



การปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่
ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ
ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

จรรยา โกเมนต์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน

ชื่อเรื่อง

การปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่

ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ

ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

โดย

จรรยา โกเมนต์

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)

วันที่ 15 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2557

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บงกชมาศ เอกเอี่ยม)

วันที่ 15 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2557

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.ชรรมพร ดันตรา)

วันที่ 15 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2557

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร

(อาจารย์ ดร.เกรียงไกร เจริญผล)

วันที่ 15 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2557

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ วาตุทธิ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 16 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2557

ชื่อเรื่อง	การปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัด เชียงใหม่ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว แห่งอาเซียน
ผู้เขียน	นางสาวจรรยา โกเมนต์
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ และเอกชน
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาการปรับตัวในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัว ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) และ 3) เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิง เอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured - Interview) รวมถึงการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อศึกษา ประเด็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงแรมและที่พัก โดยกลุ่มตัวอย่างเป็น โรงแรมและที่พักใน จังหวัดเชียงใหม่ รวม 189 แห่ง ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ผลการศึกษาการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม พบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.08) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ พบว่า ด้านที่มีการ ปรับตัวอยู่ในระดับมาก คือด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 1.15) นอกเหนือจาก นั้นมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ คือ ด้านการสรรหา

และจัดคนเข้าทำงาน ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 1.04) ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = 0.97) และ ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 1.17)

2. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนมากที่สุด ($t = 18.108$, $P < 0.05$) รองลงมาเป็นปัจจัยด้านเป้าหมายการตลาด ($t = -7.928$, $P < 0.05$) ลักษณะความเป็นเจ้าของ ($t = 3.541$, $P < 0.05$) จำนวนห้องพัก ($t = 3.541$, $P < 0.05$) และปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน ($t = -2.688$, $P < 0.05$) ตามลำดับ โดยปัจจัยทั้งหมดร่วมกันอธิบายการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ได้ร้อยละ 83.9 ($R^2 = 0.839$, $P < 0.05$)

3. ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์พบว่า ยังอยู่ในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ยังอยู่ในกระบวนการเตรียมการเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการวางแผนในการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน วางแผนในการอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้ผลประโยชน์ทดแทน และการจัดการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งโดยส่วนใหญ่โรงแรมและที่พักขนาดใหญ่จะมีการวางแผนอนาคตไว้อย่างชัดเจนแล้ว แตกต่างจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่ยังไม่มีการวางแผนและเตรียมการรองรับที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่า โดยส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการนำเอาแผนกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนไปปฏิบัติ และประเมินผล

Title	Adaptation and Strategic Management of Hotels and Accommodation Service in Chiang Mai Province to ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals
Author	Miss Jariya Koment
Degree of	Master of Public Administration in Public and Private Organizational Administration
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Dr.Chalermchai Panyadee

ABSTRACT

The research aimed to study 1) the adaptation on the human resource administration of the hotels and the lodge accommodations in Chiang Mai province to ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (MRA on Tourism Professionals); 2) factors related to adaptation on the human resource administration of the hotels and the lodge accommodations in Chiang Mai province to ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (MRA on Tourism Professionals); and 3) strategic management of human resources management of the hotels and the lodge accommodations in Chiang Mai province to ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (MRA on Tourism Professionals).

The research methodology was a mixed method which utilized the documentary research and the survey research method with Survey Research. The research tool consisted of the structured interview format and the small group discussion to study the strategic management of hotels and accommodation. The sample was composed of 189 hotels and lodge accommodations in Chiang Mai province. The results were as follows;

1. The study of adaptation in the management of human resources in Hotels and accommodation service in Chiang Mai had adaptation in generally was at a moderate level ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.08), The adaptation at a high level was the training and development ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 1.15) In addition, an adjustment was found at a moderate level. Sorted from a highest to a lowest were as follows: The recruiting and staffing. ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 1.04), labor relation

management ($\bar{X} = 3.09$, S.D.=0.97), and the provision of workers' compensation benefits ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 1.17)

2. Factors related to the adaptation of hotels and accommodation in Chiang Mai province. It was found that the perception of the agreement on ASEAN and the MRA on Tourism Professionals qualifications of the personnel of the executive had the most relation to the adaptation in the human resource management of hotels and accommodation to ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (MRA on Tourism Professionals) ($t = 18.108$, $P < 0.05$). Related factors were target group ($t = -7.928$, $P < 0.05$), type of ownership ($t = 3.541$, $P < 0.05$), a number of rooms ($t = 3.541$, $P < 0.05$) and a number of employees ($t = -2.688$, $P < 0.05$), respectively. All of these factors explained the adaptation on the human resource administration of the hotels and the lodge accommodations in Chiang Mai province to ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (MRA on Tourism Professionals) 83.9 % ($R^2 = 0.839$, $P < 0.05$).

3. Regarding strategic management, it was in the process of strategic planning to support to ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals . It was also in the process of preparing to cope with change in terms of planning, recruitment, planning, training and development. Most of the large hotels and accommodations were clearly prepared for the future. Unlike medium and small hotels that did not have a clear plan and preparation. It was also found that most hotels and accommodations did not employ human resources strategy to support the features mutual agreement of the MRA on tourism professionals to practice and evaluation.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากระองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งกรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ และตรวจแก้ไขจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ อีกทั้งให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนทุกด้านอย่างดียิ่งจนกระทั่งงานลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บงกชมาศ เอกเอี่ยม รวมถึง อาจารย์ ดร.ธรรมพร ตันตรา ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและรองศาสตราจารย์ ดร.จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย์ จากมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงที่กรุณาเป็นประธานในการสอบตลอดจนให้คำแนะนำแก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดีมาโดยตลอด ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด และถ่ายทอดประสบการณ์ในศาสตร์สาขาต่างๆ แก่ผู้ศึกษา รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในด้านต่างๆ ตลอดช่วงระยะเวลาของการศึกษา

ขอขอบพระคุณ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ทุกแห่ง ที่กรุณาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้ศึกษาด้วยดีตลอดมา และขอบคุณเพื่อนนักศึกษา รปม.รุ่นที่ 4 ทุกคนที่คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกันตลอดมา

ขอขอบพระคุณสำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่อนุมัติทุนอุดหนุนการวิจัย ประเภทบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2557 เพื่อสนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้

จริยา โกเมนต์

กันยายน 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
Abstract	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญภาพ	(10)
สารบัญตาราง	(11)
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
ขอบเขตการวิจัย	8
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิด ทฤษฎีเชิงระบบ	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	14
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์	19
ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professional)	28
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	48
แนวคิดเกี่ยวกับ โรงแรมและที่พัก	56
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
กรอบแนวคิดการวิจัย	69
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	73
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	73

	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	75
	การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ	76
	วิธีการรวบรวมข้อมูล	76
	การวิเคราะห์ข้อมูล	77
	การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	78
	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	79
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	79
	การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ	80
	วิธีการรวบรวมข้อมูล	80
	การวิเคราะห์ข้อมูล	81
บทที่ 4	ผลการวิจัย	
	ลักษณะทั่วไปของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่	82
	การปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อ รองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว แห่งอาเซียน	102
	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของ บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	109
	การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่ พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	115
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
	สรุป	123
	อภิปรายผล	125
	ข้อเสนอแนะ	131
	บรรณานุกรม	134
	ภาคผนวก	139
	ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	140
	ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	159

สารบัญญภาพ

ภาพ		หน้า
1	องค์ประกอบของวิธีระบบ	12
2	รูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ	13
3	ตัวแบบการวิเคราะห์การปรับตัว การมีเสถียรภาพ และความอยู่รอดของ องค์กร	16
4	แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์	21
5	ประเทศสมาชิกสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	29
6	สัญลักษณ์ของอาเซียน	29
7	หลักการสำคัญของแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)	40
8	การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน	75

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามประเภทของที่พัก	83
2	จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามลักษณะความเป็นเจ้าของ	83
3	จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามระดับมาตรฐานของ โรงแรมและที่พัก	85
4	จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ	85
5	จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามจำนวนห้องพัก	86
6	จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามจำนวนพนักงาน	87
7	จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	87
8	จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามการมีเว็บไซต์ของตัวเอง	88
9	จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีความต้องการจ้างแรงงานอาเซียนจำแนกตามประเทศ	89
10	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านวิธีการหาคนเข้าทำงาน	90
11	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการคัดเลือกพนักงานในแต่ละตำแหน่ง	92
12	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	93
13	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการให้ค่าตอบแทนพนักงาน	94

ตาราง	หน้า
14	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการให้สวัสดิการพนักงาน 95
15	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ 96
16	แสดงระดับการรับรู้ผลกระทบในข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร 99
17	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน 103
18	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ด้านการฝึกอบรมพัฒนา 105
19	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน 106
20	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ด้านแรงงานสัมพันธ์ 107
21	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ในภาพรวม 108
22	ความสัมพันธ์รายคู่ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน 110
23	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน 113

ตาราง

หน้า

24	ค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยในการอธิบายการผันแปรของการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	115
25	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	117
26	จำนวนและร้อยละของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ตามช่วงคะแนนเฉลี่ย	120

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวสูง มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยเป็นอย่างมาก เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญที่นำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศ โดยจากสถิติในปี พ.ศ. 2556 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยถึง 26,546,725 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2555 ร้อยละ 18.76 นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวเอเชีย ถึงร้อยละ 59.94 ซึ่งในกลุ่มนักท่องเที่ยวเอเชียเป็นนักท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศอาเซียนถึงร้อยละ 27.43 โดยนักท่องเที่ยวจากกลุ่มประเทศอาเซียนที่เข้ามาในไทยมากที่สุดคือนักท่องเที่ยวมาเลเซีย ร้อยละ 11.46 รองลงมาคือลาว และสิงคโปร์ ร้อยละ 3.68 และ 3.60 ตามลำดับ นอกจากนี้นักท่องเที่ยวเอเชียที่เข้ามาในไทยเป็นจำนวนมากคือนักท่องเที่ยวชาวจีน ร้อยละ 17.47 รองลงมาคือนักท่องเที่ยวจากญี่ปุ่นและเกาหลี ร้อยละ 5.79 และ 4.88 ตามลำดับ นอกเหนือจากนี้คือนักท่องเที่ยวจากยุโรป ร้อยละ 23.75 และอเมริกา ร้อยละ 4.39 ตามลำดับ จึงทำให้ใน พ.ศ. 2556 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวสูงถึง 1,207,145.82 ล้านบาท เพิ่มสูงขึ้นจากปี พ.ศ. 2555 ถึง 223,217.46 ล้านบาท รวมอัตราขยายตัวสูงถึง ร้อยละ 22.69 (กรมการท่องเที่ยว, 2557) ซึ่งนอกจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจะเป็นแหล่งการนำเงินตราต่างประเทศเข้าประเทศแล้ว ยังเป็นการสร้างงาน สร้างอาชีพและการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคด้วย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมบริการที่ต้องใช้คนทำหน้าที่บริการ โดยเฉพาะในธุรกิจทางตรง เช่น โรงแรม ภัตตาคาร ร้านค้า ของที่ระลึก และบริษัทนำเที่ยว อีกทั้งการท่องเที่ยวยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของการคมนาคมขนส่ง รวมไปถึงการค้าและการลงทุน และเมื่อประเทศประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้และสามารถช่วยให้เศรษฐกิจฟื้นตัวได้ในเวลาที่รวดเร็วกว่าภาคผลิตและบริการอื่นๆ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการท่องเที่ยวมีความสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ

ในการขับเคลื่อนการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศนั้นต้องขับเคลื่อนผ่านองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว การบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยว และการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งระยะสามทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการกู้เงินจากกองทุนความร่วมมือทางเศรษฐกิจโพ้นทะเลแห่งประเทศญี่ปุ่น (Overseas

Economic Co-operation Fund of Japan: OECF) เพื่อจัดทำโครงการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ ตั้งแต่ระยะที่ 1 พ.ศ. 2531-2536 จนถึงระยะที่ 3 พ.ศ. 2542 - 2546 (สรุปสาระสำคัญของมติคณะรัฐมนตรี, 2545) รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณปกติอื่น ๆ ของรัฐบาลที่จัดสรรไปให้กับการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาด้วย โดยในตลอดระยะเวลาสามทศวรรษของการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศนี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวและการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวนั้นอยู่ในจุดอึดอัดเพราะมีความจำกัดทางด้านธรรมชาติ ในส่วนการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวนั้น ภาคเอกชนซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องหลักของธุรกิจท่องเที่ยวมักจะมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่แล้ว

อย่างไรก็ตามในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเห็นได้ว่าภายใต้การเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการพัฒนาในด้านการท่องเที่ยวที่ผ่านมาในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยวโดยพิจารณาจากความต้องการของผู้เรียน และความต้องการของตลาดภายในประเทศเป็นหลัก ไม่ได้ให้ความสำคัญกับมิติการแข่งขันหรืออิทธิพลของความร่วมมือระหว่างประเทศอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมาจากการที่องค์กรในด้านการท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นองค์กรภาคเอกชน ซึ่งการร่วมมือหรือหาแนวทางร่วมในการพัฒนานุเคราะห์ของตนนั้นเป็นไปได้ยาก อีกทั้งยังต้องเสียเวลาและงบประมาณจำนวนมาก ดังนั้นที่ผ่านมาจึงขาดการพัฒนานุเคราะห์ทางท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) มีความจำเป็นอย่างมากและเป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะมนุษย์จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา (พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์, 2537)

ด้วยเหตุนี้ประเทศไทยควรมีการให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยวในมิติการแข่งขันและอิทธิพลของความร่วมมือระหว่างประเทศมากขึ้น เนื่องมาจากในอนาคตอันใกล้ก็คือในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อันเป็นการร่วมมือทางเศรษฐกิจของ 10 ประเทศสมาชิกอาเซียน ประกอบด้วยประเทศไทย สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย เวียดนาม พม่า ลาว กัมพูชา เวียดนาม และบรูไน ซึ่งเมื่อก้าวถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับการท่องเที่ยวนั้น AEC จะเป็นเสาหลักให้เกิดการรวมตัวทางเศรษฐกิจ ที่นำไปสู่การเปิดเสรีการค้า การบริการ เงินลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี การเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน (Single Market and Single Base) และความร่วมมือในด้านต่าง ๆ รวมทั้งในด้านการท่องเที่ยวด้วย (กองอาเซียน, 2552) ซึ่งภายใต้การเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน และการเคลื่อนย้ายแรงงานของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) สะท้อนให้เห็นถึงภาพความเหมือนและความต่างกับการรวมตัวกันของสหภาพยุโรป (European Union: EU) ที่มุ่งให้เกิดการ

เคลื่อนย้ายแรงงาน สินค้า บริการและทุนอย่างเสรีเหมือนกัน แต่ในด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานของ สหภาพยุโรปนั้นเป็นการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีในทุกอาชีพระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิก แต่ ภายใต้การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีของอาเซียนนั้นอนุญาตให้แค่ “แรงงานฝีมือ” ที่กำหนดไว้ใน ข้อตกลงเท่านั้น

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงข้อตกลงในการเคลื่อนย้ายแรงงานในอาเซียน พบว่า ประเทศสมาชิกได้ลงนามร่วมกัน โดยมีการกำหนด ASEAN Mutual Recognition Agreement: MRA (ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติบัณฑิตนักวิชาชีพ) ซึ่งเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการแสวงหาจุดยอมรับ ร่วมกันเรื่องคุณสมบัติของผู้ทำงานด้านบริการ โดยเฉพาะในกลุ่มที่เป็นนักวิชาชีพ ประกอบด้วย แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล สถาปัตยกรรม การสำรวจ วิศวกร นักบัญชี และการท่องเที่ยว เพื่อ อำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายนักวิชาชีพหรือแรงงานเชี่ยวชาญของอาเซียนได้อย่างเสรี (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555) ซึ่งจะเห็นได้ว่าในกลุ่มที่เป็นนักวิชาชีพดังกล่าวมีสมาคม วิชาชีพและใบประกอบวิชาชีพรองรับและกำหนดมาตรฐานในวิชาชีพที่ชัดเจนแล้ว เว้นแต่วิชาชีพ การท่องเที่ยวที่ยังไม่มีใบประกอบวิชาชีพ อีกทั้งยังมีความหลากหลายในวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว ทั้งในสาขาโรงแรมและที่พักและสาขาบริการการเดินทาง ดังนั้นจึงมีการให้ความสำคัญและ เตรียมพร้อมในข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้นรวมทั้งสร้าง ความชัดเจนให้กับวิชาชีพมากยิ่งขึ้นเพื่อรองรับต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพอย่างเสรีที่จะ เกิดขึ้น

ในด้านสาระสำคัญของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน กำหนดให้ประเทศสมาชิกพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การฝึกอบรม และ/หรือประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐาน ในการรับรองมาตรฐานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน นอกจากนั้นยังมีสมรรถนะขั้น พื้นฐานที่ ACCSTP กำหนด ประกอบด้วยสมรรถนะร่วมสำหรับทุกกลุ่มสาขา (Common Core Competencies) และสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Generic and Functional Competencies) ของแต่ละ ตำแหน่งทั้ง 32 ตำแหน่ง โดยมีคณะกรรมการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพการท่องเที่ยวและคณะกรรมการ วิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งชาติหรือหน่วยงานที่เท่าเทียมกันทำหน้าที่กำกับว่าผู้นั้นได้ปฏิบัติตาม ข้อกำหนดที่ระบุไว้ในมาตรฐานสมรรถนะร่วมสำหรับนักวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียนหรือไม่ ทั้งนี้ผู้ผ่านการรับรองคุณสมบัติและได้รับใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพดังกล่าวมีสิทธิในการเดินทาง ไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนได้ แต่ยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ของประเทศที่เข้าไปทำงานด้วย (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555)

อย่างไรก็ตามผลต่อเนื่องจากการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนที่ได้ก่อเกิดการจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศสมาชิกจะมีผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉพาะโรงแรมและที่พัก เพราะข้อตกลงดังกล่าวจะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว 2 สาขา ครอบคลุม 6 กลุ่ม รวม 32 ตำแหน่ง ได้แก่ สาขาโรงแรมและที่พัก (Hotel and Accommodation Service) แบ่งเป็น 6 กลุ่มอาชีพ ได้แก่ Front Office, House Keeping, Food Production และ Food and Beverage รวมทั้งสาขาบริการการเดินทาง (Travel Services) แบ่งเป็น 2 กลุ่มอาชีพ คือ Travel Agencies และ Tour Operation (องค์ความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2555) โดย MRA นี้มุ่งเน้นให้บุคลากรทางการท่องเที่ยวมีโอกาสในการทำงานมากขึ้นและยังจะช่วยลดขั้นตอนการตรวจสอบและรับรองวุฒิการศึกษาหรือความรู้ทางวิชาชีพนั้นๆ และประโยชน์สำคัญอีกด้านหนึ่งก็คือ MRA จะช่วยให้การศึกษาและการฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวในประเทศสมาชิกอาเซียนสอดคล้องกันรวมถึงมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับกันในกลุ่มประเทศสมาชิกได้ ซึ่งโดยรวมแล้วคาดว่าจะทำให้มาตรฐานสูงขึ้น

ในระหว่างที่ผ่านมารัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้พยายามจัดเตรียมโครงการกิจกรรมเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาที่ได้จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยวโดยตรงก็คือ สถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว (สพบท.) สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีภารกิจหน้าที่ในการเตรียมการด้านบุคลากรการท่องเที่ยวเพื่อรองรับข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในกรอบอาเซียน ทั้งนี้ สพบท. ทำหน้าที่ในการรับรองมาตรฐานฝีมือของผู้ประกอบวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว (ตามความตกลงยอมรับวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวร่วมกันแห่งอาเซียน หรือ ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals: MRA) ซึ่งสมาชิกแห่งอาเซียนได้ร่วมกันจัดทำและลงนามในกรอบความตกลงว่าด้วยการบริการของอาเซียนและกรอบความตกลงด้านการค้าบริการ โดยการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว (สพบท.) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อให้ครอบคลุมถึงภารกิจต่างๆ ในการบริหารจัดการบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของประเทศ ดังนี้ 1) เพื่อรองรับการดำเนินการตามมาตรา 14(10) และ (11) แห่งกฎหมายว่าด้วยนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2551 2) เพื่อรองรับการดำเนินการตามข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับมาตรฐานวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA) ใน 6 สาขา 32 ตำแหน่งงานตามที่ประเทศไทยได้มีข้อผูกพันไว้ 3) เพื่อเร่งพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของประเทศ (ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) ให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล สามารถทัดเทียมและแข่งขันกับนานาชาติได้ 4) เพื่อเตรียมความพร้อมของประเทศไทยในการเปิดเสรีการค้าบริการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ 5) เพื่อเพิ่มส่วนครอง

ตลาดด้านการท่องเที่ยว (Tourism Market Shares) ให้มากขึ้นอย่างก้าวกระโดดและทิ้งห่างจากประเทศคู่แข่งอื่นให้มากที่สุด 6) เพื่อมุ่งตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว และ 7) เพื่อให้มีหน่วยงานหลักของชาติที่สามารถกำหนดทิศทางการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยวทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (สถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว, 2554)

จากที่กล่าวมาสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน คาดหวังว่า MRA on Tourism Professionals จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ภูมิภาค โดยเฉพาะการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ รวมถึงการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างกัน ซึ่งโดยภาพรวมของกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นสิ่งที่ดี แต่อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในส่วนของประเทศอาจพบว่าบางประเทศอาจได้รับผลกระทบในด้านลบหากไม่มีการเตรียมความพร้อมในการรองรับ ในกรณีของธุรกิจโรงแรมและที่พักก็เช่นเดียวกัน โรงแรมและที่พักในประเทศไทย โดยเฉพาะจังหวัดที่มีการท่องเที่ยวหนาแน่นก็จะได้รับผลกระทบโดยมีความเสี่ยงที่แรงงานในสาขาท่องเที่ยวจะเลือกไปทำงานในประเทศอาเซียนมากขึ้น โดยเฉพาะสิงคโปร์ที่ค่าตอบแทนสูงกว่า และยังเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับภาคการท่องเที่ยวมาก จะเห็นได้จากการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวขึ้นมาใหม่จำนวนมาก ซึ่งสะท้อนแนวโน้มความต้องการแรงงานในภาคการท่องเที่ยวอีกมาก ประกอบกับคุณภาพแรงงานด้านการท่องเที่ยวของไทยที่มีจุดเด่นในเรื่อง service mind จึงมีความเป็นไปได้สูงที่แรงงานไทยจะมีโอกาสไปทำงานที่สิงคโปร์มากขึ้น (วิธาน เจริญผล, 2555) รวมไปถึงจะมีคู่แข่งจากแรงงานในประเทศสมาชิกอาเซียนที่เข้ามาแข่งขันในประเทศไทยทั้งในด้านการบริการ การอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การลงทุน ซึ่งบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของไทยมีข้อดีอยู่เรื่องภาษาต่างประเทศ ที่อาจเสียเปรียบคู่แข่งจากประเทศอื่นได้ ดังนั้น โรงแรมและที่พักจะต้องมีการเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้วยเหตุนี้ในงานวิจัยชิ้นนี้จึงสนใจที่จะศึกษาผลของข้อตกลงนี้ต่อการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ต่อการกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน โดยมุ่งที่กลุ่มอาชีพด้าน โรงแรมและที่พัก (Hotel and Accommodation Service) ซึ่งในการศึกษารั้งนี้ จะมุ่งศึกษา โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดใหญ่ที่มีการท่องเที่ยวหนาแน่น มีการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในระดับสูง โดยเฉพาะในธุรกิจ โรงแรมและที่พักที่มีอัตราการเติบโตสูง ทั้งนี้เพราะจังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจของภาคเหนือและเป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยว มีความโดดเด่นในเชิงที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เอกภลักษณ์และวัฒนธรรมด้านการท่องเที่ยวเฉพาะตัว และมีประวัติศาสตร์อันยาวนาน ประกอบกับ

เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจการบินทั้งในและต่างประเทศ ผู้คนมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในระดับสูง โดยในการวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาว่า AEC และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ส่งผลต่อผู้โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร โรงแรมและที่พักมีการปรับตัวต่อข้อตกลงนี้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ AEC และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน รวมถึงโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อย่างไรเพื่อรองรับการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

คำถามการวิจัย

1. โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีปรับตัวต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างไร
2. มีปัจจัยใดบ้างที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)
3. โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อย่างไรเพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในจังหวัด เชียงใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของ บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

3. เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่ พักในจังหวัดเชียงใหม่ ในการรองรับ AEC และ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน โดยเฉพาะสมาคมโรงแรมและการท่องเที่ยวได้กำหนดมาตรการในการส่งเสริมการ ปรับตัวของโรงแรมและที่พักให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ทราบถึงปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในจังหวัด เชียงใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติ ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ซึ่งเป็นประโยชน์ใน การจัดทำโครงการหรือมาตรการในการพัฒนาความพร้อมในการรองรับข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

3. ทราบทิศทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) เพื่อเป็นประโยชน์ในการชี้แนะทาง ให้ทุกภาคส่วนได้เตรียมตัวและดำเนิน โครงการรองรับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐในการ สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ AEC และการ กำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

4. เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงานและความมั่นคงของมนุษย์ รวมทั้งสถาบันการศึกษาได้ใช้เป็น แนวทางในการกำหนดแผนงาน โครงการ และหลักสูตรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ AEC และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

5. ผลการวิจัยสามารถช่วยเพิ่มความก้าวหน้าด้านวิชาการ โดยสามารถนำไปเสนอในงานสัมมนาและตีพิมพ์ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยไว้ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยศึกษาการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) โดยครอบคลุมในประเด็น ข้อตกลง MRA on Tourism Professionals การปรับตัวต่อข้อตกลง MRA on Tourism Professionals ของ โรงแรมและที่พัก ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พัก เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกโรงแรมและที่พักในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 359 แห่ง (สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่, 2554) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เท่ากับ 189 แห่ง เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดใหญ่ที่มีการท่องเที่ยวหนาแน่น และมีการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในระดับสูง โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมและที่พัก ทั้งนี้เพราะจังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจของภาคเหนือและเป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยว เพราะมีความโดดเด่นในเชิงที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เอกลักษณ์และวัฒนธรรมด้านการท่องเที่ยวเฉพาะตัว และมีประวัติศาสตร์อันยาวนาน ประกอบกับเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจการบินทั้งในและต่างประเทศ ผู้คนมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีการท่องเที่ยวหนาแน่น และมีการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในระดับสูง รวมทั้งธุรกิจโรงแรมและที่พักที่เติบโตเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่สูงขึ้น

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

โรงแรมและที่พัก หมายถึง กิจการที่จัดบริการด้านที่พักอาศัยแก่นักท่องเที่ยว คือ ให้บริการห้องพักและอาหารเครื่องดื่มตามความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยคิดค่าตอบแทนเพื่อผลกำไรของกิจการนั้น ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน หมายถึง ข้อตกลงเกี่ยวกับการแสวงหาจุดยอมรับร่วมกันเรื่องคุณสมบัติของบุคลากรที่ทำวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว 2 สาขา ครอบคลุม 6 กลุ่ม รวม 32 ตำแหน่ง ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่สาขาโรงแรมและที่พัก (Hotel and Accommodation Service)

การรับรู้ หมายถึง การรับรู้ถึงผลของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่

การปรับตัวของโรงแรมและที่พัก หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ในอันที่จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยครอบคลุมตั้งแต่ การสรรหาและจัดหาคคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ผลประโยชน์ทดแทน และแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและกลมกลืนระหว่างความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในที่นี้คือการปรับตัวเพื่อรองรับต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พัก หมายถึง การบริหารจัดการองค์การ โดยให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ในการแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ซึ่งในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ของโรงแรมและที่พักในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนในการสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษาและการใช้ประโยชน์บุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการด้วยกัน คือ 1) การสรรหาและการจัดคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) การให้ประโยชน์ทดแทน และ 4) แรงงานสัมพันธ์

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน” เป็นการศึกษาถึง การปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) และปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พัก รวมถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พัก เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ดังนั้นการศึกษานี้ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมทฤษฎีและแนวคิดที่นำมาเป็นกรอบในการอธิบาย ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิดทฤษฎีระบบ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
6. แนวคิดเกี่ยวกับ โรงแรมและที่พัก
7. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีระบบ

โรงแรมและที่พักเป็นองค์การซึ่งเปรียบเสมือนระบบสังคมระบบใหญ่ ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีระบบสามารถแยกออกได้เป็น 2 แนวใหญ่ด้วยกัน คือ แนวแรก มองในฐานะสิ่งมีชีวิตคล้ายกับทางชีววิทยา (System as organic entity) และแนวที่สอง มองระบบในแง่ของโครงสร้าง – หน้าที่

David Easton (1965) เป็นตัวแทนของกลุ่มที่มองระบบในฐานะสิ่งมีชีวิต และเป็นคนแรกที่น่าเอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการศึกษาวิชารัฐศาสตร์ โดยมองว่ามี สิ่งที่ไม่ใช่เข้าไปในระบบการเมือง (Inputs) แยกเป็นข้อเรียกร้องที่มีต่อระบบ (Demand) และการยอมรับหรือการสนับสนุนที่สมาชิกมีต่อระบบ (Support) ผลลัพธ์ที่ออกมาจากการทำงานของระบบการเมือง (Output) จะออกมาในรูปแบบของ นโยบาย การตัดสินใจ การดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งจะมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลสะท้อนอันเนื่องมาจากการทำงานของระบบการเมืองอันจะนำไปสู่การสนับสนุน หรือการตั้งข้อเรียกร้องใหม่ต่อระบบการเมือง ถ้าระบบการเมืองสามารถตอบสนองต่อข้อเรียกร้องต่าง ๆ ได้ ก็จะได้รับ การสนับสนุนจากสมาชิก ระบบก็อยู่รอด หากเป็นไปในทางตรงกันข้ามระบบก็เสื่อมสลายไป

สอดคล้องกับ กุลชน ธนาพงศธร และเสน่ห์ชูเกียรติ (2545) ที่ได้ นำ “ทฤษฎีระบบ” ของเดวิด อีสตัน (David Easton) ที่คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ มาประยุกต์กับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ” ที่มองว่าการพัฒนาบุคลากรจะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้บุคลากรที่พึงประสงค์ กรณีที่บุคลากรไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้ที่กระบวนการ และปัจจัยนำเข้าต่อไป

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ จันทราณี สงวนนาม (2545: 85) ที่ได้ นำเอาทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน ได้กล่าวไว้ว่า ระบบเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกัน ในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

จากจุดนี้สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบ นั้นหมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลายปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และในสภาพแวดล้อมที่ไม่คงที่ ผู้บริหารต้องนำพาองค์การให้มีความยืดหยุ่นสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงจุดบกพร่องหรือปัญหาได้ตั้งแต่เริ่มแรก โดยจะเตรียมปรับตัวเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

รูปแบบของวิธีระบบ (System Approach Model)

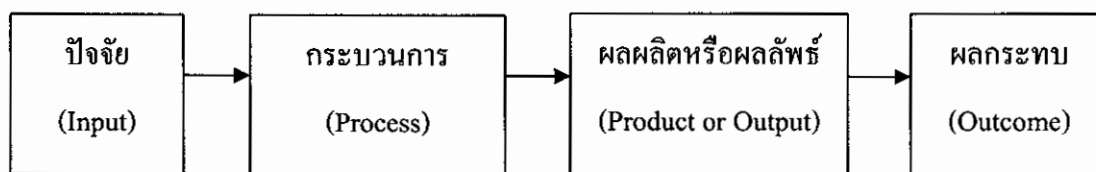
จากหลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2545: 86-87)

1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

2. กระบวนการ คือการนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตาม ตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิต หรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้ เขียนเป็นรูปแบบ ได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 องค์ประกอบของวิธีระบบ

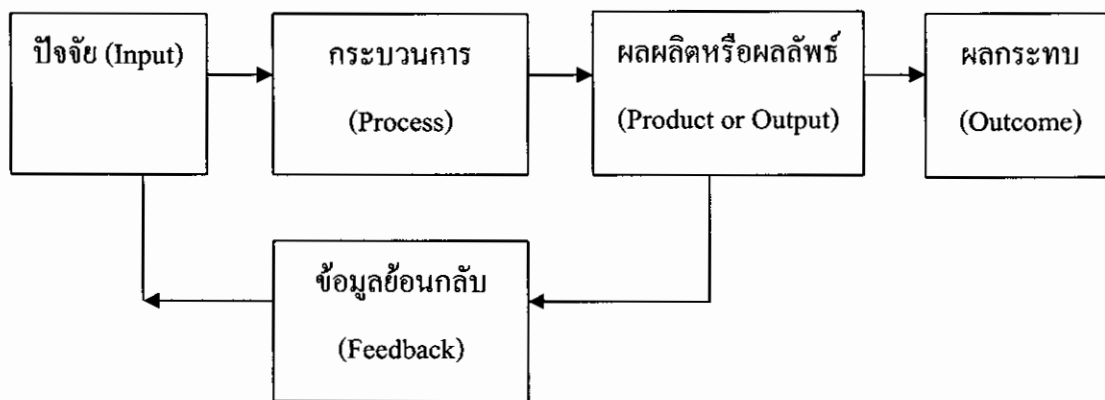
ที่มา: จันทรานี สงวนนาม (2545: 87)

รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model)

การนำเอาทฤษฎีระบบหรือวิธีระบบมาใช้ในการบริหารองค์การ หากนำมาใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากนำมาใช้ไม่ถูกต้องหรือองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบไม่สัมพันธ์กันก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อ

องค์การได้ ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่ไปด้วย

การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุง ได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบมิใช่แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (จันทรานี สงวนนาม, 2545: 87-89) ดังภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ
ที่มา: จันทรานี สงวนนาม (2545: 88)

การวิเคราะห์ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิธีระบบ ที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหา และเป็นกระบวนการประเมินวิธีระบบการวิเคราะห์ระบบ เป็นขั้นแรกของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้มีระบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เพราะพัฒนาการคือการปรับปรุง เพื่อให้สภาพที่มีปัญหาอยู่หมดไปหรือเหลือน้อยลงตามศักยภาพของทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบ

ซึ่งในงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงทฤษฎีระบบ ที่นำมาศึกษาองค์การนั้นคือ โรงแรมและที่พักกว่าในการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนนั้นมีปัจจัยนำเข้าอะไรบ้าง มีการปรับตัวในกระบวนการการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร และผลที่เกิดจากกระบวนการนำมาสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกคนประสบในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในครอบครัว หน้าที่การงาน สภาพแวดล้อม หรือสภาพสังคม ดังนั้นจึงไม่มีใครหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงไปได้ และไม่มีสิ่งใดจริงแท้แน่นอน ได้ตลอดไป เบาว์ดิง (Boulding อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม, 2523: 1) ได้กล่าวว่า “หากมนุษยชาติ ต้องการที่จะอยู่รอดต่อไปแล้ว จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบแผนความคิด (Way of Think)” การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นคำที่มีความหมายกลาง ๆ อันหมายถึง การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับการปฏิบัติการ การพัฒนา ซึ่งพิจารณาได้จากการเปลี่ยนแปลงระบบที่ปฏิบัติการและอนาคต ไม่ใช่สิ่งที่เคยเป็นอยู่ องค์การโดยทั่วไปเปลี่ยนแปลงยาก แต่การปรับเพื่อเปลี่ยนแปลงอาจเป็นสิ่งที่ทำง่ายและเป็นโอกาสมากกว่าเป็นอุปสรรค

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 บัญญัติไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้ลักษณะต่างไป” และได้มีการให้คำนิยามความหมายของคำว่า “การเปลี่ยนแปลง” ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนรูปแบบ ลักษณะ หรือเนื้อหาสาระ และอื่นๆ ให้แตกต่างไปจากเดิม หรือต่างไปจากที่ควรจะเป็น ถ้าปล่อยให้สิ่งดังกล่าวอยู่โดยลำพัง”

ริชาร์ด เอช. ฮอล (Richard H. Hall, 1977) ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ หรือจากสภาพเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ ให้แตกต่างไปจากเดิม”

แซมมวล ซี. เซอร์โต (Samuel C. Certo, 1992) ได้นิยามว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งตามนัยดังกล่าว เซอร์โต ได้ชี้ให้เห็นว่า การปรับปรุงองค์การจะมีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่องค์การพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

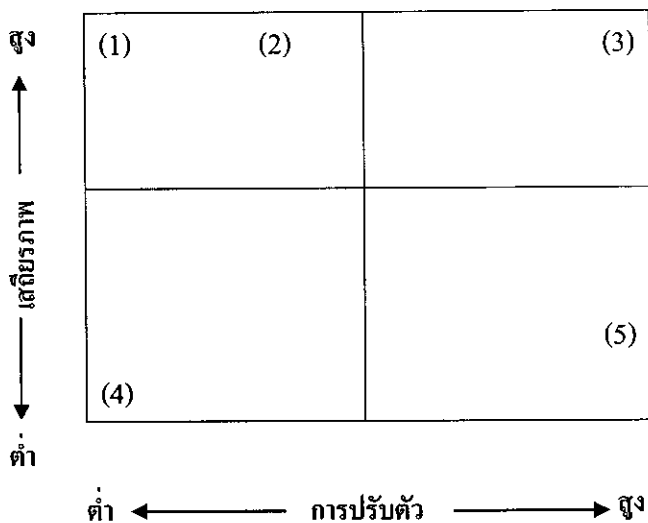
เมื่อก้าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว อีกคำหนึ่งที่เกี่ยวข้องกันคือ “การพัฒนาองค์กร (Organization Development)” ซึ่งคำว่า “การพัฒนา (Development)” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 บัญญัติไว้ว่า “การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ”

วอร์เรน จี. เบนนิส (Warren G. Bennis, 1969) ได้นิยามว่า “การพัฒนาองค์กร หมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้กลยุทธ์ที่แยบยลในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์กร เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ลูก้าใหม่ และสิ่งท้าทายใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถจัดการกับความสับสนวุ่นวายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น”

จากนิยามข้างต้น จะพบว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์กร” และ “การพัฒนาองค์กร” มีความหมายใกล้เคียงกันมาก และอาจกล่าวได้ว่า “การพัฒนาองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์กร” และสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน ในอันที่จะทำให้้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงกับเสถียรภาพ

นักวิชาการบางท่านใช้คำว่า “การเปลี่ยนแปลง (Change)” ในความหมายที่ทดแทนคำว่า “การปรับตัว (Adaptation)” แต่อย่างไรก็ตามในทางบริหารยอมรับว่า การที่องค์กรมีเสถียรภาพถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่สะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ซึ่งได้มีการพัฒนาตัวแบบที่สำคัญเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับการปรับตัวขององค์กร เรียกว่า “ตัวแบบการวิเคราะห์การปรับตัว การมีเสถียรภาพ และความอยู่รอดขององค์กร (Model of Adaptation, Stability, and Organizational Survival)” ดังภาพ 3



ภาพ 3 ตัวแบบการวิเคราะห์การปรับตัว การมีเสถียรภาพ และความอยู่รอดขององค์กร
ที่มา: David Schweiger, William Sandberg and James Rangan (1986: 51-71)

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ความเป็นไปได้ที่องค์กรจะอยู่รอด และมีความเจริญเติบโตสูงสุด เมื่อองค์กรมีเสถียรภาพและมีความสามารถในการปรับตัวได้สูง ซึ่งตรงกับหมายเลข 3 ในตัวแบบ ถ้าองค์กรขาดเสถียรภาพและไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้น ดังเช่นหมายเลข 4 ถือว่าเป็นจุดอันตรายสูงสุดขององค์กร และแนวโน้มที่องค์กรจะล่มสลายในเร็ววันย่อมเกิดขึ้นได้แน่นอน ถ้าองค์กรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้สูง และมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ดังเช่นหมายเลข 5 ที่อยู่ในสภาวะของการขาดเสถียรภาพแล้ว ย่อมนำไปสู่การล่มสลายขององค์กร ได้อย่างรวดเร็วอีกเช่นกัน อย่างไรก็ตามหาองค์กรมีเสถียรภาพสูงดังเช่นหมายเลข 1 แต่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จะพบว่าในท้ายที่สุดแล้วองค์กรก็จะก้าวไปสู่การดับสลายอย่างช้าๆ แต่ถ้าองค์กรสามารถปรับตัวได้ในระดับปานกลางในระดับหมายเลข 2 โอกาสที่องค์กรจะอยู่รอดก็เป็นไปได้สูงเช่นกัน

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ในระดับองค์กรธุรกิจแล้ว การปรับตัวคือกระบวนการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทั้ง โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและกลมกลืนระหว่างความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสม

มิตินำสำคัญที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง

การจะเปลี่ยนแปลงองค์กรในมิติใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกิดขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความจำเป็นที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปแล้วมิตินำสำคัญที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ โดยทั่วไปองค์กรจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จอยู่บ่อยๆ เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและเจาะตลาดใหม่ๆ
2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่
3. การออกแบบระบบการทำงานใหม่ เป็นวิธีการที่องค์กรได้ออกแบบระบบการทำงานใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานให้ทันสมัย หรือมีการปรับเปลี่ยนกลุ่มงาน เป็นต้น
4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรที่สามารถที่จะเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบหน้าที่เป็น โครงสร้างแบบผลิตภัณฑ์ หรือเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบสูงเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ เป็นต้น รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ และวิธีดำเนินงานขององค์กร
5. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เป็นการเปลี่ยนกระบวนการทำงานในองค์กรให้ทันกับการแข่งขันและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป
6. การเปลี่ยนแปลงคน เป็นการเปลี่ยนแปลงสมาชิกขององค์กร โดยปกติจะเกิดขึ้น 2 กรณี กล่าวคือ องค์กรเปลี่ยนแปลงคนเนื่องจากต้องการคนรุ่นใหม่ หรือ “เลือดใหม่ (new blood)” เข้ามาในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์และกรอบความคิดขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใหม่ และประการที่สองเกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกขององค์กรเองมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการมีทักษะที่ชำนาญมากขึ้นเพราะได้ผ่านกระบวนการศึกษาและการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีประเด็นที่ควรพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ

ประการแรก การเปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่ง จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ ตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะกลไกและระบบการทำงานในองค์กรย่อมมีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ การจะเปลี่ยนแปลงเพียงมิติใดมิติหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว ย่อมเป็นไปได้

ฉะนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงมิติหนึ่งย่อมส่งผลต่อด้านอื่นๆ และส่งผลต่อองค์การในภาพรวมเช่นกัน

ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการออกแบบระบบงาน ย่อมมีความต้องการที่จะให้มีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในด้านทักษะของผู้ที่จะทำงาน ตลอดจนการเตรียมการในการปรับเจตคติในทางบวกของบุคลากร ถือว่ามีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นอย่างยิ่ง

ชนิดของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรสามารถจำแนกเป็น 2 ชนิดด้วยกัน คือ การเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน และการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการวางแผน

1. การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยจงใจ ซึ่งสาเหตุอาจเกิดจากความไม่เหมาะสมในแง่ของโครงการระเบียบปฏิบัติในองค์กร ตลอดจนทัศนคติที่มีอยู่แล้วภายใน หรืออาจสืบเนื่องมาจากพลังภายนอกองค์กร เช่น บทบาทของรัฐบาลที่มีต่อองค์กร การแข่งขันในตลาด ทัศนคติของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งนักบริหารจะเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงในระบบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2. การเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการวางแผน (Unplanned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยเกิดขึ้นเองในลักษณะของการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ หรือเป็นไปโดยไม่ได้ตั้งใจให้เกิดขึ้นมาก่อนในองค์กร (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2532: 836)

โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อองค์กร และจะทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน เนื่องจากจะนำมาซึ่งความรู้ ความคิด และกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบมาสู่องค์กรและสมาชิกในองค์กร แต่อย่างไรก็ดีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะต้องพิจารณาทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผนควบคู่กัน เพื่อเป็นการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะ การแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน

ความหมาย

มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามความหมายของการจัดการกลยุทธ์ไว้ ดังต่อไปนี้

William F. Glueck (อ้างใน สุพานี สฤณภูวนิช, 2546) กล่าวว่า “กลยุทธ์เป็นแผนองค์การที่ได้วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายหลักที่หลักของต้องการได้”

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สอดคล้องกับ สุพานี สฤณภูวนิช (2546) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และมีการติดตามประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์การอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

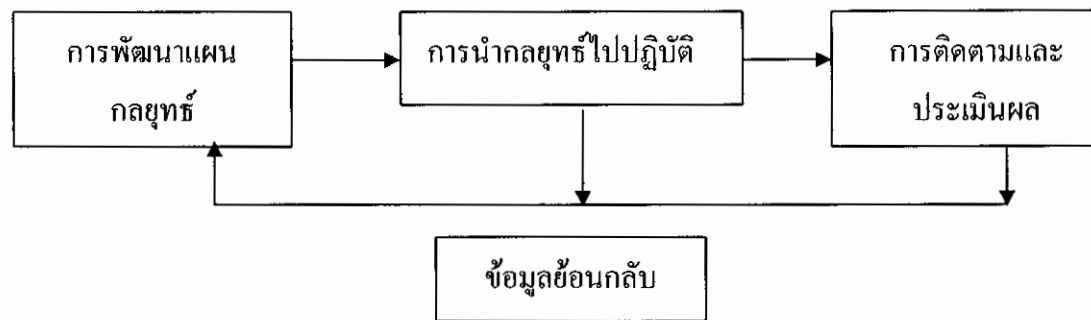
ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง 1) ลักษณะการดำเนินงานขององค์การ 2) ลักษณะธุรกิจในอนาคต 3) สภาพแวดล้อม 4) การจัดสรรทรัพยากร และ 5) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) สมัยใหม่มาใช้ ด้วยเหตุนี้ การที่องค์กรสามารถวางวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจ (Mission) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก

เฟรดอาร์ เดวิด (Fred R. David) (อ้างใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546) เห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน
2. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล
3. ขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของ กลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

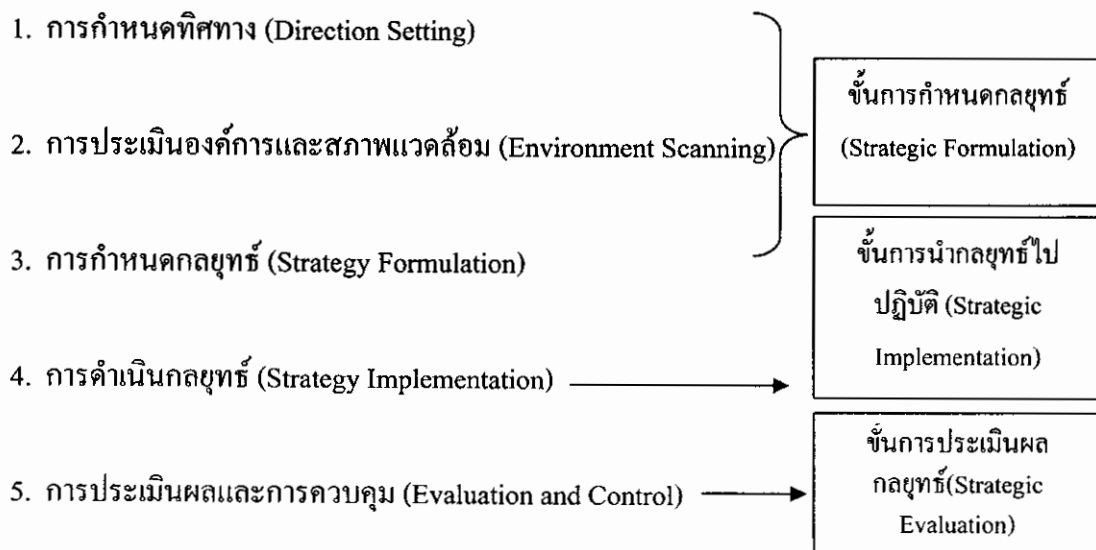


ภาพ 4 แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพแสดงให้เห็นได้ว่า งานในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน มีผลกระทบต่อกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วองค์กรที่มีการบริหารกลยุทธ์ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ในขั้นของการพัฒนาหรือสร้างแผนกลยุทธ์จะต้องนำขั้นตอนของการปฏิบัติมาพิจารณาด้วย เช่น ปัญหาในเรื่องความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ เพื่อที่ว่าผู้บริหารได้ป้องกันหรือลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตลงได้ ทำให้ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ลดน้อยลงในเวลาที่ได้มีการนำแผนกลยุทธ์นั้น ไปปฏิบัติ และมีระบบติดตามและประเมินผลเพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับ ให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ



ในการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ของโรงแรมและที่พักในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) จึงขออธิบายถึงขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ดังนี้

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ นั้นประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546)

1. การกำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าและสังคมวิสัยทัศน์จะเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางธุรกิจ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดทางธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงอีกครั้งในเรื่องยุทธศาสตร์ขององค์การ

ภารกิจ หรือ พันธกิจ (Mission)

พันธกิจมีคำที่ใช้แทนกันอยู่หลายคำ เช่น ภารกิจหรือปณิธาน พันธกิจ คือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กร (Mission Analysis) เพื่อตรวจสอบว่า งานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรง

อยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าการกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ ไปทำภารกิจรองแทน ภารกิจหลักก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้

เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาที่ต่างกัน 5 ปี 3 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long Term Objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target)

เป้าประสงค์ขององค์กร

เป้าประสงค์ขององค์กร หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “Annual Operational” นั้นการระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการ

วิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และ วิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

2.2.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment = P)

เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ ความมั่นคงของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง เป็นต้น

2.2.2 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment = E)

เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราการว่างงานภาวะการจ้างงานและค่าแรง เป็นต้น

2.2.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociological Environment = S)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน เป็นต้น

2.2.4 เทคโนโลยี (Technology Environment = T)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ดังเช่น กรณีของการกำหนดมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) ซึ่งในอนาคตจะเกิดผลกระทบต่อการใช้งานของโรงแรมและที่พักในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ด้านบวกคือจะมีพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่อัตราค่าจ้างถูกกว่าจากประเทศสมาชิกอาเซียนเข้ามาทำงานและอาจยกระดับพนักงานเดิมให้มีมาตรฐานฝีมือสูงขึ้น ส่วนด้านลบอาจสูญเสียบุคลากรที่มีความชำนาญพิเศษแก่โรงแรมและที่พักที่มีทุนสูงกว่า มีการให้เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดีกว่า ดังนั้น โรงแรมและที่พักจึงต้องมีการใช้โอกาสและอุปสรรคเหล่านี้ในการปรับตัวและจัดการกลยุทธ์ให้สามารถรองรับต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภทคือ

3.1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร

3.1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยด้านอุปสรรคจากภายนอก

3.1.3 กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การสร้างเติบโตจะเป็นไปในลักษณะ “การบูรณาการแนวตั้ง” (Vertical integration) เพื่อขยายขอบเขต (Domain) งานขององค์กร แยกเป็นบูรณาการแนวตั้งไปข้างหลัง (Backward) อันจะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้า (Forward) อันจะสามารถควบคุมการให้บริการ/จำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) “การบูรณาการในแนวนอน” (Horizontal integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการอันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน “การแตกตัว” (Diversification) ขององค์กรในลักษณะที่องค์กรยังคงอยู่ในบริการหรือการประกอบการเดิม (Related or concentric diversification) หรือในลักษณะที่ขยายกิจการแตกต่างไปจากบริการหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง (Conglomerate diversification) ตลอดจน “การร่วมลงทุน” (Joint ventures) หรือ การรวมกิจการเข้าด้วยกัน (Mergers) เพื่อสร้างความเติบโต

3.1.4 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่างๆ ลง อาทิ ด้านบุคลากร ด้านพัสดุ ครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยการขายองค์กรบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ (Liquidation) โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน (Divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่นเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ

3.2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)

3.2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

3.2.3 การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย

1. เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
2. เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ระยะยาว
4. เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม
5. เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นศึกษาการปรับตัวในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ของโรงแรมและที่พักในด้านการจัดการทรัพยากร

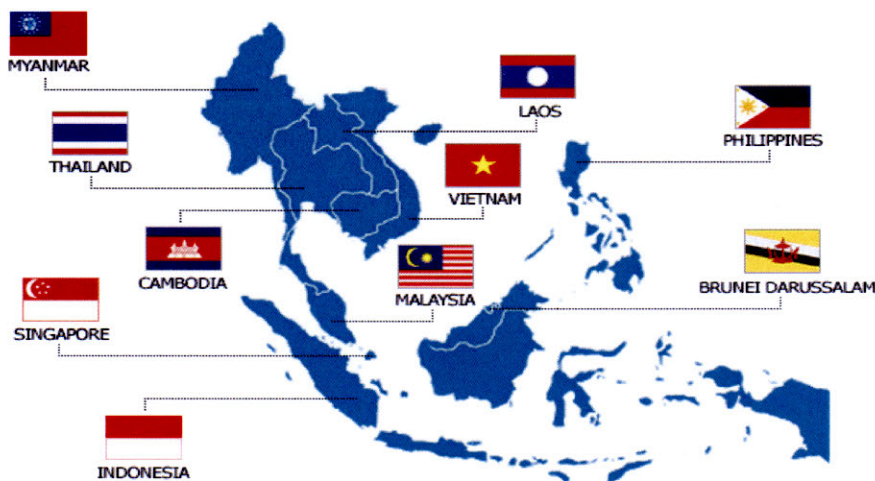
มณูย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

**ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน
(MRA on Tourism Professional)**

ความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นหัวใจสำคัญ เพราะนอกจากจะเป็นกรอบแนวทางและแผนงานที่ไทยจะต้องปฏิบัติตามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้ว ยังเป็นเงื่อนไขที่ไทยจะเตรียมการรองรับและหาแนวทางใช้ประโยชน์จากมาตรการต่าง ๆ อย่างทันที่ด้วย ดังนั้น เพื่อให้เห็นถึงภูมิหลัง เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และวิวัฒนาการความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ในส่วนนี้จึงเป็นการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations: ASEAN)

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ อาเซียน เป็นองค์กรทางภูมิรัฐศาสตร์และองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ก่อตั้งขึ้นโดยปฏิญญาอาเซียน (The ASEAN Declaration) หรือที่รู้จักกันในชื่อ ปฏิญญากรุงเทพฯ (The Bangkok Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 ณ วังสราญรมย์ กระทรวงการต่างประเทศ กรุงเทพฯ โดยมีสมาชิกเริ่มแรก 5 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ต่อมา บรูไน ดารุสซาลาม ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกประเทศที่ 6 เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2527 และได้มีประเทศสมาชิกเข้าร่วมเพิ่มเติม 4 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ (พม่า) และเวียดนาม หรือ เรียกสั้น ๆ ว่า กลุ่ม CLMV (Cambodia Laos Myanmar Vietnam) รวมประเทศสมาชิกทั้งหมด 10 ประเทศ มีพื้นที่ราว 4,435,830 ตารางกิโลเมตร ประชากรประมาณ 591.84 ล้านคน (Selected Basic ASEAN Indicators, 2011) พืชพรรณธรรมชาติเป็นป่าฝนเขตร้อน มีพืชเศรษฐกิจที่สำคัญคือ ข้าว ข้าวโพด มันสำปะหลัง สับปะรด ยางพารา ปาล์มน้ำมัน และพริกไทย (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.)



ภาพ 5 ประเทศสมาชิกสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

สัญลักษณ์ของอาเซียน คือ ต้นข้าวสีเหลือง 10 ต้นมัดรวมกัน หมายถึง ประเทศสมาชิกรวมกันเพื่อมิตรภาพและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว สีน้ำเงิน หมายถึง สันติภาพและความมั่นคง สีแดง หมายถึง ความกล้าหาญและความก้าวหน้า สีขาว หมายถึง ความบริสุทธิ์ และสีเหลือง หมายถึง ความเจริญรุ่งเรือง



ภาพ 6 สัญลักษณ์ของอาเซียน

คำขวัญของอาเซียน คือ “One Vision, One Identity, One Community.” หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งอัตลักษณ์ หนึ่งประชาคม

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งอาเซียนตามปฏิญญากรุงเทพฯ ประกอบด้วย

1. ส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และการบริหาร
2. ส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงส่วนภูมิภาค
3. เสริมสร้างความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ พัฒนาการทางวัฒนธรรมในภูมิภาค

4. ส่งเสริมให้ประชาชนในอาเซียนมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดี
5. ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในรูปแบบของการฝึกอบรม การวิจัย และส่งเสริมการศึกษาด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
6. เพิ่มประสิทธิภาพของการเกษตรและอุตสาหกรรม การขยายการค้า ตลอดจนปรับปรุงการขนส่งและการคมนาคม
7. เสริมสร้างความร่วมมืออาเซียนกับประเทศภายนอก องค์การความร่วมมือแห่งภูมิภาคอื่น ๆ และองค์การระหว่างประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.)

จากวัตถุประสงค์เริ่มแรกของการก่อตั้ง เมื่อการค้าระหว่างประเทศในโลกมีแนวโน้มกีดกันการค้ารุนแรง ทำให้อาเซียนได้หันมามุ่งเน้นกระชับและขยายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจการค้าระหว่างกันมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็ยังคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมในภูมิภาค 2) รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและความมั่นคงในภูมิภาค และ 3) ใช้เป็นเวทีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในภูมิภาค

เสาหลักประชาคมอาเซียน

เพื่อดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 เมื่อ พ.ศ. 2546 ที่เมืองบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำกลุ่มประเทศอาเซียนได้ลงนามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) เห็นชอบให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) ภายใน ค.ศ. 2020 (พ.ศ. 2563) โดยประชาคมดังกล่าว ประกอบด้วย 3 เสาหลัก (Pillars) ได้แก่ (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2550)

1. ประชาคมความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community: ASC)

มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ประเทศในภูมิภาคอยู่อย่างสันติสุข แก้ไขปัญหาภายในภูมิภาคโดยสันติวิธี และยึดมั่นในหลักความมั่นคงรอบด้าน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ประชาคมความมั่นคงอาเซียนจะ

1.1 ใช้เอกสารทางการเมืองและกลไกของอาเซียนที่มีอยู่แล้วในการเพิ่มศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อพิพาทภายในภูมิภาค รวมทั้งการต่อต้านการก่อการร้าย การลักลอบค้ายาเสพติด การค้ามนุษย์ อาชญากรรมข้ามชาติอื่น ๆ และการขจัดอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

1.2 ริเริ่มกลไกใหม่ ๆ ในการเสริมสร้างความมั่นคง และกำหนดรูปแบบใหม่ สำหรับความร่วมมือในด้านนี้ ซึ่งรวมไปถึงการกำหนดมาตรฐานการป้องกันการเกิดข้อพิพาท การแก้ไขข้อพิพาท และการส่งเสริมสันติภาพภายหลังจากการเกิดข้อพิพาท

1.3 ส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคงทางทะเลซึ่งอาเซียนยังไม่มีความร่วมมือด้านนี้ ทั้งนี้ ความร่วมมือข้างต้นจะไม่กระทบต่อนโยบายต่างประเทศ และความร่วมมือทางทหารของประเทศสมาชิกกับประเทศนอกภูมิภาค

2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

กำหนดวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์อาเซียน 2020 ที่ว่า “อาเซียน ปี 2020 เป็นหุ้นส่วนร่วมกันในการพัฒนาอย่างมีพลวัต (ASEAN 2020: Partnership in Dynamic Development)” โดย จะให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่น ได้

2.1 มุ่งให้เกิดการไหลเวียนอย่างเสรีของสินค้า การบริการ การลงทุน เงินทุน การพัฒนาทางเศรษฐกิจ และการลดปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางสังคม ภายในปี ค.ศ. 2020 (พ.ศ. 2563)

2.2 มุ่งที่จะจัดตั้งให้อาเซียนเป็นตลาดเดียวและเป็นฐานการผลิต โดยจะริเริ่มกลไกและมาตรการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติตามข้อริเริ่มทางเศรษฐกิจที่มีอยู่แล้ว

2.3 ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศสมาชิกใหม่ของอาเซียน (กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม หรือ CLMV) เพื่อลดช่องว่างของระดับการพัฒนาและช่วยให้ประเทศเหล่านี้เข้าร่วมในกระบวนการรวมตัวทางเศรษฐกิจของอาเซียน

2.4 ส่งเสริมความร่วมมือในนโยบายการเงินและเศรษฐกิจมหภาค ตลาดการเงิน และตลาดเงินทุน การประกันภัยและภาษีอากร การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม กรอบความร่วมมือด้านกฎหมาย การพัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตร พลังงาน การท่องเที่ยว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยกระดับการศึกษาและการพัฒนาฝีมือ

3. ประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-cultural Community: ASCC)

มีจุดมุ่งหมายในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของอาเซียน โดยครอบคลุมความร่วมมือในหลายสาขา เช่น ความร่วมมือด้านปราบปรามยาเสพติด การพัฒนาชนบท การขจัดความยากจน สิ่งแวดล้อม การศึกษา วัฒนธรรม สตรี สาธารณสุข และเยาวชน เป็นต้น

แผนปฏิบัติการของประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน เน้นการดำเนินการใน 4 ประเด็นหลัก คือ (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2550)

3.1 สร้างประชาคมแห่งสังคมที่เอื้ออาทร โดยเน้นการแก้ไขปัญหาความยากจน เสริมสร้างความเสมอภาค และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้มาตรการระดับภูมิภาค เพื่อส่งเสริมการดำเนินการภายในประเทศ ในด้านต่าง ๆ

3.2 แก้ไขผลกระทบต่องานอันเนื่องมาจากการรวมตัวทางเศรษฐกิจ การมุ่งสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงด้านเดียวโดยมิได้คำนึงถึงผลกระทบที่ตามมาอาจทำให้เกิดปัญหาความไม่เสมอภาคทางสังคมซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อสภาพทางการเมืองต่อไป แผนการปฏิบัติการด้านสังคมและวัฒนธรรม จึงเน้นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการแข่งขัน และสร้างระบบการป้องกันทางสังคมเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของมนุษย์ โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาและฝึกอบรม การพัฒนาฝีมือแรงงาน และเสริมสร้างความร่วมมือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สวัสดิการสังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาธารณสุข โดยเน้นปัญหาที่มากับโลกาภิวัตน์ เช่น โรคระบาด (ไข้หวัดนก SARS มาลาเรีย และวัณโรค) เป็นต้น

3.3 ส่งเสริมความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและการจัดการดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้อง โดยมีกลไกเพื่อจัดการดูแลสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ตลอดจนการป้องกันและขจัดภัยพิบัติด้านสิ่งแวดล้อม การป้องกันมลพิษจากหมอกควันที่ข้ามแดน การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมชายฝั่งทะเล การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ การจัดการและส่งเสริมความยั่งยืนของทรัพยากรดิน น้ำ ป่าไม้ แร่ธาตุ

3.4 เสริมสร้างรากฐานที่จะนำไปสู่ประชาคมอาเซียนในปี ค.ศ.2020 (พ.ศ. 2563) ซึ่งจะเป็นภูมิภาคที่ประชาชนตระหนักถึงอัตลักษณ์ (Identity) ร่วมกันของภูมิภาค ท่ามกลางความหลากหลายทางด้านประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม โดยการให้การศึกษาแก่ประชาชน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมและปฏิสัมพันธ์ในหมู่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนตระหนักว่า ในท่ามกลางความหลากหลายทางประสบการณ์และมรดกทางวัฒนธรรมนั้น ประชาชนอาเซียนยังมีความเชื่อมโยงกันด้านประวัติศาสตร์ แหล่งที่อยู่อาศัยในเขตที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และความมุ่งหวังที่จะเห็นสันติภาพและความรุ่งเรืองของภูมิภาคที่จะเป็นพื้นฐานของการสร้างอัตลักษณ์ร่วมกันของอาเซียนได้

ต่อมาในการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 12 ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2550 ที่เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ ผู้นำอาเซียนได้ตกลงให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้แล้วเสร็จเร็วขึ้นภายในปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) จากเดิมที่ได้กำหนดไว้ในปี ค.ศ. 2020 (พ.ศ. 2563) ตามปฏิญญาเซบูว่าด้วยการเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (Cebu Declaration on The Acceleration

of the Establishment of an ASEAN Community by 2015) รวมทั้งจัดโครงสร้างองค์กรของอาเซียนรองรับภารกิจและพันธกิจ แปลงสภาพอาเซียนจากองค์กรที่มีการรวมตัวหรือร่วมมือกันแบบหลวม ๆ เพื่อสร้างและพัฒนาไปสู่สภาพการเป็น “นิติบุคคล” ซึ่งเป็นที่มาของการนำหลักการนี้ไปร่างเป็น “กฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter)” ทำหน้าที่เป็น “ธรรมนูญ” การบริหารปกครองกลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ซึ่งผนึกกำลังเป็นหนึ่งเดียวกัน ดังปรากฏตามสโลแกนที่ว่า “สิบชาติ หนึ่งอาเซียน” (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.) และในวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2551 ที่ประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศของอาเซียนซึ่งจัดขึ้นที่สำนักงานเลขาธิการอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย ได้ประกาศใช้กฎบัตรอาเซียนอย่างเป็นทางการ ส่งผลให้การดำเนินงานของอาเซียนเป็นไปภายใต้กฎหมายเดียวกันและปูทางไปสู่การสร้างตลาดเดียวในภูมิภาคภายใน 7 ปี

อย่างไรก็ตามการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น นับได้ว่ามีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่าการจัดตั้งประชาคมความมั่นคงอาเซียน และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียนซึ่งเป็นเสาหลักอีก 2 เสา เพราะมีรากฐานมาจากความร่วมมือและความตกลงทางเศรษฐกิจที่อาเซียนได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว เนื่องจากการรวมตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียนมีพัฒนาการมาโดยลำดับหรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าเป็นการดำเนินงานต่อยอดมาจากความร่วมมือและความตกลงที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปธรรมและมีแบบแผนมากยิ่งขึ้น

แนวทางนำร่องสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเริ่มต้นนำร่องจากการทดลองเร่งรัดการรวมกลุ่มใน 12 สาขาสำคัญของอาเซียน (12 Priority Integration Sectors) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการในสาขาต่าง ๆ ดังกล่าวได้อย่างเสรี สร้างการรวมกลุ่มในด้านการผลิตและการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อส่งเสริมการเป็นฐานการผลิตร่วมของอาเซียน และมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2553) โดยได้กำหนดประเทศผู้ประสานงานหลัก (Country Coordinators) ในแต่ละสาขา ดังนี้

อินโดนีเซีย	(1) ผลิตภัณฑ์ยานยนต์	(2) ผลิตภัณฑ์ไม้
มาเลเซีย	(3) ผลิตภัณฑ์ยาง	(4) สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม
เมียนมาร์	(5) ผลิตภัณฑ์เกษตร	(6) ผลิตภัณฑ์ประมง
ฟิลิปปินส์	(7) อิเล็กทรอนิกส์	
สิงคโปร์	(8) เทคโนโลยีสารสนเทศ	(9) สุขภาพ

ไทย	(10) การท่องเที่ยว	(11) การบิน
เวียดนาม	(12) โลจิสติกส์	

ประโยชน์ที่ไทยจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1. อาเซียนเป็นกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่มีความใกล้ชิดไทยมากที่สุด ประเทศสมาชิกอาเซียนหลายประเทศเป็นเพื่อนบ้าน มีพรมแดนติดกัน มีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึง มีสินค้าและบริการที่สามารถเสริมซึ่งกันและกันได้ หรือมีสินค้าบริการที่คล้ายคลึงกันซึ่งหากสามารถร่วมมือกัน ก็จะสามารถสร้างความแข็งแกร่งในด้านอำนาจการต่อรอง อันจะนำมาซึ่งการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจการค้าที่มีความสำคัญยิ่ง

2. การรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้เกิดตลาดในภูมิภาคขนาดใหญ่โดยสามารถนำจุดแข็งของแต่ละประเทศมาเสริมกับจุดแข็งประเทศไทย เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดในการผลิต ส่งออก และบริการ ซึ่งจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตได้อย่างเสรีมากขึ้น นอกจากนี้ การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะช่วยให้ประเทศสมาชิกมีความเป็นปึกแผ่นและ ช่วยสร้างอำนาจการต่อรองในเวทีต่างๆ มากขึ้น

3. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวในด้านการค้าและการลงทุนของไทย เนื่องจากการผลักดันมาตรการต่างๆ เพื่อเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะก่อให้เกิดการยกเลิกหรือลดอุปสรรคในการ เข้าสู่ตลาด ไม่ว่าจะเป็นอุปสรรคด้านภาษีหรือมาตรการทางการค้าอื่นๆ ที่มีใช้ภายใน เนื่องจากประเทศสมาชิกจะแสวงหาความร่วมมือเพื่อลด/ขจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้น รวมถึงอำนวยความสะดวกทางการค้าและการลงทุนระหว่างกัน

4. ประชาคมเศรษฐกิจจะทำให้ผู้ประกอบการไทยได้เริ่มปรับตัวและเตรียมความพร้อม กับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเร่งปรับตัวและใช้โอกาสที่เกิดจากการลดอุปสรรคทางการค้าและการลงทุนต่างๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะสาขาที่ไทยมีความพร้อมและมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง

5. เสริมสร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการภายในประเทศ จากการใช้ทรัพยากรในการผลิตร่วมกันและการเป็นพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ ระหว่างประเทศ จากการจัดอุปสรรคในด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศสมาชิก

6. ยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนจากการดำเนินตามแผนงานในด้านการลดอุปสรรคทั้งด้านการค้าและการลงทุน และการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2556)

จากจุดนี้จะเห็นได้ว่า AEC จะมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับคนไทย และสังคมไทยในทุกๆด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ และที่สำคัญคือคน ดังนั้นการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ควรให้ความสำคัญกับคน รวมทั้งความพร้อมในองค์ประกอบทุกๆด้าน เพื่อไทยก้าวสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างสมบูรณ์แบบ

นโยบายการท่องเที่ยวในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ภาคการท่องเที่ยวมีโอกาสที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจและสังคมและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาของภูมิภาคอาเซียน ดังจะเห็นได้จากการที่สาขาบริการท่องเที่ยวได้ถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในสาขาสำคัญ 12 สาขา ที่จะต้องเร่งรัดเพื่อช่วยให้เกิดการรวมตัวไปสู่ประชาคมอาเซียนภายในปี 2015 ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) ได้ระบุแนวทางที่จะช่วยให้อาเซียนบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวไว้แล้ว

ความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน

แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวของอาเซียน ได้แก่ การส่งเสริมการท่องเที่ยวสำหรับเยาวชน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของอาเซียน ระหว่าง ปี 2554-2558 การเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวของอาเซียน และการสร้างมาตรฐานการจูงใจให้นักท่องเที่ยวที่มีสัญชาติอาเซียนเดินทางในภูมิภาคมากขึ้น การส่งเสริมการจัดกิจกรรมท่องเที่ยวทางเรือสำหรับเยาวชน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวกับ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี อินเดียและรัสเซีย โดยเน้นการกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศเครือข่ายให้มากขึ้น ทั้งนี้ ประเทศไทยจะได้รับประโยชน์จากตลาดท่องเที่ยวอาเซียนและการสร้างจุดขายร่วมกับประเทศอาเซียนให้กับนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก โดยขณะนี้อาเซียนได้มีการจัดทำกรอบความตกลงยกเว้นการตรวจลงตรา (Visa Exemption) ให้กับนักท่องเที่ยวอาเซียนและกำลังเจรจาจัดทำความตกลง single visa ให้กับนักท่องเที่ยวจากประเทศที่สาม (กองอาเซียน, 2552)

การส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงของเส้นทางท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN Tourism Connectivity Corridors) จะสอดคล้องกับนโยบายการจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงในระดับจังหวัด กลุ่มจังหวัดของประเทศไทยและสมาชิกอาเซียน โดยแต่ละประเทศอาเซียนจะจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงระหว่างกันเพื่อส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวภายในภูมิภาค (Intra-ASEAN Travel and Tourism) นอกจากนี้จากการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการ

บรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ อาเซียนจึงสนับสนุนการเดินทางท่องเที่ยวของเยาวชนโดยประกาศให้ปี 2552-2553 เป็นปีแห่งการท่องเที่ยวเยาวชน (Youth Traveler's Years 2000-2010)

อาเซียนได้ร่วมหารือกันในการหาแนวทางการกระตุ้นธุรกิจการท่องเที่ยวที่กำลังได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจของโลกอยู่ในขณะนี้ โดยพยายามฟื้นฟูการท่องเที่ยวและจัดให้มีการนำเที่ยวในรูปแบบใหม่เพื่อดึงดูดลูกค้า นอกจากนี้ยังได้มีการหารือกันถึงเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวอาเซียน พ.ศ. 2554-2558 (ASEAN Tourism Strategic Plan 2011-2015) การส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงของเส้นทางท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศอาเซียน การจัดตั้ง ASEAN Tourism Investment Corridor และวางแผนร่วมกันในการคัดเลือกโรงแรมในประเทศอาเซียนให้ใช้ชื่อ ASEAN Green Hotel การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม รวมทั้งจัดฝึกอบรมภาษาให้กับมัคคุเทศก์ของสมาชิกอาเซียน และจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการตลาดให้กับเจ้าหน้าที่ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (กองอาเซียน, 2552)

แผนการรวมตัวด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน

การประเมินผลของสำนักงานเลขาธิการอาเซียนพบว่าภาคการท่องเที่ยวเป็นสาขาเดียวที่สามารถดำเนินการใน 19 มาตรการตามที่กำหนดได้เป็นผลสำเร็จ มาตรการดังกล่าว มีดังนี้ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2554)

1. ให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการตลาดและประชาสัมพันธ์โครงการด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน
2. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดต่างๆในเชิงลึก เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลี อินเดียสหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และรัสเซีย
3. เริ่มใช้ตราสัญลักษณ์โครงการรณรงค์ท่องเที่ยวอาเซียน (Visit ASEAN Campaign)
4. จัดพื้นที่แสดงการท่องเที่ยวอาเซียนในงานแสดงการท่องเที่ยวนานาชาติ
5. จัดทำไสตท์สแอนด์วีดีทัศน์เกี่ยวกับการท่องเที่ยวอาเซียนร่วมกัน
6. ประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวที่เป็นมรดกอาเซียน
7. พัฒนาช่องทางประตูสู่การท่องเที่ยวอาเซียน
8. จัดทำแผนการตลาดสนับสนุนธุรกิจท่องเที่ยวให้เป็นแพ็คเกจท่องเที่ยวที่น่าดึงดูด

9. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว
10. ศึกษาแหล่งท่องเที่ยวที่น่าส่งเสริมให้เกิดการลงทุน
11. ดำเนินโครงการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Ecotourism)
12. จัดเวทีเกี่ยวกับการลงทุนด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน
13. กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของอาเซียน โดยเริ่มจากระบบรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงแรม
14. กำหนดมาตรฐานสมรรถนะขั้นต่ำ (Minimum Competency Standard) สำหรับผู้ประกอบการวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน
15. จัดทำกรอบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว
16. จัดทำหลักสูตรกลางของอาเซียน
17. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของอาเซียน
18. พัฒนาความสามารถด้านภาษาของมัคคุเทศก์ท้องถิ่น
19. จัดทำกรอบแนวคิดและแผนปฏิบัติการสำหรับการสื่อสารของอาเซียนในกรณีวิกฤต (ASEAN Crisis Communication Framework)

มาตรการเหล่านี้สอดคล้องกับเป้าหมายของความตกลงอาเซียนว่าด้วยการท่องเที่ยว (ASEAN Tourism Agreement-ATA) ลงนามโดยผู้นำอาเซียนในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 8 เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2002 ณ กรุงเทพมหานคร ความตกลง ATA มีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวทั้งที่เข้ามาจากนอกอาเซียนและการท่องเที่ยวภายในอาเซียนด้วยกัน ส่งเสริมความร่วมมือในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น ลดข้อจำกัดทางการค้าสำหรับสาขาบริการท่องเที่ยว สร้างเครือข่ายบริการท่องเที่ยวในภูมิภาคโดยส่งเสริมซึ่งกันและกันให้มากที่สุด ส่งเสริมอาเซียนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวร่วมกัน เพิ่มความร่วมมือในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการฝึกอบรม และสร้างสถานะแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างพันธมิตรระหว่างภาครัฐและเอกชน

นอกจากความพยายามในการดำเนินงานตามแผนการรวมตัวด้านการท่องเที่ยวข้างต้นให้สำเร็จแล้ว ASEAN NTOs ยังร่วมกับสมาคมการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Association-ASEANTA) จัดทำโครงการรณรงค์การท่องเที่ยวอาเซียน เรียกว่า Visit ASEAN Campaign (VAC) ซึ่งประกอบด้วยแผนการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้อาเซียนเป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวที่เป็นที่นิยม ทั้งในแง่การท่องเที่ยวระยะสั้นจากจีน ญี่ปุ่น เกาหลี และการท่องเที่ยวระยะไกลจากยุโรป ตะวันออกกลาง และสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ การสร้าง

ความเจริญเติบโตในภาคการท่องเที่ยวอาเซียนให้ยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องติดตามผลที่จะได้รับจากโครงการ VAC และเริ่มดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดและการสร้างแบรนด์ใหม่ๆ ในขณะเดียวกัน จะต้องทำการประเมินถึงสิ่งที่ยังขาดอยู่จากการดำเนินการตามโครงการ VAC และทบทวนบทบาทของ NTOs รวมถึงบทบาทของภาคเอกชน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนการตลาดในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

มาตรการตามแผนการรวมตัวด้านการท่องเที่ยวของอาเซียนและการดำเนินงานต่างๆของ ASEAN NTOs ได้ช่วยกระตุ้นความเติบโตของภาคการท่องเที่ยวอาเซียนมาตลอดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ประกอบกับความเติบโตของการค้าระหว่างประเทศที่สร้างความต้องการในการเดินทางของประชาชน ไม่ว่าจะเพื่อวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ ประชุม สัมมนา และงานแสดงนิทรรศการต่างๆทั้งภายในภูมิภาคและเข้ามา/ออกจากภูมิภาค นอกจากนี้ การเปิดเสรีบริการทางอากาศยังเพิ่มการเชื่อมโยงและอำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยวเดินทางระหว่างกัน ในอาเซียนมากขึ้น รวมถึงการกระจายการลงทุนด้านการท่องเที่ยว การสร้างงาน และการสร้างสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่หลากหลาย

ปัจจุบัน การท่องเที่ยวของอาเซียนจำเป็นต้องพัฒนาไปอีกขั้น และยังคงต้องให้ความสำคัญใน ประเด็นที่เกี่ยวกับการตลาดและการสร้างแบรนด์ของภูมิภาค การเชื่อมโยงและอำนวยความสะดวกด้านคมนาคม มาตรฐานและความหลากหลายของสินค้า และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในระดับสูงสุด

แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

แผนฉบับนี้ได้สังเกตเห็นว่าภาคการท่องเที่ยวมักได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัจจัยภายนอกหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลอย่างมากต่อกิจกรรมการท่องเที่ยวและประมาณการตัวเลขต่างๆ อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อทั้งในทางลบและทางบวกต่อปริมาณและลักษณะของการท่องเที่ยวในอนาคตอีกด้วย เช่น ภัยจากธรรมชาติและจากเหตุการณ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น ที่ส่งผลกระทบต่อภูมิภาค โดยรวมและประเทศใดประเทศหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับนี้จึงได้คำนึงถึงความไม่แน่นอนและความผันผวนเหล่านี้ด้วย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2554)

1. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

วัตถุประสงค์ทั่วไป

แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อเป็นแผนแม่บทในการกำหนดทิศทางนโยบายและโครงการภายใต้ องค์กรการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN NTOs) ในประเด็นที่เกี่ยวกับการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดทำมาตรฐาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การลงทุน การติดต่อสื่อสาร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยยึดหลักการและแนวปฏิบัติของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อ ซึ่งเป็นหลักการที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก

วัตถุประสงค์เฉพาะด้าน

1. ทบทวนแถลงการณ์ต่างๆของผู้นำและรัฐมนตรีอาเซียนที่เกี่ยวกับการสร้างประชาคมอาเซียนและการรวมตัวในสาขาการท่องเที่ยว ได้แก่ ความตกลงว่าด้วยการค้าบริการของอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Services-AFAS) แผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (The Vientiane Action Plan) ข้อตกลงด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Agreement) แผนการรวมตัวด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (Roadmap for Integration of Tourism Sector) และอื่นๆ
2. จัดให้มีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนระหว่าง องค์กรการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN NTOs) และประธานของคณะทำงานต่างๆ รวมถึงภาคเอกชน สมาคมการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEANTA) และเจ้าหน้าที่จากองค์กรด้านการท่องเที่ยวของประเทศพันธมิตรเพื่อประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ ต่อวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ของการท่องเที่ยวอาเซียนในปี 2015
3. ประเมินผลงานและโครงการที่จัดทำโดยองค์กรการท่องเที่ยวระดับชาติ (NTOs) และคณะทำงานต่างๆ ในด้านการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดทำมาตรฐาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การลงทุน การท่องเที่ยวทางเรือ (cruise tourism) การจัดการกับวิกฤตและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดโครงการและกิจกรรมที่องค์กรการท่องเที่ยวระดับชาติ (NTOs) และคณะทำงานต่างๆ ควรดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของการท่องเที่ยวอาเซียนในปี 2015
5. จัดทำแผนด้านการท่องเที่ยวใหม่ๆ กำหนดกิจกรรม โครงการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบ

2. หลักการสำคัญของแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

จากการประชุมการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Forum) 2010 ที่ประเทศบรูไน ได้มีการรับรองหลักการสำคัญ 6 ประการเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) ซึ่งแสดงในภาพ 7



ภาพ 7 หลักการสำคัญของแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

การพัฒนาอย่างเป็นระบบและบูรณาการ

แนวทางที่เป็นระบบและบูรณาการจะช่วยให้ประเทศสมาชิกอาเซียนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย เพิ่มผลกระทบในทางบวกและลดผลกระทบในทางลบที่มีต่อภาคการท่องเที่ยว แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) จึงมีการวางกรอบเพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยและกระบวนการต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาการของการท่องเที่ยวอาเซียน ได้อย่างเป็นระบบและสมเหตุสมผล การปรับโครงสร้างอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว

การพัฒนาที่ยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อ

ประเด็นเรื่องความยั่งยืนและการมีความรับผิดชอบต่อเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการวางแผนพัฒนาของอาเซียน ที่จะต้องทำให้แน่ใจว่าพัฒนาการด้านการท่องเที่ยว นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มประชากรผู้ด้อยโอกาสแล้ว ยังต้องไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อสังคมโดยรวม เช่น ทำให้ราคาที่อยู่อาศัยเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประชาชนต้องออกไปจากที่อยู่เดิม หรือเป็นผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมและมรดกทางวัฒนธรรมของชาติ

ความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย

การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งในกระบวนการจัดการและจัดทำแผนการท่องเที่ยวของอาเซียนรูปแบบของการมีส่วนร่วมจะต้องสะท้อนความแตกต่างซับซ้อนของอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภาครัฐและเอกชนได้มีโอกาสปรึกษาหารือ วางแผน ดำเนินการ และติดตามพัฒนาการด้านการท่องเที่ยวร่วมกัน และสนับสนุนกลไกแบบบูรณาการเพื่อ กระตุ้นการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ผลิตภัณฑ์ด้านการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ

คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการท่องเที่ยว ในปัจจุบัน นักท่องเที่ยวทั่วโลกเริ่มมองหาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และมีคุณภาพคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย ออกไปมากขึ้น แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) จึงกำหนดนโยบายหลาย ประการที่ช่วยเพิ่มคุณภาพสินค้าบริการท่องเที่ยว ซึ่งนอกจากจะทำให้อาเซียนสามารถแข่งขันและ เพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้แล้ว ยังมีโอกาสพัฒนาเป็นจุดหมายปลายทางสำหรับการท่องเที่ยวที่สำคัญ แห่งหนึ่งของโลกได้อีกด้วย

การให้บริการที่เป็นเลิศ

ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาค จำเป็นต้องพิจารณาด้วยว่าความ เจริญเติบโตในอุตสาหกรรมนั้น เป็นผลมาจากการให้บริการที่เน้นลูกค้าเป็นหลักและมีคุณภาพตาม มาตรฐานโลกหรือไม่ ดังนั้น แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) จึงเน้นเรื่องการ ยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่เป็นเลิศและความเป็น มืออาชีพ รวมถึงสร้างระบบการรับรองคุณภาพผู้ประกอบการของอาเซียน

ประสบการณ์ท่องเที่ยวที่แตกต่างและมีปฏิสัมพันธ์

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบุคคลากรในวงการศึกษามี ความเห็นตรงกันว่า นักท่องเที่ยวในปัจจุบันมักมองหาประสบการณ์ท่องเที่ยวที่แตกต่าง มี เอกลักษณ์และมีโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งแผนกลยุทธ์ด้านการ ท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) ได้เน้นในจุดนี้ โดยกำหนดทิศทางกลยุทธ์ใหม่ที่สำคัญกับ การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์และการสร้างความแตกต่าง ตลอดจนปรับเปลี่ยนบริการให้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

วิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และโครงสร้างของแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

1. วิสัยทัศน์

“ภายในปี 2015 อาเซียนจะมีนักท่องเที่ยวเข้ามาในภูมิภาคมากขึ้นด้วยสินค้าบริการที่เป็นเอกลักษณ์และมีความหลากหลาย จะเกิดการปรับปรุงการเชื่อมโยงทางคมนาคม สร้างสภาวะแวดล้อมที่มั่นคงปลอดภัย และเพิ่มคุณภาพการให้บริการ ในขณะเดียวกัน จะต้องเพิ่มคุณภาพชีวิตและโอกาสให้แก่ผู้มีถิ่นฐานในภูมิภาค โดยพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ”

2. แผนกลยุทธ์การท่องเที่ยวอาเซียน พ.ศ. 2554-2558

กลยุทธ์และแนวทาง	
1. พัฒนาสินค้าบริการด้านการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ ของภูมิภาค และสร้างกลยุทธ์การลงทุนและการตลาดที่สร้างสรรค์	1. จัดทำและดำเนินกลยุทธ์การตลาดสำหรับการท่องเที่ยวร่วมกันภายในภูมิภาคอาเซียน 2. จัดทำแพ็คเกจการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ที่สร้างสรรค์ควบคู่การลงทุน เช่น การวางเส้นทาง แนวพื้นที่ และกลุ่มพื้นที่ท่องเที่ยวในภูมิภาคเพื่อจัดแพ็คเกจท่องเที่ยวด้านต่างๆตามความเหมาะสม 3. การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคคล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอาเซียน
2. การเพิ่มคุณภาพทรัพยากรมนุษย์การให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในภูมิภาค	1. การจัดทำมาตรฐานการท่องเที่ยวอาเซียนและกระบวนการให้บริการ 2. ดำเนินการตามข้อตกลงอาเซียนด้านบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว (ASEAN MRA on Tourism Professional) 3. สร้างโอกาสให้บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะ
3. การเร่งปรับปรุงการอำนวยความสะดวกในการเดินทางและการเชื่อมโยงทางคมนาคมของอาเซียน	1. การผลักดันให้มีการใช้วีซ่าร่วมกัน เช่น การพัฒนากระบวนการออกใบอนุญาตเดินทาง ผ่านเข้าออกประเทศ (Visa) ให้เป็นไปมาตรฐานเดียวกัน และการเร่งรัดการจัดทำใบอนุญาตผ่านเข้าออกประเทศร่วมกันในอาเซียน (ASEAN Single Visa) เป็นต้น 2. การขยายการเชื่อมโยงเส้นทางในภูมิภาค (ASEAN Tourism Connectivity Corridors)

ในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ข้างต้น ได้มีการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่สรุปได้ในกระบวนการทำแผนและการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมของอาเซียน ทั้งนี้ เป็นที่แน่ชัดแล้วว่าจะมีความจำเป็นต้องกำหนดจุดยืนของอาเซียนในตลาดท่องเที่ยวโลกอย่างเร่งด่วน และฉกฉวยโอกาสในปัจจุบันที่มีอยู่มากมาย แต่อย่างไรก็ตาม เป็นการยากที่จะทำได้หากปราศจากแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เข้มแข็งและการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพมีความสำคัญต่อการรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์อันดีของภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาวะปัจจุบันที่นักท่องเที่ยวต่างคาดหว้งและเรียกร้องมากขึ้นเรื่อยๆ ฉะนั้นจึงต้องมีการปรับปรุงมาตรฐานการพัฒนานุเคราะห์อย่างต่อเนื่อง

**ข้อตกลงยอมรับร่วมในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน
(ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals: MRA on Tourism Professionals)**

ดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้นว่าการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนจะทำให้เกิดการเปิดเสรีสินค้า การเปิดเสรีด้านบริการ การเปิดเสรีด้านการลงทุน รวมทั้งการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ โดยในประเด็นนี้จะกล่าวถึงสถานการณ์แรงงานด้านการท่องเที่ยวเมื่อมีการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือในอาเซียน ทั้งนี้หากพิจารณาข้อตกลงในการเคลื่อนย้ายแรงงานในอาเซียน พบว่าประเทศสมาชิก 9 ประเทศได้ลงนามร่วมกันเมื่อเดือนมกราคม 2552 ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม (ยกเว้นประเทศไทย) โดยมีการกำหนด ASEAN Mutual Recognition Agreement: MRA (ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพ) โดยมีรายละเอียดดังนี้

"ASEAN Mutual Recognition Agreement (MRA) คือ ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพ ซึ่งเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการแสวงหาจุดยอมรับร่วมกันเรื่องคุณสมบัติของผู้ทำงานด้านบริการ โดยเฉพาะในกลุ่มที่เป็นนักวิชาชีพ ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล วิศวกร สถาปนิก นักสำรวจและ นักบัญชี "

สำหรับคุณสมบัติที่ประเทศสมาชิกเจรจาเพื่อหาจุดตกลงยอมรับร่วมกันก็คือ เรื่องการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นเงื่อนไขในการได้รับอนุญาตให้ทำงานในประเทศหนึ่งๆ จากวัตถุประสงค์หลักของข้อตกลง MRA นี้คือ การช่วยให้นักวิชาชีพอาเซียนสามารถเคลื่อนย้ายเข้าไปทำงานในประเทศอาเซียนอื่นได้สะดวกมากขึ้น สามารถยื่นคำขอใบอนุญาต โดยไม่เสียเวลาตรวจสอบคุณสมบัติซ้ำจากประเทศต้นทางและประเทศปลายทาง ทั้งนี้ ผู้ประกอบวิชาชีพยังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของประเทศที่เข้าไปทำงาน

เช่น การสอบ การขึ้นทะเบียน การขอใบอนุญาตทำงาน เป็นต้น ดังนั้น จะเห็นว่าข้อตกลง MRA จะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบวิชาชีพในประเทศสมาชิกอาเซียนสามารถมีโอกาสไปทำงานในประเทศอื่นๆ ภายในกลุ่มอาเซียนที่ได้ผลตอบแทนมากกว่าได้ง่ายขึ้น เพราะ MRA นั้นได้ช่วยลดขั้นตอนการตรวจสอบและรับรองวุฒิการศึกษาหรือความรู้ทางวิชาชีพนั้นๆ ให้แล้ว

วัตถุประสงค์และสาระสำคัญของข้อตกลง MRA นุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับ MRA วิชาชีพอื่นๆ คือ อำนวยความสะดวกให้เกิดการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพในสาขาการท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียน (Foreign Tourism Professional) และการช่วยให้การศึกษา/ฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพในประเทศสมาชิกอาเซียนสอดคล้องกัน รวมถึงมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับกันในกลุ่มประเทศสมาชิกได้ ทั้งนี้ ผู้ผ่านการรับรองคุณสมบัติและได้รับใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพดังกล่าวมีสิทธิในการเดินทางไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนได้ แต่ยังคงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของประเทศที่เข้าไปทำงาน

สำหรับสาระสำคัญของข้อตกลง MRA ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน กำหนดให้ประเทศสมาชิกพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การฝึกอบรมและ/หรือประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการรับรองมาตรฐานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน โดยมีคณะกรรมการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพการท่องเที่ยวและคณะกรรมการวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งชาติหรือหน่วยงานที่เท่าเทียมกันทำหน้าที่กำกับว่าผู้นั้นได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในมาตรฐานสมรรถนะร่วมสำหรับนักวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียนหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้ผ่านการรับรองคุณสมบัติและได้รับใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพดังกล่าวมีสิทธิในการเดินทางไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนได้ แต่ยังคงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของประเทศที่เข้าไปทำงานด้วย (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555)

**สมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน
(ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP)**

สมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP) เป็นมาตรฐานขั้นต่ำ (Minimum Requirements) สำหรับสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ประกอบวิชาชีพในสาขาที่พักและการเดินทาง การกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานดังกล่าวก็เพื่อยกระดับการบริการในภาค

ท่องเที่ยวและอำนวยความสะดวกให้การดำเนินการตามข้อตกลง MRA ในประเทศสมาชิกอาเซียน
เป็นไปได้ตามเป้าหมาย

ทั้งนี้สมรรถนะขั้นพื้นฐานที่ ACCSTP กำหนด ประกอบด้วยสมรรถนะร่วม
สำหรับทุกกลุ่มสาขา (Common Core Competencies) และสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Generic and
Functional Competencies) ซึ่งมีรายละเอียดสำหรับบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน
ประกอบด้วย 2 สาขาหลักคือ สาขาที่พัก และสาขาการเดินทาง ครอบคลุมตำแหน่งงาน 32 ตำแหน่ง
ดังนี้ (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555)

1. สาขาโรงแรมและที่พัก (Hotel and Accommodation Service) แบ่งเป็น

1.1 แผนกต้อนรับ (Front Office) ครอบคลุมตำแหน่ง

- 1) ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับ (Front Office Manager)
- 2) ผู้ควบคุมดูแลฝ่ายต้อนรับ (Front Office Supervisor)
- 3) พนักงานต้อนรับ (Receptionist)
- 4) พนักงานรับโทรศัพท์ (Telephone Operator) และ
- 5) พนักงานยกกระเป๋า (Bell Boy)

1.2 แผนกแม่บ้าน (House Keeping) ครอบคลุมตำแหน่ง

- 1) ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive Housekeeper)
- 2) ผู้จัดการฝ่ายซักรีด (Laundry Manger)
- 3) ผู้ควบคุมดูแลห้องพัก (Floor Supervisor)
- 4) พนักงานซักรีด (Laundry Attendant)
- 5) พนักงานดูแลห้องพัก (Room Attendant)
- 6) พนักงานทำความสะอาด (Public Area Cleaner)

1.3 แผนกอาหาร (Food Production) ครอบคลุมตำแหน่ง

- 1) หัวหน้าพ่อครัว (Executive Chef)
- 2) พ่อครัวแต่ละงาน (Demi Chef)
- 3) ผู้ช่วยพ่อครัวฝ่ายอาหาร (Commis Chef)
- 4) พ่อครัวงานขนมหวาน (Chef de Partie)
- 5) ผู้ช่วยพ่อครัวขนมหวาน (Commis Pastry)
- 6) งานขนมปัง (Baker)
- 7) งานเนื้อ (Butcher)

- 1.4 แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ครอบคลุมตำแหน่ง
- 1) ผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Director)
 - 2) ผู้จัดการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Manager)
 - 3) หัวหน้าพนักงานบริการ (Head Waiter)
 - 4) พนักงานผสมเครื่องดื่ม (Bartender)
 - 5) พนักงานบริการ (Waiter)
2. สาขาบริการการเดินทาง (Travel Services)
- 2.1 ตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agencies) ครอบคลุมตำแหน่ง
- 1) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)
 - 2) ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (Assistant General Manager)
 - 3) หัวหน้าผู้แนะนำการเดินทาง (Senior Travel Consultant)
 - 4) ผู้แนะนำการเดินทาง (Travel Consultant)
- 2.2 บริษัททัวร์ (Tour Operation) ครอบคลุมตำแหน่ง
- 1) ผู้จัดการธุรกิจ (Product Manager)
 - 2) ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด (Sales & Marketing Manager)
 - 3) ผู้จัดการฝ่ายบัญชี (Credit Manager)
 - 4) ผู้จัดการฝ่ายตั๋ว (Ticketing Manager)
 - 5) ผู้จัดการฝ่ายท่องเที่ยว (Tour Manager)

ทั้งนี้ ประเทศไทยได้รับมอบหมายให้มาจัดทำหลักสูตรอบรมเพื่อรองรับสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวใน 32 ตำแหน่งงาน ครอบคลุมตำแหน่งงานด้านที่พักมี 4 กลุ่มคือ Front Office, Housekeeping, Food Production, Food & Beverage Service ด้านการเดินทางมี 2 กลุ่มคือ Travel Agencies และ Tour Operation โดยสมรรถนะจะมีทั้ง core, generic, functional ในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งขณะนี้คู่มือจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว เป็นภาษาไทยโดยมีการประยุกต์มาจากหลักสูตรของออสเตรเลีย ประกอบกับการออกแบบสมรรถนะและหลักสูตรที่ใช้ความต้องการของภาคธุรกิจเป็นฐาน มีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ การรับรองสมรรถนะจะแบ่งเป็น 5 ระดับ Certificate 2, 3, 4 และ Diploma 1, 2 หน่วยกิตที่เรียน / อบรมสามารถเทียบโอนระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกัน ได้ ระดับที่สูงขึ้นเป็นการเพิ่มสมรรถนะเฉพาะทาง ไม่ใช่เพิ่มระยะเวลาเรียน/อบรม ระดับ Certificate 2 มีทักษะพื้นฐานที่ทำเป็นประจำ (ใช้เวลา 3

เดือน) ระดับ Certificate 3 มีทักษะที่กว้างขึ้นและความรับผิดชอบของผู้นำทีม (ใช้เวลา 6 เดือน) ระดับ Certificate 4 มีสมรรถนะทางเทคนิคมากขึ้นและมีทักษะให้คำแนะนำ (ใช้เวลา 1 ปี) ระดับ Diploma 1 มีสมรรถนะเฉพาะทางและทักษะในการจัดการ (ใช้เวลา 1 ปีครึ่ง) และระดับ Diploma 2 มีสมรรถนะเฉพาะทางที่กว้างขึ้นและทักษะสูงในการจัดการ (ใช้เวลา 2 ปี) ทั้งนี้ เมื่อประเทศสมาชิกอาเซียนได้ร่วมกันพิจารณาหลักสูตรและยอมรับให้เป็นหลักสูตรที่สมบูรณ์แล้ว จึงจะนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติใช้สำหรับประเทศสมาชิกอาเซียนต่อไป (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555)

อย่างไรก็ตามการกำหนดมาตรฐานแรงงานฝีมือด้านการท่องเที่ยวและบริการนั้น ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการรับรองบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว คณะกรรมการบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งชาติ และคณะกรรมการกำกับติดตามเรื่องบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งชาติ ซึ่งเป็นกลไกหลักภายใต้ ASEAN MRA โดยมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

1. คณะกรรมการวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งชาติ (National Tourism Professional Board: NTPB) ประกอบด้วย ผู้แทนจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งนักวิชาการ และผู้มีส่วนร่วมด้านการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้อง โดยองค์กรการท่องเที่ยวแห่งชาติของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นผู้คัดเลือก ซึ่งรับผิดชอบในเรื่องการกำหนดและปรับปรุงกลไกที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการตาม MRA on Tourism Professionals ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และการพัฒนาการท่องเที่ยวที่มีอยู่โดยปรับปรุงหลักสูตรและสมรรถนะด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาคให้กลมกลืน

2. คณะกรรมการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว (Tourism Professional Certification Board: TPCB) ประกอบด้วย คณะกรรมการของรัฐและ/หรือหน่วยงานที่ได้รับการมอบหมายอำนาจจากรัฐบาลของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินและการรับรองคุณวุฒิของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวเป็นหลัก

3. คณะกรรมการกำกับติดตามเรื่องบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งชาติ (ASEAN Tourism Monitoring Committee) ซึ่งมีหน้าที่ดูแลและกำกับการพิจารณาคุณสมบัติของแรงงานฝีมือในด้านการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนจากหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวระดับชาติ (NTOs) และคณะกรรมการบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งชาติ (NTPBs) โดยมีตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องคือ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงอุตสาหกรรม และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

โดยที่สถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว (สพท.) ได้ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการ 2 ชุดเรียบร้อยแล้วคือ คณะกรรมการวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งชาติ (NTPB) และ

คณะกรรมการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งชาติ (TPCB) ในขณะที่คณะกรรมการชุดที่ 3 เป็นคณะกรรมการในระดับอาเซียนที่ทุกประเทศจะต้องร่วมจัดตั้ง นอกจากนี้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬายังได้ร่วมลงนามในความตกลงเข้าใจร่วมกัน หรือ MOU (Memorandum of Understand) กับสถาบันการอุดมศึกษา 6 แห่ง ในฐานะเป็นศูนย์เครือข่ายการประเมินมาตรฐานบุคลากรการท่องเที่ยว หรือ TPCN (Tourism Professional Certification Network) เพื่อเป็นหน่วยงานในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสาขาวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว 32 ตำแหน่งงานแก่สถาบันการศึกษาทั่วประเทศและประชาชนทั่วไปทราบ ซึ่งสถาบันการศึกษาเครือข่าย 6 แห่งได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา 2) วิทยาลัยดุสิตธานี กรุงเทพฯ 3) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาลัยภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต 4) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 5) มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 6) มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ในปัจจุบันการกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนมีความชัดเจนและมีการดำเนินการมาในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นภาคเอกชน โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมและที่พักที่จะต้องมีการปรับตัวและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อช่วงชิงโอกาสและพร้อมรับกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า องค์กรถือว่าบุคลากรหรือพนักงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติคือทรัพยากรที่มีคุณค่า (valuable resource) ไม่ใช่ต้นทุนที่จะต้องพยายามลดต้นทุนนั้น หากสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในมิติเชิงกลยุทธ์ ก็จะสามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) ซึ่งจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อีกด้วย ในด้านการท่องเที่ยวก็เช่นกัน ทรัพยากรมนุษย์ในด้านการท่องเที่ยวมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการแข่งขัน แต่ในปัจจุบันการพัฒนาการท่องเที่ยวมุ่งที่จะพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและธุรกิจท่องเที่ยวเป็นหลักซึ่งมีความอิ่มตัวแล้วเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร แต่การพัฒนาในด้านทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถยกระดับสมรรถนะได้อีก อันจะทำให้องค์กร รวมทั้งประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

ไมเคิล อาร์มสตรอง (2006) กล่าวว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ แนวทาง (approach) เชิงกลยุทธ์และมีความเกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ซึ่งได้แก่ บุคลากรขององค์กร โดยทั้งในแง่ของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคล หรือทีมงาน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน”

เดวิด เกสต์ (1987) กล่าวว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ ชุดของ นโยบาย (ด้านบุคคล) ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบูรณาการขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กร ความยืดหยุ่นของการบริหารทรัพยากรบุคคลและคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูงสุด”

คณีย์ เทียนพูน (2541: 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมด้านบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมในภารกิจด้านการ สรรหาของพนักงาน เช่น การรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การว่าจ้างการบรรจุ และการ ทดลองปฏิบัติงานเป็นต้น ด้านการพัฒนาซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาพนักงานการฝึกอบรมและ พัฒนา การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การด้านการรักษาพนักงานในส่วนค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล การสื่อ สัมพันธ์ สุขอนามัยความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าเกี่ยวกับการ วางแผนกำลังคน การออกแบบงาน การกำหนดตำแหน่ง การวิจัย และการตรวจสอบด้านทรัพยากร บุคคล เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเกิดคุณค่าสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการ สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจ การพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิต อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จากความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนในการสรรหา การพัฒนา การธำรง รักษาและการใช้ประโยชน์บุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานกับองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพ และเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นพัฒนาการที่สำคัญด้านการบริหารจัดการคน (management of people) โดยอาศัยพื้นฐานของ หน้าที่ (functions) การจัดการงานบุคคล และองค์ความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ซึ่งมีผู้ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2530: 4) ได้แบ่งงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. งานในหน้าที่บริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 การวางแผน (Planning)
 - 1.2 การจัดองค์การ (Organizing)
 - 1.3 การอำนวยการ (Directing) หรือการสั่งการ (Leading)
 - 1.4 การควบคุม (Controlling)
2. งานในหน้าที่ปฏิบัติการ (Operative Functions)
 - 2.1 การจัดหา (Procurement)
 - 2.2 การพัฒนา (Development)
 - 2.3 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
 - 2.4 การรวมพลัง (Integration)
 - 2.5 การบำรุงรักษา (Maintenance)
 - 2.6 การพ้นจากงาน (Separation)

แตกต่างจาก กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2535: 2) ที่ได้แยกกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลออกเป็น 8 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน เพื่อให้ทราบเนื้อหา/ส่วนประกอบของงานที่แต่ละคนทำอยู่
2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหา
3. การสัมภาษณ์และการคัดเลือก
4. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่และการอบรมพัฒนา
5. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนที่

ยุติธรรม

6. จัดสิ่งสร้างเสริมจิตใจและผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ
7. การประเมินผลงาน

8. การสื่อความเพื่อความเข้าใจที่จะให้สามารถรับรู้ปัญหาต่างๆ และการแก้ไขโดย
ดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาปัญหาและการดำเนินการด้านวินัยต่างๆ

สำหรับ Mondy, Neo and Premeaux (1999: 5) ได้แบ่งกระบวนการในการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 กระบวนการด้วยกัน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ประโยชน์ทดแทนและสิทธิประโยชน์
4. ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย
5. แรงงานและลูกจ้างสัมพันธ์

จากกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น จะเห็นได้ว่าเมื่อสรุปในภาพรวม
แล้ว กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการด้วยกัน คือ 1) การ
สรรหาและการจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อยคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผน
ทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับสมัคร รวมถึงการทดสอบและคัดเลือก
2) การฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อยคือ การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม การ
พัฒนา การจัดการคุณภาพและผลผลิตภาพ การประเมินงาน และการบริหารความก้าวหน้าในแต่ละ
สายงาน 3) ประโยชน์ทดแทน ประกอบไปด้วย การสร้างโครงสร้างเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทน
ต่างๆ เช่น เงินเดือน และค่าทำงานล่วงเวลา รวมถึงสิทธิประโยชน์และบริการอื่นๆ 4) แรงงาน
สัมพันธ์ ประกอบด้วย แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง การปฏิบัติอย่างเท่าเทียม รวมถึงความ
ปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็น
หัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้
มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การที่มนุษย์ได้ทำสิ่งใหม่ จะ
เป็นบ่อเกิดทำให้เศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบุลย์, 2537:
130-131) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความอยู่รอด และความมี
ประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่มีคุณค่าต่อ
ความสำเร็จขององค์กรในยุคของการแข่งขัน จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีนโยบาย และแผนการที่ให้

ความสำคัญในด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม จึงทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบต่างๆ

ความหมาย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่บุคลากร และพัฒนาให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้า ทันสมัย และยังเป็น การเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ระดับสูงขึ้นไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรได้มีแนวทางในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านพอประมวลได้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีเกี่ยวกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์กร

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันอาจได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติและรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มี

อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม จัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ได้ยิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น 4 แนวทาง คือ (นิศารักษ์ เวชยานนท์, 2548)

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยมีวิธีการคือ

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

1.2 การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในแง่องค์กรแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่ง การให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาาน

1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องถ้งการต้องการ การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน ส่วน คือ

2.1 การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ความจำเป็นในระดับบุคคลในการเรียนรู้และการพัฒนาตามที่ Barrow and Loughlin กล่าวว่า องค์กรจำเป็นจะต้องให้พนักงานเขาเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในสิ่งต่อไปนี้ กล่าวคือ

ประการแรก ควรให้การศึกษาแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เขาเกิดความเข้าใจในบทบาทของตนที่พึงปฏิบัติให้กับองค์กรและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สอง องค์กรต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถของตนเองและจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และทันสมัยอยู่เสมอ

ประการที่สาม องค์กรต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานในโครงสร้างแบบแบนราบและมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกระชับ การทำงานที่มีการควบคุมดูแลไม่มากนัก การมีวัตถุประสงค์และการตรวจสอบการทำงานของตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง

ประการที่สี่ องค์กรต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ดี

นอกจากนั้น บุคลากรในองค์กรยังจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และดำเนินการจัดการกับงานใหม่ๆ ๆ อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตนเองให้มากขึ้นอีกด้วย บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีลักษณะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ทันที

2.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย องค์กรและฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงานอาชีพของตนด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ตนเองก้าวขึ้นไปในสายงานอาชีพ

การพัฒนาสายงานอาชีพ จะเน้นโอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกัน โดยที่องค์กรจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากร โดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วมาเป็นแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคลเพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ คือ การพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้อง

จัดทำเป็นกระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกขั้นตอนตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ จึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันทั้งองค์กรและบุคลากร

2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงสภาพขององค์กรให้แข็งแกร่งสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์กร และการพัฒนาองค์กรจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์กรเสียก่อน เมื่อคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงความคิดแล้วย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงานและปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งหลักการนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกันซึ่งสามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบในสามส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม หรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work groups or teams) และระดับระบบโดยรวม (The system) และกระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น ประเภท คือ

3.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์

3.2 การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน

3.3 การเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการปรับตัวและจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 กระบวนการ ตั้งแต่ การสรรหาและการจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ประโยชน์ทดแทน และแรงงานสัมพันธ์ เพื่อดูว่าโรงแรมและที่พักมีการปรับตัวด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการกำหนดมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

แนวคิดเกี่ยวกับโรงแรมและที่พัก

ความหมายของโรงแรมและที่พัก

ความหมายของคำว่า “โรงแรม” (Hotel) นั้น ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3 บัญญัติไว้ว่า โรงแรมหมายถึง “บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว” (พระราชบัญญัติโรงแรม, 2478: 16) สอดคล้องกับ ขจิต กอบเดช (2542: 3) ที่ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมโรงแรมไว้ว่า คือการดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานประกอบการจัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่หรือที่พัก มีอาหารและเครื่องค้มีไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมตามขอบข่ายของบริการนั้น ๆ

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2544: 9-10) ที่ได้กล่าวถึง โรงแรม (Hotel) ว่าหมายถึง คฤหาสน์ อาคารขนาดใหญ่ บ้านพักขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยัง หมายถึง สถานทางราชการต่าง ๆ เช่น ศาลากลาง โรงพยาบาล ฯลฯ และมีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันกับคำว่า Hotel มีดังต่อไปนี้

1. Inn หมายถึง ที่พักขนาดเล็ก ตั้งอยู่ริมทาง ไม่มีการให้บริการอาหารและเครื่องค้มี
2. Tavern หมายถึง ที่พักสำหรับคนเดินทางที่ใช้มาเป็นพาหนะ มีลักษณะเหมือนโรงเตี๊ยม
3. Accommodation หมายถึง ที่พักที่จัดไว้ให้คนเดินทาง พร้อมมีการให้บริการอาหารและเครื่องค้มี
4. Motel หมายถึง โรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งตั้งอยู่ริมถนนสายสำคัญๆ เพื่อให้บริการสำหรับนักเดินทางที่เดินทางโดยรถยนต์
5. Lodge หมายถึง สถานที่ให้เช่าสำหรับพักอาศัยค้างคืนระหว่างเดินทาง ให้บริการอาหารและเครื่องค้มี สระว่ายน้ำและค้ค้ค่าเช่าเป็นค่าตอบแทน
6. Guest House หมายถึง สถานที่ให้เช่าขนาดใหญ่ มีลักษณะเป็นห้อง โถง ห้องน้ำรวม ไม่มีบริการอื่น ๆ ราคาเช่าถูก

นอกจากนี้ กฎหมายเกี่ยวกับโรงแรมของประเทศอังกฤษ (อ้างถึงใน อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2538) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “โรงแรม” ว่าเป็นที่ซึ่งบริการด้านอาหารและเครื่องค้มีและที่พักหลับนอนแก่ผู้เดินทางที่ต้องมีเงินและเต็มใจที่จะจ่ายเงินค่าบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จัดให้

(An establishment offering food and drink and sleeping accommodation if so required to any traveler who appears able and willing to pay for services and facilities provided.)

เพราะฉะนั้น ตามกฎหมายของอังกฤษ โรงแรมจะต้องมีบริการทั้งด้านอาหาร เครื่องดื่มและที่พักให้แก่แขก โดยจะต้องรับผิดชอบต่อทรัพย์สินของแขกที่มาพัก ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับข้อบังคับเรื่องสาธารณสุขและมาตรการด้านความปลอดภัย ตลอดจนต้องมีมาตรฐานสูง ด้านความสะอาดและด้านสุขอนามัยด้วย

กล่าวโดยสรุปโรงแรมและที่พักจึงหมายถึง กิจการที่จัดบริการด้านที่พักอาศัยแก่นักท่องเที่ยว คือ ให้บริการห้องพักและอาหารเครื่องดื่มตามความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยคิดค่าตอบแทนเพื่อผลกำไรของกิจการนั้น

ประเภทของโรงแรม

การแบ่งประเภทของโรงแรมสามารถแบ่งได้เป็นหลายลักษณะแล้วแต่จุดประสงค์หลักของโรงแรมนั้น ๆ เช่น อาจแบ่งเป็น โรงแรมประเภทหรูหรา โรงแรมประเภทที่พักตากอากาศ โรงแรมประเภทศูนย์กลางธุรกิจ หรือ โรงแรมประเภทที่พักคนเดินทาง นอกจากนี้ยังแบ่งตามมาตรฐาน สถานที่ตั้งแขกที่มาพัก หรือลูกค้าที่โรงแรมนั้น ๆ จะะกลุ่ม ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาแบ่งประเภทของโรงแรมนิยมยึดหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. โรงแรมที่แบ่งตามทำเลที่ตั้ง (Location)

1.1 โรงแรมในเมืองใหญ่ (Large cities) ซึ่งตั้งอยู่ใจกลางเมืองในย่านธุรกิจการท่องเที่ยว ตลอดจนสถานบันเทิงต่างๆ ลักษณะของโรงแรมมักมีขนาดใหญ่ตั้งแต่ 100 ห้อง ตกแต่งอย่างหรูหรา มีบริการอื่นๆ ครบครัน

1.2 โรงแรมในเมืองเล็ก (Small cities) มักตั้งอยู่ในเมืองเล็ก ลูกค้าส่วนใหญ่คือนักธุรกิจ นักท่องเที่ยว นักเดินทาง และลูกค้าในท้องถิ่นที่มาสังสรรค์

1.3 โรงแรมชานเมือง (Suburban hotel) ตั้งอยู่ชานเมืองหรือนอกเมือง มีการคมนาคมสะดวก บรรยากาศเงียบสงบ มีอากาศบริสุทธิ์

1.4 โรงแรมสถานตากอากาศ (Resort hotel) จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.4.1 โรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว เช่น ภูเขา ทะเล ทะเลสาบ

1.4.2 โรงแรมที่ไม่มีธรรมชาติดึงดูดนักท่องเที่ยว เป็นโรงแรมที่มุ่งเน้นด้านกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ เช่น สนามกอล์ฟ ซิม้า ฯลฯ

1.5 โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport hotel) ตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่สนามบิน ทั้งนี้ เพราะสนามบินส่วนใหญ่ตั้งอยู่ไกลเมือง

2. โรงแรมที่แบ่งตามระยะเวลาที่ลูกค้ามาพัก

2.1 โรงแรมสำหรับพักชั่วคราว (Transient hotel) คือ โรงแรมที่ลูกค้ามาพัก เป็นระยะเวลาสั้น ๆ

2.2 โรงแรมสำหรับพักประจำ (Residential hotel) คือ โรงแรมประเภทให้ ลูกค้าเช่าพักเป็นเวลาอย่างน้อย 1 เดือน โดยคิดค่าเช่าเป็นรายเดือนหรือจะเป็นประเภทห้องชุด

3. โรงแรมที่แบ่งตามการคมนาคม (Transportation)

นอกจากนี้แล้ว ยังแบ่งจากการคมนาคม (Transportation) เช่น โมเต็ล หรือมอร์เตอร์โฮเต็ล โรงแรมรถไฟ โรงแรมที่อยู่ใกล้สนามบิน ซึ่งการจัดลักษณะนี้คาบเกี่ยวกับการแบ่งประเภทโรงแรมตามทำเลที่ตั้ง

4. โรงแรมที่แบ่งตามจุดประสงค์ของการเยี่ยมชม (Purpose of Visit)

เช่น โรงแรมสำหรับธุรกิจ โรงแรมสำหรับพักผ่อนในวันหยุด โรงแรมสำหรับการประชุม โรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยว

5. โรงแรมที่แบ่งตามระยะเวลาการเปิดให้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ (Range of its Facilities and Service)

ซึ่งบางโรงแรมเปิดให้พักอาศัยอยู่ระยะยาว แต่บางโรงแรมสำหรับพักอาศัยอยู่ชั่วคราวเท่านั้น บางโรงแรมรับเฉพาะแขกที่จะพักค้างคืนเท่านั้น โดยโรงแรมเหล่านี้จะจัดบริการอาหารเข้าไปกับแขกผู้เข้าพักด้วย

6. โรงแรมที่แบ่งตามการมีใบอนุญาต (License) สำหรับขายเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ บางโรงแรมได้รับอนุญาตให้ขายเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ แต่โรงแรมบางแห่งก็ไม่มี

7. โรงแรมที่แบ่งตามความเป็นเจ้าของหรือการจัดการ (Ownership and Management) โรงแรมที่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียวจะมีการบริหารจัดการโดยผู้ที่เป็นเจ้าของ แต่โรงแรมที่เป็นสาขาหรือมีเจ้าของร่วมกันหลายคน ส่วนใหญ่จะจัดการในรูปของบริษัท

8. โรงแรมที่แบ่งตามการจัดมาตรฐาน (Standard) จะแบ่งออกเป็น 4-5 ระดับ โดยให้ค่าคะแนนเป็นดาว (Star)

9. โรงแรมที่แบ่งตามการจำแนกตามราคา (Price) เป็นการจำแนกตามราคาที่มี โรงแรมกำหนดเป็นอัตราเรียกเก็บที่พิจารณาจากคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการตามที่กำหนดขึ้นในสหรัฐอเมริกา สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

9.1 โรงแรมประหยัดและจำกัดบริการ (Economy/ Budget/ Limited Service Hotel) เน้นความประหยัดและมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกน้อย

9.2 โรงแรมราคาสูงและบริการสมบูรณ์แบบ (Luxury/ Deluxe/ Full Service Hotel) เป็นโรงแรมที่หรูหราที่สุด อยู่ในทำเลที่ตั้งดี มีการลงทุนก่อสร้างและตกแต่งมาก

9.3 โรงแรมราคาปานกลาง (Mid - Scale/ Standard Hotel) อยู่ระหว่างโรงแรมราคาประหยัดกับโรงแรมราคาสูง

10. โรงแรมที่จำแนกตามความเป็นเจ้าของและการจัดการ (Ownership and Management) ได้แก่

10.1 โรงแรมอิสระ (independent hotel) โรงแรมที่ดำเนินการโดยเจ้าของกิจการซึ่งเป็นบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ เป็นผู้ลงทุนอิสระ อาจเป็นโรงแรมขนาดเล็กหรือโรงแรมขนาดกลางที่เจ้าของกิจการและครอบครัวเป็นผู้บริหาร โรงแรมอิสระมีข้อดีในการมีอิสระและความคล่องตัวในการจัดการโรงแรม ให้สามารถตอบสนองความต้องการของแขกผู้มาพักได้ทันที แต่มีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร การเงิน และการตลาด

10.2 โรงแรมระบบแฟรนไชส์ (Franchise hotel) หมายถึง โรงแรมที่ได้รับมอบสิทธิ (Franchisee) จากโรงแรมเจ้าของสิทธิ (franchiser) ให้สามารถใช้ชื่อเครื่องหมายการค้า ระบบการปฏิบัติงาน ระบบการจองห้องพักซอฟต์แวร์ของมาตรฐานในการบริหาร หลักสูตรและฝึกอบรม ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคที่จำเป็นของโรงแรมได้โดยโรงแรมที่ได้รับมอบสิทธิพิเศษจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้ตามที่กำหนด โรงแรมระบบแฟรนไชส์ได้รับความนิยมในสหรัฐอเมริกา แต่ไม่แพร่หลายในทวีปยุโรปและเอเชีย ตัวอย่างโรงแรมระบบแฟรนไชส์ เช่น ฮอลิเดย์ อินน์ (Holiday Inns) เดย์ส อินน์ (Days Inns) โรงแรมและรีสอร์ทมารriott (Marriott Hotels and Resorts) เอ็มบาสซี่ สวิต (Embassy Suites) เป็นต้น

10.3 โรงแรมระบบทำสัญญาาร่วมจัดการ (Management Contract Hotel) หมายถึง โรงแรมที่เจ้าของโรงแรมว่าจ้างหรือทำสัญญาให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมักอยู่ในรูปบริษัทเข้ามาบริหารโรงแรมโดยจ่ายค่าธรรมเนียมการบริหาร และหรือแบ่งผลกำไร (ประมาณร้อยละ 3 ถึง 6 ของรายได้) ให้โดยมีข้อตกลงว่าจะต้องบริหารโรงแรมให้เกิดผลกำไรตามต้องการ ตัวอย่างบริษัทที่รับบริหารโรงแรม เช่น โรงแรมอินเตอร์สเตต (Interstate Hotels) โรงแรมและรีสอร์ทบรีสทอล (Bristol Hotels & Resorts) สตาร์วูด ลอดจิง (Starswood Lodging Corp) เป็นต้น

10.4 โรงแรมระบบเครือข่าย (Chain hotel) หมายถึง กลุ่มของโรงแรมที่ตกลงดำเนินการธุรกิจร่วมกับ โรงแรมระบบเครือข่ายอาจเป็นเจ้าของหรือควบคุมการบริหารการดำเนินการระบบเครือข่าย มีหลายวิธีได้แก่ บริษัทแม่ (Parent Company) อาจเป็นเจ้าของมอบสิทธิแฟรนไชส์

จำกัด (Interstate Hotels Ltd.) ใช้ระบบแฟรนไชส์ดำเนินการภายใต้กลุ่มเครือข่ายมารriott (Marriott) ฮิลตัน (Hilton) เวสติน (Westin) และแฮมตัน (Hampton) แต่ใช้ระบบทำสัญญาร่วมจัดการกับกลุ่มเครือข่ายอื่นๆ การดำเนินการภายใต้กลุ่มเครือข่ายหลายกลุ่มทำให้บริษัทโรงแรมอินเตอร์สเตทสามารถเข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้หลายกลุ่มในเวลาเดียวกัน โรงแรมระบบเครือข่ายสามารถใช้ความเชี่ยวชาญในระบบการจัดการและการตลาดที่มีก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางการเงินหลายประการ อาทิ โรงแรมมีอำนาจการจัดซื้อสินค้าจากผู้ผลิตมากขึ้น ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพในการจัดการหน้าที่ธุรกิจที่สำคัญ เช่น การตลาดและกาขาย การบัญชีและการเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

11. โรงแรมที่แบ่งตามขนาดของโรงแรม (Size) การจำแนกตามขนาดยังไม่มีการกำหนดขนาดเป็นมาตรฐานสากล แต่โดยทั่วไปการแบ่งตามขนาดของโรงแรม ก็จะดูจากจำนวนห้องพัก หรือความสามารถในการบรรจุเตียง ซึ่งจะแบ่งเป็น

11.1 โรงแรมขนาดเล็ก (small hotel) มีจำนวนห้องน้อย เช่น 50 ห้อง

11.2 โรงแรมขนาดกลาง (medium-size hotel) อยู่ระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและขนาดใหญ่

11.3 โรงแรมขนาดใหญ่ (large hotel) มักมีจำนวนห้องพักหลายร้อยห้อง องค์การการท่องเที่ยวโลก (WTO) ได้แบ่งลักษณะโรงแรม เป็น 6 ประเภท ที่ได้แบ่งตามขนาดจำนวนห้องพักไว้ ดังนี้ คือ ไม่เกิน 100 ห้องจัดเป็นโรงแรมขนาดเล็กมาก ขนาด 100 - 200 ห้องจัดเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ขนาด 200 - 500 ห้อง จัดเป็นโรงแรมขนาดกลาง และขนาดใหญ่คือตั้งแต่ 500 ห้องขึ้นไป (นิศา ชชกุล, 2551)

นอกจากนี้ วิษณุ บ่วงสมบูรณ์ (2546: 83) กล่าวว่า การแบ่งขนาดของโรงแรมจะแบ่งตามจำนวนห้องพัก ดังนี้

1. โรงแรมขนาดเล็ก เป็นโรงแรมที่มีห้องพักต่ำกว่า 30 ห้อง
2. โรงแรมขนาดกลาง เป็นโรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 30 ห้อง ไม่เกิน 100 ห้อง
3. โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นโรงแรมที่มีห้องพักตั้งแต่ 100 ห้องขึ้นไป

นอกจากนี้ สุพัตรา สร้อยเพชร (2553) กล่าวว่า สำหรับประเทศไทย การจัดแบ่งประเภทที่พักแรม โดยใช้เกณฑ์การกำหนดตามจำนวนห้องพัก จะใช้เกณฑ์ดังนี้

1. โรงแรมขนาดเล็ก (Small hotel) เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก ไม่เกิน 100 ห้อง
2. โรงแรมขนาดกลาง (Medium hotel) เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 100 ห้องขึ้นไป แต่ไม่เกิน 300 ห้อง

3. โรงแรมขนาดใหญ่ (Large hotel) เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 300 ห้องขึ้นไป แต่ไม่เกิน 500 ห้อง

4. โรงแรมขนาดใหญ่มาก (Mega hotel) เป็นโรงแรมที่มีห้องพัก 500 ห้องขึ้นไป แต่หากแบ่งตามสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2552) จะแบ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็ก คือ โรงแรมที่มีขนาดต่ำกว่า 60 ห้อง ขนาดกลาง คือ 60-149 ห้อง และขนาดใหญ่ คือ 150 ห้องขึ้นไป

และเนื่องจากการแบ่งประเภทของโรงแรมตามขนาดยังไม่มีการกำหนดขนาดเป็นมาตรฐานสากลอย่างชัดเจน และจากการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ก็มีการกำหนดขนาดตามจำนวนห้องที่แตกต่างกันไป แต่ในงานศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะทำการกำหนดขนาดของโรงแรมโดยอิงตามการกำหนดของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2552) โดยโรงแรมขนาดเล็ก คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้อง น้อยกว่า 60 ห้อง โรงแรมขนาดกลางคือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 60 - 149 ห้อง โรงแรมขนาดใหญ่ คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 150 ห้องขึ้นไป

ระดับมาตรฐานของโรงแรม

สมาคมยานยนต์ในประเทศอังกฤษ หรือ Automobile Association (AA) และราชยานยนต์สโมสร หรือ Royal Automobile Club (RAC) จัดกลุ่มระดับของโรงแรมแล้วยังนับเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพของโรงแรมในแต่ละกลุ่มด้วย การจัดกลุ่มโดยวิธีให้ดาว มีดังนี้

แบ่งตามระดับความหรูหรา

1. ชั้นเยี่ยม (Deluxe)	=	5 ดาว
2. ชั้นหนึ่ง (First Class)	=	4 ดาว
3. ชั้นสอง (Second Class)	=	3 ดาว
4. ชั้นสาม (Third Class)	=	2 ดาว
5. ชั้นประหยัด (Economy Class)	=	1 ดาว

กลุ่มดาวเดียว หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์แบบง่าย ๆ และ พอใช้ได้ มีห้องน้ำ ห้องส้วมเพียงพอในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้มาพักเท่านั้น บรรยากาศเป็นกันเอง

กลุ่มสองดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี มีระดับห้องพักสูงกว่าระดับดาวเดียว ห้องพักร้างขึ้น มีห้องน้ำในตัว อาหารมีครบครันขึ้น ไม่บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

กลุ่มสามดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักร้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆมากขึ้น มีห้องน้ำ มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

กลุ่มสี่ดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกๆด้าน ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

กลุ่มห้าดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกๆด้าน ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

ซึ่งการจัดแบ่งประเภทโรงแรมแต่ละแบบนี้ ส่วนใหญ่มักจะจัดแบ่งตามระดับมาตรฐานหรือว่าการให้ดาว เพื่อแบ่งแยกระดับของ โรงแรมแต่ละแห่ง ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้จะดูว่าโรงแรมแต่ละประเภทนั้นจะมีการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนอย่างไร

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนเอกสารพบว่าในระดับองค์กรธุรกิจ การปรับตัวคือกระบวนการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทั้ง โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและกลมกลืนระหว่างความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเมื่อมีปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนหรือเติบโตขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรธุรกิจก็จะมีการปรับตัวได้เร็ว ซึ่งในกรณีของการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทย ที่จะทำให้เกิดเสรีทางการค้า การบริการ เงินลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี อีกทั้งยังมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนขึ้น ซึ่งจะส่งผลทั้งทางบวกและลบต่อประเทศไทย และต่อทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมและที่พักที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับและใช้ประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้การจะเปลี่ยนแปลงองค์การในมิติใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกิดขึ้น ซึ่ง

โดยทั่วไปแล้วมิติสำคัญที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การออกแบบระบบการทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ หรือ การเปลี่ยนแปลงคน รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จอยู่บ่อยๆ เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและเจาะตลาดใหม่ๆ

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เห็นว่าการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมและที่พัก ด้วยเหตุนี้จึงสนใจที่จะการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ต่อการกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เจียรไนย ภัทราคม (2552) ทำการศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่อันเนื่องมาจากวิกฤติเศรษฐกิจและการเมืองไทย โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผลการศึกษาพบว่าเมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่าง 79 ราย มีผู้ประกอบการปรับตัวจำนวน 69 ราย ในจำนวนผู้ประกอบการที่มีการปรับตัว 69 รายนี้ พบว่า มีการปรับตัวที่มากที่สุดคือ ด้านผลิตภัณฑ์ โดยจัดให้มีโปรแกรมการท่องเที่ยวที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้นกว่าเดิม ส่วนด้านที่เหลือ ได้แก่ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านบุคลากร ด้านส่งเสริมการตลาด ด้านภาพลักษณ์ และด้านกระบวนการ จะมีการปรับตัวน้อยใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ธุรกิจนำเที่ยวในสถานการณ์ปัจจุบันได้รับผลกระทบมากขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจและการเมืองรวมถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะช่วงชิงความได้เปรียบทางธุรกิจ ส่วนการปรับตัวของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ หลังจากได้รับผลกระทบทางวิกฤติเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศ นับตั้งแต่ พ.ศ.2550 จนถึงปัจจุบัน มีลักษณะการปรับตัวด้านกระบวนการให้บริการมากที่สุด ซึ่งเป็นการปรับตัวที่มีความสำคัญมากสำหรับธุรกิจประเภทบริการ และเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคเสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม เช่นเดียวกับการปรับตัวทางด้านผลิตภัณฑ์

ลัดดา ปันแดง (2552) ทำการศึกษาการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดเชียงใหม่จากผลกระทบวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2551 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 84 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า วิกฤติเศรษฐกิจในปี 2551 ส่งผลกระทบต่อการจัดประชุมและสัมมนาของ

โรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดเชียงใหม่ โดยลูกค้าที่เป็นหน่วยงานเอกชนลดลงเฉลี่ย 37.8% หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจลดลงเฉลี่ย 36.0% ลูกค้ากลุ่มสมาคม ชมรม มูลนิธิ ลดลงเฉลี่ย 29.5% และกลุ่มลูกค้าที่เป็นทัวร์ประชุม สัมมนา นักท่องเที่ยวต่างชาติ และกลุ่มนักศึกษา ลดลงเฉลี่ย 11.9% ด้านการเงิน พบว่า โรงแรมและรีสอร์ทส่วนใหญ่มีรายได้จากห้องพักลดลงเฉลี่ย 47.5% รายได้จากการจัดประชุมสัมมนา ลดลงเฉลี่ย 31.6% รายได้จากการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ลดลงเฉลี่ย 35% ในด้านการลดต้นทุนแรงงาน พบว่าโรงแรมและรีสอร์ทส่วนใหญ่ งดรับพนักงาน มีการสับเปลี่ยนสายงานบางแผนก และให้พนักงานทำงานในบางแผนกเพิ่มขึ้น และลดเงินรางวัลพิเศษประจำปี และการปรับกลยุทธ์ทางการตลาด พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ มีการดำเนินการจัดให้มีพนักงานคอยให้บริการและให้คำแนะนำตลอดช่วงเวลากการจัดประชุมสัมมนา ดำเนินการสร้างภาพลักษณ์ให้กับโรงแรมและรีสอร์ทว่าเป็นสถานที่การประชุมสัมมนา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีการดำเนินการประสานงาน เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อประชาสัมพันธ์และขยายตลาดการจัดประชุมสัมมนาในจังหวัดเชียงใหม่ และมีการประสานงาน เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับโรงแรมและรีสอร์ท บริษัทนำเที่ยว บริษัทจัดการประชุม ด้านราคา มีการดำเนินการปรับราคาห้องพักและการใช้ห้องประชุมสัมมนา และด้านการส่งเสริมการตลาด มีการดำเนินการเสนอขายโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย และจัดโปรโมชั่นส่วนลดสำหรับ การจัดประชุมสัมมนาและบริการเสริมต่างๆ

นอกจากนี้ ศิริรุจ จุลกะรัตน์ (2553) ยังทำการศึกษาความพร้อมของอุตสาหกรรมไทยภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยศึกษาจากผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมจำนวน 300 ราย พบว่าผู้ประกอบการ SMEs และผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในแต่ละอุตสาหกรรม ยังได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนค่อนข้างน้อย ทำให้จำเป็นต้องหาช่องทางที่สามารถเผยแพร่ข้อมูลได้ดีที่สุด ซึ่งพบว่าช่องทางสื่อโทรทัศน์วิทยุ และเว็บไซต์ เป็นช่องทางที่สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ดีที่สุด ถ้าพิจารณาผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจจากการที่ไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าส่งผลดีค่อนข้างมาก เนื่องจากราคาวัตถุดิบราคาถูกลง และจะสามารถส่งออกได้มากขึ้น ส่วนผลเสียที่ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมคาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจ พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลเสียต่อธุรกิจค่อนข้างน้อย แต่อาจจะเกิดปัญหาธุรกิจต่างชาติจะเข้ามาแย่งตลาดในประเทศในบางธุรกิจสำหรับความพร้อมของธุรกิจไทย พบว่าผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับค่อนข้างน้อย เนื่องจากยังขาดความพร้อมในเรื่อง เงินทุน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน แรงงานที่ไม่มีทักษะ ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย ปัญหาการอำนวยความสะดวกทางการค้าและปัญหาความชัดเจนของมาตรการช่วยเหลือและการส่งเสริมผู้ประกอบการ

ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ความพร้อมและความเข้าใจของภาคการผลิตและภาคบริการไทยต่อการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี 2558 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ 1,000 รายใน 11 ธุรกิจ พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนถึงร้อยละ 57.5 ผู้ประกอบการร้อยละ 74.7 เห็นว่าการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไม่น่าจะมีประโยชน์ต่อธุรกิจของตน ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีความเข้าใจต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนถึงร้อยละ 87.7 ส่วนประเด็นที่ผู้ประกอบการยังไม่เข้าใจและต้องการทราบข้อมูลเพิ่มเติม คือ การเปิดเสรีด้านการลงทุน การเปิดเสรีภาคบริการ และกรอบอัตราภาษีศุลกากร ซึ่งยังไม่ทราบว่า จะใช้ประโยชน์อย่างไรในการเปิดเสรีลงทุนและบริการ โดยผู้ประกอบการ SMEs ไทย ทั้งภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม ก่อสร้าง ค้าปลีกค้าส่ง ภาคการศึกษา ภาคสุขภาพและสปา ภาคขนส่ง ไม่มีความพร้อมทั้งในด้านเงินทุนและศักยภาพของบุคลากร เทคโนโลยีในการผลิต ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย และคุณภาพของสินค้าและบริการ ส่งผลให้ภาพรวมผู้ประกอบการ SMEs ไทยถึงร้อยละ 73.3 ยังไม่พร้อมแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

นอกจากนี้ ฉัฐพล จันทรเจิว (2555) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมของธุรกิจการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับการเข้าเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบโควตาจากสมาชิกของสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 8 สาขา ธุรกิจการท่องเที่ยว รวมทั้งสิ้น 140 ตัวอย่าง ผลการศึกษาความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 51.4 มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 47.1 และมีความเข้าใจในระดับน้อย ร้อยละ 3.5 ผลการศึกษาพบว่าประเทศที่มีศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจการท่องเที่ยวและระดับของการแข่งขันกับประเทศไทยในมุมมองของกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด หากมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้แก่ ประเทศมาเลเซีย รองลงมาได้แก่ประเทศสิงคโปร์และฟิลิปปินส์

ผลการศึกษาการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ต่อการเข้าร่วมเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทย พบว่า การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในมุมมองของผู้ประกอบการเอกชนต่อภาครัฐ ด้านศักยภาพในการแข่งขัน (จัดอบรมภาษา แรงงาน ทักษะผู้ประกอบการ ฯลฯ) ภาครัฐมีการเตรียมความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค และด้านการประชาสัมพันธ์ตามลำดับ การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในมุมมองของผู้ประกอบการเอกชน พบว่า ธุรกิจมีการเตรียมความพร้อมมากที่สุดในด้าน

การมุ่งเน้นการตลาดไปยังกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน รองลงมาคือการลงทุนเพิ่ม และการหาแหล่งเงินทุนสำรองล่วงหน้า และการขยายความร่วมมือทางธุรกิจการท่องเที่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศสมาชิกอาเซียน ตามลำดับ นอกจากนี้ผลการศึกษาศึกษาการเตรียมความพร้อมการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจากภาครัฐ พบว่า หน่วยงานราชการมีความเห็นว่ารัฐบาลมีการให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในแง่ของการดำเนินงานและนโยบายต่างๆ อยู่ในระดับมากและปานกลาง

ในส่วนของความต้องการแรงงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยว รัตนภรณ์ เครื่องาม (2541) ได้ทำการศึกษาความต้องการแรงงานเพื่อตอบสนองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรซึ่งเป็นที่ต้องการโดยทั่วไปในธุรกิจทั้ง 5 ประเภท (ธุรกิจโรงแรม/สถานที่พัก/เกสต์เฮาส์ ภัตตาคาร/ร้านอาหาร บริษัทนำเที่ยว ห้างสรรพสินค้า และสนามกอล์ฟ) นั้น มีความต้องการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยให้มีการจัดฝึกอบรม โดยต้องการความรู้ด้านการบริการ และมารยาทในการต้อนรับนักท่องเที่ยวและลูกค้า ความต้องการอันดับถัดมาคือ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษา มาลาญ เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวควรเร่งวางแผนและดำเนินการในการจัดการอบรมความรู้ด้านการบริการและมารยาทในการต้อนรับนักท่องเที่ยว และความรู้ด้านภาษา อีกทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรในทุกระดับควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ในภาระงานที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ รวมทั้งการให้การศึกษาเพิ่มเติมและความรู้ในหน้าที่ด้านโรงแรมและการท่องเที่ยวจะสามารถตอบสนองต่อชุมชนในแง่ของความต้องการแรงงานภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้

นอกจากนี้ ศิริรัตน์ มีเดช (2549) ยังได้ทำการศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุยโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผลการเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนบุคลากรในองค์กร และระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า ส่วนใหญ่ ไม่ได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาทางด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อ เพื่อ

เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยต้องการศึกษาระดับปริญญาโททางด้าน ภาษาอังกฤษและความต้องการพัฒนาทางด้านฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการ ฝึกอบรมค่อนข้างมาก โดยต้องการฝึกอบรมในเรื่องทักษะด้านบุคคลมากที่สุด และผลการ เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการฝึกอบรมจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่จำแนก ตามวุฒิการศึกษา และประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสามารถในงานกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาหลักการ แนวทางการพัฒนาความสามารถของทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติแห่งหนึ่งที่น่าแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้ใน องค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจข้ามชาติแห่งนี้นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้ เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ คือการสรรหาและคัดเลือก การ ฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน คำ บรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่อง ความสามารถในงานดังกล่าว ทำให้องค์กรสามารถวางแผนเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของ บุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่ องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการ ดำเนินธุรกิจอีกด้วย

นอกจากนั้น นรา ชำคม (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน อุตสาหกรรม โรงแรมขนาดเล็ก พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหาร องค์กรและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มี ความสลับซับซ้อน ในส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัย และภูมิสำเนา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มี การศึกษาน้อย ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมขนาด เล็ก คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การ ฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัว

ของพนักงาน ผู้บริหารและระบบในการบริหาร นอกจากนี้แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่ นอกจากนี้จะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทน มีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่น ๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม นอกจากนั้นผู้ศึกษายังมีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา คือ ในกระบวนการของการสรรหาควรทำการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรม จัดทำโครงสร้างเงินเดือน สร้างแรงจูงใจด้านการเงิน เพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน และปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรของลูกจ้าง และที่สำคัญที่สุดคือ การใช้ข้อได้เปรียบจากการเป็นโรงแรมขนาดเล็กในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์ (2555) ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: กรณีศึกษา โรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรต้องการการพัฒนาในแต่ละด้านมากที่สุดดังนี้ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีกิจกรรมยามว่างที่สุขภาพดี การพูดสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และการวางตัวอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ การมีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี การปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และการมีวินัย ส่วนสิ่งที่สำคัญยิ่งต่องานบริการคือการมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น บุคลากรเองยังมีความเห็นว่าได้รับการพัฒนาและส่งเสริมไม่มากพอ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค การมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย สถานประกอบการที่พักแรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และ 4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ ได้อย่างน้อย 1 ภาษา ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language) ส่วนการศึกษาความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งจำแนกตามกลุ่มงานหลัก พบว่า 1) แผนกบริการส่วนหน้า ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้มากที่สุด ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ส่วนด้านทักษะ ได้แก่ การใช้ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ 2) แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม ด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้มากที่สุด ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ส่วนด้านทักษะ ได้แก่ การใช้ภาษาอังกฤษ และ 3) แผนกแม่บ้านและงาน

บริการส่วนห้องพัก ด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้มากที่สุดได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ส่วนด้านทักษะได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการศึกษาที่ผ่านมามี การศึกษาการปรับตัวของธุรกิจท่องเที่ยวแต่มุ่งเน้นไปในด้านกลยุทธ์ทางการตลาด การเตรียมความพร้อมและความเข้าใจของภาคการผลิตและภาคบริการ แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาการปรับตัวด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักอย่างชัดเจน ประกอบกับประเทศไทยจะมีการเข้าสู่ประชาคม อาเซียนและมีการกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของ บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้นในงานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งศึกษาผลของข้อตกลงนี้ต่อการปรับตัวและ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ต่อการกำหนดมาตรฐานของ ทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน โดย มุ่งที่กลุ่มอาชีพด้าน โรงแรมและที่พัก ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งศึกษาโรงแรมและที่พักในจังหวัด เชียงใหม่

ผลการทบทวนเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ทำให้ได้ทฤษฎีและแนวคิดที่จะ นำมาใช้เป็นแนวทางและกรอบแนวคิดในการวิจัยในเรื่องการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว แห่งอาเซียน และเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องและชัดเจน ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้มีการสร้าง กรอบแนวคิดในการวิจัยไว้เพื่อเป็นกรอบในการศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้สร้างรายได้ โดยเฉพาะเงินตราต่างประเทศเป็นอย่างมากและต่อเนื่องมาหลาย ทศวรรษ อย่างไรก็ตามภายใต้ข้อตกลงการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งมี ประเทศสมาชิกรวม 10 ประเทศ ประกอบด้วย ประเทศไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย บรูไน เวียดนาม กัมพูชา ลาว และเมียนมาร์ โดยมีการกำหนดคำขวัญของอาเซียน คือ “One Vision, One Identity, One Community” หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งอัตลักษณ์ หนึ่งประชาคม ซึ่งภายใต้ข้อตกลง ร่วมกันของประเทศสมาชิกทำให้เกิดการไหลเวียนของสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน รวมถึง ความพยายามในการให้อาเซียนเป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตเดียว (กองอาเซียน, 2552) นอกจากนั้นยังมีผลให้เกิดการส่งเสริมนโยบายการเงินและเศรษฐกิจมหภาค การตลาด และการ

ลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม ครอบคลุมความร่วมมือด้านกฎหมาย การพัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตร พลังงาน การท่องเที่ยว รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านของการจัดการศึกษาและการพัฒนาทักษะแรงงานอีกด้วย

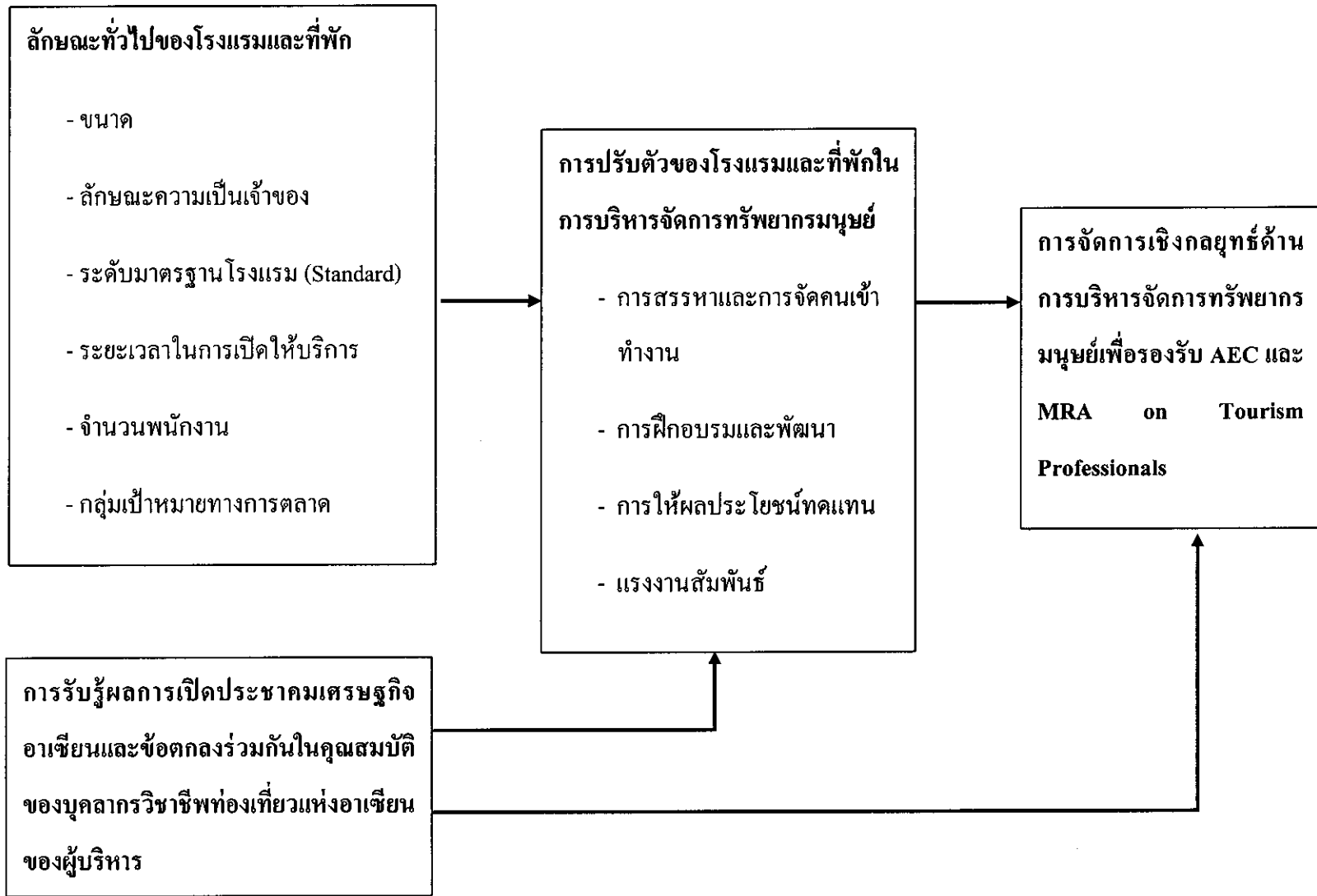
ภายใต้ข้อตกลงและวัตถุประสงค์ของอาเซียนได้ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน ซึ่งการเคลื่อนย้ายแรงงานดังกล่าวได้มีการทำข้อกำหนดหรือข้อตกลงร่วมกัน (Mutual Recognition Arrangement: MRAs) เพื่อกำหนดคุณสมบัติวิชาชีพหลักเพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายนักวิชาชีพหรือแรงงานเชี่ยวชาญได้อย่างเสรี โดยอาชีพที่กำหนดให้มีการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีภายใต้ข้อตกลงร่วมกันประกอบด้วยอาชีพ สาขาวิศวกรรม สาขาวิชาชีพการพยาบาล สาขาสถาปัตยกรรม สาขาด้านการสำรวจ วิชาชีพแพทย์ ทันตแพทย์ สาขาวิชาชีพบัญชี และสาขาการท่องเที่ยว

ในกรณีสาขาการท่องเที่ยว ได้กำหนดวิชาชีพไว้ 2 สาขา ครอบคลุม 6 กลุ่ม รวม 32 ตำแหน่ง โดยสาขาแรกได้แก่ สาขาโรงแรมและที่พัก (Hotel and Accommodation Service) ประกอบด้วยกลุ่มต่างๆ ดังนี้ 1) Front Office ครอบคลุมตำแหน่ง Front Office Manager, Front Office Supervisor, Receptionist, Telephone Operator และ Bell Boy 2) House Keeping ครอบคลุมตำแหน่ง Executive Housekeeper, Laundry Manger, Floor Supervisor, Laundry Attendant, Room Attendant และ Public Area Cleaner 3) Food Production ครอบคลุมตำแหน่ง Executive Chef, Demi Chef, Commis Chef, Chef de Partie, Commis Pastry, Baker และ Butcher 4) Food and Beverage ครอบคลุมตำแหน่ง Food and Beverage Director, Food and Beverage Manager, Head Waiter, Bartender และ Waiter ส่วนสาขาที่สอง ได้แก่ สาขาบริการการเดินทาง (Travel Services) ประกอบไปด้วย 1) Travel Agencies ครอบคลุมตำแหน่ง General Manager, Assistant General Manager, Senior Travel Consultant และ Travel Consultant และ 2) Tour Operation ครอบคลุมตำแหน่ง Product Manager, Sales & Marketing Manager, Credit Manager, Ticketing Manager และ Tour Manager (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555)

ผลของการกำหนดมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) ได้มีผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินงานของโรงแรมและที่พักในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ด้านบวกคือจะมีพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่อัตราค่าจ้างถูกกว่าจากประเทศสมาชิกอาเซียนเข้ามาทำงานและอาจยกระดับพนักงานเดิมให้มีมาตรฐานฝีมือสูงขึ้น ส่วนด้านลบอาจสูญเสียบุคลากรที่มีความชำนาญพิเศษแก่โรงแรมและที่พักที่มีทุนสูงกว่า มีการให้เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดีกว่า ดังนั้น โรงแรมและที่พักจึงต้องมีการปรับตัวและจัดการกลยุทธ์ให้สามารถรองรับต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

และ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ในการวิจัยนี้จึงมีคำถามการวิจัยที่สะท้อนถึงประเด็นดังกล่าวโดยเห็นว่า ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่และที่กำลังเปลี่ยนแปลงนั้น โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร มีปัจจัยอะไรที่สัมพันธ์กับการปรับตัว และโรงแรมและที่พักมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) อย่างไร

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ผลประโยชน์ทดแทน และแรงงานสัมพันธ์ โดยปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านขนาดโรงแรมและที่พัก ลักษณะความเป็นเจ้าของ ระดับมาตรฐานของโรงแรม จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการให้บริการ และกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด รวมถึงการรับรู้ผลการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร และภายใต้การปรับตัวนั้น โรงแรมและที่พักจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) เพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้นจึงขอนำเสนอเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ต่อการกำหนดมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน” เป็นการศึกษาที่ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจาก หนังสือ เอกสาร สิ่งตีพิมพ์ และ เว็บไซต์ต่าง ๆ มาเป็นส่วนประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured - Interview) และการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม รวมถึงการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อศึกษาประเด็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พัก ซึ่งการศึกษาทั้งในส่วนของเอกสารและการศึกษาภาคสนามจะช่วยทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการยืนยันผลการศึกษาได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยสำหรับการศึกษาในครั้งนี้เป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เพื่อศึกษาการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) (วัตถุประสงค์ข้อที่ 1) และศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) (วัตถุประสงค์ข้อที่ 2) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 359 แห่ง (สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่, 2554)

โดยในการวิจัยครั้งนี้จะทำการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1973: 125)

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N แทน ขนาดของประชากร
 e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง โดยในการวิจัยครั้งนี้
กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนไว้ที่ 0.05

เมื่อแทนค่าในสูตร

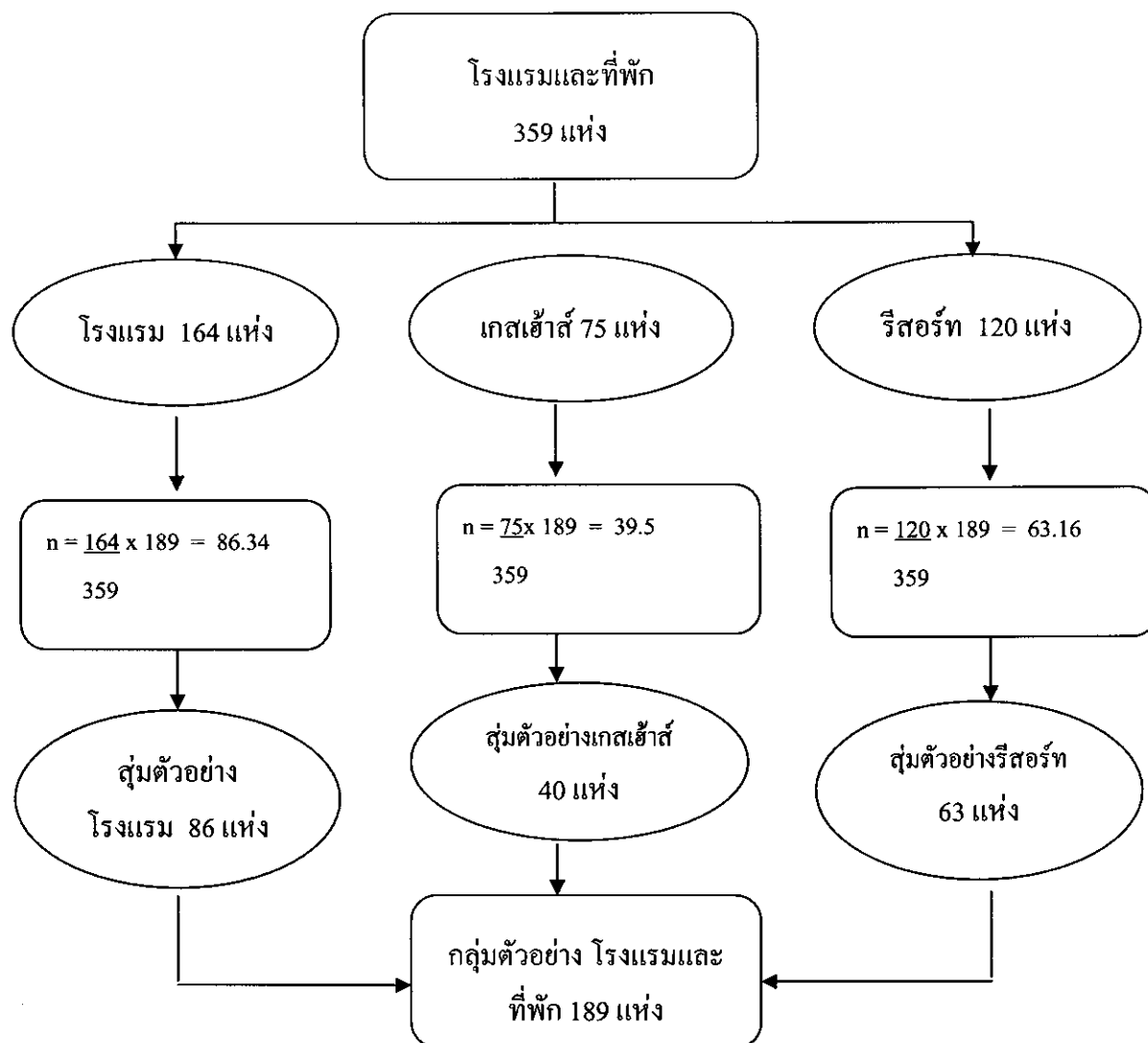
$$\begin{aligned} n &= \frac{359}{1 + (359)(0.05)^2} \\ &= 189.19 \text{ หรือ } 189 \text{ แห่ง} \end{aligned}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างโรงแรมและที่พักที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เท่ากับ 189 แห่ง

เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมแล้ว ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการสุ่มตัวอย่าง
โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) เพื่อได้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารวม
ทั้งสิ้น 189 แห่ง

การสุ่มตัวอย่าง

ในการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยขั้นที่ 1 จะทำการแบ่งชั้น โรงแรมและที่พักออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ประเภทโรงแรม ประเภทรีสอร์ท และประเภทเกสเฮ้าส์ จากการสำรวจข้อมูลพื้นฐานพบว่าจังหวัดเชียงใหม่มี โรงแรมจำนวน 164 แห่ง รีสอร์ท จำนวน 120 แห่ง และเกสเฮ้าส์ 75 แห่ง จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการ หารัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของโรงแรมและที่พัก พบว่าต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงแรม 86 แห่ง และที่พักจำนวน 103 แห่ง รวม 189 แห่ง จากนั้นได้ทำการสุ่มตัวอย่างโรงแรมและที่พัก ด้วยการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นจึงนำเสนอแผนภาพ การสุ่มตัวอย่างดังแผนภาพ



ภาพ 8 การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 การรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ
ท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร

ตอนที่ 4 การปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

ตอนที่ 5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและ
ที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะทำการ
ตรวจสอบโดยใช้วิธีการ ดังต่อไปนี้

1. การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญและ
อาจารย์ที่ปรึกษา 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว
2. การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้วิจัยจะหาความเชื่อมั่นจากการนำ
แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองเครื่องมือ (Try-Out) กับ โรงแรมและที่พักที่ไม่ใช่กลุ่ม
ตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 แห่ง จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าคงที่
สัมประสิทธิ์ภายใน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8996

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนของการวิจัยเชิงปริมาณนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นการเก็บ
รวบรวมข้อมูลทั้งในเชิงปฐมภูมิ (Primary Qualitative Data) และข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary
Qualitative Data) ซึ่งผู้ศึกษาจะใช้วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจากงานเขียน หนังสือ เอกสารและงานวิจัยที่
ครอบคลุมเกี่ยวกับ แนวคิดการปรับตัว การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) การ
กำหนดมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว
แห่งอาเซียน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการ
ท่องเที่ยว การจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งนำเนื้อหาและประเด็นที่สำคัญมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูล
ที่ได้รับจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ว่าข้อมูลที่ได้มามีแนวคิดหรือมีปัจจัยใดสนับสนุน และมีความ

แตกต่างกัน หรือมีความขัดแย้งต่อความจริงที่ได้ศึกษา โดยการลงพื้นที่ภาคสนามมาหรือไม่อย่างไร เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้อง แม่นยำ และน่าเชื่อถือ

2. การใช้แบบสอบถามในการสอบถามผู้จัดการ เจ้าของกิจการ หรือผู้ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ โรงแรมและที่พัก เพื่อเก็บข้อมูลที่เป็นภาพรวมของ โรงแรม ทั้งในเรื่องของข้อมูลลักษณะทั่วไปของ โรงแรม ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนต่อองค์กร ข้อมูลการปรับตัวขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัว ซึ่งภายในแบบสอบถามจะประกอบไปด้วยข้อมูล 5 ตอนด้วยกัน คือ ข้อมูลลักษณะทั่วไปของ โรงแรม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนต่อองค์กร ข้อมูลการปรับตัวขององค์กรในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะมีการให้คะแนนเป็นระดับของการรับรู้และการปรับตัว โดยแบบประเมินค่าของลิเกิร์ต (Likert scale)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนของคุณค่าข้อมูลในเชิงปริมาณ หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแล้ว ในลำดับต่อมา ผู้ศึกษาก็จะนำเอาข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for The Social Science) โดยมีวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เป็นเกณฑ์ โดยที่

1. การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โรงแรมและที่พัก การรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนต่อองค์กร การปรับตัวขององค์กรในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ต่อการกำหนดมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ผู้ศึกษาจะใช้ค่าเฉลี่ย เลขคณิต (Arithmetic Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเกณฑ์การให้คะแนนและแปลผลค่าเฉลี่ยที่ได้มีดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน

มากที่สุด	ให้คะแนน	5
มาก	ให้คะแนน	4
ปานกลาง	ให้คะแนน	3
น้อย	ให้คะแนน	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1

การแปลผล

สูตรหาระดับขั้น

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วง}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ดังนั้นระดับจึงแบ่งตามระดับดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายความว่า	มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายความว่า	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายความว่า	น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายความว่า	น้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พัก จะใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตอนที่ 2 การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) (วัตถุประสงค์ข้อที่ 3) รวมทั้ง ศึกษาการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในรายละเอียดเชิงลึกยิ่งขึ้น โดยในการศึกษาเชิงคุณภาพนี้จะ

เป็นการศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการประชุมกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) ซึ่งมีวิธีการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ในขั้นตอนการศึกษาเชิงคุณภาพนี้ จะศึกษาถึงการปรับตัวและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พัก ซึ่งผู้วิจัยจะเลือกโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ที่อนุญาตให้สัมภาษณ์จำนวนอย่างน้อย 20 แห่งเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในส่วนของการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) ผู้วิจัยจะทำการเชิญผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมและที่พัก หน่วยงานภาครัฐ อาทิ การท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย นักวิชาการ รวม 10 คน เข้าร่วมในการจัดการประชุมกลุ่มย่อย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในขั้นตอนของการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อถามคำถามเชิงลึกประวัติการดำเนินงาน ข้อมูลเชิงลึกด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การรับรู้ผลกระทบและปรับตัวขององค์กรต่อคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรม และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

2. การประชุมกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) โดยผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมและที่พัก หน่วยงานภาครัฐ อาทิ การท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย นักวิชาการ เพื่อวิเคราะห์ในประเด็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

ในส่วนของเชิงคุณภาพนั้น ตัวผู้ศึกษาเป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยเฉพาะในการศึกษาภาคสนาม (Field Research) ที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะแตกต่างกันหลากหลายไปตามรูปแบบของแต่ละโรงแรมและที่พัก และศึกษาในพื้นที่ตัวอย่างที่เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี ประการที่สำคัญจึงอยู่ในขั้นของการตรวจสอบข้อมูลหลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ซึ่งการดำเนินการตรวจสอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้ศึกษาตรวจสอบมี 2 วิธีการ คือ

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้ศึกษารวบรวมและคัดเลือกข้อมูลที่ศึกษาในประเด็นเดียวกันจากแหล่งข้อมูลที่มีวิธีการหลากหลายที่ได้จากการศึกษาข้อมูลเอกสาร และการศึกษาเฉพาะกรณีโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเป็นทางการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในประเด็นเดียวกันนั้นมีความน่าเชื่อถือ และตรงกับความเป็นจริง

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) ผู้ศึกษาดำเนินการตรวจสอบข้อมูลส่วนใหญ่ที่รวบรวมมาว่ามีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ และมีความสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาหรือไม่ และหากข้อมูลที่รวบรวมมามีความแตกต่างกัน มีความต่างกันอย่างไร และขัดแย้งกับแนวคิดและทฤษฎีที่ทำการศึกษามาหรือไม่ อย่างไร เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้ทำการรวบรวมมานั้นมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนของการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อตามคำถามเชิงลึกถึงประวัติการดำเนินงาน ข้อมูลเชิงลึกด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การปรับตัวขององค์กรต่อการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรม รวมไปถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ในส่วนของวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

2. การประชุมกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) เพื่อวิเคราะห์ในประเด็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พัก ในจังหวัด

เชียงใหม่ เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ผลที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ร่วมกับการศึกษาจากเอกสาร เพื่อแสวงหาคำตอบให้กับงานวิจัยครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนของข้อมูลในเชิงคุณภาพ หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อยแล้ว ในลำดับต่อมา ผู้ศึกษาก็จะนำเอาข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาทำการวิเคราะห์การปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว แห่งอาเซียน ซึ่งผลการวิจัยจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่
2. การปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อ รองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน
3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พัก
4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พัก เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

ลักษณะทั่วไปของของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลลักษณะทั่วไปของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ประเภทของ ที่พัก ลักษณะความเป็นเจ้าของระดับมาตรฐานของ โรงแรม ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ การ มีเว็บไซต์ จำนวนห้องพัก กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และจำนวนพนักงาน ได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

1. ประเภทของที่พัก

ผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของ โรงแรมและที่พักในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวน 189 แห่ง พบว่า โรงแรมและที่พักใน จังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่เป็น โรงแรมร้อยละ 45.50 รีสอร์ท ร้อยละ 33.87 และเกสเฮ้าส์ ร้อยละ 20.63 ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามประเภทของที่พัก

ประเภทของที่พัก	จำนวน	ร้อยละ
โรงแรม	86	45.50
รีสอร์ต	63	33.33
เกสต์เฮ้าส์	40	21.16
รวม	189	100

2. ลักษณะความเป็นเจ้าของ

โรงแรมและที่พักมีการแบ่งตามความเป็นเจ้าของหรือการจัดการ (Ownership and management) โดยโรงแรมและที่พักที่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียวมักจะมีการบริหารจัดการโดยผู้ที่เป็นเจ้าของ แต่โรงแรมและที่พักที่เป็นสาขาหรือมีเจ้าของร่วมกันหลายคน ส่วนใหญ่จะจัดการในรูปแบบของบริษัท ซึ่งจากการศึกษาพบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ร้อยละ 63.49 เป็นโรงแรมและที่พักอิสระที่ถือความเป็นเจ้าของคนเดียว รองลงมาร้อยละ 25.40 เป็นโรงแรมระบบเครือข่าย และมีเพียงร้อยละ 5.82 และ ร้อยละ 5.29 ที่เป็นโรงแรมระบบแฟรนไชส์ และโรงแรมระบบทำสัญญาาร่วมจัดการตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามลักษณะความเป็นเจ้าของ

ลักษณะความเป็นเจ้าของ	จำนวน	ร้อยละ
โรงแรมอิสระ/เจ้าของคนเดียว	120	63.49
โรงแรมระบบแฟรนไชส์	11	5.82
โรงแรมระบบทำสัญญาาร่วมจัดการ	10	5.29
โรงแรมระบบเครือข่าย	48	25.40
รวม	189	100.00

3. ระดับมาตรฐานของโรงแรมและที่พัก

การจัดแบ่งประเภทโรงแรมและที่พักนั้น ส่วนใหญ่จะจัดแบ่งตามระดับมาตรฐาน หรือว่าการให้ดาว เพื่อแบ่งแยกระดับของโรงแรมแต่ละแห่ง ซึ่งการจัดกลุ่มระดับของโรงแรมนั้นยัง นับเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพของโรงแรมในแต่ละกลุ่มด้วย การแบ่งระดับมาตรฐานนั้นแบ่ง ตามระดับความหรูหรา ดังนี้

กลุ่มดาวเดียว หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์แบบง่าย ๆ และ พอใช้ได้ มีห้องน้ำ ห้องส้วมเพียงพอในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้มาพักเท่านั้น บรรยากาศเป็นกันเอง

กลุ่มสองดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี มีระดับห้องพักสูงกว่าระดับดาวเดียว ห้องพักร้างขึ้น มีห้องน้ำในตัว อาหารมีครบครันขึ้น ไม่บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

กลุ่มสามดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักร้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆมากขึ้น มีห้องน้ำ มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

กลุ่มสี่ดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกๆด้าน ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

กลุ่มห้าดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกๆด้าน ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ได้ศึกษาว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มระดับมาตรฐานใดบ้าง และ โรงแรมและที่พักที่มีระดับมาตรฐานแตกต่างกันนั้นจะมีการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนอย่างไร

ผลการศึกษาพบว่า ระดับมาตรฐานของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 47.09 อยู่ในระดับ 3 ดาว รองลงมาคือต่ำกว่า 3 ดาว ร้อยละ 31.75 รองลงมาคือระดับ 4 ดาว และไม่ระบุระดับเท่ากัน คือร้อยละ 9.52 และน้อยที่สุดคือระดับ 5 ดาว ซึ่งมีเพียงร้อยละ 2.12 แสดงดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามระดับมาตรฐานของโรงแรมและที่พัก

ระดับมาตรฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ระบุ	18	9.52
ต่ำกว่า 3 ดาว	60	31.75
3 ดาว	89	47.09
4 ดาว	18	9.52
5 ดาว	4	2.12
รวม	189	100.00

4. ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ

ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ ซึ่งหมายถึงระยะเวลาดังแต่เริ่มต้นเปิดกิจการจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2557) พบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ ร้อยละ 30.68 เปิดดำเนินการมาแล้ว 11-15 ปี รองลงมา ร้อยละ 23.28 เปิดดำเนินการมาแล้ว 5 – 10 ปี รองลงมาเปิดดำเนินการมาต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 20.11 รองลงมา ร้อยละ 13.76 เปิดดำเนินการมาแล้ว 15-20 ปี และมีเพียงร้อยละ 12.17 ที่เปิดดำเนินการมาแล้วมากกว่า 20 ปี แสดงรายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ

ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	38	20.11
5 – 10 ปี	44	23.28
11 – 15 ปี	58	30.68
15 – 20 ปี	26	13.76
มากกว่า 20 ปี	23	12.17
รวม	189	100.00

5. จำนวนห้องพัก

จำนวนห้องพักเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงขนาดของ โรงแรมและที่พัก การลงทุน รวมไปถึงความซับซ้อนของระบบบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลการศึกษา พบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ร้อยละ 53.44 มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง รองลงมา ร้อยละ 30.69 มีจำนวนห้องพัก 60-149 ห้อง มีเพียงร้อยละ 15.87 ที่มีห้องพักมากกว่า 150 ห้องขึ้นไป อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัด เชียงใหม่ที่มีจำนวนห้องพักน้อยที่สุดคือ 3 ห้อง มากที่สุดคือ 470 ห้อง และมีจำนวนห้องพักโดย เฉลี่ยคือ 32 ห้อง แสดงรายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามจำนวนห้องพัก

จำนวนห้องพัก	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 60 ห้อง	101	53.44
60 – 149 ห้อง	58	30.69
150 ห้องขึ้นไป	30	15.87
รวม	189	100.00
ค่าต่ำสุด = 3	ค่าต่ำสุด = 470	
ค่าเฉลี่ย = 32.11	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 21.4	

6. จำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน พบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ ร้อยละ 40.21 มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน รองลงมา ร้อยละ 25.39 มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน รองลงมา ร้อยละ 20.64 มีจำนวนพนักงาน 101-105 คน และร้อยละ 13.76 ที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 150 คน ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นชาวไทย มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เป็นชาวต่างชาติ อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงาน น้อยที่สุดคือ 3 คน มากที่สุด คือ 457 คน และจำนวนลูกจ้างหรือพนักงานโดยเฉลี่ยต่อกิจการ คือ 34 คน แสดงรายละเอียดดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 50 คน	76	40.21
51 - 100 คน	48	25.39
101 - 150 คน	39	20.64
มากกว่า 150 คน	26	13.76
รวม	189	100.00
ค่าต่ำสุด = 3	ค่าต่ำสุด = 457	
ค่าเฉลี่ย = 34.33	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 41.43	

7. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญ หมายถึง กลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายที่โรงแรมและที่พักพยายามดำเนินการส่งเสริมการตลาด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างโรงแรมและที่พักส่วนใหญ่เกินกว่าครึ่ง ร้อยละ 50.26 มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ มีเพียงร้อยละ 27.51 เท่านั้นที่เน้นลูกค้าชาวไทยเป็นหลัก แสดงรายละเอียดดังตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	จำนวน	ร้อยละ
ชาวไทย	52	27.51
ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ	137	72.49
รวม		100.00

8. การมีเว็บไซต์

เว็บไซต์เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงการเปิดกว้างหรือการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โรงแรมและที่พักที่มีเว็บไซต์ของตนเองจะทำให้สามารถประชาสัมพันธ์และรับจองห้องพักได้ทั่วโลก ผลการศึกษาการมีเว็บไซต์ของโรงแรมและที่พักพบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนใหญ่ร้อยละ 64.55 มีเว็บไซต์ของตัวเองที่จะเป็นพื้นที่ในการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและบริการต่างๆ ให้รู้จักอย่างแพร่หลาย รวมไปถึงช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ เป้าหมาย สามารถซื้อ-ขาย ห้องพักรผ่านเว็บไซต์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง และทั่วโลก นอกจากนี้ อีกร้อยละ 35.45 ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง รายละเอียดแสดงดังตาราง 8

อย่างไรก็ตามโดยภาพรวมโรงแรมและที่พักทั้งที่มีเว็บไซต์และไม่มีเว็บไซต์เป็นของตัวเอง จะอาศัยการขายและประชาสัมพันธ์ห้องพักผ่าน OTA (Open Travel Alliance) ซึ่งเป็นการใช้เทคโนโลยีสร้างโอกาสทางธุรกิจ ด้วยต้นทุนต่ำอำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยวเข้าถึงบริการท่องเที่ยวจากการเชื่อมต่อในเว็บไซต์เดียว (One single link) โดยแลกเปลี่ยนบริการอิเล็กทรอนิกส์ (Web service) และมาตรฐานข้อมูลท่องเที่ยว (ebXML) ของแต่ละบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง OTA ที่โรงแรมและที่พักนิยมใช้ ได้แก่ www.agoda.com, www.booking.com, www.expedia.com และ www.tripadvisor.com

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่จำแนกตามการมีเว็บไซต์ของตัวเอง

การมีเว็บไซต์	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มี	67	35.45
มี	122	64.55
รวม	189	100.00

9. ความต้องการจ้างงานแรงงานอาเซียน

ความต้องการในการจ้างแรงงานในประเทศอาเซียน พบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีความต้องการในการจ้างแรงงานต่างชาติน้อยเพราะมีอุปสรรคหลายด้าน ทั้งด้านการสื่อสาร ที่พัก ข้อจำกัดในด้านของเอกสารและกฎหมายต่างๆ รวมไปถึงการทำงานร่วมกับคนไทย แต่หากวิเคราะห์ถึงความต้องการในการจ้างแรงงานอาเซียนนั้น พบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีความต้องการในการจ้างแรงงานจากประเทศพม่ามากที่สุด ร้อยละ 41.27 รองลงมาคือ แรงงานจากประเทศมาเลเซีย ร้อยละ 31.22 รองลงมาคือแรงงานจากประเทศฟิลิปปินส์ ร้อยละ 22.22 และ แรงงานจากประเทศสิงคโปร์ ร้อยละ 15.87 นอกเหนือจากนั้นมีความต้องการน้อยมากหรือแทบไม่ต้องการเลย ได้แก่ แรงงานจากประเทศลาว เวียดนาม กัมพูชา และอินโดนีเซีย

ร้อยละ 6.35, 4.23 และ 2.65 ตามลำดับ โดยไม่มีความต้องการแรงงานจากประเทศบรูไนเลย รายละเอียดแสดงดังตาราง 9

อย่างไรก็ตามความต้องการแรงงานวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวจากประเทศสมาชิกอาเซียนจากประเทศพม่าในอัตราสูงเนื่องจากต้องการแรงงานที่มาทดแทนแรงงานระดับล่างที่แรงงานไทยมีความขาดแคลนจำพวกแม่บ้าน เช่น พนักงานซักรีด พนักงานดูแลห้อง และพนักงานทำความสะอาด นอกจากนี้ในส่วนของความต้องการแรงงานจากประเทศมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และสิงคโปร์นั้น เนื่องจากมีทักษะและความได้เปรียบในด้านของภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม อย่างภาษาจีนและมาลายู ซึ่งเป็นกลุ่มตลาดเป้าหมายของการท่องเที่ยว

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีความต้องการจ้างแรงงานอาเซียนจำแนกตามประเทศ

ความต้องการจ้างงานแรงงานอาเซียน	ต้องการ		ไม่ต้องการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พม่า	78	41.27	111	58.73
ลาว	12	6.35	177	93.65
กัมพูชา	5	2.65	184	97.35
มาเลเซีย	59	31.22	130	68.78
เวียดนาม	8	4.23	181	95.77
ฟิลิปปินส์	42	22.22	147	77.78
สิงคโปร์	30	15.87	159	84.13
บรูไน	0	00.00	189	100.00
อินโดนีเซีย	5	2.65	184	97.35

10. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาถึงภาพรวมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่โดยครอบคลุมทั้ง 4 กระบวนการ คือ 1) การสรรหาและการจัดคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) ประโยชน์ทดแทน และ 4) แรงงานสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในด้านวิธีการสรรหาและการจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อยทั้ง การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

และการสรรหา การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับสมัคร รวมถึงการทดสอบและคัดเลือก ซึ่งพบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ ร้อยละ 54.50 จะมีวิธีในการหาคนเข้าทำงานจากการลงประกาศรับสมัครพนักงานผ่านทางเว็บไซต์ของ โรงแรมเอง รองลงมา ร้อยละ 49.74 รับนักศึกษาจากสถาบันต่างๆ เข้าฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และร้อยละ 41.27 มีการตีพิมพ์ประกาศรับสมัครงานตามสถานที่ต่างๆ นอกจากนี้ยังทำการเผยแพร่ข้อมูลการรับสมัครงานผ่านทาง Social Medias และ Social network รวมไปถึงการใช้วิธีการติดต่อหาตามเป็นรายบุคคล

อย่างไรก็ตามมีเพียงส่วนน้อย ร้อยละ 17.99 เท่านั้น ที่จะทำการหาคนเข้าทำงานจากการโฆษณารับสมัครงานผ่านสื่อต่างๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่ออินเทอร์เน็ต ที่จะต้องเสียค่าโฆษณา หรือการประกาศรับสมัครงานผ่านทาง Jobs Board, Webboard และ Forum ทางอินเทอร์เน็ตที่เปิดให้บริการ หรือการใช้บริการตัวแทนหรือนายหน้าที่ทำหน้าที่รับจัดหาคนเข้าทำงาน รวมไปถึงการหาตาม "ชื่อตัว" หรือการดึงตัว รายละเอียดดังตาราง 10

ตาราง 10 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านวิธีการหาคนเข้าทำงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิธีการหาคนเข้าทำงาน	มี		ไม่มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การตีพิมพ์ประกาศรับสมัครงานตามสถานที่ต่างๆ	78	41.27	111	58.73
2. การโฆษณารับสมัครงานผ่านสื่อต่างๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่ออินเทอร์เน็ต ที่จะต้องเสียค่าโฆษณา	34	17.99	155	31.69
3. การประกาศรับสมัครงานผ่านทาง Jobs Board, Webboard และ Forum ต่างๆ ทางอินเทอร์เน็ต	27	14.28	162	85.72
4. การเผยแพร่ข้อมูลการรับสมัครงานผ่านทาง Social Medias และ Social network ต่างๆ	67	35.45	122	64.55
5. การลงประกาศรับสมัครพนักงานผ่านทางเว็บไซต์ของโรงแรมเอง	103	54.50	86	45.50
6. การใช้บริการของตัวแทนหรือนายหน้าที่ทำหน้าที่รับจัดหาคนเข้าทำงาน	8	4.23	181	95.77
7. การใช้วิธีการติดต่อหาตามเป็นรายบุคคล	57	30.16	132	69.84

ตาราง 10 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิธีการหาคนเข้าทำงาน	มี		ไม่มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
8. การฝากข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครงานผ่านบุคคลในแวดวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ชมรมสมาคม ไปเผยแพร่ผ่านทางเครื่องมือสื่อสารต่างๆ เช่น การส่ง SMS, e-mail เป็นต้น	34	17.99	155	82.01
9. การรับนักศึกษาจากสถาบันต่างๆ เข้าฝึกประสบการณ์วิชาชีพ	94	49.74	95	50.26
10. การทาบทาม หรือ "ซื้อตัว"	4	2.12	185	97.88
11. การ "ดึงตัว"	12	6.35	177	93.65

นอกจากนี้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ในส่วนของการคัดเลือกพนักงานในแต่ละตำแหน่งนั้นพบว่ามีระบบการคัดเลือกพนักงานในแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกัน โดยจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.9 ให้ความสำคัญกับความรู้/ความเชี่ยวชาญในสาขาหรือตำแหน่งนั้นมากที่สุด รองลงมา ร้อยละ 77.78 เน้นประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนั้นยังเน้นการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ลักษณะบุคลิกภาพ และความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ ร้อยละ 73.37, 69.84 และ 60.85 ตามลำดับ แต่สิ่งที่ให้ความสำคัญต่ำคือ สถาบันการศึกษา และ เกรดเฉลี่ย เพียงร้อยละ 17.46 และ 11.11 ตามลำดับแสดงรายละเอียดดังตาราง 11

ตาราง 11 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการคัดเลือกพนักงานในแต่ละตำแหน่ง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกพนักงานในแต่ละตำแหน่ง	มี		ไม่มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ความรู้/เชี่ยวชาญในสาขาหรือตำแหน่งนั้น	168	88.9	21	11.11
2. ประสบการณ์ในการทำงาน	147	77.78	42	22.22
3. เกรดเฉลี่ยหรือผลการศึกษา	21	11.11	168	88.9
4. สถาบันการศึกษา	33	17.46	156	82.54
5. ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ	115	60.85	74	39.15
6. ลักษณะบุคลิกภาพ	132	69.84	57	30.16
7. มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ	136	73.37	53	26.63

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อยคือ การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม การพัฒนา การจัดการคุณภาพและผลิตภาพ การประเมินงาน และการบริหารความก้าวหน้าในแต่ละสายงาน พบว่าโรงแรมและที่พักส่วนใหญ่ ร้อยละ 66.14 มีการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน รองลงมา ร้อยละ 59.79 มีการจัดการคุณภาพและผลิตภาพ และการประเมินงานอยู่เสมอ นอกจากนี้ ร้อยละ 56.61 มีการส่งพนักงาน ไปฝึกอบรมกับศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชน อีกทั้ง ร้อยละ 47.62 ยังมีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะบุคลากร และ ร้อยละ 46.03 มีการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ แสดงรายละเอียดดังตาราง 12

ตาราง 12 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	มี		ไม่มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. มีการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน	125	66.14	64	33.86
2. มีการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่	87	46.03	102	53.97
3. มีการอบรมแผนการปฏิบัติฉุกเฉิน	74	39.15	115	60.85
4. มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะบุคลากร	90	47.62	99	52.38
5. มีการอบรมทักษะด้านการจัดการ	75	39.68	114	60.32
6. มีการส่งพนักงาน ไปฝึกอบรมกับศูนย์พัฒนา และฝึกอบรมภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชน	107	56.61	82	43.39
7. มีการจัดการคุณภาพและผลผลิตภาพ และการ ประเมินงานอยู่เสมอ	113	59.79	76	40.21
8. มีการบริหารความก้าวหน้าในแต่ละสายงาน	83	43.92	106	56.08

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในด้านการให้ค่าตอบแทนพนักงาน เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และความผูกพันกับองค์กร ซึ่งในภาพรวมพบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดการให้ค่าตอบแทนพนักงานจากความสำคัญมากไปน้อย ดังนี้ คือ ร้อยละ 95.24 กำหนดจากตำแหน่งหน้าที่ รองลงมาคือร้อยละ 53.97 กำหนดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 47.09 กำหนดจากรูปแบบการทำงาน และร้อยละ 34.92 กำหนดจากผลประกอบการ นอกจากนั้นกำหนดจากระยะเวลาในการประกอบกิจการ วุฒิกการศึกษา และมาตรฐาน โรงแรมและที่พักร้อยละ 7.41, 5.29 และ 3.70 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 13

ตาราง 13 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการให้ค่าตอบแทนพนักงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้ค่าตอบแทนพนักงาน	มี		ไม่มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. กำหนดจากตำแหน่งหน้าที่	180	95.24	9	4.76
2. กำหนดจากลักษณะ/รูปแบบการทำงาน	89	47.09	100	52.91
3. กำหนดจากวุฒิการศึกษา	10	5.29	179	94.71
4. กำหนดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	102	53.97	87	46.03
5. กำหนดจากมาตรฐานโรงแรมและที่พัก	7	3.70	182	96.30
6. กำหนดจากระยะเวลาในการประกอบกิจการ ของโรงแรมและที่พัก	14	7.41	175	92.59
7. กำหนดจากผลประกอบการโรงแรมและที่พัก	66	34.92	123	65.08

ในด้านการให้สวัสดิการพนักงานนั้น เป็นที่ทราบกันอยู่ดีอยู่แล้วว่าพนักงานคือฟันเฟืองสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมดของการทำธุรกิจในทุกรูปแบบ การทำงานของพนักงานเป็นแรงผลักดันอันสำคัญที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ การตอบแทนพนักงานที่นอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องมี และเป็นวิธีตอบแทนพนักงานที่ดีที่สุดที่ผู้ประกอบการสามารถที่จะจัดหาให้กับพนักงานได้

สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกายกำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลปัญหายุ่งยากทั้งในทางเรื่องส่วนตัวและครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด สำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนั้นย่อม หมายถึงสวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้ง ในขณะที่ทำงาน (On – the – Job) นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงาน (Off – the – job within the workplace) และนอกสถานที่ทำงาน (Outside the Workplace)

สวัสดิการที่โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มอบให้กับพนักงานพบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 74.07 มีสิทธิจากกองทุนประกันสังคม และการรักษาพยาบาลของพนักงาน รองลงมา ร้อยละ 72.49 มีเครื่องแบบพนักงาน/ให้ค่าเครื่องแต่งกาย รองลงมา ร้อยละ 59.26 มีวันหยุดพักผ่อนประจำปี ร้อยละ 53.99 มีเงินโบนัสประจำปีและค่าล่วงเวลา ร้อยละ 41.27 ให้เงินช่วยเหลือในโอกาสต่างๆ และร้อยละ 40.21 มีการให้ค่าอาหารกลางวัน/จัดอาหารกลางวันให้ อย่างไรก็ตามในส่วนสวัสดิการที่โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ไม่ได้จัดให้พนักงานคือ การให้ค่าเบี้ยขยัน การฝึกอบรมและทุนการศึกษา การจัดรถรับส่งพนักงาน ค่ายานพาหนะ/ค่าน้ำมัน การจัดที่พักให้/ให้เงินช่วยเหลือค่าเช่าที่พัก การให้เงินกู้ของพนักงาน การให้เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ การให้เงินช่วยเหลือบุตร และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ แสดงรายละเอียดดังตาราง 14

ตาราง 14 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการให้สวัสดิการพนักงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้สวัสดิการพนักงาน	มี		ไม่มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. สิทธิจากกองทุนประกันสังคม และการรักษาพยาบาลของพนักงาน	140	74.07	49	25.93
2. เงินโบนัสประจำปีและค่าล่วงเวลา	102	53.99	87	46.01
3. วันหยุดพักผ่อนประจำปี	112	59.26	77	40.74
4. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	12	6.34	177	93.65
5. เครื่องแบบพนักงาน/ให้ค่าเครื่องแต่งกาย	137	72.49	52	27.51
6. มีการให้ค่าเบี้ยขยัน	32	16.93	157	83.07
7. การฝึกอบรมและทุนการศึกษา	21	11.11	168	88.89
8. ให้เงินช่วยเหลือในโอกาสต่างๆ	78	41.27	111	58.73
9. มีการจัดรถรับส่งพนักงาน	0	00.00	189	100.00
10. มีค่ายานพาหนะ/ค่าน้ำมัน	23	12.17	166	87.83
11. มีการจัดที่พักให้/ให้เงินช่วยเหลือค่าเช่าที่พัก	23	12.17	166	87.83
12. มีการให้ค่าอาหารกลางวัน/จัดอาหารให้	76	40.21	113	59.79
13. มีเงินกู้ของพนักงาน	20	10.58	169	89.42

ตาราง 14 (ต่อ)

	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้สวัสดิการพนักงาน	มี		ไม่มี	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
14.	ให้เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ	13	6.88	176	93.12
15.	ให้เงินช่วยเหลือบุตร	13	6.88	176	93.12

ในด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ อันประกอบด้วย แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง การปฏิบัติอย่างเท่าเทียม รวมถึงความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน พบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ ร้อยละ 71.43 มีการยอมรับและให้เกียรติพนักงานทุกระดับ รองลงมา ร้อยละ 53.44 ให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โดยตรง และร้อยละ 51.85 มีนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ชัดเจนและเปิดเผย และร้อยละ 51.32 ฝ่ายจัดการมีการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญที่ถูกต้อง และให้การแก่พนักงานหรือผู้แทนอยู่เสมอ มีเพียงร้อยละ 38.09 ที่มีการสร้างเงื่อนไขให้พนักงานมีโอกาสใช้ทักษะและศักยภาพอย่างเต็มที่ในการพัฒนาสถานประกอบการ และร้อยละ 35.98 ที่ฝ่ายจัดการมีความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน แสดงรายละเอียดดังตาราง 15

ตาราง 15 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์

	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์	มี		ไม่มี	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.	มีนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ชัดเจนและเปิดเผย โดยการใช้ระบบหารือและสร้างความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง	98	51.85	91	48.15
2.	มีการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อใช้ลงทุนในด้านการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์	34	17.99	155	82.01
3.	ฝ่ายจัดการและหัวหน้างานทุกระดับได้รับการถ่ายทอดนโยบาย กรอบและทิศทางการทำงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ขององค์กร	37	19.58	152	80.42

ตาราง 15 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์	มี		ไม่มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. มีการฝึกอบรมฝ่ายจัดการและหัวหน้างานทุกระดับชั้นในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ การปรึกษาหารือ และความร่วมมือในการทำงาน	35	18.52	154	81.48
5. ยอมรับและให้เกียรติพนักงานทุกระดับ	135	71.43	54	28.57
6. ให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง	101	53.44	88	46.56
7. มีการสร้างเงื่อนไขที่จะให้พนักงานมีโอกาสใช้ทักษะและศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่ในการพัฒนาสถานประกอบการ	72	38.09	117	61.91
8. ฝ่ายจัดการมีความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน	68	35.98	121	64.02
9. ฝ่ายจัดการมีการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญขององค์กรแก่พนักงานหรือผู้แทนอยู่เสมอ	97	51.32	92	48.68

10. การรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนต่อองค์กร

การรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนต่อองค์กรของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พัก อีกทั้งยังส่งผลต่อการวางแผนจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และงานวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บริหารของโรงแรมและที่พักมีระดับการรับรู้ถึงผลของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.85)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าผู้บริหารของโรงแรมและที่พักมีการรับรู้เรื่องลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ มีการรับรู้ในระดับมากที่สุดว่าประเทศไทยกำลังจะ

เข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 และมีผลต่อธุรกิจโรงแรมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) มีการรับรู้ในระดับมากกว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักมีการแข่งขันสูงขึ้น และมีการรับรู้ว่าองค์การของท่านจำเป็นต้องมีการปรับตัวในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจโรงแรมและที่พัก เท่ากัน ($\bar{X} = 4.00$) มีการรับรู้ว่ามีความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวของอาเซียนที่จะกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศเครือข่ายมากขึ้น ($\bar{X} = 3.48$) นอกจากนี้มีการรับรู้ในระดับปานกลางว่ามีการกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ($\bar{X} = 3.29$) มีการรับรู้ว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี และท่านสามารถเปิดรับแรงงานต่างชาติได้อย่างเสรี และมีการรับรู้ว่าการกำหนดข้อตกลงร่วมในบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนจะทำให้มีแรงงานจากประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นเข้ามาทำงานในไทยมากขึ้นในระดับเท่ากัน ($\bar{X} = 3.26$) มีการรับรู้ว่าภายใต้ AEC จะมีการส่งเสริมอาเซียนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวร่วมกัน และร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมีการรับรู้ว่าการกำหนดข้อตกลงร่วมในบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนจะช่วยให้นักวิชาชีพทางการท่องเที่ยวสามารถเคลื่อนย้ายเข้าไปทำงานในประเทศอาเซียนอื่นได้สะดวกมากขึ้นในระดับเท่ากัน ($\bar{X} = 3.23$) และมีการรับรู้ว่าการกำหนดบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนในสาขาโรงแรมและที่พักครอบคลุม 4 กลุ่มอาชีพ คือ Front Office, House Keeping, Food and Beverage and Food Production ($\bar{X} = 3.16$) นอกจากนี้มีการรับรู้ในระดับน้อยว่าได้มีการกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวไว้ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การฝึกอบรม และ/หรือประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการรับรองมาตรฐาน ($\bar{X} = 2.55$) รายละเอียดแสดงดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงระดับการรับรู้ผลกระทบในข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว
แห่งอาเซียนของผู้บริหาร

การรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติ บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร	ระดับการรับรู้		
	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1. ท่านรับรู้ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 นี้ และมีผลต่อธุรกิจโรงแรม	4.21	0.69	มากที่สุด
2. ท่านรับรู้ว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี และท่านสามารถเปิดรับแรงงานต่างชาติได้อย่างเสรี	3.26	0.71	ปานกลาง
3. ท่านรับรู้ว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักมีการแข่งขันสูงขึ้น	4.00	0.69	มาก
4. ท่านรับรู้ว่ามีความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวของอาเซียนที่จะกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศเครือข่ายมากขึ้น	3.48	1.00	มาก
5. ท่านรับรู้ว่าภายใต้ AEC จะมีการส่งเสริมอาเซียนให้ เป็นแหล่งท่องเที่ยวร่วมกัน และร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.23	0.98	ปานกลาง
6. ท่านรับรู้ว่ามีข้อกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	3.29	0.98	ปานกลาง
7. ท่านรับรู้ว่าได้มีการกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวไว้ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การฝึกอบรม และ/หรือ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการรับรองมาตรฐาน	2.55	0.62	น้อย

ตาราง 16 (ต่อ)

การรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติ บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร	ระดับการรับรู้		
	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
8. ท่านรับรู้ว่ามีข้อกำหนดบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่ง อาเซียนในสาขาโรงแรมและที่พักครอบคลุม 4 กลุ่ม อาชีพ คือ Front Office, House Keeping, Food and Beverage and Food Production	3.16	0.92	ปานกลาง
9. ท่านรับรู้ว่าการกำหนดข้อตกลงร่วมในบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียนจะช่วยให้ นักวิชาชีพทางการ ท่องเที่ยวสามารถเคลื่อนย้ายเข้าไปทำงานในประเทศ อาเซียนอื่นได้สะดวกมากขึ้น	3.23	0.86	ปานกลาง
10. ท่านรับรู้ว่าการกำหนดข้อตกลงร่วมในบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียนจะทำให้มีแรงงานจากประเทศ สมาชิกอาเซียนอื่นเข้ามาทำงานในไทยมากขึ้น	3.26	0.91	ปานกลาง
11. ท่านรับรู้ว่าองค์กรของท่านจำเป็นต้องมีการปรับตัวใน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถ แข่งขันได้ในธุรกิจโรงแรมและที่พัก	4.00	0.97	มาก
รวมเฉลี่ย	3.42	0.85	มาก

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการและผู้จัดการของโรงแรมและที่
พักในจังหวัดเชียงใหม่ถึงการรับรู้ในประเด็น ปัญหา โอกาสและผลกระทบจากการเปิดประชาคม
อาเซียน รวมถึงการเปิดเสรีบริการท่องเที่ยว และเกิดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติวิชาชีพท่องเที่ยว
แห่งอาเซียน ที่จะส่งผลต่อการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าผู้ประกอบการหรือ
ผู้บริหารของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการรับรู้ถึงผลของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจ
อาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนค่อนข้างมาก
เพราะมีการติดตามจากสื่อ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลในเชิง
ปริมาณที่ว่าผู้บริหารของโรงแรมและที่พักมีระดับการรับรู้ถึงผลของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจ

อาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.85)

แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการยังขาดการเข้าถึงข้อมูล ขาดการประสานงานจากหน่วยงานส่วนกลางในเรื่องการเตรียมพร้อมในการเปิดประชาคมอาเซียน รวมถึงการเปิดเสรีบริการท่องเที่ยว และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับธุรกิจ โรงแรมและที่พักอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเรื่องของข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอน กระบวนการประกอบธุรกิจ โอกาสในการลงทุน และแนวโน้มในการปรับตัวทั้งในด้านการตลาดและด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในเรื่องการเปิดเสรีด้านการท่องเที่ยว และข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนมีน้อย ภาครัฐไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบในวงกว้าง อีกทั้งความรู้ ความเข้าใจของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเปิดเสรีบริการท่องเที่ยวไม่เท่ากัน โดยเฉพาะในระดับจังหวัดและระดับพื้นที่ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด โดยมักทำงานส่งเสริมในประเด็นที่ซ้ำซ้อนกันแต่ไม่ร่วมมือกันทำ อีกทั้งยังขาดการทำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน รวมไปถึงการติดตามสถานการณ์การท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป ที่จะสามารถเป็นแนวทางในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้จากการที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารมีการรับรู้ถึงผลของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนค่อนข้างมาก แต่จากประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจที่ผ่านมา โรงแรมและที่พักส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาการเข้าออกงานสูง โดยเฉพาะในโรงแรมและที่พักขนาดเล็ก รวมไปถึงปัญหาจากการที่บุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีศักยภาพต่ำ ซึ่งผู้ประกอบการมองว่าเกิดจากหลักสูตรการท่องเที่ยวและการโรงแรมในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว วิชาระเบียบหลายหลายมากเกินไป ไม่พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน อีกทั้งบัณฑิตที่จบมาไม่มีทัศนคติในการทำงานที่ดี ไม่มีความอดทนในการทำงานและไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไปอาจเป็นไปได้ว่าผู้ประกอบการจะเลือกจ้างชาวต่างชาติมากกว่า หากชาวต่างชาติมีคุณสมบัติที่ดีกว่า ภายใต้อัตราราคาเงินเดือนที่เท่ากัน เพราะในความเป็นจริงผู้ประกอบการไม่ได้ต้องการเด็กจบปริญญาตรี แต่ต้องการคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) มีความเคารพในหน้าที่และอาชีพ ทำงานเป็นและมีคุณสมบัติที่ตอบโจทย์ผู้ประกอบการมากกว่า

**การปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลง
ร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน**

การปรับตัวในระดับองค์กรธุรกิจ คือกระบวนการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและกลมกลืนระหว่างความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มีผลกระทบโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ดังเช่น ในธุรกิจ โรงแรมและที่พัก ซึ่งในอนาคตอันใกล้จากผลของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีภายในกลุ่มประเทศอาเซียน โดย 10 ประเทศสมาชิกอาเซียน ได้ร่วมกันจัดทำความตกลงยอมรับร่วมในคุณสมบัตินักวิชาชีพของอาเซียน หรือ เอ็มอาร์เอ (Mutual Recognition Arrangement: MRA) เป็นคุณสมบัติขั้นต้นของแรงงานฝีมือใน 8 สาขา ได้แก่ วิศวกรรม สถาปัตยกรรม การสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล บัญชี และการท่องเที่ยว ซึ่งการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีนี้ ประเทศไทยจะได้รับข้อดี และ ข้อเสียและเรากำลังเผชิญกับความท้าทายด้านการพัฒนาบุคลากร และการแข่งขันของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาชีพทั้ง 8 ซึ่งแรงงานวิชาชีพไทยทั้ง 8 วิชาชีพจะต้องรู้เท่าทัน และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการเสนอผลการวิเคราะห์การปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน จำแนกเป็นรายด้าน

ผลการวิเคราะห์การปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของธุรกิจ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการสรรหา และจัดคนเข้าทำงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

1.1 การปรับตัวในด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน

ในด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน พบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 1.04)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน พบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ คือ สิ่งที่มีการปรับตัวอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ($\bar{X} = 3.63$) มีการปรับเปลี่ยนวิธีการหาคนเข้าทำงาน โดยเน้นไปที่ 4 กลุ่มอาชีพในสาขาโรงแรมและที่พักตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.44$) และมีการวิเคราะห์งานในทุกตำแหน่งและหน้าที่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ($\bar{X} = 3.43$) นอกจากนี้ มีการตั้งเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรที่อยู่ในกลุ่ม 4 กลุ่มอาชีพในสาขาโรงแรมและที่พักตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.17$) ซึ่งเป็นการปรับตัวในระดับปานกลาง นอกจากนี้มีการปรับตัวในระดับน้อย คือมีให้พนักงานในบางตำแหน่งย้ายหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 1.89$) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังรายละเอียดในตาราง 17

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน

ด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน	ระดับการปรับตัว		
	\bar{X}	S.D.	การแปลความหมาย
1. มีการวิเคราะห์งานในทุกตำแหน่งและหน้าที่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	3.43	1.02	มาก
2. มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	3.63	1.18	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	ด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน	ระดับการปรับตัว		
		\bar{X}	S.D.	การแปลความหมาย
3.	มีการปรับเปลี่ยนวิธีการหาคนเข้าทำงาน โดยเน้นที่ 4 กลุ่มอาชีพในสาขาโรงแรมและที่พักตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.44	0.85	มาก
4.	มีการตั้งเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรที่อยู่ในกลุ่ม 4 กลุ่มอาชีพในสาขาโรงแรมและที่พักตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.17	1.04	ปานกลาง
5.	มีการให้พนักงานในบางตำแหน่งย้ายหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน	1.89	1.13	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม		3.11	1.04	ปานกลาง

1.2 การปรับตัวในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 1.15)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรพบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรม ตามที่หน่วยงานภาครัฐได้จัดอบรมวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ($\bar{X} = 3.96$) มีการอบรมพัฒนาบุคลากรในทุกด้านเพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ($\bar{X} = 3.91$) มีการปฐมนิเทศพนักงานก่อนเริ่มงาน ($\bar{X} = 3.89$) มีการวางแผนจัดการคุณภาพและผลิตภาพในการทำงานของพนักงาน ($\bar{X} = 3.87$) มีการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.83$) และ มีการประเมินงานและการบริหารความก้าวหน้าในแต่ละสาขางาน โดยเฉพาะใน 4 กลุ่มวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ($\bar{X} = 3.50$) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังรายละเอียดในตาราง 18

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับการปรับตัว		
	\bar{X}	S.D.	การแปลความหมาย
1. มีการปฐมนิเทศพนักงานก่อนเริ่มงาน	3.89	1.13	มาก
2. มีการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง	3.83	1.20	มาก
3. มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรม ตามที่หน่วยงานภาครัฐได้จัดอบรมวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน	3.96	1.25	มาก
4. มีการอบรมพัฒนาบุคลากรในทุกด้านเพื่อพัฒนาทักษะเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	3.91	1.19	มาก
5. มีการวางแผนจัดการคุณภาพและผลิตภาพในการทำงานของพนักงาน	3.87	0.97	มาก
6. มีการประเมินงาน และการบริหารความก้าวหน้าในแต่ละสายงาน โดยเฉพาะใน 4 กลุ่มวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	3.50	1.15	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.82	1.15	มาก

1.3 การปรับตัวในด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน

ในด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน พบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = 1.17)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทนพบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ คือ มีการปรับโครงสร้างเงินเดือนรองรับสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนและมีการเพิ่มเติมสวัสดิการและบริการอื่น ให้กับพนักงานมากขึ้น ($\bar{X} = 3.16$) เท่ากัน มี

การปรับเปลี่ยนในด้านสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงาน ($\bar{X} = 3.00$) มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนของพนักงาน ($\bar{X} = 2.83$) และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน และค่าทำงานล่วงเวลา ($\bar{X} = 2.78$) ซึ่งเป็นการปรับตัวในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังมีการปรับตัวในระดับน้อย คือการปรับลดสวัสดิการและบริการอื่นของพนักงาน ($\bar{X} = 2.38$) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังรายละเอียดในตาราง 19

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน

ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน	ระดับการปรับตัว		
	\bar{X}	S.D.	การแปลความหมาย
1. มีการปรับโครงสร้างเงินเดือนรองรับสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	3.16	1.09	ปานกลาง
2. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน และค่าทำงานล่วงเวลา	2.78	1.11	ปานกลาง
3. มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนของพนักงาน	2.83	0.98	ปานกลาง
4. มีการปรับเปลี่ยนในด้านสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงาน	3.00	1.19	ปานกลาง
5. มีการเพิ่มเติมสวัสดิการและบริการอื่น ให้กับพนักงานมากขึ้น	3.16	1.20	ปานกลาง
6. มีการปรับลดสวัสดิการและบริการอื่นของพนักงาน	2.38	1.46	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	2.89	1.17	ปานกลาง

1.4 การปรับตัวในด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์

ในด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ พบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = 0.97)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ พบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ คือมีการปรับตัวในการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญขององค์การที่ถูกต้องและรวดเร็วแก่พนักงานหรือผู้แทนพนักงานเสมอ ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) นอกจากนั้นเป็นการปรับตัวในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.07$) มีการวางแผนจัดการแรงงานสัมพันธ์เพื่อรองรับแรงงานต่างชาติตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ($\bar{X} = 3.05$) หัวหน้างานทุกระดับได้รับการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการทำงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.00$) และ มีการกำหนดนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ชัดเจนและเปิดเผย ($\bar{X} = 2.78$) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังรายละเอียดในตาราง 20

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ด้านแรงงานสัมพันธ์

ด้านแรงงานสัมพันธ์	ระดับการปรับตัว		
	\bar{X}	S.D.	การแปลความหมาย
1. มีการกำหนดนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ชัดเจนเปิดเผย และใช้ระบบสร้างร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง	2.78	0.88	ปานกลาง
2. มีการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์	3.07	1.01	ปานกลาง
3. มีการวางแผนจัดการแรงงานสัมพันธ์เพื่อรองรับแรงงานต่างชาติตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	3.05	0.94	ปานกลาง
4. หัวหน้างานทุกระดับได้รับการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการทำงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ขององค์กร	3.00	0.96	ปานกลาง
5. มีการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญขององค์การที่ถูกต้องและรวดเร็วแก่พนักงานหรือผู้แทนพนักงานเสมอ	3.56	1.04	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.09	0.97	ปานกลาง

2. สรุปการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน จำแนกตามองค์ประกอบและภาพรวม

โดยสรุปเมื่อวิเคราะห์ภาพรวมของการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน พบว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.08)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ พบว่า ด้านที่มีการปรับตัวอยู่ในระดับมาก คือด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 3.82$) นอกนั้นมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาลำดับต่ำสุดดังนี้ คือ ด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน ($\bar{X} = 3.11$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.09$) และ ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน ($\bar{X} = 2.89$) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงรายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ในภาพรวม

ความสามารถในการแข่งขัน	บุคลากร		
	\bar{X}	S.D.	การแปลความหมาย
1. ด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน	3.11	1.04	ปานกลาง
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.82	1.15	มาก
3. ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน	2.89	1.17	ปานกลาง
4. ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์	3.09	0.97	ปานกลาง
การปรับตัวในภาพรวม	3.23	1.08	ปานกลาง

จากภาพรวมในการปรับตัวข้างต้นพบว่าของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีการปรับตัวในระดับมากคือด้านการฝึกอบรมและ

พัฒนา นอกนั้นมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ และ ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า ในด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงานนั้นยังมีการปรับตัวในระดับปานกลาง เนื่องจากการแรงงานวิชาชีพท่องเที่ยวจากประเทศอื่น ในอาเซียนเข้ามาทำงานนั้นยังมีข้อจำกัดในหลายด้าน ทั้งด้านการสื่อสาร ที่พกอาศัย ข้อจำกัดในด้านของเอกสารและกฎหมายต่างๆ รวมไปถึงการทำงานร่วมกับคนไทย ประกอบกับการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนในปัจจุบันยังไม่มีความชัดเจน จึงทำให้มีการปรับตัวในด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงานเพื่อรองรับต่อข้อตกลงนี้ยังมีไม่มากนัก แต่ไปเน้นในด้านของการฝึกอบรมและพัฒนา มากกว่า เพราะทั้งจากโรงแรมและที่พักขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงานมาก หรือ โรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่มีจำนวนพนักงานน้อยต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่ตนเองมีว่าสามารถที่จะพัฒนาได้ จึงมีการฝึกอบรมพนักงานทั้งจากภายในตัวองค์กรเองและมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภาครัฐ เพราะนอกจากการฝึกอบรมและพัฒนาี่จะเป็นการจัดการคุณภาพและผลิตภาพในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังเป็น โอกาสในการเพิ่มสมรรถนะ และทักษะทางวิชาชีพ และประสบการณ์ให้กับพนักงานให้สูงขึ้นและได้มาตรฐานตามการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า ขนาด(จำนวนห้อง) ลักษณะความเป็นเจ้าของ ระดับมาตรฐาน โรงแรมระยะเวลาในการเปิดให้บริการ จำนวนพนักงาน กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด และการรับรู้ผลการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการปรับตัว โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการวิเคราะห์เป็น 2 ขั้นตอน ขั้นแรกเป็นการคัดเลือกปัจจัยเข้าสู่สมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ กับ ตัวแปรอิสระ เพื่อศึกษาว่าตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาเป็นอิสระจากกัน

หรือไม่ หากตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูงหรือไม่เป็นอิสระจากกันทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น (Basic assumption) ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และขั้นที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สำหรับปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์มีดังนี้

ROOM	=	จำนวนห้อง (ขนาด)
OWNER	=	ลักษณะความเป็นเจ้าของ
STAR	=	ระดับมาตรฐาน โรงแรมและที่พัก
TIME	=	ระยะเวลาที่เปิดให้บริการ
EMPLOY	=	จำนวนพนักงาน
TG	=	กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด
PERC	=	การรับรู้ผลการเปิด AEC และ MRA ASEAN ของผู้บริหาร
ADAPT	=	การปรับตัว

ตาราง 22 ความสัมพันธ์รายคู่ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

	ROOM	TIME	EMPLOY	OWNER	STAR	TG	PERC	
ROOM	1.000							
TIME	.356 *	1.000						
EMPLOY	.952 *	.289 *	1.000					
OWNER	-.446 *	-.134 *	-.422 *	1.000				
STAR	-.484 *	-.384 *	-.401 *	.346 *	1.000			
TG	.135 *	.029	-.011 *	-.054	-.098	1.000		
PERC	.478 *	.192 *	.370 *	-.419 *	-.765 *	.152	1.000	
ADAPT	.479 *	.249 *	.387 *	-.296 *	-.668 *	-.077	.775 *	1.000

*P < 0.05

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์รายคู่ พบว่ามีตัวแปรอิสระบางคู่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงขนาดความสัมพันธ์แล้วพบว่า มีทั้งสัมพันธภาพบวกและทางลบ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ พบว่า มีทั้งในส่วนที่สัมพันธ์กันและไม่สัมพันธ์กัน แต่ไม่มีตัวแปรพยากรณ์คู่ใดที่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (เกิน .80) ซึ่งจะเป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2536) และจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์รายคู่ข้างต้น พบว่ามีตัวแปรอิสระบางคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงขนาดความสัมพันธ์แล้วพบว่ามีความสัมพันธ์กันไม่สูงนักแม้จะมีนัยสำคัญก็ตาม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปร ROOM (จำนวนห้อง) OWNER (ลักษณะความเป็นเจ้าของ) STAR (ระดับมาตรฐานโรงแรมและที่พัก) TIME (ระยะเวลาที่เปิดให้บริการ) EMPLOY (จำนวนพนักงาน) TG (กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด) และ PERC (การรับรู้ผลการเปิด AEC และ MRA ASEAN ของผู้บริหาร) ร่วมกันอธิบายการปรับตัวได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ ($R = 0.916$, $P < 0.05$) โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ได้ร้อยละ 83.91 ($R^2 = 0.839$, $P < 0.05$)

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เห็นถึงค่าอิทธิพลของตัวแปรที่อธิบายการผันแปรของการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยวิธีการ Enter ซึ่งผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอนปรากฏดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่าปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = 0.866$ $P < 0.05$) โดยการเรียนรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหารสามารถอธิบายความผันแปรของการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 76.60 ($R = 0.875$ $P < 0.05$)

ขั้นตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาจากวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) คือ ลักษณะความเป็นเจ้าของ(OWNER) ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนร่วมกับปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหารพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นเจ้าของมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b=0.019$ $P<0.05$) โดยปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร และปัจจัยด้านลักษณะความเป็นเจ้าของ ร่วมกันอธิบายการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้ร้อยละ 77.26 ($R=0.879$ $P<0.05$) ทั้งนี้ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นเจ้าของสามารถอธิบายการผันแปรของการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.66 (R^2 change = 0.006 $P<0.05$)

ขั้นตอนที่ 3 ปัจจัยด้านจำนวนห้องพัก (ROOM) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b=0.002$ $P<0.05$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนร่วมกับปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหารและปัจจัยด้านลักษณะความเป็นเจ้าของ พบว่าปัจจัยทั้ง 3 ตัวสามารถอธิบายการผันแปรของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 78.14 ($R=0.884$ $P<0.05$) โดยปัจจัยด้านจำนวนห้องพักสามารถอธิบายการผันแปรของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.88 (R^2 change=0.009 $P<0.05$)

ขั้นตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่าปัจจัยด้านเป้าหมายทางการตลาด (TG) มีความสัมพันธ์ทางลบกับการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b= -0.077$ $P<0.05$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนร่วมกับปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นเจ้าของ และปัจจัยด้านจำนวนห้องพัก พบว่าปัจจัยทั้ง 4 ร่วมกันอธิบายความผันแปรของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 83.17 ($R=0.912$ $P<0.05$) ทั้งนี้เป้าหมาย

ทางการตลาด สามารถอธิบายการผันแปรของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.03 ($R^2=0.05$ $P<0.05$)

ขั้นตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่าปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน (EMPLOY) มีความสัมพันธ์ทางลบกับการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b= -0.002$ $P<0.05$) และเมื่อนำมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนร่วมกับปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นเจ้าของ ปัจจัยด้านจำนวนห้องพัก และปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน พบว่าปัจจัยทั้ง 5 ร่วมกันอธิบายความผันแปรของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 83.90 ($R=0.916$ $P<0.05$) ทั้งนี้จำนวนพนักงาน สามารถอธิบายการผันแปรของการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.73 ($R^2=0.007$ $P<0.05$)

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่าปัจจัยด้านระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ (TIME) และ ระดับมาตรฐานของ โรงแรมและที่พัก (STAR) ไม่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของ โรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P<0.05$)

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

ปัจจัยในสมการวิเคราะห์	B	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	-.055	-	-2.79	.781
จำนวนห้องพัก (ROOM)	0.002	0.449	3.541	0.001
ระยะเวลา (TIME)	0.004	0.058	1.702	0.090
จำนวนพนักงาน (EMPLOY)	-0.002	-0.317	-2.688	0.008
ลักษณะความเป็นเจ้าของ(OWNER)	0.019	0.121	3.541	0.001
ระดับมาตรฐาน (STAR)	0.014	0.079	1.596	0.112
เป้าหมายการตลาด (TG)	-0.077	-0.268	-7.928	0.000
การรับรู้ (PERCEP)	0.866	0.919	18.108	0.000
	R 0.916	R^2 0.839	$P<0.05$	

โดยสรุปจากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร (PERCEP) มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ADEP) มากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยด้านเป้าหมายการตลาด (TG) ลักษณะความเป็นเจ้าของ(OWNER) จำนวนห้องพัก (ROOM) และปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน (EMPLOY) ตามลำดับ โดยปัจจัยทั้งหมดร่วมกันอธิบายการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ได้ร้อยละ 83.9 (ดังรายละเอียดในตาราง 23) ทั้งนี้สามารถเขียนสมการอธิบายปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัวในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$ADAP = -0.055 + 0.866 \text{ PERCEP} + 0.019 \text{ OWNER} + 0.002 \text{ ROOM} - 0.077 \text{ TG} - 0.002 \text{ EMPLOY}$$

หรือ

$$ADAP = 0.919 \text{ PERCEP} + 0.121 \text{ OWNER} + 0.449 \text{ ROOM} - 0.268 \text{ TG} - 0.317 \text{ EMPLOY}$$

เมื่อ

ADAP	=	การปรับตัว
PERC	=	การรับรู้ผลการเปิด AEC และ MRA ASEAN ของผู้บริหาร
OWNER	=	ลักษณะความเป็นเจ้าของ
ROOM	=	จำนวนห้อง (ขนาด)
TG	=	กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด
EMPLOY	=	จำนวนพนักงาน

ตาราง 24 ค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยในการอธิบายการผันแปรของการปรับตัวในด้านการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของ
บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

สมการในการ วิเคราะห์	R	R ²	R ² change
สมการที่ 1	0.875	0.766	-
สมการที่ 2	0.879	0.772	0.006
สมการที่ 3	0.884	0.781	0.009
สมการที่ 4	0.912	0.831	0.050
สมการที่ 5	0.916	0.839	0.007

$$\begin{aligned} \text{สมการที่ 1 ADAP} &= a + b_{\text{PERC}} \\ \text{สมการที่ 2 ADAP} &= a + b_{\text{PERC}} + b_{\text{OWNER}} \\ \text{สมการที่ 3 ADAP} &= a + b_{\text{PERC}} + b_{\text{OWNER}} + b_{\text{ROOM}} \\ \text{สมการที่ 4 ADAP} &= a + b_{\text{PERC}} + b_{\text{OWNER}} + b_{\text{ROOM}} + b_{\text{TG}} \\ \text{สมการที่ 5 ADAP} &= a + b_{\text{PERC}} + b_{\text{OWNER}} + b_{\text{ROOM}} + b_{\text{TG}} + b_{\text{EMPLOY}} \end{aligned}$$

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อ
ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

ผลการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม
และที่พักในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ
ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$, S.D. = 1.05) โดยประเด็นที่มีการ
ดำเนินการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก ได้แก่ มีการวางแผนในการส่งพนักงานไป
ฝึกอบรมกับศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาพนักงานให้
มาตรฐานสูงขึ้น ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 1.23) รองลงมาคือมีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการด้าน
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวรองรับต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ

ท่องเที่ยวแห่งอาเซียนลงไปในวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.98) และมีการวางแผนในการประกาศเพื่อหาคนเข้าทำงานโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.98) รวมทั้งมีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.86) และมีการวางแผนในการสรรหาคนเข้าทำงานที่สามารถเผยแพร่ข้อมูลการรับสมัครงานได้ทั้งไทยและต่างประเทศ โดยมีการเผยแพร่ในทุกช่องทาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.98)

นอกจากนี้ประเด็นที่มีการดำเนินการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.92) มีการวางแผนในการสร้างความเท่าเทียม ลดความแตกต่างในการปฏิบัติ ระหว่างแรงงานไทยกับแรงงานต่างชาติ ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 1.11) และมีการวางแผนในการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญขององค์กรที่ถูกต้อง และทันการแก่พนักงานหรือผู้แทนของพนักงาน โดยรองรับการสื่อสารให้กับแรงงานชาวต่างชาติด้วย ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 1.07) อีกทั้งมีการวางแผนปรับโครงสร้างเงินเดือนและการให้ผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงานใหม่เพื่อรักษาพนักงานของตนเองไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่นที่มีค่าจ้างเงินเดือนที่สูงกว่า และมีการวางแผนปรับเปลี่ยนการให้สวัสดิการแก่พนักงาน ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 1.08) เท่ากัน นอกจากนี้ประเด็นที่มีการดำเนินการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อย ได้แก่ มีการวางแผนในการดึงตัวผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ($\bar{X} = 2.50$, S.D. = 1.24) และมีการวางแผนในการทาบทาม หรือ ชื้อตัว พนักงานจากองค์กรอื่น ($\bar{X} = 2.17$, S.D. = 0.98) รายละเอียดดังตาราง 25

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว แห่งอาเซียน	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
1. ท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ รองรับกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.44	0.86	มาก
2. ท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากร มนุษย์เพื่อรองรับการกำหนดข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	3.38	0.92	ปานกลาง
3. ท่านมีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์เพื่อปรับตัวรองรับต่อการกำหนดข้อตกลง ร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่ง อาเซียนลงไปในวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.56	0.98	มาก
4. ท่านมีการวางแผนในการสรรหาคนเข้าทำงานที่ สามารถเผยแพร่ข้อมูลการรับสมัครงานได้ทั้งไทยและ ต่างประเทศ โดยมีการเผยแพร่ในทุกช่องทาง	3.44	0.98	มาก
5. ท่านมีการวางแผนในการประกาศเพื่อหาคนเข้าทำงาน โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่	3.50	0.98	มาก
6. ท่านมีการวางแผนในการทาบทาม หรือ ชื้อตัว พนักงานจากองค์กรอื่น	2.17	0.98	น้อย
7. ท่านมีการวางแผนในการดึงตัวผู้ที่มีความสามารถเข้า มาทำงานในองค์กร	2.50	1.24	น้อย
8. ท่านมีการวางแผนในสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน โดยเฉพาะใน 4 กลุ่มอาชีพ ประกอบด้วย Front Office, House Keeping, Food and Beverage and Food Production	2.83	1.09	ปานกลาง

ตาราง 25 (ต่อ)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย แห่งอาเซียน	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
9. ในการคัดเลือกพนักงานใน 4 กลุ่มอาชีพโดยแต่ละ ตำแหน่งมุ่งเน้นไปที่พนักงานที่มีมาตรฐานรับรองตาม ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นเกณฑ์	2.78	1.00	ปานกลาง
10. ท่านมีการวางแผนในการสร้างพันธมิตรกับหน่วยงาน ภาครัฐ เช่น กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อเป็นส่วน ช่วยในการสรรหาพนักงานที่มีมาตรฐานรับรองตาม ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	2.94	1.16	ปานกลาง
11. ท่านมีการวางแผนกำลังคน โดยมีฝ่ายที่จัดการแรงงาน ต่างชาติโดยตรง	2.44	0.92	ปานกลาง
12. ท่านมีการวางแผนปรับโครงสร้างเงินเดือนและการ ให้ผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงานใหม่เพื่อรักษา พนักงานของตนเองไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่นที่มีค่าจ้าง เงินเดือนที่สูงกว่า	3.00	1.08	ปานกลาง
13. ท่านมีการวางแผนปรับเปลี่ยนการให้สวัสดิการแก่ พนักงาน	3.00	1.08	ปานกลาง
14. ท่านมีการวางแผนในการปฐมนิเทศพนักงานก่อนเข้า ทำงาน โดยรองรับต่อแรงงานต่างชาติด้วย	2.83	1.04	ปานกลาง
15. ท่านมีการวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานให้แก่บุคลากร	3.64	1.19	มาก
16. ท่านมีการวางแผนในการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับ ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมภายนอกทั้งจากภาครัฐและ เอกชนเพื่อพัฒนาพนักงานให้มาตรฐานสูงขึ้น	3.57	1.23	มาก

ตาราง 25 (ต่อ)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว แห่งอาเซียน	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	การแปล ความหมาย
17. ท่านมีการวางแผนการจัดการเพื่อรองรับต่อพนักงาน ต่างชาติที่เคลื่อนย้ายมาทำงานในประเทศไทย	2.83	1.04	ปานกลาง
18. ท่านมีการวางแผนการปรับนโยบายด้านแรงงาน สัมพันธ์เพื่อรองรับต่อแรงงานต่างชาติที่จะเข้ามา ทำงานในองค์กรด้วย	2.89	1.13	ปานกลาง
19. ท่านมีการวางแผนในการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญของ องค์กรที่ถูกต้อง และทันการแก่พนักงานหรือผู้แทน ของพนักงาน โดยรองรับการสื่อสารให้กับแรงงาน ชาวต่างชาติด้วย	3.01	1.07	ปานกลาง
20. ท่านมีการวางแผนในด้านการสร้างความเท่าเทียม ลด ความแตกต่างในการปฏิบัติ ระหว่างแรงงานไทยกับ แรงงานต่างชาติ	3.22	1.11	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.05	1.05	ปานกลาง

นอกจากนี้เมื่อจัดตามช่วงคะแนนเฉลี่ยของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละประเด็น
แล้วนั้น ผลการวิจัยพบว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ร้อยละ 60 มีการจัดการในระดับปานกลาง ร้อย
ละ 30 มีการจัดการในระดับมาก และมีเพียงร้อยละ 10 ที่มีการจัดการในระดับน้อย ดังรายละเอียด
ในตาราง 26

ตาราง 26 จำนวนและร้อยละของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ตามช่วงคะแนนเฉลี่ย

ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
มาก	6	30.00
ปานกลาง	12	60.00
น้อย	2	10.00
รวม	20	100.00

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้

ในกรณีของโรงแรมและที่พักที่เช่นกันที่ในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูง และหากเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแล้วนั้น ก็จะทำให้การแข่งขันโดยเฉพาะในธุรกิจด้านการท่องเที่ยว รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยวมีการแข่งขันที่สูงขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งยังมีการร่วมมือและทำข้อตกลงทางการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ก็ยังจะทำให้เกิดการไหลเวียนของบุคลากรวิชาชีพทางการท่องเที่ยวได้อย่างเสรี ดังนั้นโรงแรมและที่พักจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น และมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทาง และสร้างชั้นเชิงในการบริหารให้เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร พบว่า โรงแรมและที่พักขนาดใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงแรมและที่พักที่มีลักษณะความเป็นเจ้าของในรูปแบบของระบบเครือข่าย และโรงแรมแบบเฟรนไชส์ ที่มีจำนวนพนักงานจำนวนมาก มีจุดแข็งคือ พนักงานจะมีแผนกและหน้าที่ที่ชัดเจน มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบระเบียบชัดเจน มีฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการจัดการ ส่วนจุดอ่อนคือภายใต้การบริหารจัดการที่เป็นระบบนี้ทำให้ขาด

ความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นอกจากนี้ในส่วนของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งส่วนใหญ่ถือความเป็นเจ้าของคนเดียว คือบริหารจัดการภายใต้เจ้าของคนเดียวหรือหุ้นส่วน มีจำนวนพนักงานไม่มาก แต่มีจุดแข็งคือการบริหารงานเป็นการบริหารจัดการด้วยความเป็นกันเอง มีความใกล้ชิดเหมือนครอบครัว แต่มีจุดอ่อนในเรื่องของความไม่มีระบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีความยืดหยุ่นสูง และมีปัญหาในการเข้าออกงานสูง เนื่องจากความไม่มั่นคงและสวัสดิการที่น้อยกว่าโรงแรมและที่พักขนาดใหญ่

ในส่วนของ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ดังกรณีของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และการกำหนดมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) อันจะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพอย่างเสรี ซึ่งในอนาคตจะเกิดผลกระทบต่อการค้าแรงงานของโรงแรมและที่พักในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ด้านบวกหรือโอกาสคือจะมีพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่อัตราค่าจ้างถูกกว่าจากประเทศสมาชิกอาเซียนเข้ามาทำงานและอาจยกระดับพนักงานเดิมให้มีมาตรฐานฝีมือสูงขึ้น ส่วนด้านลบหรืออุปสรรค คือองค์กรอาจสูญเสียบุคลากรที่มีความชำนาญพิเศษแก่โรงแรมและที่พักที่มีทุนสูงกว่า มีการให้เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดีกว่า ดังนั้นโรงแรมและที่พักจึงต้องมีการใช้โอกาสและอุปสรรคเหล่านี้ในการปรับตัวและจัดการกลยุทธ์ให้สามารถรองรับต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

เมื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแล้วนั้น พบว่ากลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ในบริบทปัจจุบันที่อยู่ในช่วงของการเตรียมพร้อมต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเตรียมพร้อมต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) คือกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) ซึ่งเป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิม โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยด้านอุปสรรคจากภายนอก ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่แล้วพบว่าทั้งโรงแรมและที่พักขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ที่มีลักษณะความเป็นเจ้าของต่างกัน มีจำนวนพนักงานมากน้อยต่างกัน แต่มีจุดแข็งเหมือนกันคือตัวทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเน้นการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของ

บุคลากรในองค์กร รวมไปถึงการจัดสวัสดิการการให้ผลประโยชน์ทดแทนที่เหมาะสมแก่พนักงาน เป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และมีสมรรถนะในการทำงานที่สูงขึ้นและได้มาตรฐาน อันเป็นการรองรับต่อการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน รวมไปถึงเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาการออกงานของแรงงานที่มีคุณภาพ

แต่อย่างไรก็ตามจากการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ พบว่า ในภาพรวมโรงแรม และที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ยังอยู่ในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน คือ ยังอยู่ในกระบวนการเตรียมการเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการวางแผนในการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน วางแผนในการอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้ผลประโยชน์ทดแทน และการจัดการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งโดยส่วนใหญ่โรงแรมและที่พักขนาดใหญ่จะมีการวางแผนอนาคตไว้อย่างชัดเจนแล้ว แตกต่างจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่ยังไม่มีการวางแผนและเตรียมการรองรับที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่าโดยส่วนใหญ่โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ยังไม่ได้มีการนำเอาแผนกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ไปปฏิบัติ และประเมินผล

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัด เชียงใหม่ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัด เชียงใหม่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัว รวมไปถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของ บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ซึ่งในงานวิจัยนี้ ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารและวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับวิธีการวิจัย เชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured - Interview) และการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม รวมถึงการประชุมกลุ่มย่อย รวมไปถึงการ จัดการประชุมกลุ่มย่อย (small group discussion) โดยกลุ่มตัวอย่างคือ โรงแรมและที่พักในจังหวัด เชียงใหม่ 189 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

สรุป

1. โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่หากแยกตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แล้วนั้น ส่วนใหญ่ร้อยละ 63.49 เป็น โรงแรมและที่พักอิสระที่ถือความเป็นเจ้าของคนเดียว รองลงมาร้อยละ 25.40 เป็น โรงแรมระบบเครือข่าย และมีเพียงร้อยละ 5.82 และ ร้อยละ 5.29 ที่เป็น โรงแรมระบบแฟรนไชส์ และ โรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการตามลำดับ ระดับมาตรฐาน ของ โรงแรมและที่พัก พบว่าโดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 47.09 อยู่ในระดับ 3 ดาว รองลงมาคือต่ำกว่า 3 ดาว ร้อยละ 31.75 ด้านระยะเวลาในการดำเนินการส่วนใหญ่ร้อยละ 30.68 เปิดดำเนินการมาแล้ว 11-15 ปี รองลงมา ร้อยละ 23.28 เปิดดำเนินการมาแล้ว 5 – 10 ปี ในส่วนของจำนวนห้องพัก พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 53.44 มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 60 ห้อง รองลงมา ร้อยละ 30.69 มีจำนวนห้องพัก 60-149 ห้อง มีเพียงร้อยละ 15.87 ที่มีห้องพักมากกว่า 150 ห้องขึ้นไป ในส่วนของจำนวนพนักงาน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 40.21 มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน รองลงมา ร้อยละ 25.39 มีจำนวน พนักงาน 51-100 คน รองลงมา ร้อยละ 20.64 มีจำนวนพนักงาน 101-105 คน และร้อยละ 13.76 ที่มี

จำนวนพนักงานมากกว่า 150 คน จำนวนลูกจ้างหรือพนักงานโดยเฉลี่ยต่อกิจการ คือ 34 คน ส่วนใหญ่เป็นชาวไทย กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่เกินกว่าครึ่ง ร้อยละ 72.39 มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างโรงแรมและที่พักส่วนใหญ่ร้อยละ 64.55 มีเว็บไซต์ของตัวเอง ทั้งนี้ในส่วนของความต้องการในการจ้างแรงงานในประเทศอาเซียน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีความต้องการในการจ้างแรงงานต่างชาติ แต่หากพิจารณาถึงความต้องการในการจ้างแรงงานอาเซียนนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการในการจ้างแรงงานจากประเทศพม่ามากที่สุด รองลงมาคือ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และ สิงคโปร์

นอกจากนี้ในส่วนของปัจจัยด้านการรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนต่อองค์กรของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารของโรงแรมและที่พักมีระดับการรับรู้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.85) โดยมีการรับรู้ในระดับมากที่สุดว่าประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 และมีผลต่อธุรกิจโรงแรม มีการรับรู้ในระดับปานกลางว่ามีการกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน นอกจากนี้มีการรับรู้ในระดับน้อยว่าได้มีการกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวไว้ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การฝึกอบรม และ/หรือประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการรับรองมาตรฐาน

2. การปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมพบว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.08) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ พบว่า ด้านที่มีการปรับตัวอยู่ในระดับมากที่สุดคือด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 3.82$) นอกนั้นมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาค่าสุดดังนี้ คือ ด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน ($\bar{X} = 3.11$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.09$) และ ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน ($\bar{X} = 2.89$)

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พัก เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน พบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนมากที่สุด ($t = 18.108$, $P < 0.05$) รองลงมาเป็นปัจจัยด้านเป้าหมายการตลาด ($t = -7.928$, $P < 0.05$) ลักษณะความเป็นเจ้าของ ($t = 3.541$, $P < 0.05$)

จำนวนห้องพัก ($t = 3.541, P < 0.05$) และปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน ($t = -2.688, P < 0.05$) ตามลำดับ โดยปัจจัยทั้งหมดร่วมกันอธิบายการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ได้ร้อยละ 83.9 ($R^2 = 0.839, P < 0.05$)

4. ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า ในการวางแผนกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวรองรับต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนลงไปในวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละแห่งเน้นไปที่การพัฒนาและอบรมบุคลากร โดยมีการวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานให้แก่บุคลากร และมีการวางแผนในการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาพนักงานให้มาตรฐานสูงขึ้น ทั้งนี้โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเฉพาะโรงแรมและที่พักขนาดเล็กที่มีเงินทุนในการบริหารจัดการต่ำ มีพนักงานน้อยก็จะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก เพราะการจะรับบุคลากรวิชาชีพจากต่างประเทศมาทำงานเป็นอุปสรรค ทั้งอุปสรรคในการสื่อสาร ปัญหาในการจัดการเรื่องค่าจ้างและที่พัก รวมไปถึงสวัสดิการอื่นด้วย แต่อย่างไรก็ตามโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ยังอยู่ในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน คือ ยังอยู่ในกระบวนการเตรียมการเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการวางแผนในการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน วางแผนในการอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้ผลประโยชน์ทดแทน และการจัดการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งโดยส่วนใหญ่โรงแรมและที่พักขนาดใหญ่จะมีการวางแผนอนาคตไว้อย่างชัดเจนแล้ว แตกต่างจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่ยังไม่มีการวางแผนและเตรียมการรองรับที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่าโดยส่วนใหญ่โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ยังไม่ได้มีการนำเอาแผนกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนไปปฏิบัติ และประเมินผล

อภิปรายผล

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) และปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พัก รวมถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร

มนุษย์ของ โรงแรมและที่พัก เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยมีประเด็นการอภิปรายดังนี้

1. โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีการปรับตัวอยู่ในระดับมาก คือด้านการฝึกอบรมและพัฒนา นอกนั้นมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน ด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ และด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่มากกว่าที่จะวางแผนสรรหาคนจากภายนอก โดยเฉพาะในโรงแรมและที่พักขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดในด้านเงินทุนในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับ นรา ขำคม (2542) ซึ่งได้ทำการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก พบว่าปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็ก คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหารและระบบในการบริหาร ซึ่งแนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมนอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น แต่สำหรับในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทน มีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้น แต่ในด้านสวัสดิการอื่นยังคงอยู่ในระดับเดิม ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามีการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนามากที่สุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริรัตน์ มีเดช (2549) ซึ่งได้ทำการศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุยโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่งความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า ส่วนใหญ่ ไม่ได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาทางด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมค่อนข้างมาก โดยเฉพาะทักษะด้านบุคคล และทักษะวิชาชีพ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วยการให้ความรู้ ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ

ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะในการทำงานให้แก่พนักงานอันเป็นการ
 เชื้อต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยรวมด้วย

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการ
 ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พัก เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร
 วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน พบว่า

2.1 ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันใน
 คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวใน
 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติ
 ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ศูนย์ศึกษา
 การค้าระหว่างประเทศ (2554) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความพร้อมและความเข้าใจของภาคการผลิตและ
 ภาคบริการไทยต่อการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี 2558 พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs
 ไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนถึงร้อยละ 57.5 ผู้ประกอบการร้อยละ 74.7 เห็น
 ว่าการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไม่น่าจะมีประโยชน์ต่อธุรกิจของตน ในขณะที่
 ผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีความเข้าใจต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนถึงร้อยละ 87.7 ส่วน
 ประเด็นที่ผู้ประกอบการยังไม่เข้าใจและต้องการทราบข้อมูลเพิ่มเติม คือ การเปิดเสรีด้านการลงทุน
 การเปิดเสรีภาคบริการ และกรอบอัตราภาษีศุลกากร ซึ่งยังไม่ทราบว่า จะใช้ประโยชน์ อย่างไรใน
 การเปิดเสรีลงทุนและบริการ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจ
 อาเซียนและการทราบถึงประโยชน์ที่จะส่งผลต่อธุรกิจของตนเองส่งผลต่อการเตรียมพร้อมและ
 ปรับตัวของผู้ประกอบการเพราะถ้าหากผู้ประกอบการไม่มีความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจ
 อาเซียนและการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ก็
 จะไม่มีการรับรู้ถึงผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น รวมทั้ง โอกาสที่จะสามารถทำ
 ประโยชน์ให้กับธุรกิจของตนเองได้จากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นการสื่อสารจาก
 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจึงมีความสำคัญและเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการเพื่อให้
 ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอและสร้างความรู้ความเข้าใจ มีการ
 ปรับตัวและเตรียมพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

2.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 ของ โรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่ง
 อาเซียน (ADEP) ในอันดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านเป้าหมายการตลาด (TG) ซึ่งมีความหมายถึงกลุ่ม
 ลูกค้าที่เป็นเป้าหมายที่โรงแรมและที่พักพยายามดำเนินการส่งเสริมการตลาด ซึ่ง โรงแรมและที่พัก
 ในจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 72.39 มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่งกลุ่มลูกค้า

ชาวต่างชาติปัจจุบันมุ่งไปที่ลูกค้าในเอเชีย โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีนที่เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เป็นจำนวนมากในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา ดังนั้นความต้องการแรงงานของธุรกิจโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่คือพนักงานจะต้องมีทักษะด้านการบริการ ทักษะทางด้านภาษาที่นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ นั่นคือภาษาจีนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รัตนาภรณ์ เจริญงาม (2541) ที่ได้ทำการศึกษาความต้องการแรงงานเพื่อตอบสนองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรซึ่งเป็นที่ต้องการโดยทั่วไปในธุรกิจทั้ง 5 ประเภท (ธุรกิจโรงแรม/สถานที่พัก/เกสต์เฮาส์ ภัตตาคาร/ร้านอาหาร บริษัทนำเที่ยว ห้างสรรพสินค้า และสนามกอล์ฟ) นั้น มีความต้องการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยให้มีการจัดฝึกอบรม โดยต้องการความรู้ด้านการบริการ และมารยาทในการต้อนรับนักท่องเที่ยวและลูกค้า ความต้องการอันดับถัดมาคือ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษามลายู เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารกับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ

2.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ในอันดับที่สาม คือ ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นเจ้าของ (OWNER) ซึ่งพบว่าโรงแรมอิสระ/เจ้าของคนเดียวที่ดำเนินการ โดยเจ้าของกิจการซึ่งเป็นบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้ลงทุนอิสระ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็น โรงแรมและที่พักขนาดเล็กหรือขนาดกลางที่เจ้าของกิจการและครอบครัวเป็นผู้บริหาร มีข้อดีในการมีอิสระและความคล่องตัวในการจัดการโรงแรม แต่มีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร การเงิน และการตลาด จึงทำให้โรงแรมและที่พักที่มีลักษณะความเป็นเจ้าของโดยเจ้าของคนเดียว จะมีการปรับตัวในด้านทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างน้อย ด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่มี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นรา ชำคม (2542) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก พบว่าโรงแรมขนาดเล็กมีปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหารและระบบในการบริหาร ซึ่งเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงแรมและที่พักขนาดเล็กที่ส่วนใหญ่เป็นกิจการ ในลักษณะของโรงแรมอิสระมีข้อจำกัดในการปรับตัวในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ดังนั้นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารควรนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นมาแก้ไขและเป็นแนวทางในการพัฒนารวมทั้งนำจุดเด่นในการบริหารและลักษณะความเป็นเจ้าของมาเป็นจุดแข็งในการปรับตัวของโรงแรมและที่พักแต่ละประเภท

2.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ในอันดับสุดท้าย คือ จำนวนห้องพัก (ROOM) เพราะจำนวนห้องพักเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงขนาดของโรงแรมและที่พัก การลงทุน รวมไปถึงความซับซ้อนของระบบบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ อัตราการจ้างงานหรือ จำนวนพนักงาน (EMPLOY) ด้วย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าโรงแรมและที่พักขนาดใหญ่ที่มีจำนวนห้องพักจำนวนมาก เกินกว่า 150 ห้อง มีจำนวนการจ้างงานสูง จะมีการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในด้านการสรรหา และการอบรมพัฒนาพนักงาน แต่ในส่วนของโรงแรมและที่พักขนาดเล็กที่มีจำนวนห้องพักน้อย มีจำนวนพนักงานน้อย เพราะจะมีข้อจำกัดของเงินทุน ทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จะมีการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนค่อนข้างน้อย แต่ส่วนใหญ่มุ่งปรับตัวในด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากรของตนเองที่มีอยู่มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นรา จำคม (2542) ในส่วนของแนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็ก โดยในด้านการสรรหาไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมคือพยายามเน้นคนในพื้นที่เพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน แต่ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทน มีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้น แต่ในด้านสวัสดิการอื่นยังคงอยู่ในระดับเดิม

3. ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า ในการวางแผนกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวรองรับต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนนั้นจะเน้นไปที่การพัฒนาและอบรมบุคลากรเช่นกัน โดยมีการวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานให้แก่บุคลากร และมีการวางแผนในการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาพนักงานให้มาตรฐานสูงขึ้น ทั้งนี้ในโรงแรมและที่พักขนาดเล็กที่มีเงินทุนในการบริหารจัดการต่ำ มีพนักงานน้อยก็จะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก เพราะการจะรับบุคลากรวิชาชีพจากต่างประเทศมาทำงานเป็นอุปสรรค ทั้งอุปสรรคในการสื่อสาร ปัญหาในการจัดการเรื่องค่าจ้างและที่พัก รวมไปถึงสวัสดิการอื่นด้วย ซึ่งโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ยังอยู่ในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) คือ ยังอยู่ในกระบวนการเตรียมการเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ยังไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ยังไม่มีวางแผนกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนอย่าง

ชัดเจน แต่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้านการตลาดซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพรวมของ โรงแรมและที่พักในปัจจุบันมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ ฉัฐพล จันทร์เขียว (2555) ที่ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมของธุรกิจการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับการเข้าเป็น ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 พบว่า การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการต่อ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในมุมมองของผู้ประกอบการเอกชน พบว่า ธุรกิจมีการเตรียมความพร้อมมากที่สุด ในด้านการมุ่งเน้นการตลาดไปยังกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน รองลงมาคือการ ลงทุนเพิ่ม และการหาแหล่งเงินทุนสำรองล่วงหน้า และการขยายความร่วมมือทางธุรกิจ การท่องเที่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศสมาชิกอาเซียนตามลำดับ ด้วยเหตุนี้โรงแรม และที่พักจึงควรให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น ถึงแม้ว่าการวางกลยุทธ์จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงผลประโยชน์เป็นตัว เงินซึ่งเป็นรูปธรรมดังเช่นการวางกลยุทธ์ทางการตลาด แต่อย่างไรก็ตามการวางแผนเตรียมพร้อมที่ ดีก็จะเป็นการเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดของกิจการไปสู่ประเทศภายในอาเซียนและเพิ่ม โอกาส จากการเปิดเสรี โดยเฉพาะการเปิดเสรีด้านแรงงานวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม และที่พักในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนนั้นจะต้องมีการประสานร่วมมือกันทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน รวมไปถึง ถึงสถาบันการศึกษา ทั้งนี้ภาครัฐจะต้องมีการให้ความรู้ ให้ข้อมูลและพัฒนาวิธีการกระจายข่าวสาร ความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับการเปิดเสรี และการมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของ บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ประโยชน์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นให้ผู้ประกอบการทราบ อย่างถูกต้องและทั่วถึง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อรองรับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้สถาบันการศึกษาซึ่งเป็นแหล่งผลิตบุคลากรวิชาชีพสู่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวควรมีการ ทบทวนหลักสูตรการศึกษาให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการ และ สอดคล้องกับความต้องการกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และรองรับกับการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ที่สามารถรองรับให้บุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวสามารถไปทำงานยังประเทศสมาชิกอื่นในอาเซียนได้ ทั้งนี้ภาคเอกชนหรือผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมและที่พักซึ่งเป็นหน่วยงานหลักจะต้องทำงานด้วยตนเองมากขึ้น ในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง วางแผนเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ธุรกิจของ ตนมีการเติบโตไปได้อย่างมั่นคง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ โรงแรมและที่พัก รวมถึงข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหารจัดการโรงแรมและที่พัก

1. โรงแรมและที่พักส่วนใหญ่มีการปรับตัวในด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากรในระดับสูง อีกทั้งในการวางแผนกลยุทธ์นั้นให้มีการวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานให้แก่บุคลากร และมีการวางแผนในการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาพนักงานให้มาตรฐานสูงขึ้น ดังนั้นองค์กรในทุกภาคส่วน ที่เกี่ยวข้องควรมีความร่วมมือ เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรการท่องเที่ยวให้มีสมรรถนะสูงสุดตามที่อาเซียนได้กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี อีกทั้งในส่วนองภาครัฐควรมีการเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรการท่องเที่ยวที่อยู่ในข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน เพื่อสร้างความได้เปรียบต่อผู้ประกอบการไทย

2. จากการที่แรงงานไทยด้านท่องเที่ยว ใน 32 ตำแหน่งงาน ยังมีการขาดแคลนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ แรงงานใหม่ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาโรงแรมและการท่องเที่ยวยังมีข้อจำกัดในการทำงานที่รู้แต่ทฤษฎี ซึ่งไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้ ผักผ่อนและหาประสบการณ์ในการทำงาน อีกทั้งยังปฏิเสธงานในบางตำแหน่งโดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติ เช่น งานแม่บ้าน พนักงานซักรีด ซึ่งทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในส่วนนี้ ดังนั้นรัฐบาลจึงควรมีการเน้นการพัฒนาแรงงานระดับล่างให้ขึ้นมาทำงานส่วนที่ขาดแคลนนี้แทน

3. โดยภาพรวมพบว่าแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีความอ่อนทักษะในด้านภาษาในการสื่อสารกับลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างประเทศ ดังนั้นจึงควรเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวในจุดนี้

4. จากการที่พบปัญหาของธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยเฉพาะในโรงแรมและที่พักขนาดเล็ก คือปัญหาการเข้าออกงานของพนักงาน การขาดแคลนแรงงานวิชาชีพ ดังนั้นต้องมีกร

ให้ความสำคัญกับแรงงานที่มาจากอาชีวศึกษา คือแรงงานระดับ ปวช.และ ปวส.มากขึ้น ซึ่งถึงแม้ว่า คุณวุฒิการศึกษาดังกล่าวไม่ได้เข้าหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ใน MRA แต่ในความจริงแล้ว อาเซียนเป็นภูมิภาคที่ต้องการแรงงานคนระดับกลาง(ปวช./ปวส.) เพื่อการพัฒนาปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คนในภูมิภาค อีกทั้งประการสำคัญการศึกษาเป็นเรื่องของระบบและกระบวนการที่มีการผลิตและพัฒนาต่อยอดไม่มีที่สิ้นสุด ดังจะเห็นได้ว่ามีผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. และ ปวส.จาก อาชีวศึกษาจำนวนมากไม่น้อยมุ่งต่อยอดการศึกษาระดับปริญญาตรี ในสาขาวิชาชีพวิศวกรรมช่างสำรวจ สถาปัตยกรรม การบัญชี การท่องเที่ยว และ โรงแรม ในมหาวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งแรงงานในส่วนนี้จะสามารถมาเติมเต็มและทดแทนแรงงานวิชาชีพท่องเที่ยวที่ขาดแคลนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. จากการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการปรับตัวในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในระดับสูง แต่ในด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน รวมถึงด้านการจัดการแรงงานสัมพันธ์ ยังไม่มีการปรับตัวหรือมีการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้ประกอบการควรเริ่มวางแผนล่วงหน้าในการปรับตัวทั้งในด้านการผลิต การจ้างแรงงาน การตลาด การเงิน และทักษะการติดต่อสื่อสารภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ซึ่งกิจการจะได้รับผลกระทบจากการเข้ามาแข่งขันของธุรกิจจากต่างประเทศ แต่การปรับตัวที่ดีจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดของกิจการ ไปสู่ประเทศภายในอาเซียนและเพิ่ม โอกาสจากการเปิดเสรีมากยิ่งขึ้น

6. จากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการรับรู้ถึงการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมและที่พักเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนมากที่สุด ดังนั้นภาครัฐควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้แก่ผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการที่จะทำการวิจัย ดังนี้

1. เนื่องจากการศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาในภาพรวมของการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพร้อมรับกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ซึ่งจะเห็นได้ว่าโรงแรมและที่พักส่วนใหญ่ยังอยู่ในช่วงของการปรับตัวและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ยังไม่มีการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เพราะการศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ในช่วงเริ่มต้น ผลการศึกษาที่ได้จึงนำมาอธิบายในบริบทนี้เท่านั้น ดังนั้นการศึกษารั้งต่อไปควรมีการศึกษาต่อยอดโดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการทั้งการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน เพื่อประเมินผลการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนในภาพรวม เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการต่อไป

2. ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษานักวิชาการวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนในสาขาโรงแรมและที่พักเป็นหลัก ดังนั้นในการศึกษารั้งต่อไปควรมีการศึกษาในกลุ่มบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวอื่นนอกเหนือจากสาขาโรงแรมและที่พัก (Hotel and Accommodation Service) นั่นคือบุคลากรวิชาชีพในสาขาบริการการเดินทาง (Travel Services) ซึ่งมีความสำคัญเช่นกัน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงานและความมั่นคงของมนุษย์ รวมทั้งสถาบันการศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงาน โครงการ และหลักสูตรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสาขาบริการการเดินทาง (Travel Services) เพื่อรองรับ AEC และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

3. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ซึ่งศึกษาเพียงแค่โรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น หากมีการศึกษารอบคลุมโรงแรมและที่พักในประเทศอาเซียนก็จะทำให้การศึกษามีความครอบคลุมและชี้ให้เห็นถึงภาพรวมในการขับเคลื่อนด้านทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรมและที่พักมากยิ่งขึ้น และจะเป็นประโยชน์ต่อแต่ละประเทศที่จะวางแผนเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

บรรณานุกรม

- กรณีการ์ นิยมศิลป์, ศิวาพร มัณฑุกันนธ์ และ นภาพร ชันชนภา. 2535. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรมการท่องเที่ยว. 2557. สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยวเดือนกรกฎาคม 2557. กรุงเทพฯ: กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. 2555. “ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://108.167.147.43/~lmi/images/file/news/news10.pdf> (7 กันยายน 2556).
- กรมอาเซียน. 2550. “ประชาคมอาเซียน กฎบัตรอาเซียน”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://thaiblogonline.com/onumaonwan.blog?PostID=40353> (4 กันยายน 2556).
- กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. 2556. “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.mfa.go.th/asean/th/customize/30641-ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.html> (4 กันยายน 2556).
- กองอาเซียน. 2552. ความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน. กรุงเทพฯ: กองอาเซียน กระทรวงต่างประเทศ.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. ม.ป.ป. “แผนกลยุทธ์การท่องเที่ยวในอาเซียน ปี 2011 – 2015”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://th.aectourismthai.com/download/708> (5 กันยายน 2556).
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. 2554. แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของ ASEAN 2011-2015. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กุลธร นภาพงศธร และ เสน่ห์ จุ้ยโต. 2545. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ขจิต กอบเดช. 2547. งานโรงแรมฝ่ายห้องพัก: งานแม่บ้านในโรงแรมและสถาบันอื่นๆ. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทิก จำกัด.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545. ทฤษฎีและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: นีคพอยท์.
- เจียรไนย ภักธาคม. 2552. การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจนเที่ยวในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ อันเนื่องมาจากวิกฤติเศรษฐกิจและการเมืองไทย. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ณัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์. 2555. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ณัฐพล จันท์เขียว. 2555. การเตรียมความพร้อมของธุรกิจการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับการเข้าเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นรา จำคม. 2544. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิตา ชัชกุล. 2551. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสคาร์ก เวชยานนท์. 2548. บทความวิชาการ HR. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดนัย เทียนพุด. 2541. ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คุณฉวี แก้วกำเนิด. 2533. สังคมกับพฤติกรรมของคนในสังคม. เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยาพื้นฐานเพื่อการแนะแนว หน่วยที่ 9-15. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2532. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. 2532. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ปรางชดา สุคนธ์พานิช. 2545. ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พนิดา สุจริตกุลธร. 2538. การปรับตัวของแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี: ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมปั่นด้าย-ทอผ้า และอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2530. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์.

- พยอม วงศ์สารศรี. 2544. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. 2537. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”. เทคโนโลยี 20, 1 (ธันวาคม - มกราคม): 130-131.
- พิชัย นิลทองคำ. 2536. พระราชบัญญัติโรงแรม พุทธศักราช 2478. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เมอะแคนอิกเลจ.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2540. พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์.
- รัตนาภรณ์ เครื่องงาม. 2541. การศึกษาความต้องการแรงงานเพื่อตอบสนองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว. สงขลา: ศูนย์ศึกษาเพื่อการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2525. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ลัดดา ปันแดง. 2552. การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดเชียงใหม่ จากผลกระทบวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2551. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิชาน เจริญผล. 2555. “ไทยลงนาม MRA วิชาชีพท่องเที่ยว เพื่อเสรีเคลื่อนย้ายแรงงานท่องเที่ยวใน AEC”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.scbsme.com/th/business-knowledge/business> (29 สิงหาคม 2557).
- วิษณุ บ่างสมบุรณ์. 2546. หน่วยที่ 2 การจัดการธุรกิจที่พักแรม. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการธุรกิจท่องเที่ยว. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิริรัตน์ มีเดช. 2549. ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. สุราษฎร์ธานี: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ศิริรุจ จุลกะรัตน์. 2553. “การศึกษาความพร้อมของอุตสาหกรรมไทยภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)”. ใน รายงานการวิเคราะห์ประเด็นร้อนทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรม “โครงการ Intelligence Unit ศสอ.”. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2555. โครงการเตรียมการรองรับการเคลื่อนย้ายของแรงงานสู่การเป็นประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ. 2554. “ความพร้อมและความเข้าใจของภาคการผลิตและภาคบริการไทยต่อการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี 2558”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.citsonline.utcc.ac.th/> (15 มีนาคม 2557).
- สถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว. 2554. “วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว (สพบท.)”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://secretary.mots.go.th/person/ewt_news.php?nid=1534&filename=index (25 กันยายน 2556).
- สมชาย หิรัญภักดี. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และ โซเท็กซ์ จำกัด.
- สมยศ นาวิกาน. 2538. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร (ดอกหญ้า).
- สมยศ นาวิกาน. 2540. การบริหารและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สรุปสาระสำคัญมติคณะรัฐมนตรี. 2545. “ขออนุมัติขยายเวลาก่อนนี้ผูกพันโครงการเงินกู้ OECF เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว ระยะที่ 3”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.soc.soc.go.th/SLK/showlist3.asp?pagecode=1101&pdate=2002/02/12&pno=1&pagegroup=1> (25 กันยายน 2556).
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2536. เทคนิคทางสถิติขั้นสูงสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2546. การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพัตรา สร้อยเพชร. 2553. การจัดการโรงแรม Hotel Management. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่. 2554. ข้อมูลโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: เอกสารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ม.ป.ป. การศึกษา: การสร้างประชาคมอาเซียน 2558. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- เสาวลักษณ์ ศรีดาเกษ. 2538. การปรับตัวทางสังคมและมโนภาพแห่งคนของนักศึกษาในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- องค์ความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. 2555. “วิชาชีพท่องเที่ยว กับ AEC”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thai-aec.com/635#ixzz2fuu7EWMM> (25 กันยายน 2556).

- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. 2538. **รวมความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิชาการและพัฒนาบุคลากร บริษัทฮิวแมนเซอร์เทจ จำกัด.
- อรุณ รักรธรรม. 2523. **การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. 2537. **การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์กร หน่วยที่ 8-15. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Arkoff, Abe. 1968. **Adjustment and Mental Health**. New York: McGraw-Hill.
- Armstrong, M. 2006. **Handbook Human Resource Management Practice**, 10th ed. London: Kogan Page.
- Baum, T. 1993. **Human resources issues in international tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- David Scheweiger, William Sandberg and James Rangan. 1986. "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus". **Academy of Management Journal** 29: 51-71.
- Easton, David. 1965. **A Systems Analysis of Political Life**. New York: Wiley.
- Grasha, Anthony F. and Kirschenbaum Daniels. 1980. **Psychology of Adjustment and Competence**. Massachusetts: Winthrop.
- Guest, D. 1987. "Human Resource Management and Industrial Relations". **Journal of Management Studies** 24: 5.
- International Hotel Association. 1998. **Hotels of the future: strategies and action plan**. London: Horwath and Horwath.
- Mondy, R. Wayne, Neo, Robert M. and Premeaux, Shane R. 1999. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Richard H. Hall. 1977. **Organizations: Structure and Process**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Samuel C. Certo. 1992. **Modern Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Taro Yamane. 1973. **Statistics an Introductory Analysis**. New York: Harper & Row.
- Warren G. Bennis. 1969. **Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects**. Boston: Addison-Wesley Publishing.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง การปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่
ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามสำหรับ

1. ผู้จัดการโรงแรม ผู้ช่วยผู้จัดการโรงแรม หรือ
2. หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ
3. ผู้ที่รับผิดชอบงาน โรงแรมมากที่สุด (โปรดระบุ).....
เช่น เจ้าของ โรงแรม ที่ปรึกษาโรงแรม กรรมการบริหาร เป็นต้น

2.เนื้อหา: แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยข้อมูล 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมและที่พัก

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนต่อองค์กร

ตอนที่ 4 ข้อมูลการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

ตอนที่ 5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำตอบและความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ในการชี้แนวทางให้ทุกภาคส่วน
ได้เตรียมตัวและดำเนินโครงการรองรับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐในการสนับสนุน ส่งเสริม
และช่วยเหลือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ AEC และการกำหนดข้อตกลง
ร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำ
ข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวม ฉะนั้นจึงไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด
จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาและสละเวลาในการตอบ
แบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวจริยา โกเมนต์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน
วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

1. ประเภทของที่พัก

() โรงแรม () รีสอร์ท () เกสต์เฮ้าส์ () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

2. ลักษณะความเป็นเจ้าของ

() โรงแรมอิสระ/เจ้าของคนเดียว () โรงแรมระบบแฟรนไชส์

() โรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการ () โรงแรมระบบเครือข่าย

3. ประเภทธุรกิจ

() บริษัทจำกัด () ห้างหุ้นส่วนจำกัด () ห้างหุ้นส่วนสามัญ

() บุคคลธรรมดา () ไม่ระบุ

4. โรงแรมของท่านเริ่มเปิดดำเนินการเมื่อปี พ.ศ.

5. โรงแรมท่านมีเว็บไซต์หรือไม่

() ไม่มี () มี โปรดระบุ.....

6. โรงแรมของท่านมีจำนวนห้องพัก.....ห้อง และแบ่งเป็น.....ประเภท
ราคาต่ำสุด.....บาท ราคาสูงสุด.....บาท

7. โรงแรมของท่านจัดเป็นโรงแรมที่ให้บริการอยู่ในระดับ

() ต่ำกว่า 3 ดาว () 3 ดาว () 4 ดาว () 5 ดาว () ไม่ระบุ

8. โรงแรมของท่านมีพนักงาน.....คน

แบ่งเป็นคนไทย.....คน

ต่างชาติ.....คน โปรดระบุสัญชาติ.....

9. การจ้างชาวต่างประเทศ

() จ้างชั่วคราวเฉพาะช่วง high season () จ้างตลอดทั้งปี

10. ถ้าจำเป็นต้องจ้างชาวต่างชาติ ท่านคิดว่าโรงแรมท่านจะจ้างในตำแหน่งใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ตำแหน่ง)

Front Office ครอบคลุมตำแหน่ง

- () ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับ (Front Office Manager) () ผู้ควบคุมดูแลฝ่ายต้อนรับ (Front Office Supervisor)
- () พนักงานต้อนรับ (Receptionist) () พนักงานรับโทรศัพท์ (Telephone Operator)
- () พนักงานยกกระเป๋า (Bell Boy)

House keeping ครอบคลุมตำแหน่ง

- () ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive Housekeeper) () ผู้จัดการฝ่ายซักรีด (Laundry Manger)
- () ผู้ควบคุมดูแลห้องพัก (Floor Supervisor) () พนักงานซักรีด (Laundry Attendant)
- () พนักงานดูแลห้องพัก (Room Attendant) () พนักงานทำความสะอาด (Public Area Cleaner)

Food Production ครอบคลุมตำแหน่ง

- () หัวหน้าพ่อครัว (Executive Chef) () พ่อครัวแต่ละงาน (Demi Chef)
- () ผู้ช่วยพ่อครัวฝ่ายอาหาร (Commis Chef) () พ่อครัวงานขนมหวาน (Chef de Partie)
- () ผู้ช่วยพ่อครัวขนมหวาน (Commis Pastry) () งานขนมปัง (Baker) () งานเนื้อ (Butcher)

Food and Beverage ครอบคลุมตำแหน่ง

- () ผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Director)
- () ผู้จัดการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Manager)
- () หัวหน้าพนักงานบริการ (Head Waiter)
- () พนักงานผสมเครื่องดื่ม (Bartender) () พนักงานบริการ (Waiter)

ตำแหน่งอื่นๆ (โปรดระบุ).....

11. ท่านคิดว่าโรงแรมท่านจะจ้างชาวต่างชาติในประเทศใดที่เป็นสมาชิกอาเซียน

- () พม่า () ลาว () กัมพูชา () มาเลเซีย () เวียดนาม
- () ฟิลิปปินส์ () สิงคโปร์ () บรูไน () อินโดนีเซีย

12. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของท่านเป็นนักท่องเที่ยวจากกลุ่มใด

- () ชาวไทย () อเมริกา () เอเชีย () ยุโรป
() ตะวันออก () ออสเตรเลีย () อื่นๆ(โปรดระบุ)

13. โรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวอย่างไรบ้าง

สิ่งอำนวยความสะดวก

- () รুমเซอร์วิส () ตู้นิรภัย () ร้านค้า () พื้นที่สูบบุหรี่
() ห้องแฟมิลีรูม () ร้านอาหาร () จุดบริการทัวร์ () รถเช่า
() คีย์ฟิช้อป () บริการซัก อบ รีด () สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ
() ที่จอดรถ () บริการนำรถไปจอด () อื่นๆ(โปรดระบุ).....

กีฬาและนันทนาการ

- () ห้องฟิตเนส () บริการนวด/สปา () ซาวน่า () สระว่ายน้ำ

อินเทอร์เน็ตในห้องพัก () ฟรี WiFi () LAN

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

1. ในปัจจุบันท่านมีวิธีการสรรหาหรือจัดคนเข้าทำงานอย่างไรบ้าง

- () การตีประกาศรับสมัครงานตามสถานที่ต่างๆ
() การโฆษณารับสมัครงานผ่านสื่อต่างๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่ออินเทอร์เน็ต ที่จะต้องเสียค่าโฆษณา
() การประกาศรับสมัครงานผ่านทาง Jobs Board, Webboard และ Forum ต่างๆ ทางอินเทอร์เน็ตที่เปิดให้บริการ
() การเผยแพร่ข้อมูลการรับสมัครงานผ่านทาง Social Medias และ Social network ต่างๆ
() การลงประกาศรับสมัครพนักงานผ่านทางเว็บไซต์ของโรงแรมเอง
() การใช้บริการของตัวแทนหรือนายหน้าที่ทำหน้าที่รับจัดหาคนเข้าทำงาน
() การใช้วิธีการติดต่อทาบตามเป็นรายบุคคล
() การฝากข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครงานผ่านบุคคลในแวดวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ชมรม สมาคม ไปเผยแพร่ผ่านทางเครื่องมือสื่อสารต่างๆ เช่น การส่ง SMS, e-mail เป็นต้น
() การรับนักศึกษาจากสถาบันต่างๆ เข้าฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

() การทบทวน หรือ "ซื้อตัว"

() การ "ดึงตัว"

2. การคัดเลือกพนักงานในแต่ละตำแหน่ง คัดเลือกจากอะไร มีระบบการคัดเลือกพนักงานอย่างไร (โปรดเรียงตามลำดับความสำคัญ)

() ความรู้/ความเชี่ยวชาญในสาขาหรือตำแหน่งนั้น

() ประสบการณ์ในการทำงาน

() เกรดเฉลี่ยหรือผลการศึกษา

() สถาบันการศึกษา

() ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ

() ลักษณะบุคลิกภาพ

() มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ

3. โรงแรมและที่พักของท่านมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างไรบ้าง

() มีการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน (Orientation)

() มีการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ (Standard Operating Procedure)

() มีการอบรมแผนการปฏิบัติฉุกเฉิน (Emergency Plan Training)

() มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะบุคลากร (Professional Skill Training)

() มีการอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skill Training)

() มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมภายนอกทั้งจากรัฐและเอกชน

() มีการจัดการคุณภาพและผลผลิตภาพ และการประเมินงานอยู่เสมอ

() มีการบริหารความก้าวหน้าในแต่ละสายงาน

4. การให้ค่าตอบแทนของพนักงานมีการกำหนดจากอะไร

() กำหนดจากตำแหน่งหน้าที่

() กำหนดจากลักษณะ/รูปแบบการทำงาน

() กำหนดจากวุฒิการศึกษา

() กำหนดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

() กำหนดจากมาตรฐาน โรงแรมและที่พัก

() กำหนดจากระยะเวลาในการประกอบกิจการของ โรงแรมและที่พัก

() กำหนดจากผลประกอบการของ โรงแรมและที่พัก

5. นอกจากเงินเดือนของพนักงานแล้ว พนักงานได้รับค่าตอบแทนหรือสวัสดิการอื่นอย่างไรบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

() สิทธิจากกองทุนประกันสังคม และการรักษาพยาบาลของพนักงานและครอบครัว

() เงินโบนัสประจำปีและค่าล่วงเวลา

() วันหยุดพักผ่อนประจำปี

() กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

() เครื่องแบบพนักงาน/ให้ค่าเครื่องแต่งกาย

() มีการให้ค่าเบี้ยขยัน

() การฝึกอบรมและทุนการศึกษา

() ให้เงินช่วยเหลือในโอกาสต่างๆ

() มีการจัดรถรับส่งพนักงาน

() ค่ายานพาหนะ/ ค่าพาหนะ/ ค่าน้ำมัน

() มีการจัดที่พักให้/ให้เงินช่วยเหลือค่าเช่าที่พัก

() มีการให้ค่าอาหารกลางวัน/ จัดอาหารกลางวันให้

() เงินกู้ของพนักงาน

() ให้เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ

() ให้เงินช่วยเหลือบุตร

() การเบิกค่าใช้จ่ายและอุปกรณ์ () สวัสดิการอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. ในโรงแรมและที่พักของท่านมีการให้ความสำคัญและมีการจัดการแรงงานสัมพันธ์อย่างไร

() มีนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ชัดเจน และเปิดเผย โดยการใช้ระบบการปรึกษาหารือ และการสร้างความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง

() มีการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อใช้ลงทุนในด้านการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์

() ฝ่ายจัดการและหัวหน้างานทุกระดับได้รับการถ่ายทอดนโยบาย กรอบและทิศทางการทำงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ขององค์กร

- () มีการฝึกอบรมฝ่ายจัดการและหัวหน้างานทุกระดับชั้นในเรื่องแรงงานสัมพันธ์การปรึกษาหารือ และความร่วมมือในการทำงาน
- () ยอมรับและให้เกียรติพนักงานทุกระดับ
- () ให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง
- () มีการสร้างเงื่อนไขที่จะให้พนักงานมีโอกาสใช้ทักษะและศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่ในการพัฒนาสถานประกอบการ
- () ฝ่ายจัดการมีความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน
- () ฝ่ายจัดการมีการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญขององค์กรที่ถูกต้อง และทันการแก่พนักงานหรือ ผู้แทนของพนักงานอยู่เสมอ

**ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ผลกระทบของข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ
ท่องเที่ยวแห่งอาเซียนต่อองค์กร**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ตามสภาพความเป็นจริงของ
โรงแรมของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการรับรู้มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการรับรู้มาก
- 3 หมายถึง มีการรับรู้ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการรับรู้น้อย
- 1 หมายถึง มีการรับรู้น้อยมาก หรือ ไม่มีการรับรู้เลย

ข้อ	การรับรู้ต่อข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	ระดับการรับรู้				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1	ท่านรับรู้ว่ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 นี้ และมีผลต่อธุรกิจโรงแรม					
2	ท่านรับรู้ว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี และท่านสามารถเปิดรับแรงงานต่างชาติได้อย่างเสรี					
3	ท่านรับรู้ว่าการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักมีการแข่งขันสูงขึ้น					
4	ท่านรับรู้ว่ามีความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวของอาเซียนที่จะกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศเครือข่ายมากขึ้น					
5	ท่านรับรู้ว่ภายใต้ AEC จะมีการส่งเสริมอาเซียนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวร่วมกัน และร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
6	ท่านรับรู้ว่มีการกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน					

ข้อ	การรับรู้ต่อข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	ระดับการรับรู้				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
7	ท่านรับรู้ว่าได้มีการกำหนด สมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากร ที่ประกอบวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว ไว้ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การ ฝึกอบรม และ/หรือประสบการณ์ใน การทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐานใน การรับรองมาตรฐาน					
8	ท่านรับรู้ว่ามีมีการกำหนดบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนใน สาขาโรงแรมและที่พักครอบคลุม 4 กลุ่มอาชีพ คือ Front Office, House Keeping, Food and Beverage and Food Production					
9	ท่านรับรู้ว่าการกำหนดข้อตกลงร่วม ในบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่ง อาเซียนจะช่วยให้ นักวิชาชีพ ทางการท่องเที่ยวสามารถ เคลื่อนย้ายเข้าไปทำงานในประเทศ อาเซียนอื่นได้สะดวกมากขึ้น					
10	ท่านรับรู้ว่าการกำหนดข้อตกลงร่วม ในบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่ง อาเซียนจะทำให้มีแรงงานจาก ประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นเข้ามา ทำงานในไทยมากขึ้น					

ข้อ	การรับรู้ต่อข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	ระดับการรับรู้				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
11	ท่านรับรู้ว่าองค์การของท่าน จำเป็นต้องมีการปรับตัวในด้านการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจ โรงแรมและที่พัก					

ตอนที่ 4 ข้อมูลการปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ
ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

โรงแรมและที่พักของท่านได้มีการทบทวน วิเคราะห์ หรือกำหนดมาตรการในการบริหาร
จัดการทรัพยากรมนุษย์ และให้ความสำคัญในประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของ โรงแรมและที่พัก
ของท่าน ที่ได้มีการปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และ
ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (MRA on Tourism
Professional)

5 หมายถึง มีการปรับตัวมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปรับตัวมาก

3 หมายถึง มีการปรับตัวปานกลาง

2 หมายถึง มีการปรับตัวน้อย

1 หมายถึง มีการปรับตัวน้อยมาก หรือไม่มีการปรับตัวเลย

ข้อ	การปรับตัวต่อข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	ระดับการปรับตัว				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	ด้านการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน					
1	โรงแรมและที่พักของท่านมีการ วิเคราะห์งานในทุกตำแหน่งและ หน้าที่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกัน ในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน					
2	โรงแรมและที่พักของท่านมีการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ของเพื่อ รองรับต่อข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน					
3	โรงแรมและที่พักของท่านมีการ ปรับเปลี่ยนวิธีการหาคนเข้าทำงาน โดยเน้นไปที่ 4 กลุ่มอาชีพในสาขา โรงแรมและที่พักตามมาตรฐานที่ได้ กำหนดไว้					
4	โรงแรมและที่พักของท่านมีการตั้ง เกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรที่อยู่ใน กลุ่ม 4 กลุ่มอาชีพในสาขาโรงแรม และที่พักตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
5	มีการให้พนักงานในบางตำแหน่งออก จากงาน					
6	มีการให้พนักงานในบางตำแหน่งย้าย หรือสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน					

ข้อ	การปรับตัวต่อข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	ระดับการปรับตัว				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา					
1	มีการปฐมนิเทศพนักงานก่อนเริ่มงาน					
2	มีการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง					
3	มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมตามที่หน่วยงานภาครัฐได้จัดอบรมวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน					
4	มีการอบรมพัฒนาบุคลากรในทุกด้านเพื่อพัฒนาทักษะเพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน					
5	มีการวางแผนจัดการคุณภาพและผลิตภาพในการทำงานของพนักงาน					
6	มีการประเมินงาน และการบริหารความก้าวหน้าในแต่ละสายงาน โดยเฉพาะใน 4 กลุ่มวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน					
	ด้านการให้ผลประโยชน์ทดแทน					
1	มีการปรับโครงสร้างเงินเดือนรองรับสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน					
2	มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน และค่าทำงานล่วงเวลา					

ข้อ	การปรับตัวต่อข้อตกลงร่วมกันใน คุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ ท้องถิ่นแห่งอาเซียน	ระดับการปรับตัว				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
3	มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในการให้ ค่าตอบแทนของพนักงาน					
4	มีการปรับเปลี่ยนในด้านสิทธิ ประโยชน์ให้กับพนักงาน					
5	มีการเพิ่มเติมสวัสดิการและบริการ อื่น ให้กับพนักงานมากขึ้น					
6	มีการปรับลดสวัสดิการและบริการอื่น ของพนักงาน					
	ด้านแรงงานสัมพันธ์					
1	มีการกำหนดนโยบายด้านแรงงาน สัมพันธ์ที่ชัดเจนและเปิดเผย โดยใช้ ระบบการปรึกษาหารือ และสร้าง ความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง					
2	มีการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อใช้ใน การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์					
3	มีการวางแผนจัดการแรงงานสัมพันธ์ เพื่อรองรับแรงงานต่างชาติตาม ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติวิชาชีพ ท้องถิ่นแห่งอาเซียน					
4	หัวหน้างานทุกระดับได้รับการ ถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการทำงาน ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ขององค์กร					
5	มีการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญของ องค์การที่ถูกต้องและรวดเร็วเสมอ					

ตอนที่ 5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของ โรงแรมและที่พักของท่าน ที่ได้มีการวางแผนเพื่อรองรับต่อการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professional)

5.1 การจัดการกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ข้อ	การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลง ร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน					
2	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน					
3	โรงแรมและที่พักของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับตัวรองรับต่อการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนลงไปในวิสัยทัศน์ขององค์กร					

ข้อ	การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลง ร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
4	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนในการสรรหาคนเข้าทำงานที่สามารถเผยแพร่ข้อมูลการรับสมัครได้ทั้งไทยและต่างประเทศ โดยเผยแพร่ในทุกช่องทาง					
5	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนในการประกาศเพื่อหาคนเข้าทำงานโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่					
6	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนในการทาบทาม หรือ ชื้อตัวพนักงานจากองค์กรอื่น					
7	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนในการรับนักวิชาชีพท่องเที่ยวจากต่างชาติเข้ามาทำงานในองค์กร					
8	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนในสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน โดยเฉพาะใน 4 กลุ่มอาชีพ ประกอบด้วย Front Office, House Keeping, Food and Beverage and Food Production					
9	ในการคัดเลือกพนักงานใน 4 กลุ่มอาชีพโดยแต่ละตำแหน่งเน้นไปที่พนักงานที่มีมาตรฐานตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน					

ข้อ	การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลง ร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
10	โรงแรมและที่พักของท่านมีการ วางแผนในการสร้างพันธมิตรกับ หน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวง ท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อเป็นส่วนช่วย ในการสรรหาพนักงานตามข้อตกลง ร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน					
11	โรงแรมและที่พักของท่านมีการ วางแผนกำลังคนโดยมีฝ่ายที่จัดการ แรงงานต่างชาติโดยตรง					
12	โรงแรมและที่พักของท่านมีการ วางแผนปรับโครงสร้างเงินเดือนและ การให้ผลประโยชน์ตอบแทนใหม่เพื่อ รักษาพนักงานไม่ให้ออกไปทำงานที่ อื่นที่มีเงินเดือนสูงกว่า					
13	โรงแรมและที่พักของท่านมีการ วางแผนปรับเปลี่ยนการให้สวัสดิการ แก่พนักงาน					
14	โรงแรมและที่พักของท่านมีการ วางแผนในการปฐมนิเทศพนักงาน ก่อนเข้าทำงาน โดยมีการรองรับต่อ แรงงานต่างชาติที่จะเข้ามาทำงานด้วย					
15	โรงแรมและที่พักของท่านมีการ วางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน ให้แก่บุคลากร					

ข้อ	การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลง ร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากร วิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
16	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนในการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาพนักงานให้มาตรฐานสูงขึ้น					
17	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนการจัดการเพื่อรองรับต่อพนักงานต่างชาติที่เคลื่อนย้ายมาทำงานในไทย					
18	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนการปรับนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์เพื่อรองรับต่อแรงงานต่างชาติที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรด้วย					
19	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนในการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญขององค์กรที่ถูกต้อง และทันการแก่พนักงานหรือผู้แทนของพนักงาน โดยรองรับการสื่อสารให้กับแรงงานชาวต่างชาติด้วย					
20	โรงแรมและที่พักของท่านมีการวางแผนในด้านการสร้างความเท่าเทียม ลดความแตกต่างในการปฏิบัติระหว่างแรงงานไทยกับแรงงานต่างชาติ					

5.2 โรงแรมและที่พักของท่านมีการดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) แล้วหรือไม่ อย่างไร

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

5.3 โรงแรมและที่พักของท่านมีการดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนในขั้นการประเมินผลกลยุทธ์(Strategic Evaluation) แล้วหรือไม่ อย่างไร

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

.....ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือ.....

ภาคผนวก ข

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวจรรยา โกเมนต์
เกิดเมื่อ	11 มิถุนายน 2532
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2553 ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาสังคมวิทยาและ มานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ทุนอุดหนุนวิจัย	พ.ศ. 2557 ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยประเภทบัณฑิตศึกษา จากสำนักงาน คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)