
การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Personnel Development in Tourism Industry)

ราณี อมรินทร์รัตน์*

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของอุตสาหกรรมนี้คือ คุณภาพบริการในด้านลักษณะจำเพาะทางคุณภาพบริการ โดยมุ่งเน้นที่ผู้ให้บริการหรือบุคลากร ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะต้องมีใจรักการบริการ และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง หรือมีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คือ การเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติให้เหมาะสม กับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์

บทความนี้มีจุดมุ่งหมาย คือ ให้ท่านผู้อ่านทราบถึงหลักและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและสาเหตุสำคัญของการทำงาน ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรในด้านนี้ เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาได้ถูกทิศทาง โดยคาดหวัง ท่านผู้อ่านนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Abstract

Tourism Industry is an industrial service. One of the factors leading to the success of this industry and an important characteristic of the quality of service is the emphasis of service givers or personnel in the Tourism Industry. They must have a service mind and an understanding and be extremely conscious. The objective of this article concerns personnel development in the Tourism Industry e.g. the potential improvement of personnel in knowledge, ability, understanding, skills and attitudes with the rapid changes in globalization.

The purpose of this article gives the readers the principles and methods in personnel development in the Tourism Industry, and the main problems caused by the inefficient works and in effective personnel in this field. With the correct development and prospective, the readers can apply their personnel development in the Tourism Industry more efficiently and effectively.

* หัวหน้าภาควิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทนำ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นอุตสาหกรรมบริการ (วินิจ วิรยางกูร, 2533 : 3) ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องและส่งผลให้เกิดการสร้างงาน การลงทุน ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ธุรกิจโรงแรม บริษัท การบิน ตัวแทนการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทางอ้อม เช่น ธุรกิจก่อสร้าง สถาบันการเงิน การเกษตร (Gee, Choy and Makens, 1984 : 14)

ในโลกการค้าเสรี อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในการดึงดูดนักท่องเที่ยวมีมากขึ้นและเพิ่มความรุนแรงยิ่งขึ้น โดยพยายามหาข้อได้เปรียบมาใช้เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งประเทศไทยค่อนข้างได้เปรียบ ในคุณภาพบริการ ด้าน Characteristics of Service Quality คือ ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพบริการ โดยเน้นที่บุคลิกภาพหรือลักษณะพิเศษเฉพาะของผู้ให้บริการ ทั้งนี้เนื่องจากคนไทยมีความอ่อนโยน จริงใจและ รอยยิ้มที่อ่อนหวานซึ่งเป็นเอกลักษณ์ในการดึงดูดนักท่องเที่ยว (วันชัย ศิริชนะ, 2540 : 7)

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจึงมีความสำคัญมากที่ต้องพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะ และมีมาตรฐาน การปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานโลก (World Class Standard) สามารถสนองตอบความต้องการ บุคลากรของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

“การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ” (United States Civil Service Assembly, 1971 : 2)

“การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติและความสามารถเพิ่มขึ้น และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ในองค์การเพื่อนำมาซึ่งในปัจจุบันและอนาคต” (วิจิตร ณ ระนอง, 2539 : 87)

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้นนี้ การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จึงเป็นการดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เปลี่ยนไป เช่น กฎหมายต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทย และประเทศคู่ค้า, ลูกค้านับวันเปลี่ยนไป เช่น การศึกษาของลูกค้านับวันเปลี่ยนไป ประสบการณ์เปลี่ยนไป หรือถ้าจะกล่าวได้ง่าย ๆ คือ ทัศนคติของลูกค้านับวันเปลี่ยนไปนั่นเอง และประการสุดท้ายก็คือคู่แข่งไม่เคยหยุดนิ่งโดยบุคลากรจะต้องเข้าใจถึงความเป็นไป การพัฒนาตนเองด้วย ซึ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมบริการต้องบริหารความคาดหวังของลูกค้าที่องค์การที่ให้บริการนั้น (Karl Albrecht, 1990 : 19) ซึ่งความคาดหวังที่สำคัญคือ การได้รับการบริการที่ดี จากพนักงานทุก ๆ คน ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด ตำแหน่งใด

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยว หัวใจหลักของการพัฒนา คือ ต้องการบุคลากรที่มีใจรักการบริการ (Service Mind) และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง หรืออีกนัยหนึ่งคือมีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี (Service Conscious) ซึ่งถ้าบุคลากรในอุตสาหกรรมนี้มีความเข้าใจแล้วจะสามารถทำให้ลูกค้าประทับใจ (Customer Delight) และกลับมาใช้บริการอีก โดยในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ อุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวจะต้องทำให้ลูกค้าประทับใจ มากกว่าลูกค้าพอใจ (Customer Satisfaction) ดังนั้น

จึงต้องมีบุคลากรที่สามารถบริการได้แบบที่เรียกว่า Super Service มากกว่า Good Service

โรงแรมในประเทศญี่ปุ่นมีแนวคิดที่ต้องการสร้างความอบอุ่นความสัมพันธ์กับลูกค้า เหมือนอยู่บ้าน มีแม่บ้านคอยรับใช้ประจำตัวดังนั้น จะมีกระดาษที่เขียนข้อความรายงานตัวของพนักงานแม่บ้าน ที่ดูแลในห้องพักแขกนั้น เพื่อแสดงความเคารพและผูกพันดังตัวอย่าง

I'm your Room Maid!
I have kept everything tidy and clean for you.
I hope you have a pleasant stay

.....พนักงานเซ็นชื่อ
(ชื่อบรรจง)

เป็นการกำหนดความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานนั้นผูกพันกับลูกค้ามากขึ้น และทำให้ลูกค้าประทับใจอย่างมาก โดยเมื่อใดที่ลูกค้าออกจากห้องพัก เมื่อกลับเข้ามาห้องจะได้รับการจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยทุกครั้งไป เป็นต้น

องค์การส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเฉพาะด้านธุรกิจโรงแรมจะมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรโดยให้เข้าใจคำว่า SERVICE อย่างลึกซึ้ง โดยพัฒนาตามแนวทางที่ว่าบุคลากรใดที่มีคุณลักษณะ 7 ประการ แห่งการบริการที่ดีนั้นจะไม่มีวันล้มเหลว อย่างเด็ดขาด" (วีรพงษ์ เจริญจิระรัตน์, 2538 : 7) คุณลักษณะ 7 ประการแห่งบริการที่ดี มีดังนี้

S = Smiling & Sympathy ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากยุ่งยากของลูกค้า

E = Early Response ตอบสนองต่อความประสงค์จากลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ โดยไม่ต้องให้ลูกค้าเอ่ยปาก

R = Respectful แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติลูกค้า มีคารวะต่อลูกค้า

V = Voluntariness manner ลักษณะการให้บริการเป็นแบบสมัครใจและเต็มใจทำ มิใช่การทำแบบเสียมิได้

I = Image Enhancing แสดงออกซึ่งการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการและเสริมภาพพจน์ขององค์การด้วย

C = Courtesy สุภาพ มารยาทงดงาม กิริยาอาการอ่อนโยน

E = Enthusiasm มีความกระตือรือร้น, กระฉับกระเฉงในขณะบริการ และให้บริการมากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังเสมอ

ในอีกนัยหนึ่งบางหน่วยงานได้พยายามพัฒนาบุคลากรโดยการให้ความหมาย SERVICE และให้คำแนะนำ (สมชาติ กิจจรวยง, 2536 : 155-157) ดังนี้

S คือ แนวความคิดรวบยอดในการบริการ (service concept) และการสร้างความพึงพอใจ (satisfaction) ให้กับลูกค้าผู้มาติดต่อหรือมาขอใช้บริการ และรับบริการ ก่อนอื่นเราจะต้องมี concept คือ แนวความคิดรวบยอด การให้บริการที่ดีต่อลูกค้า นั้นเป็นหน้าที่โดยตรง และต้องพยายามทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะลูกค้านั้นต้องการมารับบริการและได้รับความพึงพอใจมากที่สุด จะเห็นได้ว่าภัตตาคารหรือสวนอาหารที่มีบริการที่ดีนั้น แม้จะอยู่ไกลเพียงใด ลูกค้าก็พากันไปอุดหนุนอย่างเนืองแน่นเสมอ และในทำนองเดียวกัน โรงแรมใดที่มีการดูแลเอาใจใส่และให้บริการต่อแขกผู้มาพักเป็นอย่างดี โรงแรมนั้นก็จะมีคนมาใช้บริการกันอย่างมากมายและมักจะมาบ่อย ๆ แล้วยังไปบอกหรือแนะนำให้คนอื่น ๆ และพรรคพวก ให้มาใช้บริการอีกด้วย

E คือ ความกระตือรือร้น (enthusiasm) หมายความว่าพนักงานทุกคนจะต้องมีความกระตือรือร้น ไม่ว่าจะเป็นพนักงานต้อนรับ พนักงานเสิร์ฟ พนักงานขนของ ยามรักษาการณ์ ฯลฯ ซึ่งถ้าเห็นลูกค้าเข้ามา ก็ต้องรีบเข้าไปแสดงการต้อนรับ และกล่าวทักทายปราศรัยด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส และต้องพร้อมที่จะสนองตอบตามความต้องการอะไรบางอย่าง หรือต้องการให้ช่วยเหลืออะไรบางอย่างแล้วรีบบริการทันที

R คือ ความพร้อม (readiness) และความรวดเร็ว (rapidity) หมายถึง มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาและความรวดเร็ว ฉับพลัน ทันใจ และทันเวลา ตัวอย่างเช่น ในการ CHECK IN ปัจจุบันไม่จำเป็นต้องบริการที่บริเวณส่วนหน้า แต่สามารถดำเนินการได้ในห้องพักของลูกค้าได้ทันทีหรือกรณีต้องลงทะเบียนที่ส่วนหน้า พนักงานจะต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว ไม่ใช่เวลานานเกินไป

V คือ ความมีคุณค่า (values) หมายความว่าไม่ว่าจะเป็นบริการประเภทใด พนักงานจะต้องทำทุกวิถีทางที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกเสมอว่า เมื่อเขามาใช้บริการจากพนักงาน เขารู้สึกว่าไม่ผิดหวัง และเห็นว่าการบริการของพนักงานมีคุณค่าสำหรับเขา หรือเมื่อลูกค้าจะใช้บริการรอบนวดตัวแบบชาวมา จะจัดห้องและบริการให้อย่างพร้อมมูล และมีพนักงานคอยให้คำแนะนำดูแลอยู่ตลอดเวลา ลูกค้าก็จะได้รับความประทับใจกลับไป ตลอดทั้งมีความมีคุณค่าไปจากการให้บริการของพนักงาน จะเห็นได้ว่าผู้ขายบริการนั้นสามารถสร้างคุณค่าได้

I คือ ความสนใจ (interesting) และความประทับใจ (impressive) ซึ่งหมายถึงการให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อลูกค้าและการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทุกระดับและทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือแบ่งชั้นวรรณะ เพราะลูกค้ามันไม่ว่าจะเป็นใครก็ตาม เขาก็ต้องการที่จะได้รับบริการที่ดีด้วยกันทั้งนั้น และเราก็จะต้องให้ความสนใจต่อลูกค้าทุกคน

โดยเสมอภาคกัน ตัวอย่างเช่น ถ้ามีลูกค้าเดินเข้าไปในร้านอาหารหรือคอฟฟี่ช็อป และสั่งเบียร์มาดื่ม 1 ขวด ราคาขวดละ 45 บาท นั่นก็หมายความว่าลูกค้าทุกคนจะต้องจ่ายเงิน 45 บาท ต่อเบียร์หนึ่งขวดเหมือนกันทุกคน ซึ่งก็หมายความว่าเมื่อเขาทั้งหลายต้องจ่ายเงินให้กับพนักงานเท่ากันหมดทุกคน พนักงานก็ควรจะให้ความสนใจกับทุกคนเหมือนกัน สำหรับการสร้างความประทับใจให้กับทุกคนนั้น พนักงานทั้งหลายจะต้องระลึกรู้เสมอและอบรมสั่งสอนให้ทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องให้บริการต่อลูกค้า ได้รับทราบนำไปปฏิบัติให้ทั่วทุกคน มิฉะนั้นลูกค้าจะเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีทางจิตใจได้

C คือ ความสะอาด (cleanliness) ความถูกต้อง (correctiveness) และความมีไมตรีจิต (courtesy) สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขายบริการ สถานที่ของท่านจะต้องสะอาดและมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยคือ มีการดูแลบ้าน (house keeping) ที่ดีเพราะใคร ๆ ก็ชื่นชอบความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ในเรื่องของความถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ลูกค้าสั่งอาหารอะไรก็ต้องนำมาให้ถูกต้อง ไม่ใช่ลูกค้าสั่งปลาทอดก็ไปเอาปลาอื่นมาให้เป็นสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจและตำหนิติเตียนเราได้ และจะนำการบริการที่ไม่ดี ไปเล่าให้ผู้อื่นฟังทำให้ธุรกิจเสียหายเสื่อมเสียชื่อเสียงได้ ฉะนั้นจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก ส่วนประการสุดท้ายคือเรื่องความมีมิตรไมตรีจิตหรือความมีไมตรีต่อลูกค้าคือให้การต้อนรับด้วยความอบอุ่นแสดงความเป็นมิตรให้การต้อนรับด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสพูดจากับลูกค้าด้วยความสุภาพนอบน้อม และพร้อมที่จะรับฟังลูกค้าอย่างตั้งใจ และพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้าด้วยความยินดีและเต็มใจเสมอ

E คือ ความอดทนอดกลั้น (endurance) และการรู้จักควบคุมอารมณ์ (emotional control) ผู้ให้บริการหรือขายบริการที่ดีนั้นจะต้องมีคุณสมบัติ

ที่พิเศษอย่างหนึ่ง นั่นก็คือ ความอดทน อดกลั้น และการรู้จักควบคุมอารมณ์ทั้งนี้ก็เพราะว่า ลูกค้าทั้งหลายนั้นก็คือ มนุษย์ธรรมดา ซึ่งมีความแตกต่างกันมากมาย ไม่ว่าจะเป็นในด้านของนิสัย ใจคอ ความรู้สึกนึกคิด ความสามารถ ความเข้าใจ ความต้องการ ฯลฯ เหมือนกับคำสอนของพระพุทธองค์ที่ว่า “นานาจิตตัง” คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ยากพอสมควรในการจะบริการให้ถูกใจลูกค้าทุกคนได้

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งของธุรกิจในปัจจุบัน (นงลักษณ์ ลินสีบล. 2532 : 9) โดยจะพัฒนาในด้านทัศนคติ, ความรู้และประสบการณ์ บุคลิกและทักษะเป็นสำคัญ (วิจิตร อวาทกุล, 2540 : 68)

ทัศนคติ (Attitudes) ที่ควรเสริมสร้างให้เกิดเป็นความรู้สึกที่มั่นคงในตนเอง (สมชาติ กิจยรรยง, 2536 : 12)

ทัศนคติที่เป็นบวก

(Positive Attitudes)

ทัศนคติที่เชื่อมั่นในภารกิจ

(Believe in Performance)

ทัศนคติในความกระตือรือร้นในความต้องการ (Enthusiasm)

ทัศนคติที่มีต่อความตั้งใจแน่วแน่ (Determination)

ทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่ปรากฏแก่ตา (Good Impression for Appearance)

ทัศนคติที่มีต่อความกระตือรือร้น (Initiative) และ

ทัศนคติที่มีต่อการตรงต่อเวลา (Punctuality)

ความรู้ (Knowledge) ที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องตามภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และรับผิดชอบ ได้แก่

ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาอบรมในสถานบัน การศึกษา ซึ่งอาจจะตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่ หรือ อาจไม่ตรงทีเดียว แต่ก็อาจจะใช้ประยุกต์ให้เกิด ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ และความรู้ที่เกิดจาก ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา อาจเป็นพื้นฐานให้ ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน โดยเป็น ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการทางการท่องเที่ยว (นวลนิตย์ ฤทธิรักษ์, 2539 : 65) ดังนั้นความรู้ที่ จะต้องพัฒนาโดยสรุปคือ ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge), ความรู้เกี่ยวกับองค์การ(Organization Knowledge) และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง (Self Development and Improvement)

ทักษะ (Skills) ที่จะต้องฝึกฝนให้เกิดเป็น ความชำนาญจนสามารถปฏิบัติ ที่ใช้สำหรับการ สร้างสัมพันธ์และบริการ ประกอบด้วย

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถที่ใช้เทคนิคต่าง ๆ ได้อย่างชำนาญ ตามลำดับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ, ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถที่จะคิด เข้าใจ และรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ รู้ถึงเหตุ และผลของ ปัญหา รวมทั้งสามารถคิดแก้ไขได้ด้วยควมชำนาญ โดยอาศัยประสบการณ์ หรือความรู้อันเกิดจาก การศึกษาอบรม และทักษะมนุษย์สัมพันธ์โดยตรง (Human Relations Skills) คือ ความสามารถ เข้ากับคนอื่นได้ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ อยู่ร่วมกับ คนอื่นได้ และสามารถเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ให้ เกิดขึ้นในหมู่คณะด้วย

บุคลิก (Personality) ที่ใช้เกื้อกูลการสร้างสัมพันธ์ และบริการ ประกอบด้วย

บุคลิกที่ชวนมอง (Pleasant Personality), บุคลิกที่ปรับปรุงให้ดูดี (Good Appearance), บุคลิก ที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Neat - Clean and Tidy), บุคลิกที่แสดงถึงความขยัน และฉลาด (Hard Working and Diligent), บุคลิกที่มีความห่อหุ้มที่

จะเป็นมิตร (Willing to make Friends), บุคลิกที่แสดงความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn), บุคลิกที่แสดงความพร้อมที่จะรับสั่ง (Willing to Take Instructions), บุคลิกที่แสดงความสามารถในการพบปะผู้คน (Ability to Talk to People) และ บุคลิกที่แสดงความสามารถในการรับสิ่งท้าทาย (Ability to Accept Challenge)

การที่จะบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรได้ดี ต้องเน้นที่การพัฒนาทักษะทางความคิด หรือ Conceptual Skills เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้เป็นนักคิด ซึ่งจะทำให้รับรู้ เข้าใจเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น และมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องพยายามสร้างองค์การทั้งระบบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อนันต์ชัย คงจันทร์ 2541 : 3-4)

ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization นี้ Professor Peter M. Senge ได้เสนอแนวคิดว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. **Personal Mastery** บุคคลที่ใฝ่รู้ คนทุกคนต้องถูกฝึกที่จะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้และมีความรอบรู้ ซึ่งบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จะต้องคาดหวังให้มีความรอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง รอบรู้สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และรอบรู้ในเรื่องของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

2. **Mental Model** กรอบความคิดบุคคลที่มีความรอบรู้ต้องสามารถพัฒนากรอบหรือตัวแบบความคิดได้ ซึ่งตัวแบบของความคิดนี้จะต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลงความรู้ที่เพิ่มขึ้น กรอบความคิดเก่า ๆ อาจต้องยกเลิกเมื่อมีความรู้ใหม่ ๆ เข้ามา เช่น ในกรอบความคิด เดิม บุคลากร มีกรอบความคิดว่าจะทำทุกอย่างให้ลูกค้าพอใจ ให้ลูกค้ารู้จักองค์การของตนเองและจำได้ (Brand awareness) ซึ่งจะได้ Mind Share เป็นเพียงการบริการระดับ Good Service แต่ในปัจจุบันต้องมีการพัฒนากรอบความคิดจากความรู้ใหม่ ๆ ที่เพิ่มขึ้นมา โดยได้จากคู่แข่ง

หรือได้จากความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในปัจจุบันต้องเป็นการบริการระดับประทับใจ Super Service เพื่อให้ลูกค้ามีการตกลงหรือสัญญากับตัวลูกค้าเองว่าจะกลับมาใช้บริการอีก ซึ่งถือว่าเป็นได้ Heart Share เป็นต้น

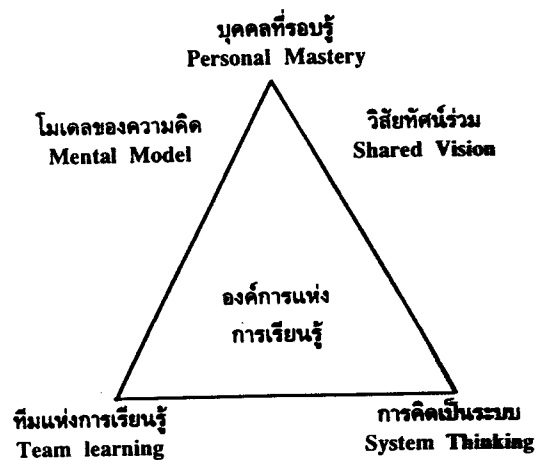
3. **Shared Vision** นอกเหนือจากการที่ต้องพัฒนาบุคคลผู้รอบรู้ และสามารถพัฒนากรอบความคิดแล้ว ทุกคนในองค์การต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อจะดำเนินไปทิศทางเดียวกัน ดังนั้นจึงต้องเริ่มมาจากความรู้ ความเข้าใจ ต้องมีข่าวสาร และคาดการณ์ไปทิศทางเดียวกัน ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างแรงเสริมในการประสบความสำเร็จ

4. **Team Learning** การเรียนรู้จากกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์การ ทั้งในระดับเดียวกัน และต่างระดับทำให้มีการเก็บโยงเครือข่ายต่าง ๆ ภายในองค์การ

5. **System Thinking** การคิดเป็นระบบ ซึ่งการใช้เหตุใช้ผล มีการคิดเป็นขั้นตอนจึงจะต้องมีการฝึกฝน

ข้อสรุปดังกล่าว

ภาพแสดง : องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)



ที่มาของข้อมูล อนันต์ชัย คงจันทร์, 2541 : 5

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวควรมีการพัฒนาบุคลากรจนเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวก็จะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้

นอกจากการพัฒนาทักษะทางด้านความคิด, มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแล้ว ในการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการปลูกฝังนิสัยหรือสร้างนิสัยใหม่ 7 ประการ ให้กับบุคลากรดังนี้

7 HABBITS

Be Proactive การมองไปข้างหน้า เป็นการวางแผนล่วงหน้าในระยะต่าง ๆ

Begin with the end in mind เริ่มต้นอย่างมีจุดมุ่งหมายมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ

Put first thing first จัดลำดับเป้าหมายอะไรก่อนหลังเพื่อให้ทำงานได้เป็นระบบ

Think win-win เน้นแนวความคิดเป็นบวกเป็นหลักในการต่อรองที่ไม่มีผู้แพ้ มีแต่ผู้ชนะ ทั้ง 2 ฝ่ายได้ผลประโยชน์

Seek first to understand then to be understood เข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะให้ผู้อื่น เข้าใจเรา ให้ศึกษาว่าลูกค้าต้องการอะไรจากการมารับบริการ และจะบริการด้วยวิธีการใด จึงจะตรงใจลูกค้า

Synergize : The habit of creative cooperation เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

Sharpen the saw : The habit of self renewal หมั่นฝึกฝนปรับปรุง ในทุก ๆ ด้าน ต้องมีความทันสมัยและพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้รู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น เห็นความสำคัญของงานกลุ่มรับผิดชอบร่วมกัน

โดยการสร้างนิสัยทั้ง 7 ประการ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งในการพัฒนา ซึ่งจะต้องประกอบกันในส่วนของการพัฒนาอื่น ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนั้น จำเป็นที่ต้องตระหนักถึงสาเหตุสำคัญของการทำงานผิดพลาด หรือการทำให้ผลงานมีปัญหา และไม่ตรงเป้าหมายเพื่อดำเนินการพัฒนาให้ถูกต้องทิศทาง

สาเหตุสำคัญ 3 ปัจจัยมีดังนี้

1. **Innocence** ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ความไร้เดียงสาของบุคลากร เป็นการขาดทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน (Lack of Skills) เช่น กรณีนักท่องเที่ยวขอให้ช่วยปรับที่นั่งเอนลงแต่พนักงานไปปรับให้หน้าคว่ำทำให้นักท่องเที่ยวหน้ากระแทกเบาข้างหน้า

2. **Ignorance** ความมั่งง่าย ความละเลย โดยที่รู้ว่าสิ่งนั้นไม่ควรทำเนื่องจากอาจเกิดปัญหาต่อไป แต่ความมั่งง่ายทำให้กระทำไปทั้งที่รู้จึงเกิดปัญหาขึ้น และบางครั้งเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ แต่ไม่กระทำซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Negligence เช่น ได้ยินเสียงน้ำไหลในห้องพักโดยที่รู้ว่าแขกออกไปปรับประตวนอาหารเข้า ควรจะเข้าไปปิดน้ำ มิฉะนั้นจะเกิดความเสียหายเป็นต้น

3. **Intention** ความจงใจกระทำอันไม่สมควร เป็นการกระทำไปโดยความรู้และเข้าใจแต่ตั้งใจกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน เช่น การนำน้ำหอมที่วางหน้ากระจกแต่งตัวของแขกมาทดลองใช้ หรือหยิบเศษเงินที่แขกทำหล่นในห้องพัก เป็นต้น

การกำจัดสาเหตุของการทำงานผิดพลาดนี้คือการกำหนดวิธีการ แนวทางพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้ถูกวิธีตรงกับสาเหตุที่เกิดขึ้น ดังนี้

กรณี Innocence ซึ่งเป็นกรณีของความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของบุคลากร เนื่องมาจากการขาดการฝึกอบรมที่เพียงพอ ขาดการให้ความรู้ จึงต้องมีการพัฒนาในด้านความรู้อย่างต่อเนื่อง

กรณี Ignorance ซึ่งเกิดจากความไม่ใส่ใจหรือละเลยของบุคลากรนั้น เป็นการขาดจิตสำนึกต่อหน้าที่ในการให้บริการ ขาดการควบคุม ขาดวินัยในการทำงานดังนั้นต้องมีการปลูกฝังทัศนคติในการทำงาน ความมีวินัยต่าง ๆ

ส่วนในกรณีของ Intention ซึ่งเกิดจากความตั้งใจกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องไม่ควรจะต้องมีการพัฒนาความเข้าใจในงาน และผลกระทบที่จะเกิดจากการกระทำ

ในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวนี้ ผู้ที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนา พยายามอย่างยิ่งที่จะให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ และมอบบริการที่พิเศษสุดให้ ซึ่งจะบริการที่พิเศษสุดจะเกิดขึ้นได้จากการที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพในระดับสากล ผลการปฏิบัติงานระดับมาตรฐานโลก

บทสรุป

การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประสบความสำเร็จ โดยไม่เพียงแต่พัฒนาเพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว แต่เป็นการพัฒนาเพื่อความมั่นคงของประเทศ และเป็นชุดของ

ประเทศไทย (ชำนาญ ณ สงขลา, 2540 : 36) ดังนั้นจะต้องมีการพัฒนาในบุคลากรทุกระดับ และให้ในแต่ละระดับตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเองดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง เอาใจใส่ต่อบริการ

ผู้จัดการระดับต่าง ๆ มีการประสานงานอย่างดี หัวหน้างานระดับปฏิบัติการมีการควบคุมที่ดี

พนักงานระดับปฏิบัติการหรือบริกร มีจิตสำนึกในการให้บริการ

ถ้ามีองค์ประกอบครบทั้ง 4 แล้ว ทุกระดับ จะช่วยกันสร้างผลงานในรูปบริการที่เป็นเลิศ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้ จึงถือว่าประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว 2540-2546 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยมีนโยบายส่งเสริมการผลิตบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีปริมาณสอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีคุณภาพได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ เพื่อรองรับนโยบายการเปิดเสรีด้านการค้า บริการ ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรชาวไทยมีงานทำในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น □

บรรณานุกรม

- ชำนาญ ฤ สงขลา. การจัดตั้งองค์การกลางด้านการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยว. เอกสารประกอบการ
สัมมนาการจัดตั้งองค์การกลางด้านการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.,
2540.
- นงลักษณ์ สิ้นสืบผล. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการวิทยาลัยครูธนบุรี,
2532.
- นวนนิตย์ ฤทธิรักษ์. กรอบแนวคิดแผนพัฒนาการท่องเที่ยวในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544). จุลสารการท่องเที่ยว ปีที่ 15 เล่มที่ 1, 2539.
- วันชัย ศิริชนะ. การจัดตั้งองค์การกลางด้านการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยว. เอกสารประกอบการสัมมนา
การจัดตั้งองค์การกลางด้านการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย., 2540.
- วิจิตร ณ ระนอง. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการและเทคนิคการบริการในภัตตาคาร. มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมวิราช, 2539.
- วินิจ วีระยางกูร. การจัดการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2533.
- วิจิตร อวาทกุล. การฝึกอบรม, ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วีรพงษ์ เอลิมจิระรัตน์. คุณภาพในงานบริการ. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). บริษัท ประชาชน
จำกัด., 2538.
- สมชาติ กิจยรรยง. สร้างบริการสร้างความประทับใจ. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2536.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. การบริหารทรัพยากรบุคคล. เอกสารประกอบการบรรยายโครงการอบรมพัฒนาผู้บริหาร
โรงแรมไทย., 2541.
- Albrecht, Karl. *Service Within*. Homewood, Illinois : Dow Jones - Irwin, 1990.
- Gee, Chuck y., Dexter J.L. Choy and James C. Makers, *The Travle Industry*. Westport,
Connecticut : AVI Publishing, 1984
- Sernge, P.M. *The Fifth Discipline : The Set and Practice of the Learning Organization*.
Doubleday, 1983.
- United States. Civil Service Assembly. *Employee Training in Public Service*. Chicago : Civil Service
Assembly of the United States and Canada, 1971.