



สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ  
สวิส วิลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี



โดย  
นางสาวจันจิรา มาลา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ  
สวีต วัลเลย์ อีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี



โดย  
นางสาวจันจิรา มาลา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

SITUATIONS PROBLEMS AND GUIDED DEVELOPMENT SERVICES  
QUALITY OF ENTREPRENEUR SWISS VALLEY HIP RESORT  
SUAN PHUNG RATCHABURI



A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University



58602340 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : การพัฒนาคุณภาพ, การบริการ

นางสาว จันจิรา มาลา: สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

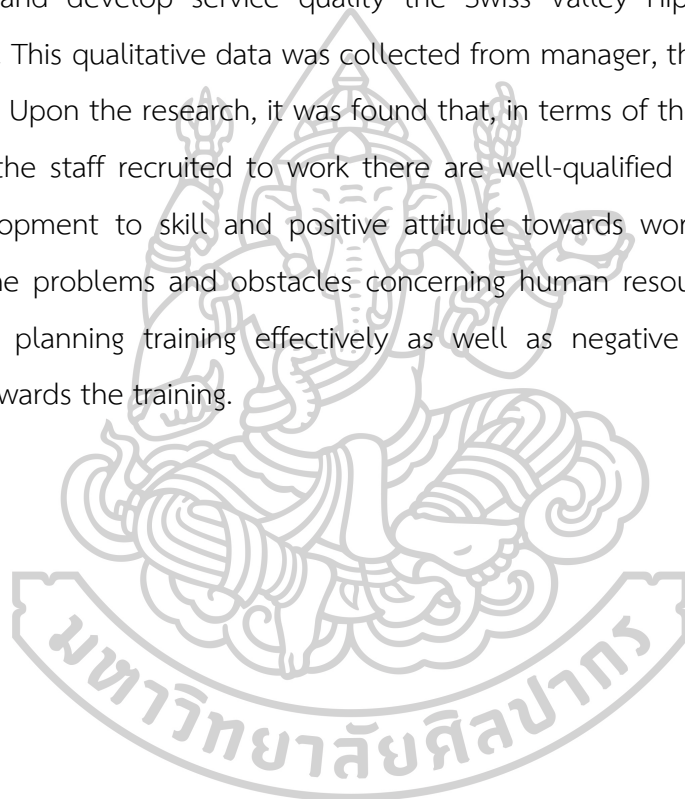
งานวิจัยเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายและการปฏิบัติแนวทางการพัฒนาคุณภาพปัญหาและอุปสรรคในแนวทางการให้บริการด้านคุณภาพของการบริการของผู้ประกอบการ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้จัดการของ รีสอร์ทและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการและผู้ใช้บริการ ผลการศึกษาพบว่า 1) นโยบายและการปฏิบัติของรีสอร์ทในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้การบริการรีสอร์ทเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานที่มีทัศนคติที่ดี 2) กระบวนการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ดีในการปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรม 3) ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการต้องประสานกับธุรกิจภายนอกและภายใน การฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบรีสอร์ท การวิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา

58602340 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : THE QUALITY DEVELOPMENT, SERVICES

MISS JANJIRA MALA : SITUATIONS PROBLEMS AND GUIDED DEVELOPMENT SERVICES QUALITY OF ENTREPRENEUR SWISS VALLEY HIP RESORT SUAN PHUNG RATCHABURI THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PITAK SIRIWONG, Ed.D.

A study of situations and guided development services quality of entrepreneur Swiss valley hip resort suan phung ratchaburi aimed to study the problems and develop service quality the Swiss Valley Hip Resort Suan Phung Ratchaburi. This qualitative data was collected from manager, the resort staff and the customers. Upon the research, it was found that, in terms of the hotel's policies and practices, the staff recruited to work there are well-qualified for their job. Training and development to skill and positive attitude towards work. The research also found some problems and obstacles concerning human resources management of the hotel, planning training effectively as well as negative attitude among the trainees towards the training.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักในการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาที่มีค่าอย่างยิ่งให้ความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยเอาความใส่ใจและให้กำลังใจ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงสมบูรณ์ด้วยดี ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณพระคุณอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม ดร.สุวิชา วรวิเชียรวงษ์ ที่ได้กรุณาร่วมพิจารณาการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณเอกรินทร์ พารุงวงศ์ ผู้ประกอบการ สวิส วอลล์ ฮีฟ รีสอร์ท สวนผึ้ง ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการรีสอร์ททุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือด้วยความตั้งใจในการให้ข้อมูลต่างๆ ในครั้งนี้

สุดท้ายผู้วิจัยใคร่กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา รวมทั้งเพื่อนของผู้วิจัยที่ให้ความรัก ความห่วงใย เป็นกำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมในทุกๆ ด้านแก่ผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้น จนทำให้วิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชา พระคุณ บิดา มารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

จันจิรา มาลา



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	3
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	5
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับรีสอร์ต.....	5
1.1 ความเป็นมาของรีสอร์ต.....	5
1.2 ความหมายของรีสอร์ต.....	6
1.3 ประเภทของรีสอร์ต.....	6
1.4 ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจรีสอร์ต.....	7
1.5 ประวัติ สวิส วิลเลจ ฮิลล์ รีสอร์ต สวนผึ้ง.....	8
2. แนวคิดเกี่ยวกับที่พักแรม.....	10
3. แนวคิดทฤษฎี SWOT.....	12
4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ.....	15
ความหมายของคุณภาพการให้บริการ.....	15



การปฏิบัติในการให้บริการ .....	18
ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการบริการ .....	18
ข้อควรระวังในการให้บริการ .....	19
กระบวนการปรับปรุงการบริการเพื่อสร้างคุณภาพ .....	19
แนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการ .....	20
เกณฑ์การทดสอบภาคทฤษฎีของผู้ให้บริการ .....	20
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ .....	22
ความสำคัญของการตัดสินใจ (Decision).....	22
กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making).....	23
ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจ .....	26
6. แนวคิดกระบวนการบริหาร .....	27
ความหมายของการบริหารจัดการ .....	28
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร .....	30
การวางแผน (Planning) .....	31
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	32
งานวิจัยภายในประเทศ .....	32
งานวิจัยต่างประเทศ .....	40
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	42
1. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	42
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	43
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	43
4. การตรวจสอบข้อมูล .....	43
5. การวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
6. การนำเสนอ .....	44

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
ตอนที่ 1 นโยบายและการปฏิบัติของรีสอร์ทในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการรีสอร์ท .....	45
1. แนวคิดและหลักการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือก .....	45
2. แนวคิดด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร .....	47
3. แนวคิดด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ .....	48
4. กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	49
5. กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ .....	51
ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของสวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท .....	52
1. หลักการและแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ .....	52
2. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ .....	55
3. เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริการของรีสอร์ท .....	55
ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ท .....	56
1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ทตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาด้านการบริการ .....	56
2. แนวโน้มการพัฒนาด้านการบริการในอนาคตของรีสอร์ท .....	57
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	59
สรุปผลการวิจัย .....	59
ตอนที่ 1 นโยบายและการปฏิบัติของรีสอร์ทในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการรีสอร์ท .....	59
ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของสวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท .....	62
ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ท .....	63
สรุปกรอบแนวคิดจากผลการศึกษา .....	64
ข้อเสนอแนะ .....	66
1. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ .....	66

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป .....	66
รายการอ้างอิง.....	67
ภาคผนวก .....	70
ประวัติผู้เขียน .....	73



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 สิ่งอำนวยความสะดวกภายในรีสอร์ท ..... 9

ภาพที่ 2 วงจรการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ.....53

ภาพที่ 3 วงจรการดำเนินการปรับปรุงบริการ .....54



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีความสำคัญและมีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก รายได้จากการท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่นำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศเป็นจำนวนมาก ถือว่าเป็นรายได้หลักที่สำคัญทางหนึ่ง (สมบัติ กาญจนกิจ, 2558: 12) เนื่องจากการท่องเที่ยวถือเป็นการพักผ่อนหย่อนใจคลายความตึงเครียดจากการทำงานและทำให้ร่างกาย สมอง จิตใจได้พักผ่อน รวมทั้งเป็นแหล่งก่อให้เกิดการจ้างงาน การกระจายรายได้ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ซึ่งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจทั้งในอดีตและปัจจุบัน การท่องเที่ยวเสมือนเป็นยุทธศาสตร์แนวทางหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจมีส่วนช่วยให้ประเทศฟื้นตัวจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจได้ รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยตระหนักถึงความสำคัญของการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก มีการกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นระยะๆ โดยเฉพาะรัฐบาลในยุคปัจจุบัน ได้มีการจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวขึ้นมา เพื่อดูแลการท่องเที่ยวโดยเฉพาะ และดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยให้มากที่สุด ด้วยการมุ่งนำเสนอศักยภาพของประเทศไทย ย้ำภาพลักษณ์ที่เป็นจุดแข็ง ภายใต้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ “Amazing Thailand” หรือ คำขวัญที่ว่า “เที่ยวเมืองไทยไม่ไปไม่รู้” (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2558: 33) ให้เป็นที่น่าประทับใจและน่าจดจำ ด้วยเหตุนี้จึงมีบุคคลที่ต้องการท่องเที่ยวในสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ในประเทศไทยและชาวต่างชาติ จึงทำให้เกิดความต้องการทางด้านที่พักขึ้นมา

การที่จะทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไปสู่จุดหมายที่คาดหวังไว้ต้องมีปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนทำให้ประสบผลสำเร็จได้ ธุรกิจที่พักและรีสอร์ทจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การท่องเที่ยวเพิ่มผลผลิตมากขึ้นในปัจจุบันขึ้นอยู่กับบริการแก่ผู้ใช้บริการซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอันถึงเป็นหัวใจหลักของธุรกิจบริการที่มีคุณภาพและได้ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, 2558: 42) สามารถรับรู้ถึงความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วอีกทั้งได้เกิดการเรียนรู้ว่าจะมีวิธีการบริการอย่างไรที่ลูกค้าซึ่งมีความแตกต่างในหลายๆ ด้านจะประทับใจและคำนึงถึงผู้ให้บริการเสมอ ปัจจุบันเกิดสภาวะเศรษฐกิจถดถอยและกำลังส่งผลกระทบต่อทั่วโลกประกอบกับสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อโดยตรงระบบทางเศรษฐกิจ ธุรกิจรีสอร์ท ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวซึ่งจะต้องมีสถานะทางเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวยแต่ด้วยภาวะการณ์ถดถอยทาง

เศรษฐกิจผนวกกับสถานการณ์ทางการเมืองที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลทำให้อุตสาหกรรมต่างๆ ชะลอตัวและเติบโตได้ไม่ดีเท่าที่ควร แต่ในขณะเดียวกันการท่องเที่ยวกลับทวีบทบาทมากยิ่งขึ้นและสามารถนำรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552: 76) กล่าวว่า ธุรกิจบริการเพื่อการท่องเที่ยวของรีสอร์ต จึงเติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวปัญหาความต้องการบุคลากรที่สามารถถ่ายทอดการบริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจทำให้รีสอร์ตต่างๆ มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้านการบริการที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เพราะผู้ให้บริการถือเป็นหัวใจสำคัญอันดับหนึ่งของธุรกิจการบริการของรีสอร์ต

สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ต สวนผึ้ง เป็นรีสอร์ตได้ก่อตั้งขึ้นในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี มีพื้นที่ดินแนวเชิงเขาทั้งหมด 80 กว่าไร่ เริ่มเปิดให้บริการมาตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2553 มีห้องพักทั้งหมด 11 หลัง แต่ละหลัง ออกแบบสไตล์เมดิเตอร์เรเนียน ในแบบยุโรป ฝรั่งเศสและสเปน สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ต สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการพักผ่อนของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ และส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในรีสอร์ต (สัญญา นามิ, 2555: 16)

จากข้อมูลที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นทำให้เห็นได้ว่าธุรกิจด้านรีสอร์ตและด้านบริการเป็นธุรกิจที่ต้องใช้กลยุทธ์ในด้านการบริการที่มีคุณภาพเป็นกลไกในการสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ และเมื่อเกิดการบริการที่ดีย่อมเป็นรายได้หลักของธุรกิจรีสอร์ต ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ต อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีโดยเลือกศึกษา คือ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ต อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ซึ่งจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ในเชิงลึก คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้จัดการของรีสอร์ต หัวหน้าพนักงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการและผู้รับบริการทั้งนี้ก็เพื่อให้ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการทางด้านบริการที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลในสาขาการบริการด้านธุรกิจต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านการจัดการคุณภาพของการจัดการการท่องเที่ยว สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ต อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการให้บริการเพื่อการท่องเที่ยว สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ต อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เป็นการศึกษานโยบายและการปฏิบัติของรีสอร์ท เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการของรีสอร์ท ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยมีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ แนวคิดกระบวนการบริหาร

#### 2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้เลือกสถานที่เก็บข้อมูล คือ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เพราะ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ตั้งอยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวของสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี และสามารถเดินทางได้สะดวกในการเก็บข้อมูล

#### 3. ขอบเขตด้านประชากร

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องด้านสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการของรีสอร์ท หัวหน้าพนักงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการและผู้รับบริการ

#### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 6 เดือน ตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2560

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เพราะปัญหาและอุปสรรคจะช่วยให้ในการพัฒนารีสอร์ทในด้านคุณภาพให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถทำให้อุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพในการพัฒนายิ่งขึ้นไป



2. ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการให้บริการเพื่อการท่องเที่ยว สวิส วิลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ให้เกิดประสิทธิภาพของสวิส วิลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ที่มีคุณภาพด้านการให้บริการโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นการสร้างเอกลักษณ์ในการบริการที่ประทับใจ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินการบริการการท่องเที่ยวด้วยคุณภาพของการบริการที่ยอดเยี่ยม





## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วิลเล่ย์ ฮีพ รีสอร์ทท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษานโยบายและการปฏิบัติของรีสอร์ทท ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการของรีสอร์ทท ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วิลเล่ย์ ฮีพ รีสอร์ทท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วิลเล่ย์ ฮีพ รีสอร์ทท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี โดยวิธีการสัมภาษณ์ในเชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการของรีสอร์ทท หัวหน้าพนักงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการและผู้รับบริการ โดยเลือก สวิส วิลเล่ย์ ฮีพ รีสอร์ทท สวนผึ้ง มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับรีสอร์ทท
2. แนวคิดเกี่ยวกับที่พักแรม
3. แนวคิดทฤษฎี SWOT
4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ
6. แนวคิดกระบวนการบริหาร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับรีสอร์ทท

#### 1.1 ความเป็นมาของรีสอร์ทท

รีสอร์ททหรือสถานที่พักตากอากาศ จะตั้งอยู่บริเวณที่มีแหล่งท่องเที่ยว หรือที่มีกิจกรรมดึงดูดใจทางการท่องเที่ยว ซึ่งจะอยู่ห่างหรือไกลจากชุมชนเมือง หรือมีทิวทัศน์ธรรมชาติโดยรอบที่ดึงดูดใจ เป็นรีสอร์ททหรือที่พักตากอากาศ (ปรีชา แดงโรจน์, 2557: 25) สำหรับผู้ที่มาพักผ่อนหย่อนใจ รีสอร์ททจึงต้องเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ กิจกรรมเพื่อการกีฬาทั้งในร่มและกลางแจ้ง และรูปแบบสันทนาการที่หลากหลายเพื่อความบันเทิงและเพลิดเพลินเป็นสำคัญ ซึ่งจะสามารถดึงดูดผู้พักให้มาอยู่พักได้นานวันขึ้น และยังดึงดูด ผู้อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงที่รายได้ในการจับจ่ายมากพอให้มาใช้บริการ เช่น การบริการเพื่อสุขภาพ (ห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ สนามกีฬา

ฯลฯ) และการบริการเพื่อความบันเทิง (ห้องนั่งเล่น ฟังเพลง เล่นเกม ฯลฯ) (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2556: 45) รีสอร์ทตากอากาศเกิดขึ้นครั้งแรกจากการที่ผู้คนในอดีตนิยมเดินทางไปยังแหล่งที่พบ บ่อน้ำพุร้อน เพื่อการพักผ่อนและฟื้นฟูสุขภาพ ในยุคแรกนั้น รีสอร์ทหรือสถานที่พักตากอากาศจัดเป็น เขตเฉพาะของชนชั้นสูงและกลุ่มชนผู้มีฐานะ ต่อมาจึงเริ่มแพร่หลายเป็นที่นิยมของชนชั้นกลางในสมัย หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ด้วยเหตุผลที่กลุ่มชนชั้นกลางมีฐานะการเงิน และรายได้ดีขึ้นจากสภาพ เศรษฐกิจที่ขยายตัวประกอบกับการกำหนดให้มีวันหยุดพักผ่อนประจำปีที่ได้รับการจ่ายจากนายจ้าง ทำให้ผู้คนสามารถวางแผนการเดินทางพักผ่อนการท่องเที่ยว เป็นผลให้ผู้คนเดินทางมากขึ้นทั่วโลก พัฒนาการของรีสอร์ทตากอากาศทั้งโลกในยุคก่อน จะปรากฏอยู่เฉพาะตามแหล่งท่องเที่ยวนอกเมือง แต่ในปัจจุบันมีกิจการที่พักหลายแห่งที่สร้างขึ้นในเมือง และเขตชานเมือง โดยได้รับการออกแบบ ตกแต่งจัดบริเวณให้มีบรรยากาศสงบร่มรื่นคล้ายเป็นที่พักผ่อนตากอากาศ

## 1.2 ความหมายของรีสอร์ท

รีสอร์ท หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้นมีลักษณะเป็น โรงแรมประเภทหนึ่ง ที่ตั้งอยู่ในแหล่งธรรมชาติ หรืออยู่ใกล้กับธรรมชาติมีบรรยากาศดี เพื่อบริการที่ พักชั่วคราวสำหรับเดินทาง (อิศรา แพงสี, 2554: 41) ในเรื่องของที่พักอาศัยอาหาร และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่พักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อเรียงกันในอาคาร หลังหนึ่ง หรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่างๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก โดยมีค่าตอบแทนและคิด ค่าบริการเป็นรายวันหรือไม่เกินหนึ่งเดือน

รีสอร์ท หมายถึง สถานที่พักตากอากาศ ที่สร้างขึ้นผู้มาเยือน ใช้เวลาในวันหยุด สุดสัปดาห์ หรือเทศกาลต่างๆ ส่วนใหญ่ที่ตั้งจะอยู่ในสถานที่ ที่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ การบริการส่วนใหญ่ จะคล้ายโรงแรมแต่อาคารสถานที่จะกลมกลืนกับธรรมชาติมากกว่า (อิศรา แพงสี, 2554: 54)

## 1.3 ประเภทของรีสอร์ท

ธุรกิจของรีสอร์ท นักวิชาการต่างประเทศ ได้จัดแบ่งรีสอร์ทออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (กมล รัตนวิระกุล, 2554: 23)

1. รีสอร์ทเพื่อการพาณิชย์ หรือ รีสอร์ทแขกไม่ประจำ รีสอร์ทหรือที่พักตากอากาศ ประเภทนี้มีมากกว่าประเภทอื่นๆ โดยมีทำเลที่ตั้งอยู่ในเมืองทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดต่อธุรกิจ แขกที่พักในรีสอร์ท ดังกล่าว มักเป็นนักธุรกิจหรือนักท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์พักชั่วคราว เพื่อติดต่อ ธุรกิจหรือการท่องเที่ยว มิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อเช่าอยู่เป็นที่พักประจำ สำหรับการประกอบธุรกิจหรือ ที่อยู่อาศัย รีสอร์ทประเภทนี้จะจัดความสะดวกสบายต่างๆ แก่แขกอย่างครบถ้วน เช่น ห้องอาหาร สถานที่บริการธุรกิจ เป็นต้น

2. รีสอร์ทแพคเกจประจำ รีสอร์ทประเภทนี้มีวัตถุประสงค์ให้แขกเข้าพักแบบอาศัยอยู่ประจำมีการจัดห้องอาหารบริการแก่แขกและลูกค้าทั่วไปทำเลที่ตั้งของรีสอร์ทโดยปกติอยู่ในบริเวณชานเมืองเพื่อเหมาะแก่การเป็นที่พักอาศัย แต่มีบางรีสอร์ทตั้งอยู่ใกล้ย่านธุรกิจ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการติดต่อ

3. รีสอร์ทหรือที่พักตากอากาศ ประเภทนี้จะตั้งอยู่บริเวณที่ใกล้ชิดกับธรรมชาติ เช่น ชายทะเล หรือบริเวณภูเขา ทั้งนี้เพื่อให้แขกหรือลูกค้าได้พักผ่อน สามารถสัมผัสกับธรรมชาติโดยรีสอร์ทต้องจัดบริการต่างๆ เช่น ห้องอาหาร การซักรีด การติดต่อสื่อสารหรือการบริการอื่นๆ เหมือนรีสอร์ททั่วไปแต่เน้นทางด้านบริการด้านกีฬาและนันทนาการแก่แขกให้มากกว่ารีสอร์ททั่วไป ดังนั้นรีสอร์ทต้องจัดสร้าง สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส สนามขี่ม้า ตลอดจนกิจกรรมในการบันเทิงอื่นๆ ให้กับแขกผู้มาพักพักผ่อน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการพักผ่อนเป็นหลัก

#### 1.4 ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจรีสอร์ท

สัญญา นามิ (2552: 52) กล่าวว่า เป็นทั้งธุรกิจบริการผลิตและขายปลีก รายได้ส่วนใหญ่เป็นการรับเงินสดมีบางส่วนเป็นลูกหนี้ การลงทุนส่วนใหญ่ในสินทรัพย์ถาวรในสัดส่วน 90% เงินทุนส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมการปฏิบัติงานเป็นการบริการด้วยบุคคล เปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับพนักงานสัดส่วน 30 - 40%

การดำเนินงานเป็นวงจร 3 แบบ เป็นสัปดาห์ ฤดูกาล และธุรกิจ

1. วงจรสัปดาห์ในวันหยุดจะมีแขกมารับประทานอาหารและพักมากกว่าวันธรรมดา โดยเฉพาะรีสอร์ทตามแหล่งท่องเที่ยวหรือตากอากาศ

2. วงจรฤดูกาล ในฤดูร้อนจะมีการเดินทางมากกว่าในฤดูอื่น

3. วงจรธุรกิจ การเดินทางท่องเที่ยวถือเป็นสิ่งฟุ่มเฟือยซึ่งทุกคนรอบครัวสามารถตัดออกได้ หากรายได้ลดลงในสภาพเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรือง คนจะมีรายได้มากขึ้นทำให้มีการเดินทางและการใช้จ่ายเงินมากขึ้น นอกจากนี้ในภัตตาคารหรือห้องอาหารอาจมีวงจรประจำวัน กล่าวคือช่วงที่แขกจะเข้ามารับประทานอาหารเช้า กลางวันและเย็นอีกด้วย

ลักษณะรายได้ของธุรกิจรีสอร์ท

รายได้ของธุรกิจรีสอร์ทมีจำนวนมากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับขนาดและการประกอบการของรีสอร์ทแต่ละแห่งรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของรีสอร์ทซึ่งสามารถแบ่งได้

1. รายได้จากการขายห้องพัก
2. รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่ม
3. รายได้จากการจัดการประชุมและงานเลี้ยง
4. รายได้จากการให้บริการต่างๆ เช่น การซักรีด ห้องออกกำลังกาย เป็นต้น
5. รายได้อื่นๆ เช่น จากดอกเบียร์รับเป็นเงินปันผลรับจากการขายพวงวาศ เป็นต้น

รายได้หลักของธุรกิจรีสอร์ต จะประกอบด้วย รายได้จากการขายห้องพัก รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่ม และรายได้จากการจัดประชุม และงานเลี้ยง ส่วนรายได้นอกเหนือจากที่กล่าวมาจะถูกจัดเป็นรายได้รอง

### 1.5 ประวัติ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท สวนผึ้ง

สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท สวนผึ้ง เป็นรีสอร์ตได้ก่อตั้งขึ้นในอำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี มีพื้นที่ดินแนวเชิงเขาทั้งหมด 80 กว่าไร่ เริ่มเปิดให้บริการมาตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2553 มีห้องพักทั้งหมด 11 หลัง แต่ละหลัง ออกแบบสไตล์เมดิเตอร์เรเนียน ในแบบยุโรป ฝรั่งเศส และสเปน สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท สัมผัสกับ บรรยากาศที่ร่มรื่น และกลิ่นไอธรรมชาติอันแสนบริสุทธิ์ และความหนาวเย็นตลอดปี ของที่ราบสูงที่สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท ที่พักของรีสอร์ตได้รวมบรรยากาศดีๆ ดังกล่าวทั้งหมดมาอยู่รวมกัน เพื่อให้ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวได้ชื่นชม และสัมผัสกับความรู้สึกดีๆ ที่ไม่สามารถหาได้จากในเมือง สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท จึงจัดบรรยากาศให้เป็นธรรมชาติเพื่อเป็นการผ่อนคลาย และเสริมสร้างสุขภาพที่ดี เนื่องจากสวนผึ้งอยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท จึงได้มีการออกแบบตัวอาคารสไตล์ เมดิเตอร์เรเนียนและการตกแต่งภายในต้องให้ ความรู้สึกแปลก แตกต่างกัน เพื่อที่จะได้มาได้บ่อยๆ เปลี่ยนบรรยากาศในแต่ละหลังเพื่อสร้างบรรยากาศแบบ โรแมนติก ภายใต้แบบยุโรปสไตล์ แนวยุโรป, ฝรั่งเศสและสเปน ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อสร้าง ประสบการณ์ที่หลากหลายแต่ยังคงความเป็นส่วนตัว เจียบสงบ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในวัน พักผ่อนต่างๆ อาทิ สระว่ายน้ำ ฟิตเนส ช่างนวด ร้านอาหาร มุมกาแฟ ร้านขายของที่ระลึก ไวน์ เพื่อ เติมเต็มประสบการณ์ของวันพักผ่อนให้กับลูกค้า และจะให้มีการจัดโครงการส่งเสริมการอนุรักษ์ ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมในรีสอร์ตด้วย เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรณรงค์ลดโลกร้อน ช่วยให้โลก สวยด้วยธรรมชาติ (โฮมคอลเลคชั่นกรุ๊ป, 2550: 18)

#### ข้อมูลสภาพแวดล้อม

พื้นที่ดินแนวเชิงเขา 80 กว่าไร่ ที่มีถนนหลักอ้อมผ่านถึงสองด้านของพื้นที่ ห้อมล้อม ด้วยทิวเขาที่มองเห็นได้ ทั้งในระยะใกล้ๆ และที่ไกลๆ สุดสายตา ว่ากันว่าลมที่พัดจากอันดามันผ่าน ทิวเขาและป่าดงดิบที่ยังเหลืออยู่ที่ทิวเขาสุดสายตานั้น นำความสดชื่นและเย็นสบายมาสู่สวนผึ้ง แนวคิดที่จะให้คนไทย ไม่ต้องบินไปไกลเพื่อพักผ่อนถึงต่างประเทศแค่ที่สวนผึ้ง อยู่ในเมืองไทย แต่ใส่ใจมากกว่าในแบบฉบับของ สวิสวิลเลจ ที่จะเป็นมากกว่าจุดหมายปลายทางตามสโลแกนของ สวิสวิลเลจ จึงเกิดรีสอร์ตที่ออกแบบตกแต่งแนวยุโรปชนบทขึ้นและได้เปิดตัวตนให้ทุกคนได้ร่วมสัมผัส ตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2553 เป็นต้นมา

### สิ่งอำนวยความสะดวกภายในรีสอร์ท



ภาพที่ 1 สิ่งอำนวยความสะดวกภายในรีสอร์ท

ที่มา: <http://www.swissvalleyhipresort.com/index.php> (1 มีนาคม 2560).

- |                         |                                   |
|-------------------------|-----------------------------------|
| 1. ร้านอาหารนานาชาติ    | 8. ฟาร์มแกะ 100 ตัว               |
| 2. สระว่ายน้ำ           | 9. ฟาร์มม้า 14 ตัว                |
| 3. คอฟฟี่ & ที          | 10. ไร่องุ่น 4 พันธุ์             |
| 4. ร้านขายของที่ระลึก   | 11. สวนกุหลาบ                     |
| 5. ฟิตเนส,ชาน้ำส่วนกลาง | 12. จุดชมปลาสวยงาม หงส์ขาว หงส์ดำ |
| 6. สนามยิงธนู           | 13. กระท่อมที่เลี้ยงแบบธรรมชาติ   |
| 7. จุดพักกอล์ฟ          |                                   |



## 2. แนวคิดเกี่ยวกับที่พักแรม

สมบัติ กาญจนกิจ (2560: 12) กล่าวว่า ที่พักแรม มีลักษณะแตกต่างกันออกไป เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้เดินทาง ที่พักแรมตามรีสอร์ท เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของการเดินทางมาตั้งแต่สมัยโบราณ ที่พักแรมบางประเภท อาจเป็นที่พักชั่วคราวระหว่างการเดินทาง เช่น บ้านญาติ วัด หรือ รีสอร์ท เป็นต้น

นิตา ชัชกุล (2557: 10) กล่าวว่า ปัจจุบันการเดินทางเพื่อประกอบอาชีพ และการท่องเที่ยวขยายตัวขึ้นเพราะความเจริญก้าวหน้าในด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีความจำเป็นต้องติดต่อธุรกิจโยงใยกันทั่วโลก และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการขนส่ง จึงทำให้การเดินทางกระทำได้รวดเร็วปลอดภัย สะดวกสบายมากขึ้นกว่าเดิมการเดินทางเพื่อการท่องเที่ยว ก็ได้ขยายตัวขึ้นอย่างมาก เนื่องจากการพัฒนาของระบบขนส่ง ระบบธุรกิจปัจจุบันมีวันหยุดมากขึ้น และความต้องการพักผ่อนหย่อนใจ จึงได้เกิดการสร้างที่พักแรมหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย

ปัจจุบันพบว่านอกเหนือจากธุรกิจโรงแรมแล้วยังมีธุรกิจที่พักที่มีรูปแบบต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งวัตถุประสงค์ของธุรกิจที่พักทุกประเภท คือ ต้องการรองรับการบริการให้แก่นักท่องเที่ยว และคนเดินทาง แต่ด้วยลักษณะความแตกต่างทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ในภูมิภาคต่างๆ ของโลก จึงมีผลให้การจัดแบ่งประเภทหรือการจัดกลุ่มของธุรกิจที่พักในแต่ละประเทศมีลักษณะการจัดที่มีความแตกต่างกันไป แต่ในที่นี้จะจัดแบ่งธุรกิจที่พักเป็น 3 กลุ่ม (Accommodation categories) ดังนี้ คือ (มิ่งสรรพ ขาวสะอาด, 2555: 75)

### 1. กลุ่มโรงแรม โมเต็ล และรีสอร์ท (Hotels, Motels and Resorts)

เป็นธุรกิจที่พักซึ่งในกลุ่มประเทศทางตะวันตกแถบยุโรป เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร จะพิจารณาว่าทั้งโมเต็ล และรีสอร์ท เป็นกลุ่มเดียวกันกับโรงแรม ซึ่งที่พักโมเต็ล ในต่างประเทศส่วนใหญ่จะสร้างเป็นอาคารสูงประมาณ 2-3 ชั้น จำนวนห้องพักมีประมาณ 60 - 100 ห้อง ราคาห้องพักของโมเต็ลถูกกว่าห้องพักโรงแรม ลักษณะของห้องพักมีความหลากหลาย น้อยกว่าโรงแรม มีสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักเช่นเดียวกับโรงแรม มีสถานที่จอดรถ มีภัตตาคาร โมเต็ลในต่างประเทศ จัดเป็นธุรกิจที่พักขนาดย่อม ที่ดำเนินการบริหารโดยครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ มีทั้งที่บริหารโดยเจ้าของกิจการเอง และที่บริหารโดยบริษัทเครือข่ายของกลุ่มโมเต็ล

สำหรับที่พักประเภทรีสอร์ท บ่อยครั้งที่พบว่ารีสอร์ทที่ตั้งอยู่ในทำเลที่มีภูมิทัศน์ที่สมบูรณ์แบบธรรมชาติ เรียกว่าโรงแรมรีสอร์ท (Resort Hotels) เป็นรีสอร์ทที่ก่อตั้งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นสถานที่พักผ่อน กิจกรรมบริการพื้นฐานที่ รีสอร์ทจัดให้แก่แขกได้แก่กิจกรรมเพื่อการบันเทิง และพักผ่อน บริการอาหาร บริการกีฬา สระว่ายน้ำ กิจกรรมการเล่นกลางแจ้ง สนามกอล์ฟ สนามเทนนิส นอกจากนี้ธุรกิจให้ความสนใจเลือกบริการเข้าพักที่โรงแรมรีสอร์ทมากขึ้น บางโรงแรมรีสอร์ทจึงเพิ่มการบริการอำนวยความสะดวกให้มากกว่าเดิมเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่สำคัญ เช่น บริการ

โทรสาร คอมพิวเตอร์ และบริการอื่นๆ โรงแรมรีสอร์ทที่มีอัตราค่าที่พักราคาค่อนข้างสูง ผู้ดำเนินกิจการจึงจำเป็นต้องรักษามาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่สูงกว่ารีสอร์ทโดยทั่วไป

## 2. กลุ่มที่พักเหมือนบ้านหลังที่สอง (Second Homes)

ลักษณะของที่พักกลุ่มนี้คือแต่ละห้องจะมีห้องครัวและอุปกรณ์ให้ประกอบอาหารเองได้ (Self Catering) เป็นที่พักรูปแบบที่ได้รับความนิยมจากผู้เดินทางมาเป็นครอบครัว และผู้ที่ต้องการพักเป็นระยะเวลานาน (Extended Stay) ลักษณะที่พักแบบนี้ ได้แก่ Serviced Apartments, Timeshares และ Condominium Hotels ซึ่งเป็นที่พักที่ได้รับความนิยมมากในต่างประเทศ โดยเฉพาะแถบยุโรป และ กลุ่มประเทศออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ การจัดการบริการที่พักในกลุ่มนี้อาจมีมาตรฐานการบริการที่แตกต่างกัน ที่พักกลุ่มนี้ยังแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ

2.1 กลุ่มที่พักระยะยาวประเภทโรงแรม (Extended Stay Hotels) หรือโรงแรมห้องชุด (all-suite hotels) ปัจจุบันธุรกิจ Serviced Apartments และ Timeshares ได้นำแนวคิดของโรงแรมห้องชุดมาพัฒนาเพื่อจูงใจแขกที่ประสงค์จะพักระยะยาวขึ้น และมีการจัดการบริการต่างๆ เหมือนกับธุรกิจโรงแรม มีแผนกต้อนรับดูแลแขกตลอด 24 ชั่วโมง มีภัตตาคารไว้บริการจำนวน 1 แห่ง มีแผนกแม่บ้านทำความสะอาดห้องพัก พื้นที่ของห้องพักของ Serviced Apartments มีขนาดกว้างกว่าโรงแรมจึงเป็นที่นิยมของนักธุรกิจที่สามารถใช้ส่วนหนึ่งของห้องพักเป็นที่ทำงานส่วนตัว และยังเป็นที่ยอดนิยมของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมากับครอบครัวเพราะ Serviced Apartments มีห้องชุดสามารถใช้เป็นห้องนอนสำหรับเด็กและยังสามารถใช้อุปกรณ์ครัวในการอุ่นหรือเตรียมอาหารได้

2.2 กลุ่มที่พักระยะยาวที่เกิดจากแนวคิดของนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ ธุรกิจที่พักรูปแบบ Timeshares สำหรับในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการแบ่งเช่าคอนโดมิเนียมเพื่อการพักผ่อน เป็นแนวคิดดำเนินธุรกิจของนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่สร้างคอนโดมิเนียม และนักลงทุนที่ซื้อคอนโดมิเนียมในสถานที่ท่องเที่ยว และมีการแบ่งเช่าคอนโดมิเนียมบางช่วงในรอบปีหนึ่ง เช่น 30 วัน หรือ หนึ่งสัปดาห์ อย่างไรก็ตามพบว่าการรูปแบบที่พักกลุ่มนี้ มีข้อจำกัดในการจัดการบริการไม่เหมือนกับกลุ่มที่พักระยะยาวประเภทโรงแรม (Extended Stay Hotels) เช่น การบริการของแผนกต้อนรับมีกำหนดช่วงเวลาถึง 21.00 นาฬิกา และมีการบริการดูแลความสะอาดภายในห้องพักเป็นรายสัปดาห์

## 3. กลุ่มที่พักขนาดย่อมหรือที่พักบูติก (Small Scale Boutique Accommodations)

ที่พักกลุ่มนี้ประกอบด้วย Inns, Bed and Breakfast, Guesthouses, Pensions and Homestays จัดเป็นธุรกิจขนาดย่อมทั้งหมด แต่ลักษณะการจัดการบริการในแต่ละประเทศก็มีความแตกต่างกัน คือ (มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด, 2548: 80)

Inns หมายถึง โรงแรมขนาดเล็ก หรือสถานที่ประกอบธุรกิจที่บริการที่พักสำหรับนักเดินทางที่มักจะใช้บริการอาหารเช้า และอาหาร ที่มักจะตั้งในชนบทริมถนนที่ใช้ในการเดินทางสำหรับประเทศไทย โรงแรมขนาดเล็กที่เรียกว่า Inns มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง

B & B (Bed and Breakfast) เป็นธุรกิจที่พักขนาดย่อม มีจำนวนห้องพักประมาณ 20 ห้อง แต่ขึ้นกับพระราชบัญญัติหรือกฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจที่พักในแต่ละประเทศ มีการจัดบริการที่พักพร้อมอาหารเช้า อย่างไรก็ตามในแต่ละประเทศอาจมีการจัดลักษณะบริการ B&B ที่แตกต่างกัน ในกลุ่มประเทศแถบอเมริกาจัด B&B เป็นที่พักกลุ่มเดียวกับ Inns

Guest House เป็นธุรกิจที่พักขนาดเล็กอีกรูปแบบหนึ่งที่นักท่องเที่ยวสะพายเป้ (Backpacker) นิยมพัก ซึ่งแนวคิดเดิม หมายถึง บ้านที่เจ้าของบ้านแบ่งห้องให้นักท่องเที่ยวเช่าพัก แต่ปัจจุบัน Guest House มีการพัฒนาไปเป็นธุรกิจที่พักที่มีการจัดบริการแบบครบครัน ได้แก่ อาหารเช้า ห้องพักรับประทานอาหาร มีโทรทัศน์ มีห้องน้ำในห้องพัก มีแม่บ้านทำความสะอาดแต่ละวัน ซึ่งจำนวนห้องพักอยู่ประมาณ 20-30 ห้อง

Pensions เป็นธุรกิจที่พักขนาดย่อม ที่มีลักษณะเช่นเดียวกับ Guest House ซึ่ง Pensions เป็นคำที่ใช้เรียก Guest House ในประเทศกลุ่มสแกนดิเนเวีย เช่น ประเทศสวีเดน ที่พักแบบ Pensions มีจำนวนห้องพักประมาณ 10-20 ห้อง

Homestays เป็นรูปแบบของที่พักซึ่งมีแนวคิดจากนักศึกษาต่างชาติที่ต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับภาษาของประเทศนั้นๆ บ้านแต่ละหลังจะมีห้องแบ่งให้เช่าได้ไม่เกิน 4 ห้อง ตัวอย่างของ Homestays ในประเทศญี่ปุ่น และในประเทศไทย

ดังนั้นผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับที่พักแบบไปใช้ประโยชน์ เมื่อศึกษาความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า รีสอร์ทเป็นธุรกิจบริการที่จะต้องให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพแก่ลูกค้าที่ขอมาท่องเที่ยวในวันหยุด เพื่อเป็นการพักผ่อนในวันหยุด โดยการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าทุกคนที่มาใช้บริการและเพื่อลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจดังกล่าว รีสอร์ทจึงแบ่งหน้าที่และการปฏิบัติงาน ออกเป็นหลายแผนกแต่ละแผนกจะรับผิดชอบงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อให้การปฏิบัติงานของรีสอร์ทมีประสิทธิภาพ และเอกภาพในการทำงาน พนักงานของโรงแรมในทุกแผนก โดยเฉพาะแผนกที่ต้องติดต่อกับลูกค้าจึงจำเป็นต้องเข้าใจภารกิจที่จะต้องให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงหรือสนับสนุนภารกิจของแผนกอื่นที่ให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อไป

### 3. แนวคิดทฤษฎี SWOT

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับธุรกิจเพราะธุรกิจใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละธุรกิจจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะของธุรกิจนั้นๆ ทั้งนี้ธุรกิจจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะของธุรกิจของตนเสียก่อน



นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะของธุรกิจและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

### ความหมายของ SWOT

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพธุรกิจ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

- Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
- Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
- Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้
- Threats – ภัยคุกคามข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานของธุรกิจ

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารของธุรกิจทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกธุรกิจ ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่ธุรกิจมีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของธุรกิจระดับธุรกิจที่เหมาะสมต่อไป

### ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งของธุรกิจ และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนของธุรกิจให้มัน้อยที่สุดได้ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ธุรกิจ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในธุรกิจทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและ

ทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุการจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของธุรกิจเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

1.1 จุดแข็งของธุรกิจ (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในธุรกิจนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในธุรกิจที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของธุรกิจที่ธุรกิจควรนำมาใช้ในการพัฒนาได้และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจ

1.2 จุดอ่อนของธุรกิจ (W - Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในธุรกิจนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในธุรกิจที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบของธุรกิจที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ธุรกิจนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานของธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราหนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

2.1 โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกธุรกิจ ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการของธุรกิจในระดับมหภาค และธุรกิจสามารถฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ ธุรกิจเข้มแข็งขึ้นได้

2.2 ภัยคุกคามทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่า ปัจจัยภายนอกธุรกิจ ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งธุรกิจจะต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพธุรกิจให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าธุรกิจกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น ธุรกิจควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้อาจจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากธุรกิจค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารของธุรกิจควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากธุรกิจกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือ หลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้อุปสรรคเกิดความสูญเสีย ที่น้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์ธุรกิจมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการ แข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกันดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายใน ต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อม ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวธุรกิจมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยาย ขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาว ด้านอื่นๆ แทน

ดังนั้นผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎี SWOT ไปใช้ประโยชน์ เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ ตนเองกับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจที่มีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจริสอร์ท และเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจริสอร์ทให้ไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

##### ความหมายของคุณภาพการให้บริการ

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2557: 45) กล่าวว่า คุณภาพการบริการว่า เป็นสิ่งที่จับ สัมผัส และต้องได้ยาก และเป็นสิ่งที่เสื่อมสูญสลายไปได้ง่าย บริการจะได้รับการทำขึ้น (โดย/จากบริการ) และส่งมอบสู่ผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพื่อใช้สอยบริการนั้นๆ โดยทันทีหรือในเวลาเกือบจะทันทีทันทีที่มีการให้บริการนั้น

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2558: 53) กล่าวว่า การบริการไม่ใช่สิ่งที่มีตัวตน แต่เป็น กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ต้องการใช้บริการ (ผู้บริโภค/ลูกค้า/ผู้รับ บริการ) กับ ผู้ให้บริการ (เจ้าของกิจการ/พนักงานงานบริการ/ระบบการจัดการบริการ)

หรือในทางกลับกัน ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ในอันที่จะตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุผลสำเร็จ ความแตกต่างระหว่างธุรกิจและการบริการ ต่างก็ก่อให้เกิดประโยชน์และความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยที่ธุรกิจบริการจะมุ่งเน้นการกระทำที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อันนำไปสู่ความพึงพอใจที่ได้รับบริการนั้น ในขณะที่ธุรกิจทั่วไป มุ่งขายสินค้าที่ลูกค้าชอบและทำให้เกิดความพึงพอใจที่ได้เป็นเจ้าของสินค้านั้น

ชนกฤต สังข์เฉย (2551: 29) กล่าวว่า กิจกรรมประโยชน์หรือความพึงพอใจที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอขาย หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นรวมกับการขายสินค้าจากความหมายดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า การบริการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. ผลิภัณฑ์บริการ เป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่ผู้บริการจัดทำขึ้นเป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งเพื่อสนองความต้องการแก่ลูกค้า เช่น การนวดเพื่อผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การจัดที่พักในรูปแบบต่างๆ การให้ความรู้และพัฒนาทักษะในสถานศึกษาต่างๆ การให้คำปรึกษาในการบริหารธุรกิจ หรือการให้ความบันเทิงในรูปแบบต่างๆ

2. การบริการส่วนครบ เป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่บริการจัดทำขึ้นเพื่อเสริมกับธุรกิจเพื่อให้สินค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น บริการรถ รับ - ส่ง สำหรับที่พัก บริการซัก อบ รีด ของลูกค้าที่เข้ามาพักในรีสอร์ท หรือการให้บริการในรูปแบบต่างๆ

ดังนั้น ในการรักษาคุณภาพการบริการจึงจำเป็นต้องควบคุมในทุกๆ หน่วยบริการให้เป็นที่พึงพอใจของผู้มารับบริการเสมอ คือ จะต้องมีการบริการดีทุกส่วนของธุรกิจ ซึ่งการบริการจะดีหรือไม่ดีต่อผู้มารับบริการนั้น ยังขึ้นอยู่กับความคาดหวังของผู้รับบริการ และในการสร้างธุรกิจทุกชนิดต้องรักษาความพึงพอใจของผู้รับบริการให้อยู่ตลอด

จากความหมายของการบริการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริการ เป็นกิจกรรมการกระทำและการปฏิบัติที่ผู้ให้บริการจัดทำขึ้นเพื่อเสนอขาย และส่งมอบสู่ผู้รับบริการหรือเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นรวมกับการบริการธุรกิจเพื่อสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการอย่างทันทีทันใด ลักษณะของการบริการมีทั้งไม่มีรูปร่างหรือตัวตน จับสัมผัสแต่ต้องได้ยากและเป็นสิ่งที่เสื่อมสูญสลายได้ง่าย

การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของการจัดการงานบริการที่มีประสิทธิภาพการศึกษาทำความเข้าใจลักษณะของการบริการจึง เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ทุกระดับรวมของธุรกิจหรือหน่วยการบริการทุกประเภทเพื่อที่จะทำให้การบริการสามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

การบริการที่ดีจะช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จในที่สุด ดังนั้นความสำคัญของการบริการสามารถแบ่งเป็น 2 ประเด็น (สมชาติ กิจยรรยง, 2555: 89) ดังนี้

#### 4.1 ความสำคัญต่อผู้ให้บริการ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1.1 ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรที่ปฏิบัติงานบริการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริการโดยเฉพาะผู้ที่ให้บริการหรือผู้ปฏิบัติงานบริการส่วนหน้าเนื่องจากเป็นบุคคลที่ปฏิสัมพันธ์กับผู้มารับบริการหรือลูกค้าโดยตรงเริ่มตั้งแต่การต้อนรับผู้ที่เข้ามาติดต่อจนกระทั่งการอำลาบุคคลนั้นเมื่อบริการต่างๆ สิ้นสุดลง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบริการตระหนักถึงการปฏิบัติตนต่อผู้รับบริการด้วยจิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) อย่างเต็มเปี่ยมและรู้จักเรียนรู้การพัฒนาศักยภาพอันนำไปสู่การเป็นนักบริการระดับมืออาชีพ ดังนี้

4.1.1.1 ทำให้เกิดการรับรู้เป้าหมายของการให้บริการที่ถูกต้องโดยมุ่งเน้นที่ตัวลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นศูนย์กลางของการบริการด้วยการกระทำเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้ลูกค้ามาใช้บริการพึงพอใจเป็นสำคัญ

4.1.1.2 ทำให้เข้าใจและยอมรับพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้ที่ใช้บริการ

4.1.1.3 ทำให้ตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมของการบริการที่ผู้ปฏิบัติงานบริการพึงปฏิบัติซึ่งเป็นภาพลักษณ์เบื้องต้นของการบริการ โดยเฉพาะจะต้องคำนึงถึงบุคลิกภาพและการแสดงออกด้วยไมตรีจิตที่สามารถทำให้ผู้รับบริการประทับใจและจิตใจใช้บริการอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลูกค้าประจำ

4.1.1.4 ทำให้รู้จักวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและคุณลักษณะของการบริการที่สร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการรวมทั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเกิดขึ้นตลอดเวลาและจำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อมิให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พอใจในการบริการที่ได้รับ

4.1.2 ความสำคัญต่อผู้ประกอบการหรือผู้บริหารการบริการ ปัจจุบันผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าและบริการต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของการบริการมากขึ้นและหันมาให้บริการเป็นกลยุทธ์การแข่งขันทางการธุรกิจที่นับวันจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการจะช่วยให้ผู้บริหารการบริการสามารถสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินการบริการด้วยคุณภาพของการบริการที่ยอดเยี่ยมได้ ดังนี้

4.1.2.1 ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นอันดับแรกและรู้จักสำรวจความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าในการเลือกที่พักและบริการต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้วางแผนและการปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

4.1.2.2 การทำให้เห็นความสำคัญของบุคลากรหรือปฏิบัติงานบริการซึ่งมีบทบาทสำคัญที่จะดึงผู้บริโภคให้มาเป็นลูกค้าประจำของธุรกิจด้วยการสนับสนุนและเพิ่มขีด



ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพในการบริการอย่างทั่วถึงทั้งในด้านความรู้และทักษะการบริการที่มีคุณภาพ

4.1.2.3 ทำให้เข้าใจกลยุทธ์การบริการต่างๆ ที่สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ การสร้างเอกลักษณ์ในการบริการที่ประทับใจ การบริหารธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและการใช้เทคโนโลยีการบริการที่ทันสมัย

4.1.2.4 ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาข้อบกพร่องและแนวโน้มของการบริการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและกำหนดทิศทางการบริการที่ลูกค้าต้องการได้

การบริการที่ดีต้องเกิดขึ้นจากใจ เพราะการบริการเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว สบายใจและพอใจ คนส่วนใหญ่คิดว่า งานบริการเป็นเรื่องของบริการเป็นเรื่องของการรับใช้ แท้ที่จริงไม่ใช่งานบริการคืองานใดๆ ก็ได้ที่เกิดจากมีผู้ให้และผู้รับอย่างมีเงื่อนไขกล่าวคือ เป็นการบริการที่ดีแล้วผู้รับต้องพึงพอใจต้องให้บริการ

#### การปฏิบัติในการให้บริการ

ทางกาย ต้องดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงสดชื่นด้วยอาการกระปรี้กระเปร่า ไม่ง่วงเหงาหาวนอน เชื่องซึม มีลักษณะห่มดะหมัก กระจับกระจง กระจุ่มกระจวน หน้าตาสดใส หวีผมเรียบร้อย ไม่ปล่อยผมรุงรัง หรือหัวยุ่งเป็นกระเซิง การแต่งกายเรียบร้อย ยิ้ม ไหว้ หรือทักทายเหมาะสม กิริยาสุภาพ เป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้นต้องวางตัวเป็นมิตร เปิดเผย จริ่งใจ สมองความต้องการของผู้รับบริการอย่างกระตือรือร้น แสดงความเต็มใจที่จะให้บริการ

ทางวาจา ต้องใช้ถ้อยคำชวนฟัง น้ำเสียงไพเราะชัดเจน พูดมีหางเสียง มีคำขานรับเหมาะสม กล่าวต้อนรับและสอบถามว่าจะให้ช่วยบริการอย่างไร พูดแต่น้อยฟังให้มาก ไม่พูดแทรก ไม่กล่าวคำตำหนิ อาจพูดทวนย้ำสิ่งที่มีผู้มาติดต่อต้องการให้เขาฟังเพื่อความเข้าใจตรงกัน พูดให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ไม่พูดมากจนเกินจริง พูดเพื่อความสบายใจของผู้รับบริการ และใช้ถ้อยคำเหมาะสม

ทางใจ ต้องทำจิตใจให้เบิกบานแจ่มใส ยินดีที่จะต้อนรับ ไม่รู้สึกขุ่นเคืองที่จะต้องรับหน้าหรือพบปะกับคนแปลกหน้าที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อน แต่มาเรียกร้องต้องการนั้น ต้องการนี้ ไม่ปล่อยให้จิตใจหม่นหมอง ใจลอยขาดสมาธิในการทำงาน เศร้าซึม เบื่อหน่ายหรือเซ็ง

#### ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการบริการ

การให้บริการเป็นงานที่ล่อแหลม ทำดีก็เสมอตัวผิดพลาดก็ได้รับคำตำหนิจึงเป็นงานที่ต้องการความรับผิดชอบสูง และมีจิตใจหนักแน่น ผู้ซึ่งทำงานบริการแล้วเกิดผิดพลาด บางคนก็เสียอกเสียใจ

ตีกอกหัว ฟุ่มพายน้าตา แต่กลับกัน ผู้ซึ่งไม่มีความรับผิดชอบมักกล่าวโทษผู้อื่น ป้ายความผิดให้คนต่างๆ แม้แต่ผู้มารับบริการ เป็นเรื่องการหาแพะรับบาปหรือหาเหตุผลมากกล่าวอ้าง

ต่างๆ นานาให้พ้นไปจากความรับผิดชอบของตน วิธีการให้บริการอันจะทำให้ผู้รับบริการพอใจ จะต้องรู้ความคาดหวังของเขา และปฏิบัติตามความคาดหวังเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้ย่อมไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เพราะการปฏิบัติด้วยกาย วาจา ใจ ต่อคนต่างๆ ให้สามารถสนองความต้องการของผู้รับบริการ แต่ละประเภท ทุกระดับย่อมมีความยากลำบาก การที่จะให้บริการเป็นที่พอใจของทุกๆ คนดูจะเป็นเรื่องเป็นไปได้ แต่ก็ไม่มีวิสัยที่จะทำให้คนส่วนใหญ่พึงพอใจ หากเรามีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอยู่เสมอ

### ข้อควรระวังในการให้บริการ

1. ไม่สนใจความต้องการของผู้รับบริการ  
การให้บริการในทุกกรณีจะต้องแสดงว่าผู้รับบริการมีความสำคัญ จึงต้องระวังไม่แสดงกิริยาที่เพิกเฉยไม่สนใจผู้รับบริการอย่างจริงจัง
2. ให้บริการขาดตกบกพร่อง  
เป็นสิ่งที่ต้องย้ำเตือนอยู่เสมอว่า การให้บริการจะขาดตกบกพร่องไม่ได้เลย เพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำลายงานบริการในส่วนอื่นๆ ที่ดีอยู่แล้วให้เกิดผลเสียหายตามไปด้วย
3. ดำเนินการล่าช้า  
ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีอย่างยิ่ง เพราะความล่าช้าไม่ตรงเวลา ทำความเสียหายให้ผู้รับบริการได้
4. ใช้กิริยา วาจา ไม่เหมาะสม  
การให้บริการสามารถจะรู้สึกได้จากกิริยาท่าทาง การใช้คำพูดและน้ำเสียง ผู้ให้บริการอาจไม่มีความตั้งใจจะแสดงกิริยาต่อผู้รับบริการในทางที่ไม่ดี แต่อยู่ในอารมณ์ที่ขุ่นมัว และไม่ควบคุมอารมณ์ของตนจึงแสดงออกด้วยท่าทีและคำพูดที่ทำให้เสียความรู้สึกต่อผู้รับบริการ
5. ทำให้ผู้รับบริการผิดหวัง  
บริการที่ทำให้ผู้รับบริการผิดหวังมีได้ในหลายกรณีนับแต่การต้อนรับที่เย็นชาหรือการพูดโทรศัพท์ที่ไม่เหมาะสม การให้บริการอย่างไม่เต็มใจ ไม่ใส่ใจในการให้บริการ การบริการผิดพลาดทำความเสียหายให้แก่ผู้รับบริการ

### กระบวนการปรับปรุงการบริการเพื่อสร้างคุณภาพ

กระบวนการปรับปรุงการบริการเพื่อสร้างคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารต้องกำหนดเป็นนโยบายให้พนักงานและทุกแผนกงานร่วมมือกัน  
การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการจะอาศัยพนักงานหรือแผนกงานเพียงบางส่วนงานเท่านั้นไม่ได้ สาเหตุประการหนึ่งคือ การให้บริการเป็นกระบวนการอันต่อเนื่องจากทุกแผนกงานและเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนด้วย ดังนั้นทุกคนและทุกแผนกงานต้องให้ความร่วมมือ

## 2. การศึกษาถึงกระบวนการในการให้บริการในทุกฝ่ายของการให้บริการ

โดยแยกการศึกษาออกเป็นกระบวนการย่อย ระบุผู้รับผิดชอบ / ฝ่ายงานในแต่ละงาน เอกสารทุกชนิดที่เกี่ยวข้อง เวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยสำหรับการบริการลูกค้าแต่ละราย ทั้งนี้ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการศึกษาคั้งนี้ให้มากที่สุด เพื่อหาจุดบกพร่องที่ต้องปรับปรุง รวมกระบวนการบางอย่างเข้าด้วยกัน เพิ่มกระบวนการบางอย่างที่ยังขาดไป หรือกระบวนการที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (Grey area)

ทั้งนี้ ในการศึกษาควรสำรวจความเห็นจากลูกค้าและพนักงานในคุณภาพการบริการในแต่ละจุด กล่าวคือ ลูกค้าและพนักงานจะเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการมากที่สุด สำหรับพนักงานให้รวมถึงเจ้าของ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ทุกคนต่างมีมุมมองและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความคิดเห็นดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

## 3. ดำเนินการปรับปรุง

ในการปรับปรุงในขั้นนี้ รวมถึงการลดบางกระบวนการที่ไม่สำคัญมากนั้นมารวมอยู่ในกระบวนการอื่น ซึ่งอาจจะรับผิดชอบโดยบุคคลหรือฝ่ายงานเดียวกัน หรืออาจจะเพิ่มบางกระบวนการเข้าไปที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้เอกสารบางอย่างต้องปรับปรุงใหม่ให้มีเนื้อหาเฉพาะสิ่งที่จำเป็นต้องใช้จริง ต้องลงมือทำจริง และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

### ข้อคิด

การปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำครั้งแล้วก็หยุดไป การดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือต้องหาจุดบกพร่อง หรือปัญหาต่างๆ ในการให้บริการจากลูกค้าและพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การบริหารพนักงาน

### แนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการ

1. การตรวจสอบความหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ
2. การกำหนดเป้าหมายและทิศทางของธุรกิจให้ชัดเจน
3. การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่มีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาคุณภาพการบริการ และความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงาน
5. การนำกลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการไปปฏิบัติและประเมินผล

### เกณฑ์การทดสอบภาคทฤษฎีของผู้ให้บริการ

โดยทั่วไปหลังจากที่ผู้ให้บริการ (พนักงาน) ผ่านการสัมภาษณ์ และถูกรับเลือกให้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจนั้นๆ ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจริง พนักงานแต่ละคนจะได้รับการฝึกอบรมความรู้จากทางธุรกิจก่อน ซึ่งจุดประสงค์ของการฝึกอบรมมี 3 ประการ คือ (อิตรัตน์ พิมพากรณ์, 2557: 45)



1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self – Awareness) คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของตนเองความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ยึดถือกับการปฏิบัติจริง รวมถึงการเข้าใจทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และเรียนรู้ผลกระทบที่จะเกิดกับบุคคลอื่นจากการกระทำของตนเอง

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) คือ การอบรมเกี่ยวกับทักษะด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

3. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ (Motivation) คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ วิเคราะห์ความต้องการ กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรม ประเมินผลโดยมีการสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผลและขั้นตอนสุดท้าย คือ ความมั่นคงของผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม

คำนาย อภิปรีชญาสกุล (2557: 58) กล่าวว่า “การบริการ คือ การให้ทั้งรูปธรรม และนามธรรม ในเชิงความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง และด้วยอัธยาศัยเป็นพื้นฐาน” และกล่าวเพิ่มเติมไว้อีกว่า การบริการในเชิงการตลาดเป็นคุณค่าเสริมของธุรกิจ เป็นคุณค่าสำคัญของธุรกิจ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญกว่าตัวธุรกิจ ซึ่งคำว่า “บริการ” (Service) ประกอบด้วยตัวอักษรที่สื่อความหมายดังนี้

S = Service Mind คือ คัดคนที่มีจิตใจอยากจะให้บริการ

E = Exceed Customer Expectation คือ เข้าใจถึงความคาดหวังของลูกค้าด้วยบริการที่ดี

R = Reprocess คือ การปรับกระบวนการให้รวดเร็ว สั้น และดีกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลา

V = Vision คือ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

I = Information Technology คือ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองลูกค้า

C = Cycle Time คือ บริการที่ชนะด้วยเวลา

E = Empowerment คือ ทีมงานที่มีอำนาจในการสั่งการตนเอง

รวีวรรณ โปรรุ่งโรจน์ (2551: 48) กล่าวถึง งานศึกษาถึงมิติคุณภาพการบริการโดยมีความเชื่อว่า การให้บริการลูกค้าที่ดีต้องมีกระบวนการภายในธุรกิจที่ดีมาก่อน จึงมีการศึกษาเรื่องมิติคุณภาพที่ลูกค้าภายในมักให้ความสำคัญ ประกอบด้วย

Availability of Support : ความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการ

Responsiveness of Support : การตอบสนองอย่างรวดเร็วของผู้ให้บริการ

Timeliness of Support : การให้บริการที่ตรงต่อเวลา และผลงานบรรลุภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

Completeness of Support : บริการที่ส่งมอบครบถ้วนสมบูรณ์

Pleasantness of Support : การให้บริการอย่างมีอาชีพ และสร้างความประทับใจ

ดังนั้นผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการไปใช้ประโยชน์ เมื่อศึกษาความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ธุรกิจการบริการจะต้องรับผิดชอบต่อความรู้สึกของลูกค้าอีกด้วย ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์การดำเนินธุรกิจบริการในปัจจุบันธุรกิจควรที่จะเน้นคุณภาพในเรื่องการบริการเหนือความคาดหวังของลูกค้ากล่าวคือสามารถสร้างความรู้สึกและความประทับใจที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าเกินกว่าที่ลูกค้าต้องการมิใช่เพียงทำให้ลูกค้ารู้สึกเฉยๆ กับการรับบริการเท่านั้นหรือไม่ประทับใจจะเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ซึ่งไม่ควรเกิดขึ้นไม่ว่าจะกรณีใดๆ ก็ตามหากลูกค้าได้รับปัญหาไม่พอใจในการแก้ไข จะต้องรีบแก้ไขทันทีอย่าช้า สำหรับการทำความเข้าใจแต่อย่าลืมน่าจะต้องไม่มากเกินไปจนกระทั่งเราขาดทุน วิธีนี้คือ การตอบสนองทันที (Take Action) ที่เคยได้ยินจนติดหูพยายามให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเกิดความรู้สึกว่าผู้ประกอบการเองมีความจริงใจอย่าปล่อยให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีอย่างเด็ดขาดเพื่อธุรกิจที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

## 5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การบริหารงานธุรกิจในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management Process) อันได้แก่ การวางแผน การจัดการธุรกิจ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใดก็ตามแต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557: 43) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริงแนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา

### ความสำคัญของการตัดสินใจ (Decision)

สมชาติ กิจยรรยง (2555: 21) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารธุรกิจในยุคหนึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management Process) อันได้แก่ การวางแผน การจัดการธุรกิจ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใดก็ตามแต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารธุรกิจสู่ความสำเร็จได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องแสดงความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจที่ดีกว่าผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติและวิจรรณญาณที่ดีกว่า ความสามารถในการตัดสินใจคือมูลค่าเพิ่มที่ผู้บริหารต้องทำให้เห็นว่าเป็นความแตกต่างที่สมแล้วกับค่าจ้างเงินเดือนในตำแหน่งผู้บริหาร

2. การตัดสินใจเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายธุรกิจ ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของตัวเอง แต่เป็นมรรควิธี แนวทาง วิธีการและเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารธุรกิจประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายธุรกิจให้ชัดเจนก็สิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มต้น การหาวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายก็เป็นขั้นตอนที่กระทำตามมา และนี่คือการตัดสินใจนั่นเอง การกำหนดแนวทางวิธีการที่ดี ที่หลากหลาย และสร้างสรรค์จะนำไปสู่ธุรกิจสู่ความสำเร็จได้

3. การตัดสินใจเป็นเสมือนสมองของธุรกิจ การตัดสินใจที่ดีก็เหมือนกับคนเรามีสมอง และระบบประสาทที่ดีก็จะทำให้ตัวเราประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและชีวิตทางสังคมได้ ในขณะเดียวกันถ้าเป็นการตัดสินใจของธุรกิจ ที่ดีก็จะต้องมีสมอง และระบบประสาทของธุรกิจที่ดีด้วยจึงจะทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตือรือร้น ใฝ่หาแนวทางแก้ไขปัญหายุติตลอดเวลา จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้

4. การตัดสินใจปัญหาเป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาในอนาคต ในทฤษฎีการตัดสินใจทั่วไปมองว่าเป็นการแก้ปัญหาในอดีต ซึ่งได้แก่ปัญหาข้อขัดข้องซึ่งมีสะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้หมดสิ้นและยังมีปัญหาใหม่ๆ เข้ามาอีกมากมาย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (paradigm) ในการมองปัญหาใหม่ให้มองไปถึงปัญหาในอนาคต ซึ่งได้แก่ปัญหาป้องกัน รู้แล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ก็ควรมีการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ปัญหาเชิงพัฒนาเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เป็นการมองโดยใช้วิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหารในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต กำหนดภาพอนาคต (scenario) ไว้พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละภาพอนาคตนั้นด้วย อาทิ ภาพอนาคตมุ่งเน้น 3 C ได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ดังนั้นผู้บริหารเตรียมการที่จะคิดวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นกลยุทธ์ในการบริการลูกค้าเหนือความคาดหวัง กลยุทธ์การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ และกลยุทธ์สู่องค์กรอัจฉริยะ เป็นต้น

#### **กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making)**

ภาวิณี กาญจนานา (2558: 123) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการ ดังกล่าว เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ แล้วแต่ความคิดเห็นของ

นักวิชาการ พลังเกต และ แอ็ดเนอร์ (เสาวนีย์ บุญโต, 2556: 133) ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อไป ของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย

ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่างๆ ของธุรกิจ โดยพิจารณาจากทรัพยากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา 1 เดือน ทางเลือกของการแก้ไขปัญหาคือการผลิตสินค้าไม่เพียงพอที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 1 เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่ธุรกิจประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ 1) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ 3) เพิ่มจำนวนพนักงาน หรือ 4) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ ทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของธุรกิจก็อาจทำให้เกิดผลต่อเงื่อนไขที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่งของการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการลดลงของขวัญกำลังใจของพนักงานในระยะต่อมา เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสีย

ต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอมโดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือก

ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงานงบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2558: 175) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และในการจัดการนั้น การตัดสินใจเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุกๆ เรื่องทุกๆ กรณีเพื่อดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการพิจารณา มีเหตุผลส่วนตัวอารมณ์ความรักใคร่ชอบพอ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ต่อเนื่องกันไป ดังนี้

1. การแยกแยะตัวปัญหา (problem identification) ในขั้นตอนแรกของการตัดสินใจนั้น จึงเป็นเรื่องราวของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจ โดยการค้นหาความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ก็เพราะเหตุว่ากระบวนการตัดสินใจจะเริ่มต้นตามขั้นตอนแรก เมื่อผู้ทำการตัดสินใจมีความรู้สึกว่าได้เกิดปัญหาขึ้นมา นั่นก็คือ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในว่าได้มีปรากฏบางสิ่งบางอย่างมิได้เป็นไปตามที่คาดคิด

2. การหาข่าวสารที่เกี่ยวกับตัวปัญหานั้น (information search) การเสาะหาข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็คือ การเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็ได้

3. การประเมินค่าข่าวสาร (evaluation of information) เป็นความจำ เป็นที่จะต้องประเมินค่าว่า ข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลา และสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่

4. การกำหนดทางเลือก (listing alternative) เป็นขั้นตอนสำคัญของการตัดสินใจ คือ การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหา



ได้หลายๆ วิธีถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสมและครอบคลุมอย่างแท้จริงได้

5. การเลือกทางเลือก (selection of alternative) เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่างๆ ออกมาแล้ว พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหา ขั้นตอนต่อไป คือ การเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป (selection of a course of action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง

6. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement of decision) เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกเข้ามาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือก

### ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจ

เมื่อทางเลือกของการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ได้ถูกเสนอแนะโดยกลุ่มหรือโดยผู้นำ ทางเลือกเหล่านี้ก็จะถูกประเมิน จากนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือสมาชิกของกลุ่มเห็นพร้อมต้องกันมากที่สุดก็จะได้รับการเลือก ในกระบวนการนี้ผู้นำพึงต้องรู้ถึงอุปสรรคหรือสิ่งที่สามารถจะบั่นทอนประสิทธิภาพของการเลือกทางเลือกของกลุ่มลงไปได้ ซึ่งได้แก่ (กรรณิการ์ อัสวตรเดชา, 2553: 53-59)

1. การเร่งรีบตัดสินใจ (Hasty Decision) การรีบเร่งทำการตัดสินใจคือการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการประเมินทางเลือกต่างๆ ให้ดีก่อนทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจ แม้ว่าจะได้มีการหาทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความรีบเร่งในการตัดสินใจของกลุ่มก็คือกลุ่มที่มีลักษณะความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือกลุ่มที่เป็นพรรคพวกเดียวกัน ซึ่งเป็นทางหนึ่ง ประการที่สองที่ทำให้รีบเร่งในการตัดสินใจของกลุ่ม คือเวลา โดยเฉพาะเมื่อการตัดสินใจกระทำใกล้ๆ จะได้เวลาปิดการประชุม ทุกคนจึงมักต้องการให้เสร็จสิ้นไป ไม่อยากให้เลื่อนไปพิจารณาในคราวหน้า หรือต้องมีการประชุมเพื่อพิจารณาอีกครั้ง

2. ความไม่สมบูรณ์ของการมีส่วนร่วม (Incomplete Participation) หรือการไม่มีส่วนร่วมจริงของสมาชิกในการตัดสินใจ กรณีนี้เกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มบางส่วนไม่มีโอกาสหรือไม่อยากแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้เพราะมีสมาชิกของกลุ่มบางคนแสดงการสนับสนุนต่อทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งอย่างจริงจังและเคร่งเครียด จนทำให้พวกเขาไม่อาจโต้แย้งจึงเงียบเฉย โดยเฉพาะเมื่อผู้ให้การสนับสนุนนั้นมีตำแหน่งหน้าที่ค่อนข้างสูง หรือการได้รับความเห็นชอบจากผู้นำของกลุ่ม ซึ่งการเงียบของสมาชิกบางส่วนทำให้ผู้นำและสมาชิกคนอื่นๆ ลงความเห็นว่านั่นคือการเห็นชอบด้วย ซึ่งตามความเป็นจริงอาจจะไม่เห็นด้วย ดังนั้นประชาคมติของการตัดสินใจจึงเป็นประชาคมติที่ผิด (False Consensus) อันทำให้คุณภาพของการตัดสินใจต่ำได้ และไม่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกบางที่ที่เงียบได้ (Silent Majority) ผู้นำสามารถจะทำให้การมีส่วนร่วมสมบูรณ์ได้ โดยการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคน

ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและประเมินแต่ละทางเลือก โดยป้องกันไม่ให้มีการแสดงอาการขู่เข็ญ พุดเย้ยหยัน หรือขู่สมาชิกที่โต้แย้งได้

3. การแบ่งกลุ่มหรือแบ่งพวก (Polarization) การแบ่งกลุ่มหรือแบ่งพวกจะเกิดขึ้นเมื่อในกลุ่มตัดสินใจ เมื่อสมาชิกมีความคิดเห็นในแนวทางเลือกต่างกันแค่ 2 แนวทางอย่างชัดเจน และต่างฝ่ายก็สนับสนุนทางเลือกของตนอย่างเอาจริงเอาจังและเคร่งเครียด โดยไม่สนใจที่จะพิจารณาในส่วนดีของทางเลือกของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีใครสนใจในส่วนที่เหมือนกันของทางเลือกทั้งสอง แต่จะหาทางโจมตีจุดอ่อนของกันและกัน การต่อสู้ด้วยอารมณ์จะมีมาก บางทีกว่าความสนใจในเป้าหมายของการตัดสินใจ สมาชิกแต่ละฝ่ายจะแย่งกันพูด พูดสอดแทรกอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อต่างฝ่ายต่างไม่สนใจว่าพูดว่าอะไร ต่างก็ไม่เข้าใจว่าอีกฝ่ายพูดอะไรในที่สุด

4. การวางแผนปฏิบัติการ (Superficial Action Planning) ขั้นสุดท้ายของการตัดสินใจ โดยกลุ่มก็คือการกำหนดแผนทำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติหรือแผนปฏิบัติการดังนั้นในทางเลือกควรมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนค่อนข้างละเอียด วิธีการติดตามดูความก้าวหน้าก็ควรถูกกำหนดไว้ด้วย เพราะว่าการตัดสินใจถึงแม้จะดีอย่างไรก็พบว่าไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ เพราะไม่มีสมาชิกคนใดสนใจหรือใส่ใจจะนำไปปฏิบัติ แผนปฏิบัติการจึงนับว่าสำคัญมาก เพราะจะสามารถบอกว่าจะอะไรอาจจะเกิดจากความผิดพลาดได้ในขั้นตอนปฏิบัติเหตุการณ์เหล่านั้นเราควรจะหาวิธีการป้องกันอย่างไรไว้ล่วงหน้าและจะหลีกเลี่ยงการสูญเสียจากเหตุการณ์ที่ต้องเกิดขึ้นน้อยที่สุดอย่างไร

ดังนั้นผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจไปใช้ประโยชน์ เมื่อศึกษาความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยากร (Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง

## 6. แนวคิดกระบวนการบริหาร

เมื่อกกล่าวถึงคำว่า การบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการคำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย คำศัพท์อีก คำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหารกับคำว่า การจัดการใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน (ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555: 34) ในเอกสารคำสอนเล่มนี้จะใช้สองคำนี้ ปะปนกันตลอดไปตามความเหมาะสมจึงจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลปะเพื่อเอาคน

ทรัพยากรมารวมกันแล้วอำนาจการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการปัจจัยในการบริหาร  
มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือธุรกิจต่างๆ  
จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมี  
ความรับผิดชอบต่อธุรกิจหรือหน่วยงานนั้นๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาด  
งบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากร  
ในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็จะย่อมจะเป็นอุปสรรค  
หรือก็ให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา  
โดยตรงคือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลผลักดันและกำกับปัจจัยต่างๆ  
ทั้ง 3 ประการ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของธุรกิจตามที่ต้องการ  
นักบริหารและนักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารหรือการจัดการไว้ต่างๆ กันตามทัศนะ  
ของแต่ละบุคคลที่สำคัญไว้ดังนี้

#### ความหมายของการบริหารจัดการ

ความยั่งยืนของธุรกิจในปัจจุบันถือเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ ธุรกิจปรารถนาและได้ทุ่มเท  
ทรัพยากรต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้เดินหน้าเติบโตต่อเนื่องอย่างมั่นคง ธุรกิจได้นำแนวคิด  
การพัฒนาอย่างยั่งยืนมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกระบวนการบริหารที่ต้องคำนึงถึง  
การสร้างคุณค่าและความสมดุลในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป

เสนห์ จุ้ยโต (2554: 512-514) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการ  
นำวัตถุประสงค์สู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้การบริหารจึงเป็นการ  
ดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วาง  
แผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารมีหน้าที่  
อำนาจการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม  
(Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกันทรัพยากร  
(Assembling Resource) ทำให้การผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ได้แก่ คน งบประมาณ  
เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

สรุปว่า การบริหารเป็นการดำเนินการที่ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสั่งการในการบริหาร  
จัดการควบคุมและนำแผนที่กำหนดไว้ไปดำเนินการให้แล้วเสร็จ



วิกิรณ รักษ์ปวงชน (2551: 45) กล่าวว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการหรือ การจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) และคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตาม นโยบายที่กำหนดไว้สมพงศ์ เกษมสิน ยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่น เป็น สากลอยู่หลายประการ ดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (Collective Mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
  8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
  9. การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์
- สรุปว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากล 9 ประการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ บุคคล ทรัพยากร กระบวนการดำเนินการ การรวมกันของกลุ่มคน ความร่วมมือ การมีเหตุผล การตรวจสอบ และความเป็นอยู่ของมนุษย์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556: 125-127) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายของธุรกิจ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดธุรกิจ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งนักวิชาการ ทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรกจึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนธุรกิจหนึ่งๆ ประกอบด้วย ภารกิจจุดหมายและแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผล พื้นฐานในการดำรงอยู่ของธุรกิจและขอบข่ายงานเฉพาะของธุรกิจหรือที่ทำให้ธุรกิจแตกต่างจาก ธุรกิจอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายธุรกิจต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อธุรกิจจัดทำจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างธุรกิจเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ของธุรกิจนั้น การออกแบบ โครงสร้างธุรกิจเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอเนื่องจากปัจจัยที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รูปแบบโครงสร้างธุรกิจเกิดขึ้นมากมาย

การนำ (Leading) เป็นสถานะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำ ที่มีศักยภาพดังกล่าวได้พึงทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานของธุรกิจบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในธุรกิจได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ จุดอ่อนจุดแข็งของธุรกิจ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในธุรกิจ

สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายของธุรกิจต้องอาศัย หลักทางการบริหาร 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การของธุรกิจ การนำและการควบคุม กระบวนการดังกล่าวผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะทำให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจนั้นจำเป็นต้องมีการบริหารเพื่อบริหารจัดการธุรกิจเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปีค.ศ.1916 ฟาโย (วิกิธน์ รักรักษ์ปวงชน, 2551: 56) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการจัดการและจัดพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ Administration Industrielleet Generaleb เป็นภาษาฝรั่งเศส โดย ฟาโย เห็นว่า หลักในการจัดการนั้นควรยืดหยุ่น และสามารถปรับไปตามตัวแปรต่างๆ เขาได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ เฉพาะด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

2. อำนาจสั่งการ (Authority) เป็นอำนาจสั่งการซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดา ผู้ที่มีตำแหน่งเพื่อสามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบ ต่อคำสั่งในการทำงานได้

3. ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นระเบียบวินัยที่คนในธุรกิจต้องเคารพและยอมรับเพื่อ สร้างสถานภาพงานที่เป็นระเบียบและเรียบร้อย

4. หลักการ “สั่งการโดยคนๆ เดียว” (Unity of Command) เป็นหลักการ ซึ่งคุ้นเคยในชื่อของหลัก “เอกภาพในการบังคับบัญชา” ลูกน้องจะต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานก็ต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง

5. การมีทิศทาง (Unity of Direction) คือการมีทิศทาง หรือเป้าหมายเดียวกัน โดยแต่ละกลุ่มงานย่อย (กอง, แผนก, ฝ่าย) ในธุรกิจที่มีกิจกรรมแยกย่อยออกมา

6. ประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Interests to the General Interests) เป็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว

7. หลักการตอบแทน (Remuneration) เป็นหลักการตอบแทนการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่คนงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

8. หลักการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นหลักการรวมอำนาจ หมายถึง ระดับมากน้อยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ซึ่ง ฟาโย (Fayol) เห็นว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาในระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณ์นั้นๆ

9. การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการมีสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นเสมือนห่วงโซ่หรือเส้นทางของคำสั่งและติดต่อสื่อสารใดๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงานภายใต้โครงสร้างของแต่ละธุรกิจ

10. การจัดระเบียบ (Order) เป็นการจัดระเบียบหรือการจัดให้คนตลอดจนวัตถุสิ่งของได้อยู่ในที่ที่ควรอยู่นั่นคือ ใช้คนให้เหมาะกับงาน จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ และมีระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ

11. ความเที่ยงธรรม (Equity) เป็นความเที่ยงธรรมที่ฟาโย (Fayol) กล่าวถึงหลัก ข้อนี้ว่า นักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรม (Justice) และความโอบอ้อมอารี (kindliness)

12. หลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร (Stability of Tenure of Personnel) เป็นหลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากรพัฒนานักบริหาร

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความคิดริเริ่ม หมายถึง พลังที่จะคิดให้เกิดแผนงานแล้วทำต่อไปจนสำเร็จจะเกิดได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจและมีความพึงพอใจในงาน

14. สามัคคีคือพลัง (Esprit De corps) เป็นภาษิตที่ว่า สามัคคีคือพลัง หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียวและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในธุรกิจ

#### **การวางแผน (Planning)**

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556: 24-27) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญเริ่มจาก

1. ภารกิจ (Mission) เป็นข้อความประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ของธุรกิจและขอบข่ายงานที่เป็นลักษณะเฉพาะของธุรกิจ ซึ่งกำหนดไว้อย่างง่ายต่อการแปลความและเข้าใจจากสมาชิกทุกฝ่ายของธุรกิจ

2. จุดหมาย (Goals) เป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ธุรกิจต้องการให้บรรลุผล

3. แผน (Plans) หมายถึงวิถีทาง (Means) ที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา  
 ธีรนัยวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2555: 170-171) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและในกระบวนการโดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย
2. การวิเคราะห์สถานการณ์
3. การพิจารณาและกำหนดสมมติฐาน
4. การกำหนดทางเลือก
5. การประเมินทางเลือก
6. การเลือกทางเลือก
7. การลงมือปฏิบัติและสร้างแผนสนับสนุน
8. การจัดทำแผนแบบตัวเลขโดยใช้งบประมาณ

ดังนั้นผู้วิจัยนำแนวคิดกระบวนการบริหารไปใช้ประโยชน์ เมื่อศึกษาความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การวางแผนทางธุรกิจที่มีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผลไว้วงหน้า ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกันหรือการวินิจฉัยเหตุการณ์ที่จะดำเนินการในอนาคตแล้วกำหนดแนวทางวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุมีผลเพื่อลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

อาภาพร จิระวัฒนภิญโญ (2552) การวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการเลือกที่พักประเภทรีสอร์ทของนักท่องเที่ยวในเขต อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ที่กล่าวมาข้างต้นโดยในการดำเนินธุรกิจประเภทที่พักไม่ว่าจะอยู่ในรูปของโรงแรม หรือ รีสอร์ท หรือที่อาจเรียกในชื่ออื่นๆ จำเป็นที่ผู้ประกอบการต้องวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ และด้านลักษณะทางกายภาพของ

ธุรกิจ จึงได้เสนอแนะแนวทางในการดำเนินธุรกิจดังนี้ ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบธุรกิจที่พึงควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ ดูแลความสะอาดของห้องพักและห้องน้ำ จัดระบบไฟฟ้าทั้ง ภายในและภายนอกห้องพักให้มีปริมาณเพียงพอ รวมทั้งกำหนดขนาดของห้องพักและอุปกรณ์ภายในให้มีความเหมาะสม สะดวก และปลอดภัยในการใช้งาน ด้านราคา ผู้ประกอบธุรกิจที่พึงควรกำหนดระดับราคาที่เหมาะสมกับขนาดของห้องพัก และมีป้ายแสดงราคาค่าบริการต่างๆ อย่างชัดเจนและรับชำระค่าบริการต่างๆ ด้วยบัตรเครดิต ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจซื้อสินค้าหรือใช้บริการภายในที่พักได้อย่างสะดวก ด้านสถานที่ ผู้ประกอบธุรกิจที่พึงควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการเดินทาง เช่น มีรถรับส่งแขกผู้เข้าพักจากสนามบิน สถานีขนส่งรวมทั้งท่าเรือมายังที่พัก รวมทั้งจัดให้มีตัวแทน หรือเครื่องมือสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร และการสำรองห้องพักเพื่อเพิ่มปริมาณลูกค้าผู้ใช้บริการให้มากขึ้นได้ ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบธุรกิจที่พึงควรดำเนินการจัดให้มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์การให้ข้อมูลข่าวสารทั้งในส่วนของที่พัก สถานที่ท่องเที่ยว และการติดต่อสำรองห้องพัก การเดินทาง โดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรือสามารถติดต่อสำรองการใช้บริการต่างๆ ผ่านตัวแทนจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือ พร้อมทั้งกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถทำการตัดสินใจใช้บริการได้ด้วยความมั่นใจ และควรให้ส่วนลด ราคาหากผู้เข้าพักต้องการพักระยะยาว ด้านบุคคล ผู้ประกอบธุรกิจที่พึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบริการ เพื่อเพิ่มภาพให้พนักงานบริการและพนักงานควบคุมบริการด้วยอัธยาศัยไมตรีมีหน้าตา ยิ้มแย้ม แจ่มใส และมีความเป็นมิตร มีจิตใจรักการให้บริการ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา ให้แนะนำ และให้ข้อมูลสถานที่ท่องเที่ยวให้แก่ผู้เข้าพัก ด้านกระบวนการให้บริการ ผู้ประกอบธุรกิจที่พึงควรกำหนดให้พนักงานเคร่งครัดและยินดีให้บริการ ขนสมัการะให้ผู้เข้าพัก และให้บริการด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม เต็มใจ และบริการด้วยความรวดเร็ว รวมทั้งจัดให้มีเครื่องตีระหว่างรอคอยการให้บริการ เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้เข้าพัก ด้านลักษณะทางกายภาพ ผู้ประกอบธุรกิจที่พึงควรจัดกำหนดให้บริเวณสถานที่ โดยรอบห้องพัก ทางเดิน สวนหย่อมสะอาดและมีระบบการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้เข้าพัก อย่างเข้มงวดพร้อมทั้งอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

จากผลการวิจัยอาจกล่าวโดยสรุปได้โดยผู้ประกอบธุรกิจที่พึงควรจะต้องมีการพัฒนา กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอโดยพยายามสร้างความแตกต่างในการให้บริการผ่าน ปัจจัยด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งอันจะทำให้ธุรกิจยังคงสามารถดำเนินกิจการให้อยู่รอดต่อไปได้ โดยเฉพาะในการรักษาคุณภาพของห้องพัก และลักษณะทางกายภาพซึ่งเป็นภูมิทัศน์ทั้งในสถานที่พัก และบริเวณโดยรอบเนื่องจากแขกผู้พักให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ

จิริรัฐ ชวนชม (2556) งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการจัดการส่วนประสมทางการตลาดที่พักรีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัด เพชรบูรณ์ มีวัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อศึกษาการตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของนักท่องเที่ยว อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติต่อการตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของ นักท่องเที่ยว และการจัดการส่วนประสมทางการตลาดที่พักรีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของ นักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการจัดการส่วนประสมทางการตลาดที่พักรีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ และเพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการที่พักรีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ การดำเนินงานวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัย เชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ คือ นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าพัก รีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 385 คน การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามสำหรับการ วิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วย ผู้บริหารที่พักรีสอร์ท เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ประกอบการ ร้านค้าในชุมชน/คน ในชุมชนและนักท่องเที่ยว รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 ราย การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

ผลการวิจัย ทัศนคติต่อการตัดสินใจเลือกที่พักของนักท่องเที่ยวภาพรวมอยู่ในระดับเห็น ด้วยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยมีการ ประเมินภายหลังการใช้บริการที่พักรีสอร์ทมาเป็นอันดับ 1 สำหรับการประเมินผลข้อมูล/แหล่งข้อมูล ที่ใช้ในการตัดสินใจ เป็นอันดับที่ 2 และ การรับรู้ถึงความต้องการ เป็นอันดับสุดท้าย ทัศนคติต่อการ จัดการส่วนประสมที่พักรีสอร์ท ในด้านราคาภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า นักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดย ราคาห้องพักมีความเหมาะสมกับ คุณภาพบริการที่ได้รับมาเป็นอันดับ 1 สำหรับ ราคาห้องพักมีความเหมาะสมกับคุณภาพของที่พักรีสอร์ท เป็น อันดับที่ 2 และ ราคาห้องพักถูกกว่าที่พักรีสอร์ทที่อยู่ใกล้เคียงเป็นอันดับสุดท้าย งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างการตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของ นักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการจัดการส่วนประสมทางการตลาดที่พักรีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาการตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของนักท่องเที่ยว อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติต่อการตัดสินใจ เลือกที่พัก รีสอร์ทของนักท่องเที่ยว และการจัดการส่วนประสมทางการตลาดที่พักรีสอร์ท อำเภอ เขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกตาม ลักษณะส่วนบุคคล เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการ ตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของนักท่องเที่ยวกับ การจัดการส่วนประสมทางการตลาดที่พักรีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ และเพื่อนำเสนอ แนวทางการบริหารจัดการที่พักรีสอร์ท อำเภอ เขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ การดำเนินงานวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัย เชิงปริมาณ และ การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ คือ นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าพัก รีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 385 คน การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถาม



สำหรับการ วิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วย ผู้บริหารที่พัก รีสอร์ท เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ประกอบการ ร้านค้าในชุมชน/คนในชุมชน และนักท่องเที่ยว รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 ราย การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก ผลการวิจัย ทศนคติดต่อการตัดสินใจเลือกที่พักของนักท่องเที่ยว ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยมีการประเมินภายหลังการใช้บริการที่พัก รีสอร์ทมาเป็นอันดับ 1 สำหรับการประเมินผลข้อมูล/แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ เป็นอันดับที่ 2 และ การรับรู้ถึงความต้องการเป็นอันดับสุดท้าย ทศนคติดต่อการจัดการส่วนประสมที่พัก รีสอร์ท ในด้านราคาภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า นักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยราคาห้องพักมีความเหมาะสมกับคุณภาพบริการที่ได้รับ มาเป็นอันดับ 1 สำหรับราคาห้องพักมีความเหมาะสมกับคุณภาพของที่พัก เป็นอันดับที่ 2 และราคาห้องพักถูกกว่าที่พักอื่นที่อยู่ใกล้กัน เป็นอันดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบทศนคติดต่อการตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของนักท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่านักท่องเที่ยวที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ ส่วนบุคคลต่อเดือน ระยะเวลาในการใช้บริการ จำนวนคนร่วมเดินทางมาพัก และค่าใช้จ่ายในการเข้าพักที่ต่างกันมีการตัดสินใจเลือกที่พักที่ไม่แตกต่างกัน สำหรับทศนคติดต่อการตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของนักท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการตัดสินใจเลือกที่พักที่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบทศนคติดต่อการจัดการส่วนประสมที่พัก รีสอร์ท นักท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่านักท่องเที่ยวที่มี เพศ อายุ สถานภาพ อาชีพ ระยะเวลาในการใช้บริการจำนวนคนร่วมเดินทางมาพัก และค่าใช้จ่ายในการเข้าพักที่ต่างกัน มีทศนคติดต่อการจัดการส่วนประสมที่พัก รีสอร์ทที่ไม่แตกต่างกัน สำหรับทศนคติดต่อการจัดการส่วนประสมที่พัก รีสอร์ท นักท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวที่มีระดับการศึกษาและรายได้ส่วนบุคคลต่อเดือนต่างกัน มีทศนคติดต่อการจัดการส่วนประสมที่พัก รีสอร์ทที่แตกต่างกัน การตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของนักท่องเที่ยวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการส่วนประสมทางการตลาดบริการที่พัก รีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ แนวทางการบริหารจัดการที่พัก รีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์

1. ผู้ประกอบการควรเข้าร่วมงานออกบูทเกี่ยวกับการท่องเที่ยวไทยให้มากขึ้น เพื่อสร้างการรู้จักแก่กลุ่มคนที่ไปร่วมงานและสนใจข้อมูลเกี่ยวกับที่พักในเขาค้อ
2. ใช้สื่อออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับที่พัก และให้ส่วนลดค่าบริการห้องพักกับลูกค้าที่จองผ่านเว็บไซต์หรือเฟสบุ๊กของที่พัก รีสอร์ท ทลวงหน้า
3. จัดทำบัตรส่วนลดพิเศษสำหรับนักท่องเที่ยวที่เคยมาใช้บริการแล้ว หรือ นักท่องเที่ยวที่ได้รับการแนะนำจากผู้ที่เคยมาใช้บริการ โดยเน้นในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว รวมถึง การให้ส่วนลดพิเศษสำหรับนักท่องเที่ยวที่จองห้องพักมากกว่า 1 คืน
4. เครือข่ายผู้ประกอบการที่พัก รีสอร์ท ควรร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะ ททท. ในการจัดกิจกรรมเพื่อโปรโมทการท่องเที่ยวของเขาค้อ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นทุกปีแล้วกำหนดไว้ในปฏิทินการท่องเที่ยว

ประจำเดือน ที่นอกเหนือจากคอนเสิร์ต Overcoat อาทิ ทองเที่ยวน้ำตก ดูนก ดูดาว ชมทะเลหมอก เป็นต้น

วรรัช จันทรรักษ์ (2547) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเลือกใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่านักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศมีวัตถุประสงค์ในการเดินทางมายังจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อการท่องเที่ยวหรือพักผ่อนมากที่สุด และเคยมาจังหวัดเชียงใหม่มากกว่า 1 ครั้ง ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.01 คือ หากรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเพิ่มขึ้น มีโอกาสทำให้การเลือกใช้บริการโรงแรมที่มีระดับราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป ของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับปัจจัยทางด้านการตกแต่งที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมที่มีระดับราคาตั้งแต่ 1,000 บาท ขึ้นไป ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.01 ส่วนระยะเวลาหรือจำนวนวันในการเข้าพักโรงแรมที่ลดลง มีโอกาสทำให้การเลือกใช้บริการโรงแรมที่มีระดับราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป ของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเพิ่มขึ้น ณ ระดับ นัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.01 และปัจจัยด้านราคาห้องพักที่เพิ่มขึ้นมีโอกาสทำให้การเลือกใช้บริการโรงแรมที่มีระดับราคาตั้งแต่ 1,000 บาท ขึ้นไป ของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศลดลง ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05

วิเชียร เอียดไผ่ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ลูกค้ากลุ่มประเทศในทวีปยุโรป โดยเลือกใช้บริการโรงแรม เดอะ กระจนิวิลล่า ภูเก็ต บีช รีสอร์ท แอนด์สปา โดยการเก็บข้อมูลจากลูกค้าที่เดินทางเข้าพักที่โรงแรม เดอะ กระจนิวิลล่า ภูเก็ต บีช รีสอร์ท จำนวน 1,592 ราย ผล การศึกษาพบว่าลูกค้าที่เดินทางมาพักส่วนใหญ่อายุระหว่าง 50 – 69 ปีและส่วนใหญ่เป็นลูกค้าชาว เยอรมัน รองลงมาเป็น เบลเยียม สวิสเซอร์แลนด์ และฝรั่งเศส ตามลำดับ จากการศึกษา พบว่า ภาพรวมในด้านการให้บริการเข้าพัก การบริการภายในโรงแรม อสังหาริมทรัพย์ของพนักงาน การสื่อสาร ของพนักงาน การแต่งกายของพนักงาน และคุณภาพการดูแลห้องพัก พบว่ามีคะแนนความพึงพอใจ ที่ดี ซึ่งเป็นค่าเทียบเท่าระดับปานกลางเท่านั้น อย่างไรก็ตามในองค์ประกอบอยู่ พบว่ามีปัจจัยที่ได้รับความพึงพอใจในระดับดีมาก คือ ปัจจัยของสถานที่ที่ใช้ในการต้อนรับ การเอาใจใส่ในการดูแลของพนักงานต้อนรับ การให้บริการเรื่องกระเป๋า การให้บริการของพนักงานต้อนรับที่สนามบิน การให้บริการของพนักงานต้อนรับที่ห้องอาหาร อสังหาริมทรัพย์ของพนักงานต้อนรับที่สนามบิน อสังหาริมทรัพย์ของพนักงานบริเวณสระน้ำอสังหาริมทรัพย์ของพนักงาน บริการอาหาร การสื่อสารของพนักงานต้อนรับ การสื่อสารของพนักงานบริเวณสระน้ำ การให้ข้อมูลระหว่างการเข้าพักที่ความบันเทิงในห้องพักการบริการซักรีดและความประทับใจในส่วนของกิจกรรมและกีฬาจากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่านักท่องเที่ยว ส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจต่อสถานที่พักแรมต่างกันตามแต่ความต้องการของแต่ละบุคคลบางกลุ่มอาจพอใจในสถานที่พักที่มีทัศนียภาพที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีความสวยงามเป็นธรรมชาติ บางกลุ่มอาจต้องการความสะดวกสบาย บางกลุ่มอาจ

ต้องการที่พักที่มีราคาไม่สูงนัก มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร มีการดูแลสภาพแวดล้อมที่ดี สถานที่พักผ่อนมีความปลอดภัย ในส่วนของการใช้บริการของธุรกิจที่พักแรมอาจต้องการได้รับการบริการมากบ้างน้อยบ้างหรือพอสมควรซึ่งนักท่องเที่ยวต้องการสถานที่พักที่มีราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ นอกจากนี้แล้วยังต้องการได้รับการบริการจากพนักงานที่มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีและสามารถสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวได้

นันทนา โรพันดุง (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมการท่องเที่ยว ระยะยาวในลา구나 ภูเก็ต โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักท่องเที่ยวที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ที่เข้ามาพักในโรงแรม ลา구나 ภูเก็ต จำนวน 174 ราย ผลการวิจัย พบว่า จากจำนวน นักท่องเที่ยวทั้งหมดเป็น นักท่องเที่ยวชาวยุโรปตะวันตกมากที่สุด รองลงมาคือ นักท่องเที่ยวจาก ประเทศญี่ปุ่น สแกนดิเนเวีย และประเทศอเมริกาเหนือตามลำดับ และเป็นนักท่องเที่ยวเพศชาย มากกว่าเพศหญิงประมาณ 2 เท่า โดยสนใจที่จะเข้ามาพักในช่วงเดือนพฤศจิกายน – เมษายน ระยะเวลาตั้งแต่ 15 – 30 วัน จำนวนมากที่สุด และให้เหตุผลในการเลือกพักในกลุ่มโรงแรม ลา구나 ภูเก็ต ว่าเนื่องจากเป็นสถานที่ที่มีความสวยงาม ทั้งด้านการตกแต่งห้องพัก ร้านอาหาร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ครบครัน ตามธรรมชาติที่สวยงาม เช่น หาดทราย ทะเล ลากูน สวน และ ต้นไม้สวยงามต่างๆ ความปลอดภัย รวมถึงการให้บริการของพนักงานคนไทยที่มีอัธยาศัยให้การต้อนรับ และคอยอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดี และความหลากหลายของกลุ่มโรงแรมที่มีให้เลือก ตามความต้องการของแต่ละบุคคล โดยนักท่องเที่ยวเห็นว่าราคาของที่พักเหมาะสมกับการท่องเที่ยว พักในระยะยาวอีกด้วย

ขวัญหทัย สุขสมณะ (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรม ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่าปัจจัยด้านการตลาดที่มีอิทธิพลต่อผู้ใช้บริการในการ เลือกใช้บริการโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงรายเป็นอันดับหนึ่ง คือ ปัจจัยด้าน สถานที่ที่มีค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญ 3 อันดับแรกคือการมีพนักงานบริการ 24 ชั่วโมง ที่มีระบบรักษา ความปลอดภัย ในทรัพย์สิน และความสะอาดบริเวณส่วนต่างๆ ของโรงแรมและห้องพักรองลงมา 19 เป็นปัจจัย ด้านบริการหรือบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความสามารถ ให้บริการ ที่รวดเร็วทันใจ รองลงมาเป็นความเข้าใจและให้บริการที่ถูกต้อง และการให้บริการที่มี ความปลอดภัย ปัจจัยด้านราคาที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ 3 อันดับแรกคือราคาห้องพักรองลงมา เป็นการแสดง ราคาห้องพักไว้ชัดเจน และราคาอาหารในห้องอาหาร ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญ 3 อันดับแรก คือ โทรทัศน์โทรศัพท์และเครื่องปรับอากาศ ปัจจัยด้านวัสดุสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ 3 อันดับแรกคือ ญาติหรือเพื่อนแนะนำ การให้ ส่วนลดที่พักรับประกัน พิเศษและการโฆษณาทางโทรทัศน์ และปัจจัยด้านสัญลักษณ์ที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรกคือ ชื่อเสียง ของโรงแรม ระยะเวลาในการเปิดให้บริการ และการมีป้ายชื่อโรงแรมแสดง ให้เห็นอย่างชัดเจน จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยได้ประยุกต์กรอบแนวคิด

เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการเลือกที่พักประเภทรีสอร์ทของนักท่องเที่ยวในเขตอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ อาชีพ การศึกษา พฤติกรรมการเลือกที่พักประเภทรีสอร์ทของนักท่องเที่ยว และปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกที่พักของนักท่องเที่ยวในเขตอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา โดยข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจดังกล่าว สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ

ชัยศักดิ์ กิจนวม (2551) ได้ทำการศึกษารื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการโรงแรมภูเก็ต เกรซแลนด์ รีสอร์ทแอนด์สปา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการโรงแรมภูเก็ตเกรซแลนด์ รีสอร์ทแอนด์สปา โดยใช้วิธีการศึกษา แบบสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ใช้บริการโรงแรมภูเก็ตเกรซแลนด์ รีสอร์ทแอนด์ สปา จำนวน 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามระดับการใช้บริการซ้ำ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบ ที - เทสต์ (t - test) ทดสอบเอฟ - เทสต์ (F - test) เพื่อทดสอบความแปรปรวน (One Way Anova) และวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาพบว่า 1. ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการโรงแรมภูเก็ต เกรซแลนด์ รีสอร์ทแอนด์สปา ภาพรวมมีระดับการใช้บริการซ้ำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการโรงแรมภูเก็ต เกรซแลนด์ รีสอร์ทแอนด์สปา มีระดับการใช้บริการซ้ำอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่ผู้ใช้บริการซ้ำให้ระดับการใช้บริการมากที่สุด ได้แก่ ด้านพนักงาน รองลงมา ด้านการให้บริการของโรงแรม ด้านภาพลักษณ์โรงแรม ด้านคุณภาพ ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านราคา ส่วนด้านที่ผู้ใช้บริการซ้ำให้ระดับการใช้บริการต่ำสุด ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการตลาด 2. ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการโรงแรมภูเก็ตเกรซแลนด์ รีสอร์ท แอนด์สปา เมื่อพิจารณารายปัจจัยในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการให้บริการของโรงแรมผู้ใช้บริการให้ความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ความรวดเร็วในการ Check - in และ Check - out ด้านราคา ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ราคาห้องพัก มีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับคุณภาพที่ได้รับด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญมากที่สุดได้แก่ มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ทางเว็บไซต์ ด้านพนักงาน ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ พนักงานพร้อมและเต็มใจให้บริการอยู่เสมอ ด้านลักษณะทางกายภาพ ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ สถานที่ตั้งของโรงแรมติดกับชายหาด ด้านคุณภาพ ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ คุณภาพของการให้บริการโดยรวมมีความเป็นมาตรฐานและสม่ำเสมอ ด้านภาพลักษณ์โรงแรม ผู้ใช้บริการให้ ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ชื่อเสียงของโรงแรม 3. ผลการ

เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยที่มี ผลต่อการใช้บริการของผู้ใช้บริการโรงแรมภูเก็ตแกรนด์ รีสอร์ทแอนด์สปา ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ การรู้จักโรงแรมนี้ได้ อย่างไร และรูปแบบของการเดินทางมาเที่ยวแตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยการให้บริการของผู้ใช้บริการ โรงแรมภูเก็ตแกรนด์ รีสอร์ทแอนด์สปา ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับ การศึกษา สถานภาพการสมรส อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการให้บริการ และ วัตถุประสงค์ของการมาใช้บริการแตกต่างกัน มีผลต่อปัจจัยการให้บริการของผู้ใช้บริการโรงแรม ภูเก็ตแกรนด์ รีสอร์ทแอนด์สปาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

วรรณศิลป์ จีระภาศ (2550) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมการเลือกใช้บริการที่พัก รีสอร์ทของ ผู้บริโภคในเขตพื้นที่อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย การศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษาใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้ไปใช้ บริการที่พัก รีสอร์ทในเขตพื้นที่อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย จำนวน 400 ราย และรวบรวมข้อมูล ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติความถี่อัตราร้อยละและค่าไคสแควร์นอกจากนี้ยังรวบรวม ข้อมูลจากหนังสือและวารสารที่เกี่ยวข้องซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริโภคมีการเลือกใช้บริการที่พัก รีสอร์ทของผู้บริโภคในเขตพื้นที่อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย พบว่า ผู้บริโภคเป็นเพศหญิงซึ่งจะมี อายุระหว่าง 40-49 ปี ที่มาใช้บริการเป็นผู้ที่สมรสแล้วมีอาชีพทำธุรกิจส่วนตัว ค่าขายซึ่งมีรายได้ 20,001-30,000 บาทต่อเดือน และผู้มาใช้บริการของผู้บริโภคที่พัก รีสอร์ทในเขตอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงรายโดยอาศัยอยู่ภาคกลางและผู้บริโภคที่มาเที่ยวในเขตอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย เป็นครั้งแรกพบว่า ผู้บริโภคเดินทางโดยรถตู้ซึ่งเป็นผู้ติดต่อเกี่ยวข้องทางธุรกิจโดยเลือกที่พัก รีสอร์ท ในระดับราคา 501-1,000 บาท โดยใช้เวลา 1 คืน และมาใช้บริการที่พัก รีสอร์ทในช่วงฤดูหนาวซึ่งเป็น วันหยุดต่อเนื่องและเหตุผลที่เลือกใช้บริการของผู้บริโภคที่พัก รีสอร์ทในเขตอำเภอแม่สาย จังหวัด เชียงรายเนื่องจากพนักงานบริการดีรวมถึงความสะอาดของห้องพักห้องน้ำในห้องพักรับประทานอาหาร อากาศที่ดีไม่ร้อนจัด อุปกรณ์อำนวยความสะดวกภายในห้อง การตกแต่งตัวอาคารที่พัก รีสอร์ททันสมัย และสวยงาม ที่จอดรถสะดวกปลอดภัย มี Internet ไว้บริการลูกค้า มีการกำหนดราคาขายที่ชัดเจน และรับชำระเงินด้วยบัตรเครดิตโดยมีการโฆษณาผ่านใบปลิว แผ่นพับ ผ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ทาง Internet ผ่านทางวิทยุ รวมไปถึงการให้ส่วนลดพิเศษเฉพาะสมาชิกและที่ตั้ง รีสอร์ทที่ใกล้แหล่ง ท่องเที่ยว ใกล้แหล่งที่ติดต่อธุรกิจ มีการคมนาคมที่สะดวก พนักงานมีการให้บริการอย่างรวดเร็วเอา ใจใส่ต่อปัญหาและความต้องการของลูกค้า มีการคิดค่าบริการ ชำระเงินที่ถูกต้อง รวมไปถึงรูปแบบ การแต่งกายของพนักงาน สุภาพ มีมารยาท ซื่อสัตย์ ใช้ภาษาเจรจากับลูกค้าเข้าใจและความสะอาด ของสถานที่ รวมถึงการชำระค่าบริการซึ่งทำให้ทราบว่านักท่องเที่ยวจะเป็นผู้ใช้บริการของผู้บริโภคที่พัก รีสอร์ทมากและส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าเดิม จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ พบว่า ด้านการจัดการ บุคลากรของรีสอร์ท ใช้หลักความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่องการคัดเลือก บุคคลเข้าทำงานโดยใช้เกณฑ์ความสามารถทางภาษาอังกฤษและความรักในงานบริการ นอกจากนี้

ยังมีการวางแผนก กำลัคน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลและการบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน ตลอดจนมีการประเมินผลพนักงานเพื่อการแทนที่ตำแหน่งงาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการตัดสินใจเลือกใช้บริการของผู้บริโภคที่พักรีสอร์ท พบว่า ปัจจัยด้านเพศ อาชีพ รายได้ต่อเดือนของผู้บริโภคที่แตกต่างกันมีผลทำให้พฤติกรรมการใช้บริการที่พักรีสอร์ทของผู้บริโภคแตกต่างกัน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Sun and Kim (2013) ศึกษาเรื่องคุณภาพบริการและผลกระทบของคุณภาพบริการที่มีต่อความพึงพอใจและพฤติกรรมความตั้งใจของผู้ใช้บริการ : กรณีศึกษารีสอร์ทและเรียวกัง (รีสอร์ตแบบดั้งเดิม) ในญี่ปุ่น พบว่าคุณภาพบริการที่นักท่องเที่ยวรับรู้มีอิทธิพลมาจากประเภทของที่พัก (ในที่นี้ได้แก่ ที่พักประเภทรีสอร์ตและที่พักประเภทเรียวกังซึ่งแบ่งย่อยตามระดับราคาเข้าพักต่อคืน) และปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจและพฤติกรรมความตั้งใจของผู้ใช้บริการมากที่สุด มี 4 ด้านได้แก่ ด้านกายภาพ (Physical Aspect) ผลของการติดต่อและความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น (Contact Performance) ผลของบริการที่ได้รับจริงจากพนักงาน (Encounter Performance) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativeness) ปัจจัยที่สำคัญที่สุดได้แก่ปัจจัยด้านกายภาพในที่นี้ หมายถึงลักษณะที่พักรูปแบบพิเศษ คือการพักรวมเพียงคืนเดียว (one-night stay) โดยปัจจัยทั้ง 4 ด้านสามารถอธิบายความพึงพอใจได้ถึง 87 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่าในการศึกษานี้ปัจจัยด้านคุณภาพบริการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการล้วนเป็นปัจจัยในมิติของผลที่ตามมาจากการได้รับบริการ นอกจากนี้ Sung-sook Kang และคณะ ยังทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพบริการโดยรวมกับ การบอกเล่าต่อให้ผู้อื่น (Word of mouth) กับความตั้งใจในการกลับมาใช้บริการ พบว่าความพึงพอใจโดยรวมมีความเกี่ยวข้องอย่างมากในการที่ผู้ใช้บริการจะนำไปบอกต่อให้ผู้อื่นและการกลับมาใช้บริการซ้ำอีก

Cheng and Huang (2013) ศึกษาว่าระบบการแบ่งระดับของรีสอร์ตเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพของรีสอร์ตหรือไม่ (กรณีศึกษาในสเปน) ในการศึกษาทำการวิเคราะห์ว่าการแบ่งระดับชั้นรีสอร์ต ตามระบบการแบ่งดาวนั้นสามารถเป็นตัวบ่งชี้ถึงระดับคุณภาพบริการของรีสอร์ตได้จริงหรือไม่ ผู้วิจัยทำการศึกษาคุณภาพบริการของรีสอร์ตในสเปน 5 กลุ่มตามระดับดาว (1 ดาว ถึง 5 ดาว) โดยใช้เครื่องมือ SERVQUAL ในการวัดคุณภาพบริการของโรงแรมในแต่ละกลุ่ม จากการศึกษาพบว่า คุณภาพบริการไม่ได้หมายความว่าต้องหรูหราแต่คุณภาพบริการเกี่ยวข้องกับการจัดหาบริการที่ลูกค้าต้องการให้ได้นอกจากนี้ยังพบว่าระดับคุณภาพบริการไม่ได้สัมพันธ์กับระดับชั้นของรีสอร์ตเลย ซึ่งในกลุ่มรีสอร์ต ทุกระดับที่ทำการศึกษา รีสอร์ต 1 ดาวเป็นกลุ่ม รีสอร์ตที่สามารถให้บริการที่เกินความคาดหวังมากที่สุด(Exceeded Expectation) โดยระดับของคุณภาพบริการที่วัดได้ในกลุ่ม 1 ดาวนี้ ยังมีระดับสูงกว่ารีสอร์ตในกลุ่มอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญอีกด้วยโดยสรุปแล้วผลของ



การศึกษาแสดงให้เห็นว่า ระดับคุณภาพบริการของรีสอร์ทไม่ได้สัมพันธ์กับการแบ่งกลุ่มรีสอร์ทตามระดับดาวเลย



### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ อีพ รีสมอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี กรณีศึกษา สวิส วัลเลย์ อีพ รีสมอร์ท เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาที่อาศัยแนวคิดและโลกทัศน์จาก “ปรัชญาปรากฏการณ์” (อาภาพร จิระวัฒนภิญโญ, 2552) โดยวิธีการนี้เป็นวิธีการให้บุคคลอธิบายเรื่องราวและเหตุการณ์ต่างๆ ที่ตัวเองประสบมาโดยมีฐานความคิดว่ามนุษย์จะรู้ดีในสิ่งที่ตนประสบมา นอกจากนี้ยังศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลทางวิชาการ สอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ให้ได้มากที่สุดโดยใช้การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำไปสู่ความเข้าใจของเนื้อหาได้แท้จริง ผู้วิจัยขอกล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กำหนดผู้ใช้ข้อมูลหลัก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การตรวจสอบข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. การนำเสนอ

#### 1. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการวิจัยสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ อีพ รีสมอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี กรณีศึกษา สวิส วัลเลย์ อีพ รีสมอร์ท เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ อีพ รีสมอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรีโดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้จัดการรีสมอร์ท
2. ผู้จัดการทางด้านบริการ
3. พนักงานด้านปฏิบัติการ
4. ผู้ใช้บริการของ สวิส วัลเลย์ อีพ รีสมอร์ท สวนผึ้ง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยการวิเคราะห์เอกสารแนวการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ประเด็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ อีพ รีสมอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1. เครื่องบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์โดยการบันทึกการสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้สัมภาษณ์
2. การใช้กล้องถ่ายภาพนิ่งและวิดีโอบันทึกภาพ
3. สมุดบันทึกเมื่อจดบันทึกความคิดเห็นและสถานการณ์ต่างๆ ที่สังเกตระหว่างการสัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย เพื่อนำมาเป็นแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป
4. ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาหาข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้จัดการของรีสมอร์ท

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ดังรายละเอียด ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยรวบรวมเอกสารจากภายใน สวิส วัลเลย์ อีพ รีสมอร์ท สวนผึ้ง เอกสารของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริการรีสมอร์ท
2. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสังเกตจากผู้ให้ข้อมูลหลักในการพัฒนา ด้านการบริการของรีสมอร์ท

## 4. การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มั่นใจในความเชื่อถือได้ของข้อมูลและประเมินคุณค่าของข้อมูลก่อนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสามารถตอบคำถามของผู้วิจัยได้ก่อนวิเคราะห์ข้อมูลจำต้องตรวจสอบข้อมูลว่าครบถ้วนหรือขาดความสมบูรณ์ เพื่อไม่ให้เกิดการวิเคราะห์ข้อมูลสูญเปล่า การตรวจสอบข้อมูลเพื่อหาความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งเป็นการแสวงความเชื่อถือได้จากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน เมื่อนำมาเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน พิจารณาหาความสัมพันธ์หลักการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) คือการไม่ปักใจเชื่อว่าแหล่งข้อมูลใดแหล่งข้อมูลหนึ่งที่ได้มาเชื่อถือได้แล้วจำเป็นต้องแสวงหาความเป็นไปได้ว่ามีแหล่งอื่นใดอีกบ้างเมื่อตรวจสอบข้อมูลจะได้ข้อมูล 2 ลักษณะ คือลักษณะแรก ข้อมูลเหมือนกันและลักษณะที่สองข้อมูลตรงข้ามกันซึ่งจำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมจนได้ข้อมูลลักษณะที่สามที่แตกต่างจากสองลักษณะแรก ข้อมูลใดที่ต่างจากลักษณะแรกและลักษณะที่สองถือว่าเป็นข้อมูลที่สามทั้งสิ้น

การวิจัยต้องปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้นซึ่งมีสามลักษณะ นอกจากการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) แล้วก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลต้องประเมินว่าข้อมูลที่ได้อาจครบและมีคุณภาพเพียงพอ

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แนวทางการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ที่เกี่ยวข้องโดยสามารถแบ่งเป็นแหล่งที่มาของเอกสารได้ดังนี้ คือ

4.1.1 เอกสารในสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ประกอบด้วย นโยบายของรีสอร์ท วิทยุทัศน์ แผนงาน รวมถึงการบริการด้านต่างๆ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ การสนทนา และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 จัดกลุ่มข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน

4.2.2 เรียบเรียงข้อมูลจัดลำดับเนื้อหาความสำคัญของเนื้อหาที่ศึกษา

4.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ การสนทนา โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา วิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางการบริการของผู้ประกอบการรีสอร์ทโดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาผนวกกันทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.2.4 เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้อย่างสมบูรณ์

4.2.5 สรุปและอภิปรายผลพร้อมข้อเสนอแนะ

## 6. การนำเสนอ

ผลการวิจัยที่เหมาะสมโดย นำเสนอเชิงพรรณนาตามวัตถุประสงค์กำหนดไว้ซึ่งผลการเสนอครั้งสุดท้ายจะได้อาซึ่งสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการด้านการบริการธุรกิจรีสอร์ตที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของรีสอร์ต โดยผลการศึกษารวบรวมจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับธุรกิจและรวบรวมจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาคุณภาพของ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ซึ่งนำมาเรียบเรียง สรุปและนำเสนอข้อมูลดังกล่าวโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาคำถามในการศึกษา กรอบแนวคิดในการศึกษารวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ทั้งนี้จะนำเสนอผลการศึกษาที่ได้ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 นโยบายและการปฏิบัติของรีสอร์ตในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการรีสอร์ต

##### 1. แนวคิดและหลักการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือก

“ธุรกิจรีสอร์ตจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร? แล้วเราก็พูดถึงเรื่องของ บุคลากร ต้องเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพซึ่งมีความสำคัญมากต่อธุรกิจ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นจะมาจากไหน อย่างไร เพราะปัจจุบันการแข่งขันมีสูง” (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560) จากบทสัมภาษณ์ สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี มีแนวคิดในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ การสรรหามีวิธีที่นิยมใช้ 2 วิธี คือการสรรหาจากภายใน (internal recruitment) และการสรรหาจากภายนอก (external recruitment) แต่ละวิธีมีแนวปฏิบัติในการสรรหาดังนี้

1. การสรรหาจากภายใน เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายในรีสอร์ตของตน เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ แทนการประกาศรับบุคคลภายนอกโดยจะประกาศรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ใน สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท ที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนด ให้มาสอบแข่งขันหรือมารับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจใช้วิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกตามความเหมาะสม การสรรหาโดยวิธีนี้เป็น การเปลี่ยนแปลง สถานภาพของผู้ปฏิบัติงานในรีสอร์ตเดิม

ในการสรรหาจากภายในนั้นธุรกิจรีสอร์ตสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่แสวงหาผู้สมัครภายใน เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้ การสรรหาบุคลากรภายในมีดังนี้ (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

คือ การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง เป็นการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างให้พนักงานทราบ โดยกระบวนการการจัดทำเริ่มด้วยการทำแผนประกาศที่มีข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน เช่น การพรรณนา ลักษณะงานอย่างย่อคุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ระดับการศึกษา การฝึกอบรมทักษะหรือความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน จากนั้นจะติดประกาศในสถานที่ที่กำหนด และอาจรวมถึงจะแจ้งในจดหมายข่าวหรือสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ การแจ้งไปรษณีย์ หนังสือเวียนในริสอร์ท เป็นต้น

การเสนอแนะของพนักงานในริสอร์ท เป็นอีกวิธีหนึ่ง ที่ช่วยให้ธุรกิจได้พนักงานที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปพนักงานของสวิส วิลเลย์ ฮิลล์ ริสอร์ท จะไม่เสนอผู้ทำงานไม่ได้เพราะเป็นการเสี่ยงกับชื่อเสียงของตนเองผู้ที่ได้รับการเสนอแนะมักจะได้รับข้อมูล เกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี เพราะผู้เสนอแนะบางคนสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานในสภาพที่ แท้จริงได้ดีกว่าการโฆษณาผ่านสื่อ เช่น หนังสือพิมพ์หรือการรับสมัครงาน ดังนั้นการรับ ข้อเสนอแนะของพนักงานจึงเป็นวิธีการที่ดีในการแสวงหาพนักงานใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ตำแหน่งที่หาคนบรรจุได้ยาก เช่น ตำแหน่งพนักงานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือวิศวกรรม บางสาขา เป็นต้น (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

“อย่างไรก็ตาม มีข้อควรระวังเพราะผู้เสนอแนะจะสับสนระหว่างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเสนอแนะเพื่อนฝูง ญาติพี่น้อง หรือเสนอด้วยเหตุผลทางสังคมแทนที่จะคำนึงถึงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน วิธีนี้ใช้สำหรับบรรจุพนักงานระดับล่างและระดับกลางที่ได้จากการเสนอแนะของพนักงานปัจจุบัน แต่สำหรับ พนักงานในระดับสูงการเสนอแนะมักจะมาจากความคุ้นเคยทางวิชาชีพมากกว่าความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะการได้ร่วมงานกันทำให้ผู้เสนอแนะมีความประทับใจในความเชี่ยวชาญและความรู้ จนทำให้เชื่อมั่นได้ว่าผู้ถูกเสนอแนะจะสามารถทำงานสร้างความก้าวหน้าให้กับธุรกิจ สวิส วิลเลย์ ฮิลล์ ริสอร์ท ได้” (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

2. การสรรหาจากภายนอก เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายนอก โดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครเพื่อสอบแข่งขันเข้ามาดำรงตำแหน่งตามความต้องการของริสอร์ท ขั้นตอนในการสรรหาจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องสรรหาการแสวงหาแหล่งกำลังคน การประกาศรับสมัครการตรวจใบสมัคร จนกระทั่งประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบแข่งขัน วิธีนี้มักใช้กับการรับพนักงานระดับต้น เมื่อขยายกิจการและไม่สามารถสรรหาบุคคลภายในที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้ วิธีการสรรหาบุคคลจากภายนอก มีดังนี้ (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

2.1 สมัครเข้ามาสมัครเอง (walk ins) ผู้สมัครที่สนใจจะเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่และกรอกข้อมูลต่างๆ ลงในใบสมัคร โดยทางริสอร์ทจะรวบรวมไว้จนกระทั่งมีตำแหน่งว่าง ต้องการบรรจุพนักงานสรรหาจะพิจารณาจากประวัติย่อ (resume) ที่รวบรวมไว้และติดต่อขอสัมภาษณ์ดำเนินการสัมภาษณ์ ดำเนินการตามขั้นตอนการคัดเลือกต่อไป



2.2 การสมัครโดยใช้เครื่องมือสื่อสาร (telecommunication) ผู้สมัครสามารถสมัครได้สองลักษณะคือ สมัครผ่านทางโทรสารและสมัครผ่านทางคอมพิวเตอร์ช่องทางแรกนั้น ผู้สมัครส่งประวัติย่อหรือหลักฐานประวัติการทำงานมาให้โดยตรงทางโทรสาร ส่วนช่องทางหลัง อาศัยเครือข่ายทางระบบอินเทอร์เน็ต (internet) หากทางริสอร์ทสนใจก็จะติดต่อขอสัมภาษณ์

## 2. แนวคิดด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

สวิต วัลเลย์ ฮีพ ริสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี มีแนวคิดและนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเติบโตหรือความก้าวหน้าต่างๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไปกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ดังนี้ คือ (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล
2. การวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ จะขาดเสียมิได้และในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็น ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560) ได้เสนอแนะว่า “ธุรกิจริสอร์ทพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปได้ขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา”

2. การวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไร ควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งนี้อาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนใน

ด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรการกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ

3. การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม การติดตามและประเมินผลการพัฒนา กำลังคนวิธีต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

“จุดประสงค์ของการพัฒนาไม่ใช่แค่พัฒนาทักษะเพื่อใช้ทำงานหรือการบริการลูกค้า ให้มีความสุขได้อย่างเดียว เมื่อพัฒนาแล้วมีการ Retrain ซึ่งนี่คือสิ่งสำคัญไม่ใช่หากคนเข้ามาทำงานแล้ว แต่ระยะเวลาการทำงานทำได้แค่ช่วงระยะหนึ่งแล้วก็ลาออก อย่างนั้นไม่ใช่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง เราต้องพัฒนาบุคคลให้เป็นมาตรฐานการทำงานของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท และพัฒนาเพื่อให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายงาน อันนี้เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะทุกคนที่เข้ามาคงไม่อยากทำงานในตำแหน่งเดิมไปตลอด สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ต้องการให้พนักงานมี Carrier of Paternity กับ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท” (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

### 3. แนวคิดด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

อัตราการจ้างพนักงานหรือให้ค่าตอบแทนพนักงานได้ในราคาสูงทำให้พนักงานจะทำงานที่รีสอร์ตนี้โดยไม่มีการเปลี่ยนไปที่อื่นและเมื่อทำงานมาระยะเวลาหนึ่งก็จะสามารถจดจำลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในรีสอร์ตได้ซึ่งจะช่วยต่อยอดประสบการณ์และบริการของรีสอร์ต ให้เพิ่มขึ้นสะท้อนได้ จากนโยบายการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ซึ่งเขาเป็นผู้ริเริ่มในการจัดสรรเงินให้แก่พนักงานทุกระดับในสัดส่วนที่เท่ากันหมด แทนที่เจ้าของจะเก็บเงินส่วนนี้ไว้ใช้เองซึ่งในระยะแรกความคิดนี้นับว่าแปลกมาก ทำให้พนักงานตระหนักว่าเขาไม่ใช่เพียงผู้ รับจ้างแรงงานเท่านั้นหากมีส่วนสำคัญในฐานะที่สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ก็เป็นกิจการของเขาด้วย

“ผู้ประกอบการ ได้อธิบายถึงแนวคิดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ว่า สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท เน้นการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันได้

โดยริสอร์ทจะสำรวจจากตลาดและเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นทางการค้า และพิจารณาถึงความสามารถในการจ่ายของริสอร์ทด้วย สวิส วิลเลย์ ฮีฟ ริสอร์ท มีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับพนักงานก็จะปฏิบัติงานเต็มความสามารถรวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับธุรกิจด้วยความจงรักภักดี ส่งผลให้ธุรกิจเติบโตก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความต่อเนื่องของคนทำงาน ดังนั้น ริสอร์ทมีนโยบายเน้นความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่พนักงานทำ” (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

#### 4. กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากบทสัมภาษณ์พบว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานสวิส วิลเลย์ ฮีฟ ริสอร์ท โดยฝ่ายผู้ประกอบการมีการกำหนดปัจจัยและคะแนนเป็นเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละตำแหน่งงาน โดยปัจจัยต่างๆ ที่ใช้จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน สวิส วิลเลย์ ฮีฟ ริสอร์ท จะให้ความสำคัญกับปัจจัยใหญ่ๆ 2 ด้าน คือ ด้านผลงานและด้านพฤติกรรม สำหรับรูปแบบการประเมินที่ใช้ ธุรกิจริสอร์ทใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยการประเมินเชิงคุณภาพนั้นธุรกิจริสอร์ทจะมีกำหนดปัจจัยในการพิจารณาซึ่งแตกต่างกันตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ สำหรับการประเมินเชิงปริมาณของริสอร์ทได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ในระดับฝ่ายตามระบบมาตรฐานคุณภาพ (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

##### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานของธุรกิจจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน
5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้ประกอบการและ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้ประกอบการ หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้ประกอบการ ในที่สุดผู้ประกอบการต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น

8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาของธุรกิจในด้านต่างๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงาน และลักษณะการว่าจ้างเป็นต้น

9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

“จากการสัมภาษณ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับเงินเดือนอันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจริสอร์ท เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงานซึ่งในอดีตการประเมินยังไม่เป็นระบบไม่มีกฎเกณฑ์ ต่อมาจึงมีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะประจำตัวและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนิยมการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการ อันได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผลและวิธีการ แบบประเมินผล ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความ แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดวันและระยะเวลา การประเมิน และสุดท้ายคือการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน” (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่างๆ ที่ธุรกิจกำหนดไว้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

“การประเมินผลการปฏิบัติงานของสวิส วัลเลย์ ฮีฟ ริสอร์ท จัดทำขึ้นปีละ 1 ครั้ง ในช่วงเดือนเดือนมิถุนายน ของทุกปี สำหรับหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประกอบการ ได้ให้ความเห็นว่าที่สวิส วัลเลย์ ฮีฟ ริสอร์ท ยึดหลักความเป็นธรรม คือใครทำดี ทำมากก็ได้ผลตอบแทนไปตามนั้นคนที่ทำไม่ดีก็ต้องปรับปรุงการทำงานและได้รางวัลน้อยกว่าคนที่ทำดี และสิ่งที่เป็นเป้าหมายคือจะทำอย่างไรให้คนที่ทำดีให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดเพื่อส่งเสริมให้คนมีกำลังใจใน

การปฏิบัติงานสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท จึงยึดหลักความเป็นธรรมเพราะถ้าการประเมินไม่เป็นธรรมย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ตามมาอีกหลายประการนอกจากการใช้หลักความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (เอกรินทร์ พารุงศ์, 2560)

### 5. กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผู้ประกอบการ กล่าวถึงประเด็นการบริหารค่าตอบแทนว่าเป็นระบบใหญ่อีกหนึ่งระบบที่ฝ่ายการบริหารต้องคำนึงถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

“สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท เชื่อว่าพนักงานทำงานแล้วมีความสุข เขาก็จะทำให้ลูกคามีความสุขด้วย มันเป็นจุดที่เชื่อมโยงกัน เห็นได้ชัดเจน เราอยากให้พนักงานของเราทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี สดวกสบายได้รับการบริการที่ดี เพราะพนักงานก็คือลูกค้าของเรา และเป็นลูกค้าของผู้บริหาร เพราะฉะนั้น เราต้องดูแลเขาให้ดี” (เอกรินทร์ พารุงศ์, 2560)

จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ได้ดำเนินการจัดทำระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยขั้นตอนหลักๆที่สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ได้ดำเนินการ คือ

1. การวิเคราะห์งาน หรือทบทวนให้ทราบถึงลักษณะงาน (Job description) และคุณสมบัติของคนที่ต้องการ (Job specification) นับเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นจริงของทุกตำแหน่งงาน ก่อนที่จะได้ลงมือดำเนินการประเมินค่างานทุกครั้ง

2. การประเมินค่างาน เมื่อได้ทราบถึงลักษณะงานที่แท้จริงทุกตำแหน่งโดยครบถ้วนแล้ว และมีคำบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องสมบูรณ์อยู่ในมือแล้ว ลำดับถัดมาที่เป็น “หัวใจ” ของการกำหนดโครงสร้างค่าเงินเดือน ก็คือ “การประเมินค่างาน” (Job evaluation) โดยใช้วิธีการต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

3. การพัฒนาขั้นการจ่าย หลังจากการประเมินค่างาน ได้กระทำเสร็จสิ้นลงแล้ว และได้ค่าคะแนนต่างๆ ของทุกตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนแล้ว ก็จะนำมาพิจารณาจัดทำ “ขั้นการจ่าย” (pay grades of pay classes) ซึ่งวิธีการก็คือ การนำเอาค่าคะแนนมาจัดให้สัมพันธ์กันเรียงลำดับตามค่าคะแนนและพิจารณากำหนดว่า จะจัดแบ่งขั้นพนักงานเป็นกี่ขั้น (grades or classes) เพื่อเหมาะสมในการพิจารณาพนักงานเป็นกลุ่มๆ ที่แตกต่างกันตามช่วงค่าของคะแนน

“การจัดทำเส้นค่าจ้างเงินเดือน หรือ ระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท เพื่อพิจารณาอัตราค่าตอบแทนตามค่าคะแนน (ของแต่ละตำแหน่งและแต่ละขั้น) สำหรับธุรกิจนี้ถือได้ว่าเป็นขั้นของการกำหนดการบริหารค่าตอบแทนได้เลย (ซึ่งวินิจฉัยและกำหนดถึงการคู่อัตราค่าตอบแทนของแรงงานประเภทเดียวกัน ที่จ้างกันภายนอกทั่วไป) แต่ถ้ามีอัตราค่าตอบแทนของแต่ละตำแหน่งอยู่แล้ว การระบุอัตราค่าจ้างตามคะแนนลงไป



ในกราฟ ก็ย่อมจะได้จุดและเส้นค่าการบริหารค่าตอบแทนที่ปรากฏออกมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่าตอบแทนตามสภาพที่เป็นจริงในขณะนั้น” (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

## ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท

การศึกษาการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ใช้วิธีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการและหัวหน้างานอบรมและพัฒนาบุคลากรของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ซึ่งสามารถเสนอผลการศึกษาที่ได้ตามลำดับคำถามในการศึกษาดังนี้

### 1. หลักการและแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ทำให้ทราบความหมายของการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ว่า หมายความว่า

“คุณภาพการให้บริการ หมายถึง สิ่งที่มีวัดระดับความแตกต่างระหว่างความคาดหวังที่ผู้รับบริการคาดหวังก่อนที่จะเข้าใช้บริการ และการรับรู้ที่ผู้รับบริการได้รับการส่งมอบจากผู้ให้บริการ ว่ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด หากการบริการนั้นสามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงหรือมากกว่าความคาดหวังแสดงว่าการบริการนั้นมีคุณภาพ หากสามารถตอบสนองความต้องการได้น้อยกว่าความคาดหวังแสดงว่าการบริการนั้นไม่มีคุณภาพ” (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท มีหลักแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ดังนี้

การพัฒนาคุณภาพงานบริการของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือมีมาตรฐานคุณภาพ นับได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ควรมีการพัฒนาคุณภาพงานบริการอย่างต่อเนื่อง เป็นการยกระดับคุณภาพการให้บริการให้ดีขึ้นกว่าที่มาตรฐานกำหนด เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากการปฏิบัติงานการให้บริการของบุคคลากรด้วยมาตรฐานเดียวกันและมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกัน



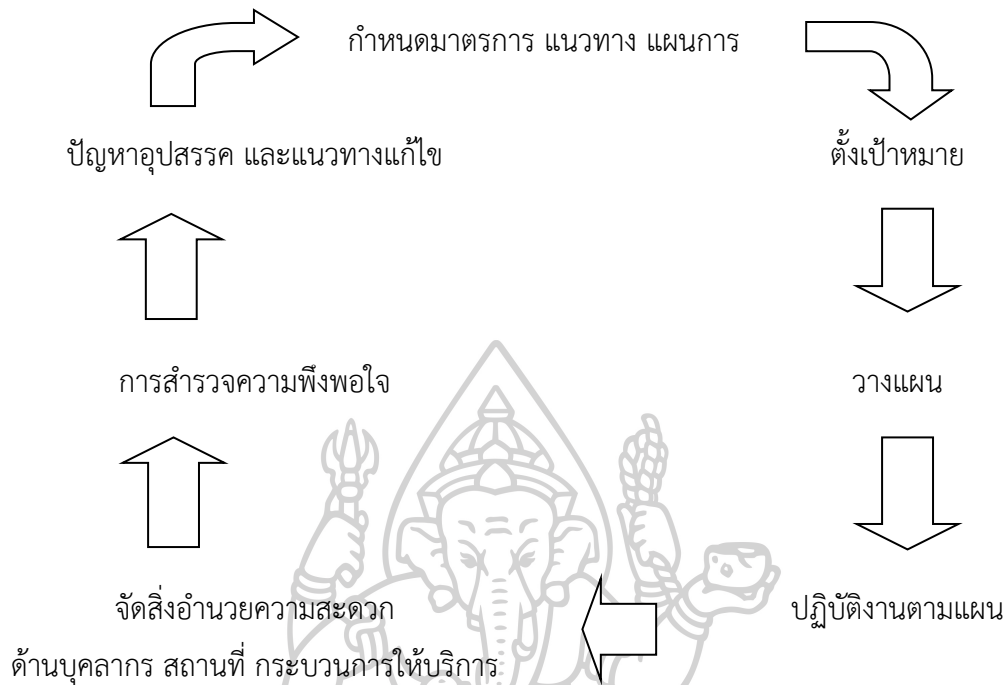
การพัฒนาคุณภาพงานบริการมีขั้นตอนในการจัดทำ ดังนี้

**วงจรการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ**



ภาพที่ 2 วงจรการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

### วงจรการดำเนินการปรับปรุงบริการ



ภาพที่ 3 วงจรการดำเนินการปรับปรุงบริการ

โดยสรุป สวิส วิลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริการ เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่สวิส วิลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท สามารถนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมอบหมายหน้าที่และการสั่งการ สามารถทำได้โดยสะดวกและรวดเร็ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีทั้งหลักฐาน และหลักเกณฑ์ที่สวิส วิลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท สามารถชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับ ผลการประเมินได้โดยง่าย

“ในส่วนของผู้ประกอบการผู้ปฏิบัติงาน มาตรฐานที่กำหนดไว้ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีกรอบหรือแนวทางในการปรับปรุงงานและการพัฒนาศักยภาพ เพื่อไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงาน ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ประกอบการของสวิส วิลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท ได้ร่วมกันกำหนดไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้คุณภาพ และธุรกิจของรีสอร์ทไปสู่ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง” (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

## 2. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ

“งานพัฒนาคุณภาพการบริการเป็นงานที่ต่อเนื่องกันเป็นวงจร และเป็นงานที่ไม่มีวันสิ้นสุด トラバドที่ยังมีการให้บริการก็จะต้องมีการพัฒนา ใครที่หยุดพัฒนาก็จะถอยหลัง สวิส วิลเลียม ฮิว ริสอร์ท ไม่เคยละเลยเรื่องของการทำงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริการ เพราะผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก มีการกำหนดนโยบาย มีการกำหนดงบประมาณ ในการพัฒนาคนของ สวิส วิลเลียม ฮิว ริสอร์ท” (เอกรินทร์ พารุวงศ์, 2560)

โดยสรุปธุรกิจริสอร์ทให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ ดังนี้

1. ผู้รับบริการ สำคัญที่สุด (customer focus) เพราะผู้รับบริการ เป็นเป้าหมายที่สำคัญของงานบริการ ซึ่งคุณภาพงานบริการอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
2. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision) เป็นการรวมพลังเพื่อการสร้างสรรค์ให้ผู้รับบริการและผู้บริการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายดังกล่าว
3. ทีมงานสัมพันธ์ (teamwork & empowerment) ทุกคนต่างพึ่งพิงกันในการทำงาน คุณภาพไม่ได้เกิดจากผลงานของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากการประสานความพยายามของผู้เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการเสริมพลังด้วยการฝึกอบรมข้อมูลและโอกาส เพื่อให้นำศักยภาพของตนมาใช้อย่างเต็มที่
4. มุ่งมั่นกระบวนการ (process focus) เป็นการมองว่าปัญหา ส่วนใหญ่เกิดจากระบบงานที่ไม่รัดกุม การพัฒนาคุณภาพ คือการปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีความรัดกุม ง่ายในการปฏิบัติ เป็นการสร้างระบบเพื่อปกป้องคุ้มครองให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีที่สุด
5. มีกระบวนการแก้ปัญหา (problem solving process) เป็นการนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ปรับปรุงกระบวนการ เริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพปัญหา การทดสอบทางเลือก และนำมาปฏิบัติเป็นมาตรฐาน

6. ผู้นำให้การสนับสนุน (leadership support) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทุกระดับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมและสั่งการเป็นโค้ช

7. พัฒนาไม่หยุดยั้ง (continuous improvement) มองหาโอกาสพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 3. เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริการของริสอร์ท

“เนื่องจากธุรกิจริสอร์ทมีบุคลากรที่หลากหลาย และมีความพิเศษตรงที่เป็นบุคลากรซึ่งมีมาตรฐานทางการบริการของตนเองอยู่ ทำให้เกิดความแตกต่าง ดังนั้นการอบรมและพัฒนาบุคลากรควรที่จะมีบทบาทการเป็นหุ้นส่วน ใช้กลยุทธ์ที่จะเข้าไปประสานกับธุรกิจริสอร์ท หรือกลุ่มตัวแทนของการบริการทั้งหลาย เพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนาคุณภาพการบริการในแต่ละ

บริการเพื่อให้บรรลุในความเป็นเลิศทางบริการของตนเอง เรียกว่าให้มีความเชี่ยวชาญ ในแต่ละแผนกบริการ ฝ่ายผู้ประกอบการต้องทำหน้าที่จัดเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรตามอายุงานของบุคลากรทุกกลุ่มบริการ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกับสวิส วัลเลย์ ฮีฟ รีสอร์ท (เอกรินทร์ พารวรงค์, 2560)

จากบทสัมภาษณ์สรุปได้ คือเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริการ ก็เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ โดยเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหาร และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งบุคลากรทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางบริการในแต่ละแผนกบริการ ตำแหน่งงาน อายุงาน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่เติบโตตำแหน่งงานไปพร้อมกับรีสอร์ทพัฒนาตามเป้าหมาย

### ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ท

#### 1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ทตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาด้านการบริการ

มีอะไรบ้าง

1.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ท มีดังนี้

1.1.1 การสนับสนุนจากผู้ประกอบการ

1.1.2 การสำรวจความต้องการการพัฒนาถ้ามีผลสำรวจที่เชื่อถือได้จะสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่แท้จริง

1.1.3 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาด้านการบริการ

1.1.4 ความก้าวหน้าหรือโอกาสหลังจากที่บุคลากรได้รับการพัฒนาแล้ว เช่น การปรับปรุงตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะพัฒนามากขึ้น

1.1.5 บุคลากรที่เข้าการฝึกอบรมและการพัฒนาทัศนคติต่อการฝึกอบรมและพัฒนาในเชิงบวกหรือเชิงลบ ถ้ามีทัศนคติว่าเป็นผู้ที่มีความต้องการที่จะก้าวหน้าหรือคิดว่าตัวเองไม่ควรหยุดนิ่ง ทำให้การจัดการ การประสานในการฝึกอบรมและพัฒนาทำได้ง่าย

1.1.6 ภาระหน้าที่ของผู้จัดฝึกอบรมและพัฒนา จะต้องมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบวิเคราะห์จัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาการบริการของรีสอร์ท

1.1.7 การกระจายความรับผิดชอบในการพัฒนาการบริการให้แต่ละแผนกงาน เนื่องจากแผนกงานกลางที่ทำหน้าที่พัฒนาการบริการทั่วทั้งรีสอร์ท

ทั้งนี้บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ท

1.2 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ท ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาด้านการบริการที่ทางรีสอร์ทพบก็คือ

1.2.1 รีสอร์ทต้องประสานกับธุรกิจภายนอก ส่งเสริมและสนับสนุนสำหรับการฝึกอบรมในองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น การจัดอบรมทักษะการดับเพลิง การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การปฐมพยาบาล เป็นต้น ซึ่งต้องประชาสัมพันธ์ให้ผู้ใช้บริการเพื่อความเข้าใจและถูกต้อง

1.2.2 ความพร้อมของผู้เข้าอบรม เนื่องจากองค์กรเป็นธุรกิจบริการเงื่อนไขของการทำงานเป็นช่วงเวลาที่แตกต่างกันในแต่ละแผนกทำให้แผนกบุคลากรไม่สามารถจัดการอบรมโดยพร้อมกัน มีแนวทางการแก้ไขคือ การกระจายความรับผิดชอบในการอบรมให้แต่ละแผนก โดยหัวหน้าแผนกจะต้องวางแผนการอบรมในแต่ละแผนกเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

1.2.3 ถ้าบุคลากรมีอัตราการเข้า-ออกสูง เมื่อแผนกทรัพยากรมนุษย์ได้จัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาแล้ว แต่บุคคลนั้นไม่อยู่กับองค์กรขณะที่เมื่อรับบุคคลใหม่เข้ามาองค์กรก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนา สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบ แนวทางการแก้ไขคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการรักษาคคน โดยกระบวนการและขั้นตอนในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

1.2.4 กฎระเบียบของรีสอร์ท ทำให้แผนกต่างๆ ซึ่งมีความแตกต่างของงานต้องเข้าอบรมให้ครบตามกฎการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความกดดันในการทำงานส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน แนวทางการแก้ไขคือ การจัดการพัฒนาหลากหลายหลักสูตรโดยกำหนดเป็นตำแหน่งงานที่ต้องผ่านการอบรมที่แตกต่างกัน

1.2.5 ความพร้อมของแผนกพัฒนาบุคลากรในการจัดการวิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรม เนื่องจากบุคลากรมีความหลากหลายทำให้แผนกพัฒนาบุคลากรมนุษย์ต้องวิเคราะห์เป้าประสงค์ของธุรกิจและปัญหาของบุคลากรให้ตอบสนองซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

1.2.6 บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา เช่น การพัฒนาเป็นการเพิ่มภาระงานซึ่งทางธุรกิจรีสอร์ทมีแนวทางการแก้ไข คือ งานอบรมและพัฒนาบุคลากรจะสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อปรับทัศนคติของบุคลากรให้เห็นว่า การพัฒนาเป็นเรื่องสำคัญและให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ

## 2. แนวโน้มการพัฒนาด้านการบริการในอนาคตของรีสอร์ท

จากบทสัมภาษณ์พบว่าแนวโน้มการพัฒนาด้านบริการในอนาคตของรีสอร์ท คือ การพัฒนาระบบขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะช่วยผลักดันให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

ทำให้บุคคลได้รู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองและหัวหน้าสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงประเด็นมากขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาต้องควบคู่กันระหว่างการพัฒนาในทางลึก คือ ความรู้ทางด้านสายบริการ และในทางกว้าง คือ ความรู้ทั่วไป รวมถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นคู่คิดซึ่งเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแผนกต่างๆ โดยใช้การจัดทำแผนร่วมกัน ในแต่ละแผนกต้องเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็ต้องให้เกียรติ และค้นหาว่าแผนกต่างๆ มีความจำเป็นอะไรและตอบสนองต่อความจำเป็นนั้น ส่วนรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความชัดเจน เช่น การสอนงาน และการหมุนเวียนงานจะต้องมีคู่มือดำเนินการ กระบวนการและขั้นตอนในการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการบุคลากรพัฒนามีขีดความสามารถสูงธุรกิจย่อมประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

“ถ้าพูดถึงการพัฒนาด้านการบริการ มองว่าช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาทุกองค์กรค่อนข้างให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ซึ่งในต่างประเทศเขาก็ให้ความสำคัญมานานแล้วและให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะในธุรกิจ สวิส วิลเลจ ฮิลล์ รีสอร์ท มองว่ารีสอร์ทที่ไหนก็สวย สินค้าไม่ว่าจะแตกต่างกันหรือไม่ มีความใหม่แค่ไหนจะสวยงามอย่างไร แต่สุดท้ายก็ต้องกลับมามองว่าใครกันที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ? แล้วเราก็พูดถึงเรื่องของ “คน” บุคลากรต้องเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ” (เอกรินทร์ พาร่วงศ์, 2560)





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เพื่อศึกษานโยบายและการปฏิบัติของรีสอร์ท ในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ของรีสอร์ท เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในแนวคิด การพัฒนาคุณภาพของการบริการรีสอร์ท โดยสรุปในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการศึกษาเพื่อตอบ คำถามในการศึกษาที่กำหนดไว้ และสรุปกรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ส่วนข้อเสนอแนะจะเป็น ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ และสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป โดยจะนำเสนอหัวข้อ ตามลำดับดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการศึกษาสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

**ตอนที่ 1 นโยบายและการปฏิบัติของรีสอร์ทในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการรีสอร์ท**

#### 1. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของรีสอร์ท

1.1 สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท มีนโยบายในการสรรหาจากภายในรีสอร์ทก่อนโดยพิจารณาว่า มีประสิทธิภาพในการทำงานและทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นทีมงาน เพราะว่า บุคลากรที่สรรหาได้จากภายในรีสอร์ทนั้น เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน คำนึงกับระบบการทำงาน และมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจทำงานให้รีสอร์ทมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า โดยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่่นโยบายการสรรหาบุคลากรจากภายในรีสอร์ทจะกระทำได้สำเร็จยิ่งขึ้น หากไม่มีผู้ใดมีคุณสมบัติเหมาะสม จึงดำเนินการสรรหาจากภายนอก เนื่องจากต้องการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในเติบโตมีโอกาสก้าวหน้าในงานของตน

1.2 แนวคิดและนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่างๆ ที่รีสอร์ทกำหนดไว้



ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

1.3 แนวคิดและนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในส่วนของการฝึกอบรมและพัฒนาสวิต วัลเลย์ อีพ รีส์ออร์ท มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 แนวคิดและนโยบายด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ สวิต วัลเลย์ อีพ รีส์ออร์ทมีแนวคิดในการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้กับตลาด ทั้งยังเน้นความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนทั้งความยุติธรรมภายในธุรกิจและความยุติธรรมภายนอกธุรกิจ โดยพิจารณาจากการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่พนักงานทำ

## 2. กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสวิต วัลเลย์ อีพ รีส์ออร์ท

กระบวนการและขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรสำหรับกระบวนการในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงานมีกระบวนการที่สำคัญดังนี้

ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application) การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของรีส์ออร์ท ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment tests) แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่นำไปช่วยให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection interview)

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and background check) ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบสุขภาพ (Medical Evaluation) ให้ผู้สมัครตรวจสอบสุขภาพต่างๆ ที่ทางรีส์ออร์ทกำหนดให้ การตรวจสอบสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้อุรกิจมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference)

ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic Job Preview) ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision) ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานของรีส์ออร์ท

### 3. แหล่งที่ใช้ในการสรรหา จากการศึกษาพบว่า สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท มีแหล่งสรรหาที่ครอบคลุมหลายช่องทางคือ

- 3.1 ประกาศในเว็บไซต์
- 3.2 ให้พนักงานภายในรีสอร์ทบอกข่าวการรับสมัครให้คนรู้จักทราบ
- 3.3 ใช้บริการสำนักงานจัดหางาน
- 3.4 การลงประกาศในหนังสือพิมพ์

### 4. กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับกระบวนการในการประเมินผลปฏิบัติงาน โดยกำหนดถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ผู้ประเมิน

- 4.1 ผู้จัดการกำหนดรูปแบบ ปัจจัยและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ผู้ประเมิน
- 4.2 กำหนดเป็นนโยบายของรีสอร์ทและสื่อสารให้ทราบทั่วกัน
- 4.3 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.4 เก็บรวบรวมผลการประเมิน และจัดทำเป็นแผนการพัฒนาพนักงานต่อไป

### 5. กระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

- 5.1 การหาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น
- 5.2 การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร
- 5.3 ดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด
- 5.4 การติดตามและประเมินผลการพัฒนา กำลังคนวิธีต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่า ได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น

### 6. กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

- 6.1 การออกแบบและการวิเคราะห์งาน โดยผู้ประกอบการร่วมกับหัวหน้างานในการจัดทำบรรยายลักษณะงานเพื่ออธิบายรายละเอียดของงาน
- 6.2 การประเมินค่างานเป็นการประเมินค่างานแต่ละตำแหน่งงานและจัดกลุ่มงาน
- 6.3 เข้าร่วมสำรวจค่าจ้างค่าตอบแทนเพื่อเปรียบเทียบอัตราการจ่ายค่าตอบแทน
- 6.4 ดำเนินการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน

## ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท

### 1. หลักการและแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

การพัฒนาคุณภาพการให้บริการจะเกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดระหว่างความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (Consumer) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ให้บริการ (Marketer) เพื่อเป็นการปิดกั้นช่องว่างดังกล่าว และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในที่สุด ความคาดหวังของลูกค้าจะมีบทบาทสำคัญมาก เพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถนำมาเปรียบเทียบกับกันได้ คือ คุณภาพที่ลูกค้าได้รับ (Perceived quality) จากการใช้บริการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้ (Customer expectations)

ตามหลักการคาดหวังของลูกค้า (Customer expectations) นั้นเกิดจากปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ประสบการณ์ของลูกค้าในการใช้บริการที่ผ่านมาในอดีต (Past Experience)
2. ข้อมูลที่ได้รับจากคำบอกเล่าของเพื่อน (Word of Mouth Communication = W-O-M)
3. การศึกษาข้อมูลจากคู่แข่ง
4. การโฆษณาของกิจการเอง
5. ความต้องการส่วนตัว (Personal needs)

### 2. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ

สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ทได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ คือ การสนับสนุนและการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจหลักของรีสอร์ท มีการประเมินความต้องการ และกำหนดเนื้อหาในการพัฒนา มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าประจำการ เพิ่มพูนความรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินแผนพัฒนาทรัพยากรเป็นระยะ

ทั้งนี้ รีสอร์ทพยายามดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริการกับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มซึ่งกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 20 วันต่อปี และทางรีสอร์ทยังจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการฝึกอบรมตลอดปี

### 3. เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริการของรีสอร์ท

เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริการของรีสอร์ทก็เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยจะเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ ความสามารถในการทางบริหาร และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางบริการในแต่ละแผนกบริการ ตำแหน่งงาน อายุงาน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม

ที่เติบโตตำแหน่งงานไปพร้อมกับสวิส วัลเลย์ ฮีฟ รีสอร์ทท์ อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี พัฒนาตามเป้าหมายไว้

### ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ทท์

#### 1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ทท์ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาด้านการบริการ

##### 1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ทท์

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ทท์ มีดังนี้

- 1.1 การสนับสนุนจากผู้ประกอบการ
- 1.2 การสำรวจความต้องการการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ทท์
- 1.3 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา
- 1.4 ความก้าวหน้าหรือโอกาสหลังจากที่บุคลากรได้รับการพัฒนาแล้ว
- 1.5 ทักษะคิดต่อการฝึกอบรมและพัฒนาในเชิงบวกหรือเชิงลบ ถ้ามีทัศนคติว่าเป็นผู้ที่มีความต้องการที่จะก้าวหน้าหรือคิดว่าตัวเองไม่ควรหยุดนิ่ง ทำให้การจัดการการประสานในการฝึกอบรมและพัฒนาทำได้ง่าย
- 1.6 ภาระหน้าที่ของผู้จัดฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบวิเคราะห์จัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดส่งผลกระทบต่อพัฒนา รีสอร์ทท์

##### 2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาด้านการบริการรีสอร์ทท์

- 2.1 สวิส วัลเลย์ ฮีฟ รีสอร์ทท์ ต้องประสานกับธุรกิจภายนอก ส่งเสริมและสนับสนุนสำหรับการฝึกอบรมในองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ
- 2.2 ความพร้อมของผู้เข้าอบรม เนื่องจากสวิส วัลเลย์ ฮีฟ รีสอร์ทท์ เป็นธุรกิจบริการเงื่อนไขของการทำงานเป็นช่วงเวลาที่แตกต่างกันในแต่ละแผนก ทำให้แผนกพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ไม่สามารถจัดการอบรมโดยพร้อมกัน
- 2.3 ถ้าบุคลากรมีอัตราการเข้า – ออกสูง บุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่อยู่กับรีสอร์ทท์ ทำให้รีสอร์ทท์ได้รับผลกระทบในการรับบุคลากรใหม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น
- 2.4 กฎระเบียบของรีสอร์ทท์ ทำให้แผนกต่างๆ ซึ่งมีความแตกต่างของงานต้องเข้าอบรมให้ครบตามกฎการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความกดดันในการทำงานส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน
- 2.5 บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา เช่น การพัฒนาเป็นการเพิ่มภาระงาน ขาดแรงจูงใจ

### 3. แนวโน้มการพัฒนาด้านการบริการในอนาคตของรีสอร์ต

แนวโน้มการพัฒนาด้านการบริการในอนาคตของสวิส วิลเลจ ฮิลล์ รีสอร์ต อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี คือ การพัฒนาระบบการให้บริการเพื่อให้การบริการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริการนั้น บุคลากรจะต้องยึดถือลูกค้าเป็นหลัก ว่าลูกค้าต้องเสมอ ดังคำกล่าวที่ว่าลูกค้าคือพระเจ้า พนักงานบริการเป็นพระเอก เพราะจะต้องแสดงบทบาทให้ดี เพื่อให้ลูกค้าประทับใจและกลับมาเพื่อใช้ซ้ำ การบริการเป็นผู้ให้จะต้องมีจิตใจจดจ่อ เอาใจลูกค้ามาใส่ใจเรา ยอมรับลูกค้าเป็นเสมือนญาติของเราเอง และบริการลูกค้าเปรียบเสมือนเราเป็นเจ้าของกิจการเสียเอง ซึ่งพนักงานจะต้องมีลักษณะที่ดี คือ แต่งกายเรียบร้อย พุดจาชัดเจน มีหางเสียงไพเราะ ทำตนเป็นคนสุภาพ ส่งผ่านยิ้ม ยิ้มแย้ม แจ่มใสอยู่เสมอ ทั้งใบหน้า และดวงตา และริมฝีปาก หลีกเลียงคำกล่าวปฏิเสธ แสดงให้ปรากฏชัดเจนว่าเต็มใจให้บริการ ไม่มีอารมณ์ฉุนเฉียว ใส่อารมณ์ต่อลูกค้า ระลึกเสมอว่าต้องอดทน อดกลั้น ยกให้ลูกค้า หรือ ผู้มาติดต่อเป็นผู้ถูกอยู่เสมอเพื่อให้รีสอร์ตมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จต่อไป

#### สรุปกรอบแนวคิดจากผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการสวิส วิลเลจ ฮิลล์ รีสอร์ต อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ทำให้ทราบถึง ปัจจัยส่วนบุคคลของนักท่องเที่ยวหรือผู้ที่มาใช้บริการที่ส่งผลต่อความคาดหวังและการรับรู้ในคุณลักษณะ คุณภาพการบริการของแผนกต้อนรับส่วนหน้าของ สวิส วิลเลจ ฮิลล์ รีสอร์ต ระดับความคาดหวังและระดับการรับรู้ของนักท่องเที่ยวที่มีต่อคุณลักษณะคุณภาพการบริการของ แผนกต้อนรับส่วนหน้าสวิส วิลเลจ ฮิลล์ รีสอร์ต ช่องว่างระหว่างความคาดหวังและการรับรู้ของนักท่องเที่ยวหรือผู้ที่มาใช้บริการที่มีต่อคุณลักษณะ คุณภาพการบริการของแผนกต้อนรับส่วนหน้า สวิส วิลเลจ ฮิลล์ รีสอร์ต และความคิดเห็นของหัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้าที่มีต่อคุณภาพงานบริการของแผนกต้อนรับส่วนหน้าของรีสอร์ต จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้ารีสอร์ต เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว ผลการศึกษาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการสวิส วิลเลจ ฮิลล์ รีสอร์ต อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ที่เป็นประโยชน์ต่อ ผู้ประกอบการด้านธุรกิจที่พักแรมและธุรกิจบริการอื่นๆ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ ประกอบการวางแผนและเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการของพนักงานแผนกต้อนรับ ส่วนหน้ารีสอร์ต ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับเป้าหมายของแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการก็เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสวิส วิลเลจ ฮิลล์ รีสอร์ต โดยจะพยายามพัฒนาบุคลากร



ทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้จากการกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนด โดยแต่ละแผนกมีรูปแบบในการกำหนดที่แตกต่างกัน ซึ่งสวิส วัลเลย์ อีพ รีส์อร์ท มีวิธีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่หลากหลาย ได้แก่ การฝึกอบรม ประกอบด้วยการปฐมนิเทศ การบรรยายการประชุม การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติงานซึ่งสวิส วัลเลย์ อีพ รีส์อร์ท มีการจัดเพิ่มเติมในส่วนของการระดมสมอง ส่วนมีการจัดเพิ่มเติมในส่วนสัมมนา การศึกษา สวิส วัลเลย์ อีพ รีส์อร์ท จะมีนโยบายส่งพนักงานไปศึกษาต่อระยะสั้น และการพัฒนาสวิส วัลเลย์ อีพ รีส์อร์ท จะมีการสอนงาน และการหมุนเวียนงาน โดยมีการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยยังพบอีกว่า ลูกค้าที่มาใช้บริการมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะคุณภาพการบริการด้านความเชื่อถือไว้วางใจในการบริการค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นอันดับสอง รองลงมาจากการให้ความมั่นใจในการบริการแก่ผู้รับบริการ ดังนั้น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการบริการว่าเป็นการส่งมอบบริการตามที่ได้สัญญาไว้กับลูกค้าได้ตรงตามเวลาอย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ รวมถึงการให้บริการตรงตามคำสั่งหรือความต้องการของลูกค้า นั้นหมายถึงพนักงานผู้ให้บริการในแผนกต้อนรับจะต้องให้บริการด้วยความถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณภาพตั้งแต่ครั้งแรก สามารถอธิบายถึงข้อจำกัดและแนะนำการใช้บริการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และยังต้องรักษาเวลาและรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้รับบริการอีกด้วย เช่น ทาง สวิส วัลเลย์ อีพ รีส์อร์ท ได้กำหนดระยะเวลาในการเช็คอินและการส่งมอบสัมภาระให้กับผู้รับบริการภายใน 15 นาที ก็จะต้องทำให้ได้ตรงตามที่สัญญาไว้เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการ นอกจากนี้ แผนกต้อนรับควรมีความพร้อมในให้บริการและช่วยเหลือลูกค้าเป็นอย่างดีโดยสม่ำเสมอ

ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า นักท่องเที่ยวหรือผู้ที่มาใช้บริการมีความคาดหวังคุณลักษณะคุณภาพการบริการด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุดเป็นอันดับที่หนึ่ง แต่เมื่อมีการพิจารณาถึงระดับการรับรู้แล้วพบว่า ช่องว่างระหว่างความคาดหวังและการรับรู้ ของลูกค้าที่มีต่อคุณลักษณะคุณภาพการบริการของสวิส วัลเลย์ อีพ รีส์อร์ท ยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นอันดับที่สองเมื่อเทียบกับคุณลักษณะคุณภาพการบริการด้านอื่นๆ

ดังนั้นหากผู้ประกอบการต้องการปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้นจะต้องมีแนวทางการจัดการพนักงานผู้ให้บริการในแผนกต้อนรับทุกแผนกจะต้องมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการบริการที่เป็นเลิศและสามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว หากผู้รับบริการจะต้องรอการเข้ารับบริการ พนักงานควรจะต้อง มีวิธีการจัดการเพื่อไม่ให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พึงพอใจ เช่น อาจส่งสายตาหรือรอยยิ้มเพื่อให้ผู้รับบริการทราบว่ากรุณาอดสักรู่ ท่านจะได้เป็นผู้รับบริการเป็นรายต่อไป และควรจะอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกต้อนรับส่วนหน้ากับลูกค้า

ให้สามารถติดต่อสื่อสารได้ง่าย รวดเร็ว และหลากหลาย อาทิ ติดต่อทางโทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น หากเมื่อผู้ใช้บริการมีการร้องเรียนแผนกต้อนรับส่วนหน้าจะต้องแสดงความจริงใจ กระตือรือร้นในการช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าการบริการที่สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหานั้นและพร้อมที่จะนำมาปรับปรุงและแก้ไขต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

1.1 สวิส วิลเลจ อีพ รีสอร์ท ควรพัฒนากรอบการวางแผนให้ชัดเจนโดยมีการช่วงระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาวอย่างมีระบบ รวมถึงการกำหนดบทบาทพนักงานให้ชัดเจนเพื่อเป็นหลักการในการประเมินผลการทำงาน การให้โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่งสายงาน

1.2 พัฒนาการบริการโดยมีการกำหนดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อรับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อการแข่งขัน

1.3 สร้างผู้รับช่วงกิจการในการสืบทอดกิจการในการเรียนรู้งานเพื่อการพัฒนาธุรกิจ อาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารเพื่อให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการบริหาร

1.4 ปรับปรุงการให้บริการด้านความปลอดภัยเกี่ยวกับอุปกรณ์ปฐมพยาบาลเบื้องต้นที่มีการติดตั้งให้เห็นอย่างชัดเจนแก่ผู้มาพักอาศัยหรือเขียนเอกสารเพิ่มเติมภายในห้องพักอาศัยเกี่ยวกับการบริการเสริมด้านนี้

1.5 สสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการต่อการให้บริการ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

1.6 จัดเวทีการสัมมนา หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมการท่องเที่ยว ในมิติการบริการที่ห้องพักอาศัยของคนภายในและภายนอกพื้นที่ รวมถึงการวิจัยและประสบการณ์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาวิจัยในจังหวัดอื่นๆ ที่เป็นเมืองท่องเที่ยวสำคัญหรือมีการเจริญเติบโตทางธุรกิจใกล้เคียงกัน ซึ่งจะได้ผลการวิจัยตามสภาพของแต่ละพื้นที่อย่างเจาะจงมากขึ้นและการวิจัยในครั้งต่อไปอาจจะทำการพัฒนาปัจจัยชี้วัดคุณภาพการบริการอื่นๆ ที่สามารถวัดคุณภาพการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำการพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพ การบริการใหม่ให้เหมาะสมกับธุรกิจรีสอร์ทมากยิ่งขึ้นต่อไป



## รายการอ้างอิง

- Cheng, H. H., & Huang, S. W. (2013). Exploring antecedents and consequence of online group-buying intention: An extended perspective on theory of planned behavior. *International Journal of Information Management*.
- Sun, K. A., & Kim, D. Y. (2013). Does customer satisfaction increase firm performance An application of American customer satisfaction index (ACSI). *International Journal of Hospitality Management*, 23.
- กมล รัตน์วิระกุล. (2554). การออกแบบบริการสำหรับโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก. กรุงเทพมหานคร: สมาคมการบริหารโรงแรมไทย.
- กรมส่งเสริมวัฒนธรรม. (2558). องค์ความรู้มรดกภูมิปัญญาสปาไทยของสถานประกอบการสปาไทย ต้นแบบที่สะท้อนอัตลักษณ์ของท้องถิ่นใน 4 ภูมิภาค. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมวัฒนธรรม.
- กรรณิการ์ อัครดรเดชา. (2553). การสื่อสารของมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขวัญหทัย สุขสมณะ. (2545). ปัจจัยที่มีต่ออิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัด เชียงราย. เชียงราย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). การบริการลูกค้า. กรุงเทพมหานคร: โฟกัสมีเดีย.
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. (2558). เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการโรงแรมและภัตตาคาร. หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จิรัฐ ชวนชม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจเลือกที่พัก รีสอร์ทของนักท่องเที่ยวกับการจัดการส่วนประสมทางการตลาดที่พักรีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์. *วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย* 8, 2: 23-35.
- ชัยศักดิ์ กิจนวม. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการโรงแรมภูเก็ต เกรซแลนด์ รีสอร์ทแอนด์สปา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์. (2557). การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยว. กรุงเทพมหานคร: ท้อป.
- ธนกฤต สังข์เฉย. (2551). อิทธิพลของปัจจัยทางจิตวิทยาผู้บริโภคที่ส่งผลต่อการซื้อสินค้าการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของนักท่องเที่ยวชาวไทย. นครปฐม: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ฉันทวัฒน์ รัตนศักดิ์. (2555). เอกสารคำสอนกระบวนวิชา 128201 การบริหารราชการไทย. เชียงใหม่: สำนักศึกษารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นันทนา โรพันดุง. (2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกท่องเที่ยวหาดป่าตอง จังหวัดภูเก็ต. กรุงเทพมหานคร: บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- นิตา ชัชกุล. (2557). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2556). การจัดการด้านการตลาดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพมหานคร: เพ็ญข้าหลวงพรินตติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ปรีชา แดงโรจน์. (2557). เอกสารประกอบการสอนรายวิชา การจัดการการบริการรีสอร์ท. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2558). การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิณี กาญจนานา. (2558). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป.
- มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด. (2555). องค์การปกครองท้องถิ่นกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ อำนาจ ปัญหา และข้อเสนอเชิงนโยบาย. เชียงใหม่: มูลนิธิสถาบันศึกษานโยบายสาธารณะ.
- รวีวรรณ โปรรุ่งโรจน์. (2551). จิตวิทยาการบริการ. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- วรรณศิลป์ จีระภาค. (2550). พฤติกรรมการเลือกใช้บริการที่พัก รีสอร์ทของผู้บริโภคในเขตพื้นที่อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- วรรษ จันทรภัทร. (2547). พฤติกรรมการเลือกใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิกรณ์ รักษ์ปวงชน. (2551). กระบวนยุทธ์นักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ยูแอนด์ไอ.
- วิเชียร เอียดไผ่. (2548). ปัจจัยที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าในทวีปยุโรปในการเลือกใช้บริการโรงแรมเดอะกะรนวิลล่า ภูเก็ต บีช รีสอร์ท. ภูเก็ต: ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุทธ.
- วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2557). คุณภาพในงานบริการ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2552). ธุรกิจบริการ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมสุขภาพคนพิการ.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2555). สร้างชีวิตสร้างธุรกิจด้วยการบริการ. กรุงเทพมหานคร: สมาร์ท โลกฟี.

สมบัติ กาญจนกิจ. (2558). นันทนาการและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบัติ กาญจนกิจ. (2560). นันทนาการและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สัญญา นามิ. (2552). รวมแบบบ้านบรรยากาศรีสอร์ท. ปราจีนบุรี: G@t Press & Graphic.

สัญญา นามิ. (2555). รวมแบบบ้านบรรยากาศรีสอร์ทต่ำกว่า 1 ล้านบาท. กรุงเทพมหานคร: G@t  
Press & Graphic.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมแต่งตำรา  
สำนักวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เสาวนีย์ บุญโต. (2556). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

อาภาพร จิระวัฒนภิญโญ. (2552). การศึกษาพฤติกรรมการเลือกที่พักประเภทรีสอร์ทของนักท่องเที่ยว  
ในเขตอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
อีสาน.

อิสรา แพงสี. (2554). หลากหลายไอเดียสร้างแรงบันดาลใจจากรีสอร์ทมาแต่งสวน. กรุงเทพมหานคร:  
บ้านและสวน.

เอกรินทร์ พารุวงศ์. (2560). สัมภาษณ์ 11 มกราคม 2560.

โฮมคอลเลคชั่นกรุ๊ป. (2550). รวม 120 บ้านชั้นเดียว. กรุงเทพมหานคร: โฮมคอลเลคชั่นกรุ๊ป.





ภาคผนวก

## แนวทางการสัมภาษณ์

เรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ  
สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์ชุดนี้แบ่งกลุ่มการให้บริการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม  
ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้จัดการของ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท

กลุ่มที่ 2 ผู้จัดการด้านการบริการสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท

กลุ่มที่ 3 หัวหน้าของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท

กลุ่มที่ 4 พนักงานของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท

### กลุ่มที่ 1 ผู้จัดการของ สวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท

1. ท่านมีปัญหาในการบริหารจัดการสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท หรือไม่
2. ท่านมีวิสัยทัศน์ในการบริหารสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อย่างไร
3. ท่านมีวิธีการนำนโยบายการบริหารจัดการสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท สู่ฝ่ายบริหารอย่างไร
4. ท่านมีวิธีการติดตามผลหลังจากมอบนโยบายอย่างไร
5. ถ้านโยบายที่ท่านมอบหมายไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ท่านจะมีวิธีการจัดการอย่างไร
6. ท่านมีวิธีการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
7. ท่านมีวิธีการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ อย่างไร
8. ท่านมีวิธีสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานและมีวิธีการติดตามผลอย่างไร
9. ท่านมีนโยบายด้านสวัสดิการต่อพนักงานของสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท อย่างไร

### กลุ่มที่ 2 ผู้จัดการด้านการบริการสวิส วัลเลย์ ฮีพ รีสอร์ท

1. ท่านมีปัญหาในการสรรหาบุคลากรสาขาด้านการบริการของรีสอร์ท หรือไม่
2. ท่านมีขั้นตอนในการฝึกอบรมพนักงานของรีสอร์ท อย่างไร
3. ท่านมีวิธีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมพนักงานของรีสอร์ท อย่างไร
4. ท่านมีแผนการอบรมพนักงานของรีสอร์ท ต่อเนื่องอย่างไร
5. ท่านมีผลตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงานของรีสอร์ท อย่างไร
6. ท่านสร้างแรงจูงใจให้พนักงานของรีสอร์ท และทำงานอยู่กับธุรกิจอย่างไร

### กลุ่มที่ 3 หัวหน้าที่ของสวิส วิลเล่ย์ อีพ รีสอร์ท

1. ท่านมีปัญหาหลักการบริหารจัดการในแผนก (.....) หรือไม่
2. ท่านมีวิธีบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
3. ท่านมีวิธีการติดตามผลการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
4. ท่านมีวิธีการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
5. ท่านมีวิธีสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
6. ท่านมีวิธีการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
7. ท่านมีส่วนในการคัดเลือกพนักงานภายใต้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร

### กลุ่มที่ 4 พนักงานของสวิส วิลเล่ย์ อีพ รีสอร์ท

1. ท่านมีปัญหาในการเข้ามาปฏิบัติงานที่สวิส วิลเล่ย์ อีพ รีสอร์ท หรือไม่
2. มีวิธีการเพิ่มความรู้อะไรให้แก่ท่านอย่างไร
3. มีวิธีการสอนการปฏิบัติงานอย่างไรให้แก่ท่าน
4. ท่านปฏิบัติงานวันละกี่ชั่วโมงและสัปดาห์ละกี่วัน
5. มีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร
6. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อสวิส วิลเล่ย์ อีพ รีสอร์ท
7. เมื่อท่านพบปัญหาในการปฏิบัติงานกับผู้ให้บริการท่านมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร
8. ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากสวิส วิลเล่ย์ อีพ รีสอร์ท เป็นอย่างไร
9. ท่านได้รับสวัสดิการจากสวิส วิลเล่ย์ อีพ รีสอร์ท เป็นอย่างไร

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวจันจิรา มาลา
วัน เดือน ปี เกิด	19 กันยายน 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2555 สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	190/2 ถนน 25 มกรา ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

