

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะและประเภทของธุรกิจโรงแรม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนา
5. แนวคิดและทฤษฎีวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)
6. แนวคิดและทฤษฎีการสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ
7. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะและประเภทของธุรกิจโรงแรม

พระราชบัญญัติโรงแรม (2547, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของโรงแรม หมายถึง สถานที่พัก (Accommodation) ที่จัดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ เพื่อให้บริการที่พักชั่วคราว สำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใด โดยมีค่าตอบแทน โดยสถานที่พักนั้นจะต้องไม่มีสัญญาการเช่าพัก ทั้งนี้ไม่รวมถึง สถานที่พักชั่วคราว ดำเนินการโดยส่วนราชการ สถานที่พักอาศัยแบบคิดค่าบริการรายเดือน

ฉันทิช วรรณถนอม (2552, หน้า 233) กล่าวว่า โรงแรมเป็นสถานที่พักที่มีการขายอาหารและเครื่องดื่ม ตามความต้องการของผู้เข้าพัก รายได้หลักจะมาจากการขายห้องพัก การขายอาหารและเครื่องดื่ม ค่าซักกรีด ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น โรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการผลิตการบริการ ที่เรียกว่าอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมแห่งไมตรีจิต (Hospitality Industry) คำว่า hotel หรือโรงแรมมีที่มาจากภาษาฝรั่งเศสซึ่งแปลว่าคฤหาสน์ โดยในสมัยก่อนใช้คำว่า hôtel และภายหลังได้เปลี่ยนตัวโอมาเป็นโอปกติในภาษาอังกฤษเป็น hotel เหมือนปัจจุบัน

### ลักษณะของธุรกิจโรงแรม

ฉะริทิพย์ ทากิ (2549) กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะพิเศษดังนี้

1. ธุรกิจโรงแรมเป็นสถานที่ให้บริการ มีลักษณะเป็นตัวอาคารสถานที่ที่ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ ลูกค้าต้องมาใช้บริการของโรงแรมด้วยตนเอง
2. ผู้รับบริการโรงแรมจะรับบริการได้เฉพาะตัวเอง ในเวลาที่ต้องการ ไม่สามารถใช้ก่อนหรือเก็บไว้ใช้ภายหลังได้
3. ธุรกิจโรงแรมเป็นงานบริการที่ต้องใช้บุคคลากรในการบริการแก่ลูกค้า บุคคลากรจึงมีความสำคัญที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จได้
4. ธุรกิจโรงแรมเป็นงานบริการให้แก่บุคคลทั่วไป มีสิทธิ์ที่จะสามารถเข้ามาใช้บริการได้
5. ธุรกิจโรงแรมเป็นงานบริการ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจขนส่ง เป็นต้น ซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จได้
6. ธุรกิจโรงแรมมีเป้าหมายทางการตลาดที่จะประสบความสำเร็จคือผลกำไรประเภทของที่พักแรมและโรงแรม

นิภา วธาวณิชกุล (2550, หน้า 55-80) ได้ระบุว่า การจัดแบ่งประเภทของที่พักแรม หรือโรงแรมแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้ง ขนาดของโรงแรม การเข้าพักอาศัย การบริหารงาน เป้าหมายการตลาด เป็นต้น ดังนั้นการจัดแบ่งประเภทของที่พักแรมจึงไม่มีข้อยุติที่แน่นอน

การแบ่งโรงแรมตามลักษณะการเข้าพัก โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ ทำเลที่ตั้งอยู่ในเมืองมีวัตถุประสงค์เพื่อพักชั่วคราวในการติดต่อธุรกิจ หรือการท่องเที่ยว
2. โรงแรมประเภทเช่าพักอาศัยอยู่ประจำ ให้เข้าพักในระยะยาว ทำเลที่ตั้ง อยู่ใกล้ย่านธุรกิจ หรือชานเมืองเพื่อเหมาะแก่การเป็นที่พักอาศัย และการติดต่องาน
3. โรงแรมรีสอร์ท ตั้งอยู่ในบริเวณที่ใกล้ชิดกับธรรมชาติ เช่น ชายทะเล ภูเขา เพื่อให้ลูกค้าได้พักผ่อน และนันทนาการแก่ลูกค้า

สำหรับที่พักประเภทอื่น ๆ ซึ่งจัดขึ้นเพื่อบริการลูกค้า ได้แก่ โมเทล (Motels) มอเตอร์โฮเทล (Motor Hotels) มีลักษณะเหมือนโรงแรมทั่วไป เพื่อตอบสนองคนเดินทางโดยรถยนต์ได้มีที่พักตามแนวถนนซึ่งเชื่อมระหว่างมลรัฐของสหรัฐอเมริกา โรงแรมประเภทนี้จึงจัดที่พักสำหรับคนและบริการต่าง ๆ เกี่ยวกับรถยนต์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทาง

**การแบ่งโรงแรม ด้านขนาดของโรงแรม เป้าหมายการตลาด ระดับของการบริหารและการเป็นเจ้าของหรือการเป็นสมาชิกขององค์กรในการบริหารโรงแรมไว้ดังนี้**

1. การแบ่งตามขนาดโรงแรม (Hotel Size) สามารถแยกได้เป็น 4 ขนาด คือ ห้องพักที่มีจำนวนต่ำกว่า 150 ห้อง ห้องพัก 150–299 ห้องพัก 300–599 ห้อง ห้องพัก 600 ห้องขึ้นไป สำหรับการบริการต่าง ๆ เหมือนกับโรงแรมทั่วไป

2. การแบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด (Hotel Target Markets) เป้าหมายด้านการตลาดของโรงแรมมีหลายประเภท แต่ที่สำคัญอาจแบ่งได้ดังนี้

2.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotels) ลักษณะการบริการและการอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น

2.2 โรงแรมสนามบิน (Airport Hotels) โรงแรมตั้งอยู่ติดกับบริเวณสนามบิน เป้าหมายของลูกค้า คือ นักเดินทางที่ต้องการพักเพื่อเปลี่ยนเครื่องบินหรือผู้โดยสารที่ถูกยกเลิกเที่ยวบิน และพนักงานของสายการบินซึ่งต้องการที่พักใกล้สนามบิน

2.3 โรงแรมห้องชุด (Suite Hotels) เป็นโรงแรมที่หรูหรามีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ อย่างครบครัน ราคาค่าบริการสูง แต่ลูกค้ามักธุรกิจ หรือบุคคลชั้นสูงในสังคมนิยมพักโรงแรมประเภทนี้

2.4 โรงแรมแขกพักประจำ (Residential Hotels)

2.5 โรงแรมรีสอร์ต (Resort Hotels)

2.6 โรงแรมซึ่งจัดห้องพักและอาหารเช้า (Bed and Breakfast) บางที่เรียก "บี แอนด์ บีส์" (B and Bs) เพราะคิดค่าบริการควบคู่กับอาหารเช้า โรงแรมมีขนาดเล็ก

2.7 โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium Hotel) ประกอบด้วยห้องชุด เจ้าของห้องชุดมิได้พักประจำ จึงได้มอบหมายให้หน่วยธุรกิจจัดการให้บุคคลอื่นแบ่งเช่าพักอาศัยชั่วคราว

2.8 โรงแรมบ่อนการพนัน (Casino Hotels) จัดสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการเล่นการพนัน เพื่อความสะดวกสบาย จึงได้จัดห้องพัก ภัตตาคาร ไว้เพื่อบริการให้แก่ลูกค้าตลอดเวลา 24 ชั่วโมง

2.9 โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotels) มีเป้าหมายในการต้อนรับลูกค้าเพื่อการประชุมสัมมนาโดยเฉพาะ จัดที่พัก อาหาร และเครื่องดื่ม เหมือนโรงแรม

**การแบ่งตามระดับคุณภาพของการบริการ (Levels and Service)**

การบริการของโรงแรมควรมีพื้นฐานขององค์ประกอบ 2 ประการ

1. การไม่มีตัวตนของงานบริการ (The Intangibility of Service) งานบริการไม่มีตัวตน แต่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ การบริการที่ประทับใจ เช่น ความสุภาพอ่อนน้อม

ความรวดเร็ว เป็นต้น ซึ่งเป็นงานบริการที่ต้องกระทำควบคู่กับการขายผลผลิตที่มีตัวตน ดังนั้นการไม่มีตัวตนของงานบริการก็สามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้

2. การประกันคุณภาพของงานบริการ (Quality Assurance) ควบคู่กับการขายผลผลิตที่มีตัวตน ดังนั้นการไม่มีตัวตนของงานบริการ สามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้ เช่น มีความรวดเร็ว ถูกต้อง พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส ถ้าพนักงานมีมาตรฐานของงานบริการ ทำให้การบริการนั้นมีคุณภาพเชื่อถือได้ และสามารถมองเห็นตัวชี้วัด ในเรื่องคุณภาพ เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง และเต็มใจบริการแล้ว แสดงถึงการประกันคุณภาพของการบริการ

การแบ่งโรงแรมตามระดับคุณภาพของการบริการ แบ่งได้ 3 ประเภทดังนี้

1. การบริการระดับโลก (World-Class Service) มีเป้าหมายในการ รับลูกค้าระดับบุคคลสำคัญของประเทศ หรือบุคคลสำคัญของโลก นักธุรกิจ และบุคคลผู้มีชื่อเสียงอื่น ๆ ค่าบริการค่อนข้างสูง แต่สอดคล้องกับบริการและความสะดวกสบายต่าง ๆ ที่ลูกค้าได้รับ

2. การบริการระดับกลาง เป้าหมายด้านการตลาดคือ การจัดการประชุม สัมมนา และการฝึกอบรม การบริการอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาจลดน้อยลง

3. การบริการระดับประหยัด (Economy or Limited Service) ค่าบริการถูกกว่าการบริการที่ได้มาตรฐาน แต่ราคาประหยัด คือ นโยบายสำคัญของโรงแรม

การแบ่งตามความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม (Ownership and Affiliation)

1. โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) บุคคลคนเดียวหรือคณะบุคคลเป็นเจ้าของ การบริหารงานเป็นอิสระ จึงทำให้มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารงาน

2. โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) โรงแรมเครือข่ายจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 การบริหารโดยบริษัทแม่ (Parent Company) มีการจัดวางระบบการบริหารงานในโรงแรมเครือข่ายทั้งหมดให้เป็นแนวทางเดียวกัน และใช้ชื่อเดียวกันทุกสาขา บริหารงานโดยมีอาชีวะที่มีประสบการณ์

2.2 การบริหารโดยพันธสัญญา (Management Contract) ใช้ระบบการบริหารงานแบบเครือข่ายมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีข้อได้เปรียบในด้านการตลาด และการส่งเสริมการขาย

2.3 การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise Groups) หมายถึง สิทธิพิเศษที่บริษัทแม่มอบให้แก่เจ้าของธุรกิจแฟรนไชส์ เจ้าของธุรกิจ ต้องจ่ายค่าลิขสิทธิ์ เพื่อแลกเปลี่ยนกับข้อได้เปรียบในเรื่องการบริหารงาน การใช้เครื่องหมายการค้าร่วมกัน การส่งเสริมการขาย

### การแบ่งตามทำเลที่ตั้ง (Location)

1. โรงแรมในเมืองเล็ก รายได้ส่วนใหญ่จะมาจากการขายอาหารและเครื่องดื่ม
2. โรงแรมในเมืองใหญ่ ซึ่งเป็นศูนย์การค้า ศูนย์อุตสาหกรรม ซึ่งมีผู้อยู่อาศัยจำนวนมาก
3. โรงแรมในสถานที่ตากอากาศ (Resorts) ตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว
4. โรงแรมในท่าอากาศยาน (Airports)
5. โรงแรมแบบ Motel-Motor จะแตกต่างในเรื่องของอาคารสถานที่พัก

### การจัดลำดับโรงแรม

สมาคมโรงแรมไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว (2545) ได้จัดระดับมาตรฐานโรงแรมไทยดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์การจัดแบ่งระดับมาตรฐานโรงแรม ใช้สัญลักษณ์รูปดาวห้าแฉก (★) เป็นสัญลักษณ์การแบ่งระดับมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย โดยจัดแบ่งมาตรฐานเป็น 5 ระดับดังนี้

1. รูปดาวห้าแฉกหนึ่งดวง (★) หมายถึงมาตรฐานระดับหนึ่งดาว
2. รูปดาวห้าแฉกสองดวง (★★) หมายถึงมาตรฐานระดับสองดาว
3. รูปดาวห้าแฉกสามดวง (★★★) หมายถึงมาตรฐานระดับสามดาว
4. รูปดาวห้าแฉกสี่ดวง (★★★★) หมายถึงมาตรฐานระดับสี่ดาว
5. รูปดาวห้าแฉกห้าดวง (★★★★★) หมายถึงมาตรฐานระดับห้าดาว

### การแบ่งตามการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก

1. ระดับประหยัด 1 ดาว มีสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการมีน้อย มีราคาห้องพักต่ำมาก เป็นโรงแรมขนาดเล็ก เจ้าของโรงแรมเป็นผู้ดูแลกิจการเอง
2. ระดับประหยัด 2 ดาว มีสิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการต่างๆมีน้อย อัตราค่าห้องพักจะมีราคาถูก มาตรฐานการให้บริการห้องพักสูงกว่าโรงแรมระดับประหยัด 1 ดาว
3. ระดับนักท่องเที่ยว 3 ดาว มีสิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการด้านต่าง ๆ อัตราค่าห้องพักจะต่ำกว่า
4. ระดับชั้นหนึ่ง 4 ดาว มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม อัตราค่าห้องพักจะถูกกว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว การให้บริการในด้านต่าง ๆ มีพร้อมและมีมาตรฐานด้านบริการ
5. ระดับพิเศษ 5 ดาว มีสิ่งอำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้าน อัตราค่าห้องพักสูงมาก ทำเลที่ตั้งอยู่ในที่การคมนาคมสะดวกหรืออยู่ใจกลางเมือง

โรงแรมในประเทศไทยถูกจำแนกตามระดับการให้บริการออกเป็น 5 ระดับ เกิดจากการจัดมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวให้สถานประกอบการมีขอบเขตครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศของสำนักพัฒนาบริการท่องเที่ยวกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในแต่ละปีจะมีการตรวจรับรอง

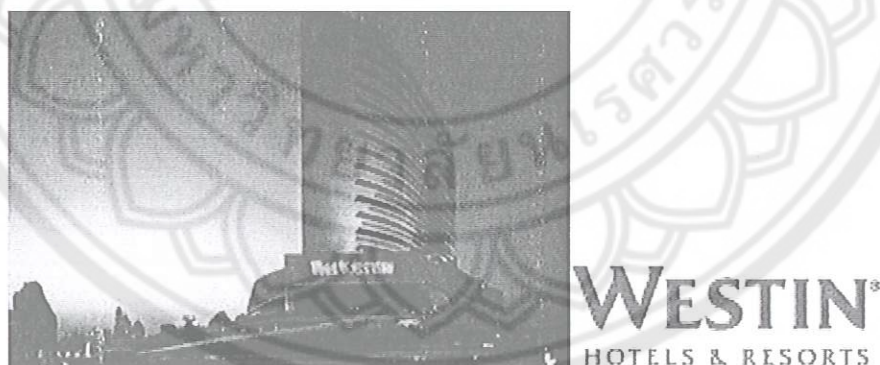
มาตรฐานของโรงแรม มีอายุการรับรอง 3 ปี โดยจะออกไปรับรองเพื่อให้โรงแรมเกิดความน่าเชื่อถือ โดยมีคณะกรรมการในการตรวจรับรองมาตรฐานโรงแรมมี 4 คนจาก 7 องค์กร คือกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยว (ATTA) คือสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและเอกชน สมาคมท่องเที่ยวภายในประเทศ ในแต่ละปีคณะกรรมการผู้ตรวจรับรองจะมาจากองค์กรที่ไม่ซ้ำกัน

กล่าวโดยสรุป การจัดแบ่งประเภทของโรงแรมดังกล่าวนี้ ยังไม่มีข้อตกลงสากล ดังนั้นการจัดแบ่งประเภทจึงแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้จัดประเภทว่าใช้หลักการใด เช่น ที่ตั้งของโรงแรม ขนาดของโรงแรม การเข้าพักอาศัย การบริหาร การบริการ และราคา เป็นต้น

#### ลักษณะรายได้ของธุรกิจโรงแรม

รายได้ของธุรกิจโรงแรมมีจำนวนมายน้อยนั้นขึ้นอยู่กับขนาดและการประกอบการของโรงแรม จากการขายห้องพัก การขายอาหารและเครื่องดื่ม การจัดการประชุมและงานเลี้ยง การซักรีด ไทศัพท์ เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยโรงแรมระดับห้าดาว ที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการที่ดีจนได้รับรางวัลสุดยอดโรงแรมยอดเยี่ยมในการบริหารบุคลากรแห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ 2554 และรางวัลสุดยอดโรงแรมยอดเยี่ยมในการบริหารบุคลากรแห่งเอเชีย –แปซิฟิก ประจำปี พ.ศ 2554 คือ โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท



ภาพ 2 แสดงภาพโรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท

ที่มา: ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายฝึกอบรม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท, 2555

### ประวัติโรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท (The Westin Grande Sukhumvit )

ที่ตั้ง 259 สุขุมวิท19 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ ก่อตั้งโดย บริษัท พี เอส ดีเวลลอปเม้นท์ กรุ๊ป ออฟ คอมพานีส์ จำกัด ซึ่งเป็นการร่วมลงทุนกัน ระหว่าง คุณพงษ์พันธ์ สัมภวคุปต์ และ บริษัท ไล ชัน จำกัด โรงแรมเปิดตัวครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2533 ภายใต้ชื่อโครงการสุขุมวิท เซ็นเตอร์ ซึ่งประกอบด้วยห้องพักจำนวน 388 ห้อง โดย คุณพงษ์พันธ์ สัมภวคุปต์ เป็นเจ้าของโครงการ ได้ให้ บริษัท เอ เอ็น เอ เอ็นเตอร์ไพรส์ ซึ่งเป็นบริษัทบริหารโรงแรมของญี่ปุ่น เข้ามาบริหาร ภายใต้ชื่อ โรงแรม เอ เอ็น เอ แกรนด์ แปซิฟิค ภายหลังจากได้มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาการบริหารใหม่ โดยจะเข้ามาดูแลเฉพาะด้านการตลาดเพียงอย่างเดียว แทนการบริหารโรงแรมทั้งหมด และในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2536 ได้เปิดอย่างไม่เป็นทางการภายใต้ชื่อ " โรงแรม แกรนด์ แปซิฟิค " ด้วยจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้โรงแรมนี้บริหารโดยกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ดังนั้น ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2536 คุณพงษ์พันธ์ ได้ตกลงทำสัญญากับบริษัท เดลต้า โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท เป็นบริษัทบริหารโรงแรมในประเทศแคนาดา กำลังขยายตัวในภูมิภาคเอเชีย โดยมี มิสเตอร์ ปีเตอร์ แลม หรือ ไลชัน กรุ๊ป ได้เข้ามาถือหุ้นของโรงแรม ดังนั้น ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2536 โรงแรมได้เปิดตัวอย่างเป็นทางการอีกครั้ง ภายใต้ชื่อโรงแรม เดลต้า แกรนด์ แปซิฟิค บริหารงานจนเป็นที่รู้จักแพร่หลายในกลุ่มผู้ใช้บริการ เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2542 โรงแรมเดลต้า แกรนด์ แปซิฟิค ได้เปลี่ยนผู้บริหารใหม่เป็น ฟูราม่า ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่จากฮ่องกงแทนที่ " เดลต้า " วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2545 โรงแรมแกรนด์ แปซิฟิค ได้เซ็นสัญญากับผู้บริหารโรงแรมจากประเทศสหรัฐอเมริกา คือ " สตาร์วูด โรงแรมและรีสอร์ท " สตาร์วูดมีโรงแรมในเครือทั้งสิ้นประมาณ 850 แห่ง ใน 80 ประเทศทั่วโลก ได้แก่ เวสทิน เซอรادتัน เซนตริจิส เดอะลักซูรี คอลเล็กชั่น โฟร์ พอยน์ต์ ดับเบิลยู โฮเต็ล ออลพ เลอเมอริเดียน และอีลีเมนท์ ในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2546 โรงแรมแกรนด์ แปซิฟิค เปลี่ยนชื่อเป็น เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท และในปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าของโครงการ เป็นตระกูลนฤหาล้าและลีแมนท์ บราเธอร์

โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท เป็นโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) มีการบริหารงานโดยพันธสัญญา (Management Contract) ใช้ระบบการบริหารงานแบบเครือข่าย เพราะมีบุคลากรที่มีความสามารถ การจัดวางระบบงานที่ดี มีข้อได้เปรียบในด้านการตลาด และการส่งเสริมการขาย (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายฝึกอบรม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท, 2555)

### ประเภทของห้องพัก

จำนวนห้อง: 363 ห้อง ห้องดีลักซ์เตียงคู่หรือเตียงแฝด ห้องเอ็กเซ็กคูทีฟดีลักซ์เตียงคู่หรือเตียงแฝด ห้องสวีทดีลักซ์ ห้องสวีทเอ็กเซ็กคูทีฟ

### สิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท

บริการต้อนรับ 24 ชั่วโมง สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ บริการที่เลี้ยงเด็ก มีเปลเด็ก ห้องสูบบุหรี่ เตาปิ้งในห้องพัก ตู้นิรภัย มินิบาร์ บริการอาหารและเครื่องดื่มบนห้องพัก 24 ชั่วโมง บริการโทรปลุก 24 ชั่วโมง พนักงานยกกระเป๋า บริการซัก/นำรถไปจอด แลกเปลี่ยนเงินตรา ห้องที่เชื่อมต่อถึงกัน แพทย์ตามที่ร้องขอ บริการบัทเลอร์ส่วนตัว อินเทอร์เน็ตศูนย์บริการธุรกิจครบวงจร

#### ห้องอาหารต่าง ๆ ของโรงแรม

1. Teste Restaurant เป็นห้องอาหารนานาชาติ ที่เปิดบริการอาหารเช้า (Breakfast) อาหารกลางวัน (Lunch) และอาหารเย็น (Dinner)
2. ห้องอาหารญี่ปุ่น (Kisso Restaurant )
3. บาร์ (Beverage/ Zest Bar) ดูแลเครื่องดื่มต่าง ๆ ขายอาหารและเครื่องดื่ม

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546, หน้า 18) ได้กล่าวไว้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตน (Intangible Goods) ของธุรกิจบริการให้กับผู้รับบริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้

#### ลักษณะเฉพาะของการบริการ

Kotler (2003, pp 446-449) การบริการมีลักษณะที่สำคัญ 4 ลักษณะ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้เกิดความพึงพอใจที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการดังนี้

1. ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถมองเห็นได้ หรือรู้สึกก่อนการซื้อ ในขณะที่สินค้า ผู้บริโภคสามารถมองเห็นจับต้องได้ก่อนการซื้อ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริโภคมีข้อมูล ในการตัดสินใจเพื่อเป็นการลดความเสี่ยง ในการใช้บริการของผู้บริโภค ผู้บริโภคจึงพยายามหากฎเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพและประโยชน์จากบริการที่เขาได้รับเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการซื้อโดยพิจารณาในด้านสถานที่ (Place) ตัวบุคคล (People) เครื่องมือ (Equipment) วัสดุที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร (Communication Materials) สัญลักษณ์ (Symbols) และราคา (Price) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้เสนอบริการคือ ธุรกิจโรงแรมจะต้องจัดหาด้านอาคารสถานที่ พนักงานบริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นต้น เพื่อเป็นหลักประกันให้ผู้ซื้อหรือผู้ให้บริการสามารถตัดสินใจซื้อ เลือกใช้บริการได้เร็วขึ้น

2. ไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Inseparability) การให้บริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบการผลิตที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการบริโภค กล่าวคือผู้ให้บริการหนึ่งราย สามารถให้บริการแก่



ผู้ให้บริการในขณะนั้นได้หนึ่งราย ทำให้การบริการอยู่ในวงจำกัดในเรื่องของเวลา โดยกลยุทธ์การให้บริการคือ การกำหนดมาตรฐานด้านเวลาการให้บริการที่รวดเร็ว ในการบริการต่าง ๆ ของโรงแรม

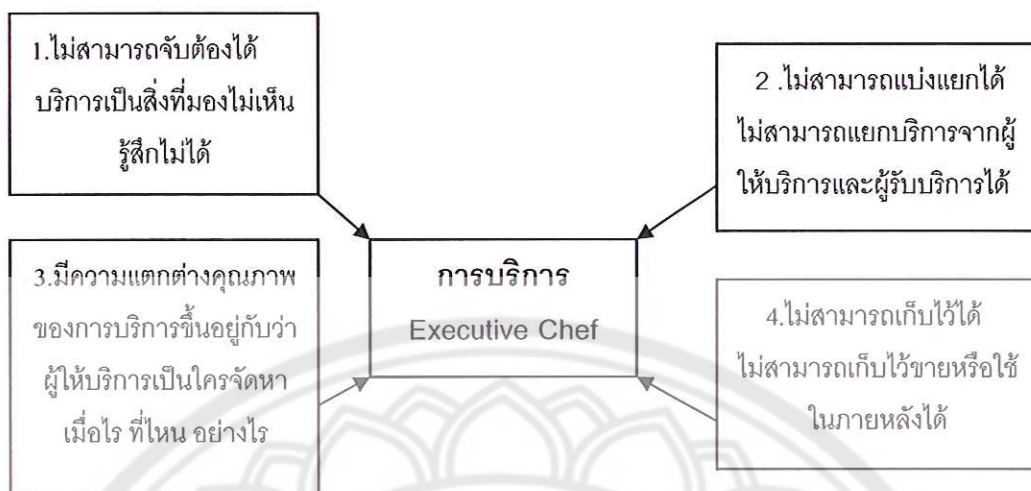
3. ความแตกต่าง (Variability) ลักษณะของการบริการมีความแตกต่างกันนั้นคือ มาตรฐานการบริการ ขึ้นอยู่กับว่าผู้ให้บริการเป็นใคร (พนักงาน) จะให้บริการเมื่อไร (เวลา) ที่ไหน (สถานที่) อย่างไร (วิธีการ) ซึ่งธุรกิจโรงแรมสามารถทำได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ตรวจสอบ โดยคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการบริการ

3.2 กำหนดมาตรฐานของการให้บริการให้มีขั้นตอนที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

3.3 ตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าโดยการรับฟังคำแนะนำและข้อเสนอแนะของลูกค้า การสำรวจข้อมูลของลูกค้าและการเปรียบเทียบ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น

4. ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perish ability) เนื่องจากการบริการไม่สามารถผลิตไว้ล่วงหน้าและเก็บไว้ได้เหมือนสินค้า ถ้าหากความต้องการการบริการมีสม่ำเสมอ การให้บริการก็จะมีปัญหาใด ๆ แต่ถ้าลักษณะของความต้องการไม่สม่ำเสมอ จะทำให้เกิดปัญหา คือ ไม่สามารถให้บริการได้ทันช่วง (High Season) หรือไม่มีลูกค้าที่จะมารับบริการช่วง (Low Season) กลยุทธ์คือการใช้ส่วนที่ว่าง (Idle Capacity) ที่ไม่ตรงตามช่วงการใช้บริการที่มากนั้นให้เป็นประโยชน์ได้ (ช่วง Low Season) เช่น การย้ายความต้องการในช่วง (High Season) ที่มีห้องพักเต็ม มีงานประชุมสัมมนาที่ต้องการห้องพักด้วย ทางโรงแรมจะทำการย้ายความต้องการนั้นมาอยู่ในช่วง (Low Season) ด้วยการลดราคาห้องประชุมและห้องพัก แต่ในเรื่องของเวลาต้องตรงต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลักด้วยความเหมาะสม



ภาพ 3 แสดงลักษณะเฉพาะของการบริการ 4 ประการ

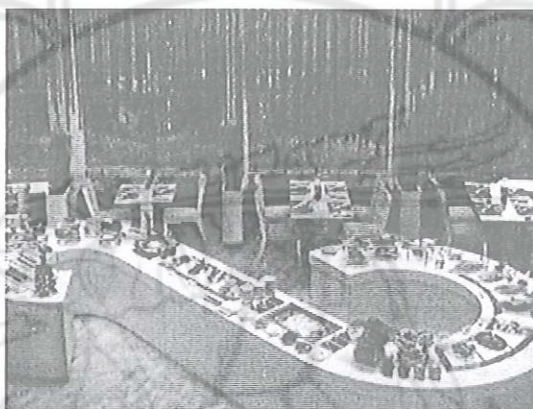
ที่มา: Kotler, 2003, p113

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2530) กล่าวถึง ลักษณะเฉพาะของงานบริการ (Service activity) หมายถึง กิจกรรมการบริหารจัดการและการดำเนินงานสนับสนุนให้การปฏิบัติงานการบริการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะครอบคลุมงานบริการทั้งในส่วนที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง คือ "งานบริการส่วนหน้า" (front-office service) และส่วนที่อยู่เบื้องหลังช่วยสนับสนุนให้การติดต่อกับลูกค้าทั่วไปราบรื่น คือ "งานบริการส่วนหลัง" (back-office service) ส่วนลักษณะเฉพาะของการบริการที่แตกต่างไปจากสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทั่วไป มี 5 ประการได้แก่

1. สาระสำคัญของความไว้วางใจ (Trust)
2. สิ่งที่ต้องจับต้องไม่ได้ (Intangibility)
3. ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non-ownership)
4. ลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability)
5. ลักษณะที่แตกต่างกันไม่คงที่ (Heterogeneity)

บุศยารัตน์ คู่เทียม (2548, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของ "คุณภาพการบริการ" คือ การจัดและส่งมอบการบริการที่ดี และอย่างเหมาะสมให้กับลูกค้า เพื่อความคาดหวังและตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งสร้างความประทับใจความพึงพอใจสูงสุดจากการได้รับการบริการ

สรุปการบริการ เป็นความต้องการของผู้รับบริการ มีความสำคัญต่อองค์กรหรือโรงแรม ที่มีหน้าที่ในการบริการ ที่ต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประมวลผลระดับความพอใจของผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาปรับใช้ ในการพัฒนาระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามลำดับ คุณภาพบริการเป็นสิ่งที่มียุทธิต่อการเลือกใช้บริการของลูกค้า และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากตัวผู้ให้บริการได้ ในการที่บุคคลากรของแผนกอาหารและเครื่องดื่มจะมีมาตรฐานการบริการที่ดีนั้น ต้องผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตามที่โรงแรมกำหนดไว้ เพื่อจะได้เป็นมาตรฐานการบริการ ด้วยคุณภาพของการบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า



ภาพ 4 แสดงภาพห้องอาหาร โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท

ที่มา: ข้อมูลจากผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่มโรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท 2555

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายของการบริการอาหารและเครื่องดื่มว่า เป็นการปฏิบัติรับใช้หรือให้ความสะดวกในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับประทานอาหารและการดื่มเครื่องดื่มของผู้มาใช้บริการ

นิภา วรวานิชกุล (2550, หน้า 195-196) ได้ให้ขอบเขตของงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department) ในโรงแรมว่า เป็นแผนกหนึ่งที่มีความสำคัญของโรงแรม สามารถทำรายได้ให้กับโรงแรม โดยรายได้หลักคือ การขายห้องพัก อันดับสองคือการขายอาหารและเครื่องดื่ม แต่ถ้าฝ่ายขายของฝ่ายจัดเลี้ยง สามารถที่จะขายงานประชุมสัมมนาได้มาก ในช่วงเวลา ที่มีไฮฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม ก็สามารถทำรายได้เป็นอันดับหนึ่ง ให้โรงแรม ได้มากกว่าแผนกบริการส่วนหน้าได้

### ความสำคัญของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

1. สร้างรายได้ให้กับโรงแรมจากการขายอาหารและเครื่องดื่ม โดยโรงแรมให้ความสำคัญกับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โดยการผลิตอาหารและเครื่องดื่มที่มีรสชาติดี มีการบริการตามมาตรฐานสากล ควบคู่กับมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม

2. เพิ่มคุณค่าในการบริการ (Value Added) ให้แก่โรงแรม โดยโรงแรมมีห้องอาหารต่าง ๆ มีบริการการจัดเลี้ยง (Banqueting) และการจัดการประชุมสัมมนา ไว้บริการลูกค้าซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ที่ไม่ต้องไปใช้บริการที่อื่น ซึ่งการบริการในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จะช่วยส่งเสริมให้การบริการของโรงแรมเป็นการบริการที่ครบวงจร

3. สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงแรม โดยโรงแรมที่มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพ ผลิตอาหารที่มีรสชาติดีแล้ว จะทำให้เป็นที่รู้จักของประชาชน และถ้าลูกค้าจัดงานสำคัญ (Social Funtion) ในโรงแรมจะมีการลงข่าวประชาสัมพันธ์ ในสื่อต่าง ๆ ทำให้โรงแรมได้รับชื่อเสียงที่ดีไปด้วย

#### หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

1. การผลิตหรือการปรุงอาหาร เป็นหน้าที่ของห้องครัว ฝ่ายครัวปรุงอาหาร (Kitchen Department) โดยหัวหน้าพ่อครัวมีหน้าที่รับผิดชอบตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบ จนถึงขั้นตอนการปรุงอาหาร รวมทั้งการกำกับดูแลวิธีการประกอบอาหาร ควบคุมมาตรฐานด้านรูปแบบด้วยภาพประกอบคำบรรยายส่วนผสมและปริมาณ มีมาตรฐานของรสชาติอาหาร ด้วยมาตรฐานความเร็วในการปรุงอาหารโดยระยะเวลาที่ปรุงอย่างชัดเจน และรักษามาตรฐานความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม (Food Safety-HACCP) โดยแบ่งครัวตามลักษณะของการทำงาน เช่น ครัวร้อน ครัวเย็น ครัวขนมหวาน ครัวอาหารไทย ครัวแล่นเนื้อสัตว์ เป็นต้น

2. การผลิตเครื่องดื่ม เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายเครื่องดื่มของโรงแรมในการนำเสนอเครื่องดื่มชนิดต่าง ๆ ทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ ซึ่งสร้างรายได้ที่ดีให้กับโรงแรม ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าฝ่ายปรุงอาหาร ฝ่ายบาร์มีหน้าที่สั่งซื้อ กำกับดูแลเครื่องดื่ม ผักอบรมให้ความรู้ในเรื่องเครื่องดื่มชนิดต่าง ๆ ให้กับพนักงานบริการ ในการนำเสนอขายให้กับลูกค้า ด้วยมาตรฐานการบริการและมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม โดยมีการบริการเครื่องดื่ม ที่เปิดบริการทุกห้องอาหารของโรงแรม

3. การบริการอาหารและเครื่องดื่ม มีความหลากหลายของงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยโรงแรมมีห้องอาหารประเภท (Coffee Shop, Restaurant ) ห้องอาหารตามเชื้อชาติ (Ethnic Restaurant) มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มบนห้องพัก (In Room Dining) มีฝ่ายจัดเลี้ยง (Catering and Banquet Operation ) มีฝ่ายเครื่องดื่ม (Beverage / Zest Bar) มีการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่สระว่ายน้ำของโรงแรม (Pool Bar) โดยใช้พนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ

ในการบริหารจัดการด้านการบริการ พนักงานที่ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้า ที่มาใช้บริการในแผนกอาหารและเครื่องดื่มทุกคน จะต้องทำตามหลัก มาตรฐานความปลอดภัยของอาหาร และมีมาตรฐานของการบริการควบคู่กัน ซึ่งผู้ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มจึงควรเป็นผู้มีจิตใจที่รักและเต็มใจในการบริการ (Service mind) ด้วยบุคลิกภาพ หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ แผนกอาหารและเครื่องดื่มเป็นแผนกที่สัมผัสกับลูกค้าโดยตรงทั้งลูกค้าพักในโรงแรมและลูกค้าภายนอกที่มาใช้บริการในห้องอาหารหรือห้องจัดเลี้ยง พนักงานในแผนกนี้จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าจนกระทั่งโน้มน้าวให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก แผนกอาหารและเครื่องดื่มจึงมีความสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่โรงแรม ดังนั้น โรงแรมที่มีระบบบริหารจัดการที่ดีในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ก็สามารถที่จะสร้างผลตอบแทนจากการบริการอาหารและเครื่องดื่ม ได้เป็นอย่างดี

#### ภารกิจของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

ภารกิจหลักของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม คือการทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จในการขายอาหารและเครื่องดื่มซึ่งมี3ปัจจัยดังนี้

1. อาหารมีรูปแบบสวยงาม มีรสชาติดีและปลอดภัยตามหลักสุขอนามัย (Good Food) ด้วยความหลากหลายของอาหารนานาชาติทั้งจากอาหารเลือกลง (A La Carte) และแบบ Buffet ตามที่หัวหน้าพ่อครัวนำเสนอ และกำหนดราคาตามความเหมาะสมของอาหารนั้นๆ
2. บริการมีคุณภาพ (Quality Service) เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจโรงแรม ในการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานในงานบริการ ด้วยการปฏิบัติงานด้านบริการของพนักงานทุกคน รวมถึงอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆที่ประกอบกันเป็นการบริการที่มีมาตรฐาน ด้วยคุณภาพของการบริการ
3. บรรยากาศ (Good Atmosphere) การตกแต่ง ความสงบของบรรยากาศภายในห้องอาหาร ไม่มีเสียงรบกวน เครื่องแบบของพนักงาน การให้แสงสว่าง ซึ่งจะเป็นส่วนประกอบที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจในการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่ดีมีมาตรฐานของงานบริการ

แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department)



ภาพ 5 แสดงแผนภูมิการบริหารงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

ที่มา: ข้อมูลจากผู้ผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่มโรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท,

## ● สถานที่ในการบริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท

1. ห้องอาหารเทส (Teste Restaurant) เป็นห้องอาหารประเภท Coffee Shop เป็นห้องอาหารนานาชาติ ที่บริการอาหารทั่วไปตามคำสั่งของลูกค้า (A La Carte) และบริการอาหารประเภทบริการตนเอง (Self Service) โดยบริการอาหารแบบ Buffet ให้บริการอาหารเช้า (Breakfast) 06.00-10.30 น.อาหารกลางวัน (Lunch) 12.00-14.30 น.และอาหารเย็น (Dinner) 18.00-22.30 น. ราคาอาหารเย็นจะมีราคาแพงกว่าอาหารเช้าและอาหารกลางวัน ภายในห้องอาหารจะมีผู้ให้บริการที่พักภายในโรงแรม และเปิดโอกาสให้ลูกค้าภายนอกโรงแรมเข้ามาใช้บริการได้ ห้องอาหารจะเน้นความสะดวกสบาย มีพื้นที่กว้างขวางเพื่อรองรับลูกค้าหลายประเภท โดยห้องอาหารเทสรองรับลูกค้าได้จำนวน 100-200 คน

2. ห้องอาหารญี่ปุ่น (Kisso Restaurant) เป็นห้องอาหารตามเชื้อชาติ (Ethnic Restaurant) เปิดให้บริการอาหารตามเชื้อชาติของญี่ปุ่นเท่านั้นมีการตั้งชื่อตามการบริการอาหารตามเชื้อชาติญี่ปุ่น คือ Kisso แปลว่า ความสุข โดยให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่เป็นไปตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น โดยเปิดให้บริการในเวลา 10.00-14.30 น และ 18.00-22.30 น

### 3. ฝ่ายจัดเลี้ยง (Catering and Banquet Operation)

การบริการจัดเลี้ยงของโรงแรมแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การจัดเลี้ยงนอกสถานที่ (Outing Catering) หมายถึง งานเลี้ยงในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งลูกค้ามีความต้องการที่จะจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่ ที่ลูกค้ากำหนด

Banquet หมายถึง กลุ่มคนที่มารวมตัวกัน เนื่องในโอกาสต่าง ๆ เพื่อรับประทานอาหารเช้าในเวลาหนึ่ง และ ณ ที่ใดที่หนึ่งของโรงแรม ที่มีการจัดสถานที่ไว้บริการอาหารและเครื่องดื่มตามความต้องการของลูกค้า มีทั้งห้องจัดเลี้ยง ห้องจัดงานแต่งงาน (Wedding) งานเลี้ยงต้อนรับ (Welcom Party) ห้องประชุมสัมมนา (Seminar) ที่มีรายได้จากห้องพักและจากการใช้ห้องประชุม ลูกค้าประชุมและพักที่โรงแรมทำให้โรงแรมมีรายได้ในการขายห้องประชุม ขายอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงการขายห้องพักสำหรับลูกค้าที่มาประชุมด้วย

พนักงานให้บริการอาหารและเครื่องดื่มในส่วนของงานเลี้ยง งานประชุมสัมมนาต่าง ๆ ที่จัดขึ้นภายในและภายนอกโรงแรมใช้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ร่างกายแข็งแรงเนื่องจากต้องจัดห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม งานเลี้ยงนอกสถานที่ ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้ตรงต่อใบงาน (Function) ที่ลูกค้าต้องการ มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ผู้จัดการและหัวหน้างานจะตรวจสอบงานอย่างละเอียดร่วมกับฝ่ายขายงานเลี้ยงของโรงแรม และจะประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดงานเลี้ยงต่าง ๆ เช่น แผนกแม่บ้าน ดูแลงานด้านการจัด

ดอกไม้ แผนกช่างดูแลด้านแสง สี เสียง หัวหน้าพ่อครัวดูแลด้านอาหาร บาร์ ดูแลด้านเครื่องดื่ม เป็นต้น พนักงานฝ่ายจัดเลี้ยงมีความหลากหลายของงานบริการ ทั้งงานจัดเลี้ยง งานประชุมสัมมนา ในส่วนงานจัดเลี้ยงมีหลาย ๆ งานในเวลาเดียวกัน จึงต้องใช้พนักงานจำนวนมาก เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณของงานในแต่ละงาน และแต่ละวัน ซึ่งปัญหาอยู่ที่ความต้องการของลูกค้า เกิดการเปลี่ยนแปลงห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม เปลี่ยนอาหาร เป็นต้น ในส่วนของพนักงานบริการในฝ่ายจัดเลี้ยง ต้องใช้พนักงานรายวัน (Casual) พนักงานชั่วคราว (Temporary) ทำให้การบริการล่าช้า การสื่อสาร องค์ความรู้ในงาน ทำให้เกิดความผิดพลาดของงานได้เช่นกัน ซึ่งฝ่ายจัดเลี้ยงจะต้องประชุมงานก่อนการบริการ เพื่อความถูกต้อง และเพื่อมาตรฐานของงานบริการที่จะมีการเก็บตัวอย่างอาหารในงานเลี้ยงที่มีลูกค้า จำนวน 100 คนขึ้นไป ถ้างานเลี้ยงนั้นไม่มีข้อร้องเรียนใด ๆ ภายใน 14 วัน จะทำการ ทิ้งอาหารที่เก็บไว้เป็นตัวอย่างของอาหารที่ปลอดภัย

4. การบริการอาหารบนห้องพักและสระว่ายน้ำ (In Room Dining and Pool Bar) เป็นบริการที่ทางโรงแรมจัดให้มีขึ้น ในการบริการอาหารและเครื่องดื่มบนห้องพัก ตามความต้องการของลูกค้า โดยโรงแรมได้จัดเอกสารรายการอาหารและเครื่องดื่มไว้ภายในห้องพัก (In Room Dining Menu) เมื่อลูกค้าเลือกรายการอาหารและเครื่องดื่มแล้ว จะทำการโทรศัพท์จากห้องพักไปยังหน่วยงานรับข้อมูลข่าวสารของลูกค้าที่เรียกว่า (Service Express) หรือลูกค้าต้องกดโทรศัพท์หมายเลข 0 จะได้ทุกความต้องการ ภายในโรงแรม เดอะ เวสทิน เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง

พนักงานของ In Room Dining and Pool Bar ให้บริการอาหารที่ห้องพักและที่สระว่ายน้ำของโรงแรม โดยลูกค้ามีการสื่อสารความต้องการนั้น ๆ (Food and Beverage) ผ่านทางโทรศัพท์ การสื่อสารจึงมีความสำคัญกับพนักงานส่วนนี้เป็นอย่างมาก ในเรื่องการสื่อสารภาษาอังกฤษ (รวมถึงฝ่ายปรุงอาหาร และฝ่ายเครื่องดื่ม) และต้องมีความเข้าใจชื่อของลูกค้า ห้องพักของลูกค้า ทำให้ทราบเชื้อชาติ การรับประทานอาหารและเครื่องดื่มได้เป็นอย่างดี ซึ่งพนักงานบริการอาหารบนห้องพัก จะได้รับข้อมูลของลูกค้าทุกคนที่เข้าพัก ภายในโรงแรมจากแผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) และจุดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มที่พิเศษ เช่น อาหารอิสลาม ซึ่งพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่มบนห้องพัก จะมีการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายครัว ฝ่ายเครื่องดื่ม ฝ่ายรับข้อมูลการรับโทรศัพท์ ฝ่ายล้างและทำความสะอาดเครื่องมือเครื่องใช้ในการบริการได้เป็นอย่างดี เพื่อส่งต่อความต้องการอาหาร ไปยังครัว เพื่อการปรุงอาหารให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าผ่านทางเครื่อง (Micros) และเครื่องดื่มไปยังฝ่ายเครื่องดื่มด้วยเช่นกัน การบริการอาหารและเครื่องดื่ม มีการประสานงานกันทั้ง 4 ฝ่ายเพื่อให้อาหารและเครื่องดื่มไปถึงห้องพักของลูกค้าอย่างครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว มีรสชาติอร่อย ด้วยมาตรฐานการบริการ



(ควบคุมมาตรฐานด้วยเวลา 30 นาทีในการบริการ)และมีมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อการบริการอาหารและเครื่องดื่มบนห้องพักเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าด้วยคุณภาพของการบริการและมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม

5. บาร์ (Beverage/ Bar, Zest Bar) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการเตรียมและบริการเครื่องดื่มสำหรับห้องอาหารทั่วไป การดำเนินการในแผนกนี้มีการจัดระบบในการควบคุมสินค้าคงเหลือ (Cost Control) มีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด โดยพนักงานจะต้องรับผิดชอบ ตรวจสอบจำนวนเครื่องดื่มต่าง ๆ ที่มีขายในบาร์ทั้งหมด ซึ่งถ้าพนักงานไม่มีความซื่อสัตย์ ก็จะทุจริตต่อหน่วยงานได้ จะมีผลเสียต่อองค์กรและความไว้วางใจของผู้ใช้บริการได้ การให้บริการเครื่องดื่มมีหลายรูปแบบ เช่น งานจัดเลี้ยง ห้องอาหาร บาร์ให้บริการเครื่องดื่ม (Lobby Bar) พนักงานผลิตและดูแลเครื่องดื่มต่าง ๆ ในส่วนของ Coffee Shop, Ethnic Restaurant, Catering and Banquet, In Room Dining ต้องมีความรู้ในเรื่องเครื่องดื่ม มีความรู้ภาษาอังกฤษในการที่จะแนะนำเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ต้องดูงานในทุกส่วนที่มีห้องอาหารเปิดขึ้นภายในโรงแรมและสระว่ายน้ำของโรงแรม (ที่เน้นความปลอดภัยด้วยการใช้ภาชนะบรรจุอาหารเป็น Melamine แทนการใช้ภาชนะแก้วและกระเบื้อง เพื่อป้องกันการแตกหักตกลงในสระว่ายน้ำทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับลูกค้าที่มาว่ายน้ำได้เป็นต้น)

6. หน่วยงานปรุงอาหารและสนับสนุนการบริการ (Kitchen Department) พนักงานปฏิบัติหน้าที่ในส่วนงานปรุงอาหารและสนับสนุนการบริการได้แก่

6.1 แผนกครัวรับผิดชอบการปรุงอาหาร ทุกห้องอาหาร และงานเลี้ยงต่างๆ

6.2 แผนกล้างและทำความสะอาด (Steward) สนับสนุนการบริการอาหารและเครื่องดื่ม แผนกครัวและฝ่ายบริการ

ตำแหน่งงานต่าง ๆ ในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท

ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Director of Food & Beverage)

เนื่องจากแผนกอาหารและเครื่องดื่มเป็นแผนกที่ใหญ่ที่สุดของโรงแรม มีพนักงานจำนวนมาก ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานโรงแรมมานาน โดยผ่านงานในฝ่ายนี้ตั้งแต่ระดับต่ำสุดมาแล้ว จึงมีความรู้ความเข้าใจ สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและเข้าใจความรู้สึกของพนักงานทุกคนได้ดี โดยมีหน้าที่ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ศึกษาแนวโน้มความนิยมของตลาดและความต้องการของลูกค้าในแต่ละช่วง วางแผนงานก่อนลงมือปฏิบัติงาน โดยอาศัยข้อมูลในอดีตและปัจจุบันในการพิจารณา ตลอดจนการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนกับแผนกครัวใน

การเตรียม คิดค้นอาหารแปลกใหม่ เพื่อให้บริการในแต่ละห้องอาหารและช่วงโอกาสพิเศษต่าง ๆ ของโรงแรม

2. การจัดสายงาน (Organizing) เป็นการจัดสรรงานทั้งหมดให้กับแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกจัดซื้อ ทำหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบเพื่อผลิตอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยประสานงานกับแผนกครัว ตลอดจนการติดต่อประสานงานกับแผนกอื่น ๆ ของโรงแรม เช่น แผนกแม่บ้าน แผนกต้อนรับ แผนกช่างเพื่องานจัดเลี้ยง และฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการรับบุคลากรเข้าทำงาน

3. การอำนวยการ (Directing) การดูแลการดำเนินงานของทุกฝ่ายให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานที่มีปัญหา การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และสามารถคงมาตรฐานการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่น่าประทับใจอยู่เสมอ การว่าจ้าง การเลิกจ้างพนักงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การควบคุมและการติดตามผลงานที่ปฏิบัติไปแล้วและประเมินว่าบรรลุเป้าหมายและนโยบายหรือไม่ เช่น การตรวจสอบปริมาณของอาหารให้สอดคล้องกับราคาขายที่ตั้งไว้ การจัดสวัสดิการและวันหยุดพนักงาน การแบ่งหน้าที่ตารางการทำงาน (เพราะงานบริการอาหารและเครื่องดื่มมีตลอด 24 ชั่วโมง) การจัดประชุมร่วมกับผู้จัดการห้องอาหารต่าง ๆ เพื่อทราบถึงปัญหาและสร้างสัมพันธ์ที่ดี การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหาทางปรับปรุงแก้ไขงานบริการต่อไป

กล่าวคือผู้อำนวยการฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่มมีหน้าที่ควบคุมดูแล รับผิดชอบทุกห้องอาหารในโรงแรม การบริการและการจัดการทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนการวางแผนงานและมาตรฐานในการให้บริการ การดูแลความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม (Food Safety HACCP) ที่ได้มาตรฐานของ (Chain Hotel) และการตรวจสอบ (Food Safety-HACCP Audit) เพื่อให้ห้องอาหารทุกห้องอาหารสามารถที่จะบริการอาหารและเครื่องดื่มที่มีมาตรฐานเดียวกันด้วยอาหารที่ปลอดภัยและบริการที่ดีไปพร้อม ๆ กันโดยพนักงานทุกคนในแผนกอาหารและเครื่องดื่มต้องปฏิบัติตาม เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ และทำยอดขายได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมได้วางนโยบายไว้

## ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Assistant Food and Beverage Manager)

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ รับผิดชอบงานที่ผู้จัดการฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่มมอบหมายให้ หรือทำหน้าที่เมื่อผู้จัดการฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่มไม่อยู่ พนักงานในฝ่ายบริการอาหาร (Food Service Area Staff) ได้แก่

1. ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant Manager) มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารทั้งหมดภายในห้องอาหารต่าง ๆ ที่รับผิดชอบอยู่ เช่น Specialty Restaurant, Coffee Shop กำหนดมาตรฐานการให้บริการ ควบคุมการให้บริการของพนักงานและมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม จัดระบบงาน จัดตารางการทำงาน วันหยุด ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน พิจารณารับพนักงานเข้าทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เฉพาะของห้องอาหารนั้น ๆ ดำเนินงานตามนโยบายที่ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม กำหนด

2. ผู้ช่วยผู้จัดการห้องอาหาร (Assistant Manager) รับผิดชอบงานตามผู้จัดการห้องอาหารมอบหมายให้หรือทำหน้าที่แทนเมื่อผู้จัดการไม่อยู่ นำปัญหาต่างๆ จากหัวหน้าพนักงานบริการเสนอและปรึกษาผู้จัดการ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและจัดระเบียบงานได้ดี

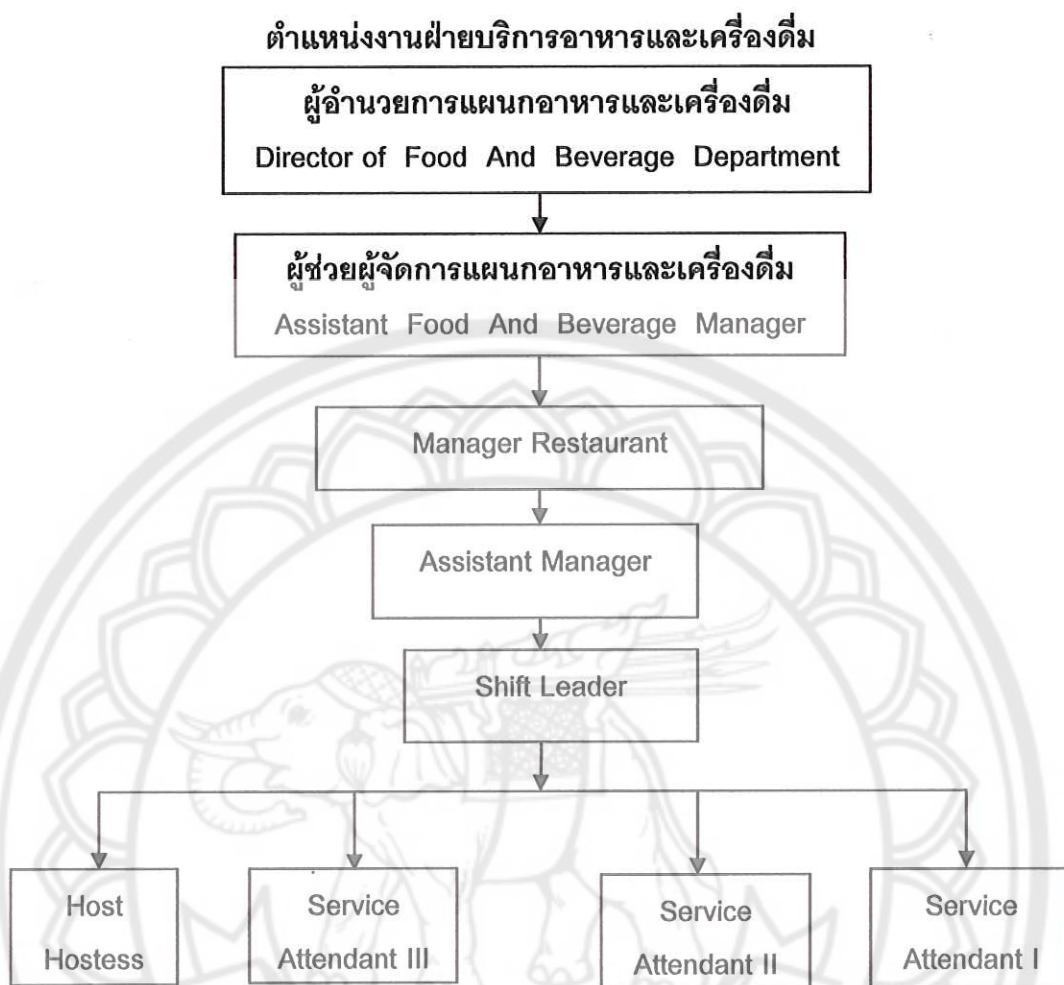
3. หัวหน้าพนักงานบริการ (Shift Leader) มีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยของห้องอาหารให้พร้อมก่อนการบริการ ดูแลพนักงาน ชักซ้อมความเข้าใจในการทำงาน ทบทวนเกี่ยวกับรายการอาหาร ราคา เวลาที่ลูกค้าต้องรอขณะปรุงอาหาร ทำหน้าที่ส่งเสริมการขายเสนอแนะรายการอาหาร แนะนำอาหารพิเศษ เครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ พิมพ์รายการสั่งอาหารด้วยเครื่อง (Micros) ไปยังแผนกปรุงอาหาร แก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างลูกค้าและพนักงาน รายงานความเคลื่อนไหวในแต่ละวัน และปฏิบัติงานในกรณีที่ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการห้องอาหารไม่อยู่

4. พนักงานต้อนรับ (Host, Hostess) ทำหน้าที่ต้อนรับให้ความช่วยเหลือพาลูกค้าเข้านั่งโต๊ะอาหาร โดยพยายามกระจายให้นั่งทั่วห้อง ไม่นั่งอยู่มุมใดมุมหนึ่งมากเกินไป การรับจองโต๊ะอาหารของลูกค้าในแต่ละวัน บันทึกความต้องการของลูกค้าและรายละเอียดต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ทำหน้าที่ด้วยมนุษยสัมพันธ์ มารยาทและอัธยาศัยไมตรีอันดี

5. พนักงานบริการ หรือบริกร (Waiter/Waitress, Service Attendant III) มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการเสิร์ฟอาหารในเขตที่ตนประจำอยู่ (station) พนักงานควรมีความรู้เกี่ยวกับอาหาร วัตถุดิบ การปรุง ระยะเวลา การปรุงเครื่องดื่ม และการเสิร์ฟอย่างถูกต้องมีหน้าที่โดยรวมตั้งแต่ การจัดโต๊ะ จัดอุปกรณ์การรับประทานอาหารเป็นชุด (Cover) ตามที่นั่งของลูกค้ารับคำสั่ง

จากลูกค้า รับอาหารจากครัว และเครื่องดื่มจากบาร์มาเสิร์ฟ สามารถเสิร์ฟได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานรูปแบบของการบริการ (แบบอังกฤษ ฝรั่งเศส รัสเซีย อเมริกัน) และประเภทของห้องอาหาร การเก็บและทำความสะอาดโต๊ะระหว่าง และหลังการรับประทานอาหาร การวางบิล รู้จักการป้องกันอุบัติเหตุต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการให้บริการ สามารถแก้ไขปัญหาได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ พนักงานเปรียบเสมือนตัวแทนชายของห้องอาหาร มีหน้าที่สร้างความประทับใจโดยตรงแก่ลูกค้า

6. ผู้ช่วยพนักงานให้บริการ (Bus Boys, Girls, Service Attendant II ,I) มีหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดในเขตที่ประจำอยู่ จัดเครื่องมือเครื่องใช้ในการรับประทานอาหาร รับคำสั่งจากหัวหน้าพนักงานบริการ และพนักงานบริการ นำอาหารจากครัวมาให้พนักงานบริการ เก็บอุปกรณ์ส่งล้าง โดยไม่ต้องเสิร์ฟอาหาร นอกจากห้องอาหารจะมีงานยุ่งมาก อาจช่วยรินน้ำเย็น เสิร์ฟขนมปัง ชา กาแฟ เก็บอุปกรณ์ที่เกินจำนวนลูกค้าออก เก็บและทำความสะอาดโต๊ะ จัดอุปกรณ์การทานอาหารชุดใหม่ (ข้อมูลจากผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม เดอะเวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท



ภาพ 6 แสดงแผนภูมิการบริหารงานฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม

ที่มา: ข้อมูลจากผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท,  
2555

ฝ่ายเครื่องดื่มมีตำแหน่งงานดังนี้

1. Bar Manager มีหน้าที่จัดซื้อ จัดหา ดูแล เครื่องดื่มต่าง ๆ ที่มีขายภายในแผนกอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม ควบคุม Cost Control ของฝ่ายเครื่องดื่มทั้งหมด ดูแลพนักงานให้มีมาตรฐานในการผลิตเครื่องดื่มทุกประเภทดูแลมาตรฐานความปลอดภัยของเครื่องดื่ม (Food Safety-HACCP) ดูแลลูกค้า ให้คำแนะนำในเรื่องเครื่องดื่มต่าง ๆ ให้กับลูกค้า

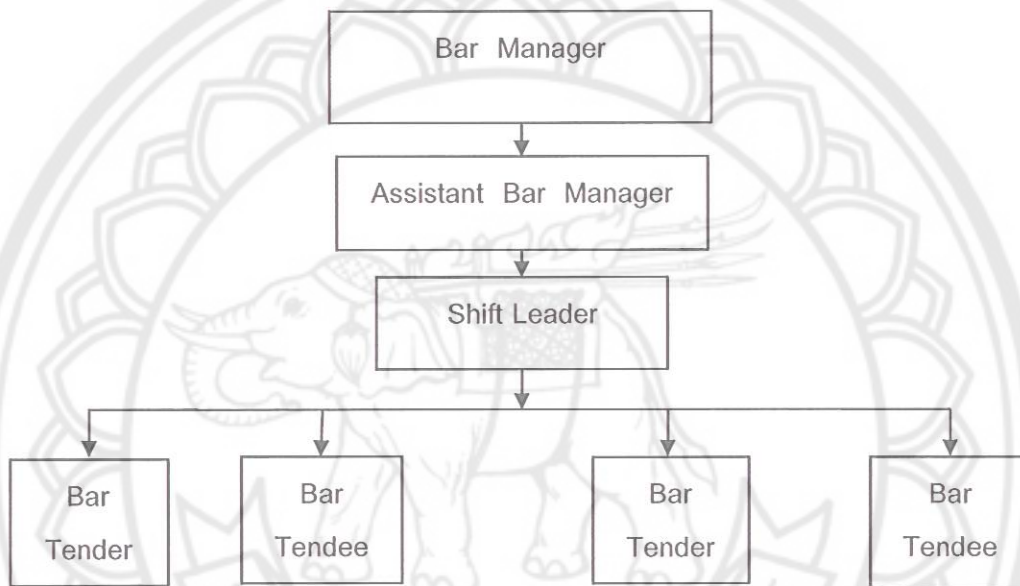
2. Assistant Bar เป็นผู้ช่วยของ Bar Manager

3. Shift Leader ดูแลพนักงานในแต่ละรอบของการทำงานประสานงานกับ Bar Manager Assistant Bar ในการทำงานในแต่ละรอบของการปฏิบัติงาน

4. Bar Tender พนักงานผลิตเครื่องดื่มชาย

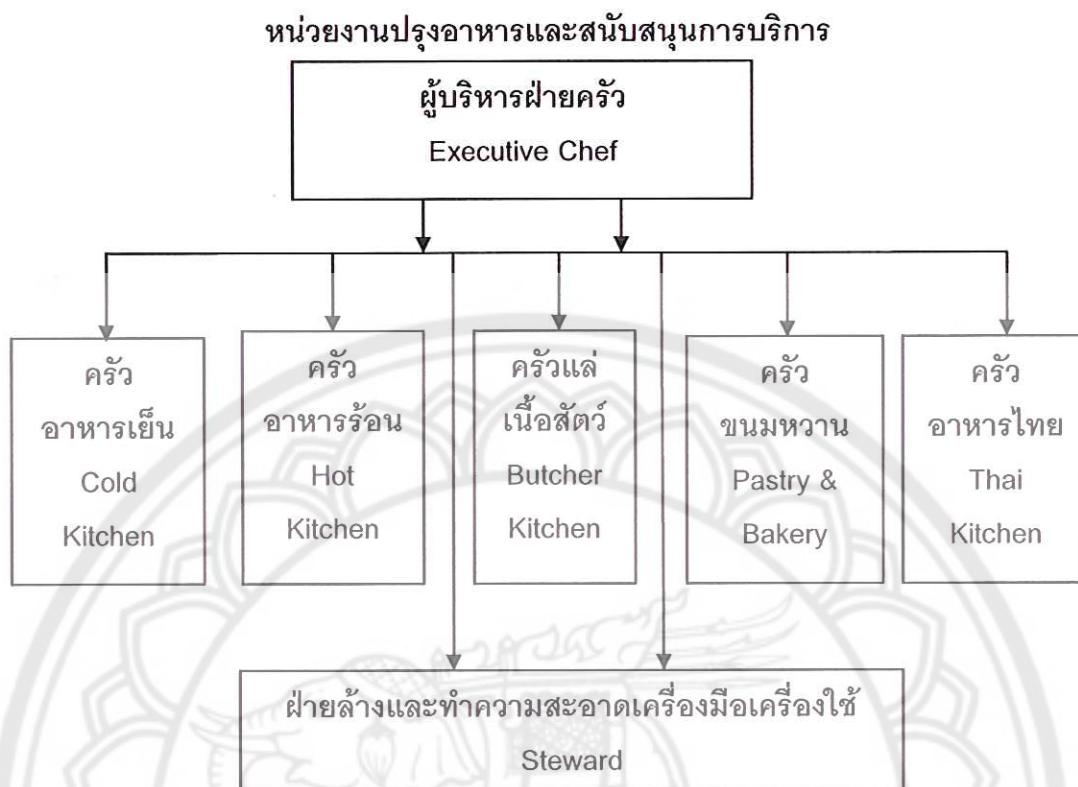
5. Bar Tendeer พนักงานผลิตเครื่องดื่มหญิง

ตำแหน่งงานฝ่ายบริการเครื่องดื่ม



ภาพ 7 แสดงแผนภูมการบริหารงานฝ่ายเครื่องดื่ม

ที่มา: ข้อมูลจากผู้อำนวยความสะดวกแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท,



ภาพ 8 แสดงแผนภูมการบริหารงานฝ่ายครัว

ที่มา: ข้อมูลจากฝ่ายปรุงอาหาร (Executive Chef) โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท, 2555

#### แผนกครัวรับผิดชอบการปรุงอาหาร

ผู้บริหารฝ่ายครัว (Executive Chef) หรือหัวหน้าพ่อครัวทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลการเตรียมอาหารหรือทำอาหารตำแหน่งนี้จะมีผู้ช่วยหัวหน้าครัวหรือซูเชฟ (Sous Chef) เป็นผู้ช่วยในการกำกับดูแลงานครัว ซึ่งทำหน้าที่ช่วยในการทำอาหาร ผู้บริหารฝ่ายครัว (Executive Chef) มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงการบริหารจัดการในเรื่องอาหาร การทำระบบคุณภาพอาหารที่ปลอดภัย (Food Safety HACCP) ที่ต้องควบคุมทุกขั้นตอนตั้งแต่การสั่งซื้อ การรับอาหาร การเก็บอาหาร การเตรียมอาหาร การปรุงอาหารและการเสิร์ฟอาหาร ให้มีความปลอดภัยในด้านความสะอาดและมีรสชาติความอร่อยตรงตามความต้องการของลูกค้าและให้ลูกค้าพึงพอใจในทุกขั้นตอนของการปรุงอาหารในทุก ๆ ที่ที่มีการขายอาหาร ผู้บริหารฝ่ายครัว ยังทำหน้าที่ ประชุมงานก่อนการทำงานทุกวัน ฝึกอบรม เทคนิค ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำอาหาร การทำให้อาหารปลอดภัย ควบคู่ไปกับการบริการแนะนำอาหารให้กับลูกค้าด้วยการบริการที่เป็นส่วนตัว (Personl) และ การใช้สัญชาตญาณ ไหวพริบ (Instinctive) ในการบริการอาหารให้กับลูกค้า แผนกครัว ฝ่ายปรุง

อาหาร (Kitchen Department) มีหน้าที่ผลิตอาหารและบริการตามห้องอาหารต่าง ๆ สำหรับบริการบนห้องพัก สำหรับงานเลี้ยงต่าง ๆ มีความรู้ในเรื่องอาหารและเครื่องดื่ม ภาษาต่างประเทศ มีความรวดเร็วในการปรุงอาหารให้ทันต่อจำนวนของลูกค้าของโรงแรม

1. Executive Chef ตรวจสอบ Cost Control และต้องดูแลให้ห้องครัวอยู่ในสภาพที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ และอาหาร ที่ทำออกมาต้องมีคุณภาพและมาตรฐานสูง ความรับผิดชอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ฝึกอบรมพนักงาน

2. Executive Sous Chef

3. Pastry Chef ครัวขนมหวาน (Pastry & Bakery) รับผิดชอบการปรุงอาหารประเภทขนมอบ เค้ก คุกกี้ และไอศกรีม

4. Sous Chef เทียบเท่าตำแหน่ง Manager เป็นหัวหน้าในแต่ละครัว เช่น ครัวเย็น

5. Chef de Partie เทียบเท่าตำแหน่ง Assistant หัวหน้ารอบ ในแต่ละครัว

6. Demi Chef เทียบเท่าตำแหน่ง Shift Lead หรือ Supervisor

7. Commiss I ผู้ช่วยทำอาหาร

8. Commiss II ผู้ช่วยทำอาหาร

9. Commiss III มีหน้าที่คอยช่วยงานของหัวหน้าก๊ักในหลาย ๆ ด้าน แต่เป็นงานที่ไม่ต้องการความชำนาญเป็นพิเศษ

1. ครัวอาหารเย็น รับผิดชอบอาหารปรุงสุกเสิร์ฟเย็น (Cold Cut) Dressing ต่างๆ ผักสดและผลไม้ต่างๆ หัวหน้าหน่วยผัก (Commissary)

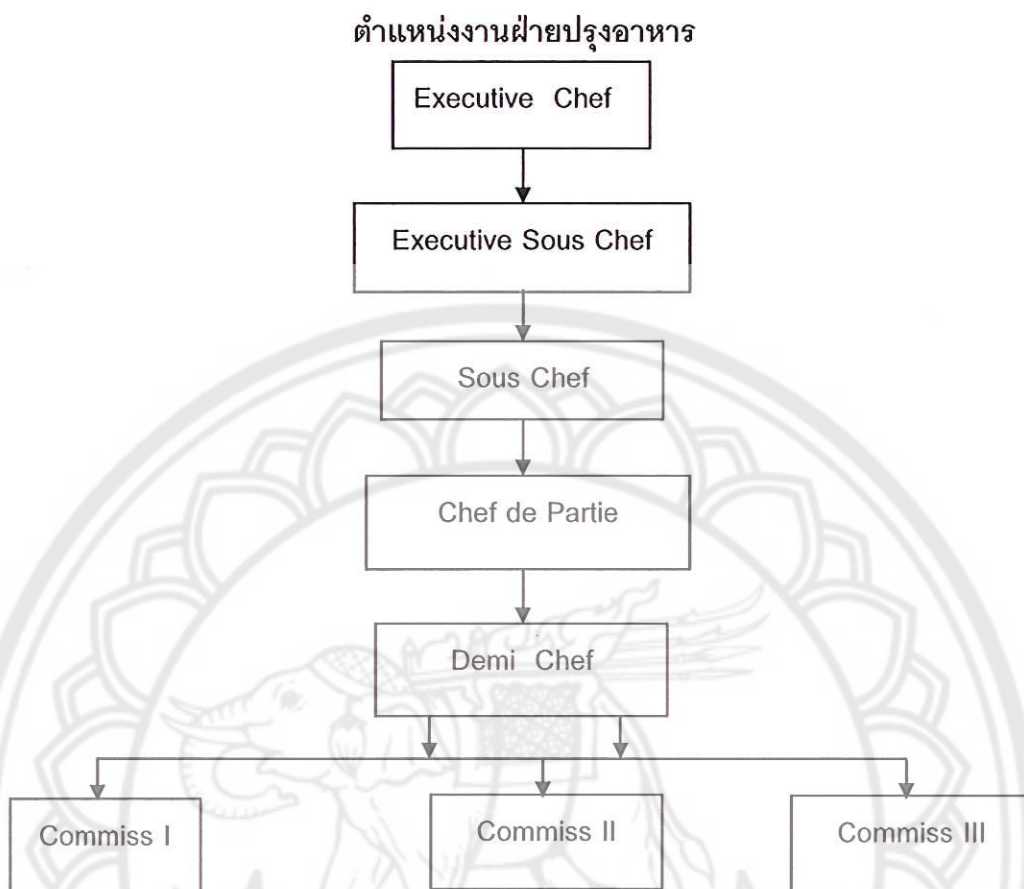
2. ครัวครัวร้อน (Hot Kitchen) รับผิดชอบการปรุงอาหารที่เสิร์ฟในลักษณะ อาหารที่ร้อน เช่น ซุป ซอส อาหารจานหลักและผักต่าง ๆ

3. ครัวขนมหวาน (Pastry & Bakery) รับผิดชอบการปรุงอาหารประเภทขนมอบ เค้ก คุกกี้ และไอศกรีม ขนมหวานต่างๆ

4. ครัวอาหารไทย (Thai Kitchen) รับผิดชอบการปรุงอาหารประเภท อาหารไทยต่าง ๆ

5. ครัวแล่เนื้อสัตว์ (Butcher Kitchen) รับผิดชอบการทำเนื้อสัตว์ทุกชนิดที่ใช้ภายใน





ภาพ 9 แสดงแผนภูมิการบริหารงานฝ่ายปรุงอาหาร

ที่มา: ข้อมูลจากฝ่ายปรุงอาหาร (Executive Chef) โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท, 2555

แผนกล้างภาชนะต่างๆและทำความสะอาดภายในครัว (Steward )

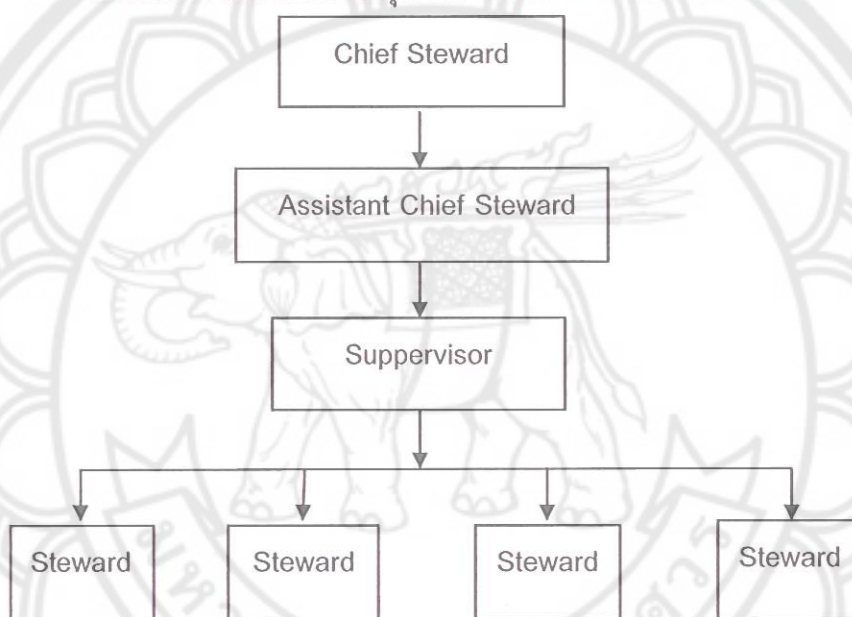
มีหน้าที่ ดูแลจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานบริการต่าง ๆ ทั้งในส่วนของฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายปรุงอาหารและเครื่องดื่ม ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ ความรวดเร็ว ในการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ของงานเลี้ยง งานบริการ งานครัว เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดเป็นภาพรวมของการบริการที่ดีของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โดยมีตำแหน่งงานดังนี้

1. Chief Steward มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดูแลการจัดซื้อ จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ น้ำยาเคมีต่าง ๆ ที่ใช้ในงานล้างและทำความสะอาด ควบคุมการแตกหักเสียหายของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ควบคุมการตรวจนับอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ทุก ๆ 3 เดือน และดูแลภาพรวมของฝ่ายล้างและทำความสะอาดทั้งหมด

2. Assistant Chief Steward เป็นผู้ช่วยในการดูแล งานล้างและทำความสะอาดครัว ประสานงานกับ Chief Steward ในทุก ๆ ด้านของงานล้างและทำความสะอาด

3. Steward มีหน้าที่ในงานล้างและทำความสะอาดครัว จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ให้กับฝ่ายบริการ และฝ่ายปรุงอาหาร ตรวจสอบ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เพื่อส่ง ยอดกับฝ่ายบัญชี ทุก ๆ 3 เดือน (ข้อมูลจากผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท)

ตำแหน่งงานฝ่ายสนับสนุนงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม



ภาพ 10 แสดงแผนภูมิการบริหารงานฝ่ายล้างและทำความสะอาด(Steward)

ที่มา: ข้อมูลจากฝ่ายปรุงอาหาร (Executive Chef) โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท, 2555

แผนกอาหารและเครื่องดื่มเป็นการบริการใช้บุคลากรในการบริการ มี 4 ปัจจัยในการควบคุมคือ

1. พนักงาน ไม่ว่าลูกค้าจะรับบริการอาหารและเครื่องดื่มจากพนักงานคนใด ก็จะได้รับ การบริการที่ดี มีมาตรฐานเดียวกัน

2. เวลา ไม่ว่าลูกค้าจะรับบริการอาหารและเครื่องดื่มจากพนักงานเวลาใดก็จะได้รับการ บริการที่ดี มีมาตรฐานเดียวกัน

3. วิธีการ ไม่ว่าลูกค้าจะรับบริการอาหารและเครื่องดื่มจากพนักงานเวลาใด ก็จะมีวิธีการที่ดี มีมาตรฐานเดียวกัน

4. สถานที่ ไม่ว่าลูกค้าจะรับบริการอาหารและเครื่องดื่มจากพนักงานคนใด เวลาใดก็จะมีวิธีการที่ดี จะได้รับการบริการที่ดี มีมาตรฐานเดียวกัน ในทุกห้องอาหารในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ของโรงแรมเสมอ

แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีการบริการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่สร้างรายได้จากลูกค้าที่พักภายในและลูกค้าจากภายนอกโรงแรม ภารกิจหลักคือ การผลิตอาหาร การผลิตเครื่องดื่มและการบริการอาหารและเครื่องดื่ม ด้วยการปรุงอาหาร เครื่องดื่ม ด้วยมาตรฐานการบริการของโรงแรม ควบคู่กับมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม ในการที่จะส่งมอบ ความสวยงามของอาหารและเครื่องดื่ม พร้อมรสชาติความอร่อย และความปลอดภัย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ที่ใช้บริการในแผนกอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม ซึ่งหัวหน้างานในแต่ละตำแหน่งมีบทบาทหน้าที่ขับเคลื่อนการทำงานในแต่ละฝ่ายได้โดยการประสานงาน การสั่งการของหัวหน้างาน ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ในพัฒนาบุคลากร ด้านการบริการโรงแรมด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนามาตรฐานการบริการ พนักงานบริการ จึงมีบทบาทสำคัญต่อแผนกที่ต้องใช้บุคลากรในการบริการ ที่มีความรู้ในเรื่องการขายอาหารและเครื่องดื่ม

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ในธุรกิจโรงแรม ฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติงาน จะต้องเป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อการประกอบวิชาชีพโรงแรม พนักงานโรงแรมย่อมต้องมีความเข้าใจในหลักปรัชญาในการดำเนินธุรกิจคือ ผลกำไร คือการขายสินค้าให้ได้มากที่สุด ให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาด และสามารถทำการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง ดังนั้นพนักงานโรงแรมจะต้องมีความเข้าใจ องค์ประกอบในการปฏิบัติงานโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการ ความคาดหวังของการบริการ และคุณภาพของการบริการ

#### แนวคิดและทฤษฎีการฝึกอบรมและการพัฒนา

เครื่อวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531, หน้า 2) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ กิจกรรมการเรียนรู้ เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ เพื่อการปรับปรุง ที่เหมาะสมจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้น และบุคคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

दनัย เทียนพุดม (2537, หน้า 22) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นการปรับพฤติกรรม

ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการโดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข (2524, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ให้แก่พนักงานในองค์กร จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเจริญก้าวหน้าในงานได้

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจเป็น เรื่องที่ตรงกับความต้องการ ของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรม จะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการฝึกอบรม ในขณะที่การศึกษา เป็นเรื่องระยะยาว และอาจประเมินไม่ได้ในทันที

#### จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนา มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับโรงแรมในการที่จะได้ประโยชน์ ด้านความก้าวหน้า และผลผลิตที่มากขึ้น การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ หรือวิธีการที่จะพัฒนาให้พนักงานโรงแรมได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ให้มีความคิดริเริ่มในการที่จะปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานบริการและกับธุรกิจโรงแรม เป็นการวางแผนงานด้านอาชีพ มีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริการ ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท

ส่วนที่ 1 การฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะในงาน (Technical Training) หมายถึง ส่วนที่จะบอกว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งนี้ จะต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อใด เพื่อให้มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการนำไปปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมภาคบังคับที่ทุกคนต้องทราบและต้องมาก่อนที่จะทำงานได้ด้วยตัวเอง

ส่วนที่ 2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Job enhancement training) หมายถึง ส่วนที่จะบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งนี้ควรจะมีคุณสมบัติอื่นๆ นอกเหนือจากความรู้และทักษะในงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงานให้สูงขึ้น

ส่วนที่ 3 การฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Training) หมายถึง ส่วนที่จะบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งนี้ควรจะมีคุณสมบัติ ก่อนที่จะเติบโตขึ้นไป ในสายอาชีพหรือตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น รวมถึงการโยกย้ายไปทำงานในสายอาชีพอื่น ภายในโรงแรม เป็นส่วนของการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับความก้าวหน้าในการทำงาน อาจจะ เป็นการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งหรือสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องกัน หรืออยู่ในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเดียวกัน

#### การฝึกอบรมและการพัฒนาโดยวิธีอื่น

การดูงาน (study visit) หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสไปเยี่ยมชม หน่วยงาน และวิธีการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานอื่น วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนา เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ในเทคนิคและวิธีการทำงาน ของหน่วยงานที่ตนไปดูงานด้วยตาของตนเอง มีโอกาส สอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงาน ด้านการบริการ ในแผนกที่ประจำอยู่

#### รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคล เพราะสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจน กำหนด ระยะเวลาไว้แน่นอน สามารถดำเนินการได้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากในครั้งเดียวกัน วิธีการ ฝึกอบรมที่ใช้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the job training) หมายถึงการที่ผู้ได้รับการ ฝึกอบรมหรือพัฒนา ได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลอง ปฏิบัติงาน การถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อม ๆ กับการ ปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน มี 2 วิธี คือ

- 1.1 การสอนแนะ (coaching) ใช้ในการพัฒนาบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ๆ โดยมอบหมายให้ผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยดูแล แนะนำ ช่วยเหลือให้รู้วิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง

- 1.2 การย้ายสับเปลี่ยน หมุนเวียนหน้าที่ (job rotation) ใช้ในการพัฒนา ผู้บริหาร หรือผู้ดำรงตำแหน่งสูง คือ การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน หน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นครั้ง

คราว ซึ่งจะก่อให้เกิดการตื่นตัว กระตือรือร้น และภาวะจำเป็น ที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ ให้สามารถทำงานได้ดี โดยไม่มีอุปสรรค และเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์มากขึ้น

2. การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off – the –job training) หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรม หรือการพัฒนา หยุดการทำงานของตน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ตามหลักสูตรหรือโครงการของโรงเรียนกำหนดขึ้น ในสถานที่ของหน่วยงานนั้น หรือเข้ารับการอบรมนอกสถานที่ หน่วยงาน มีหลายวิธี เช่น

2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (classroom methods) เป็นวิธีที่มีประโยชน์และได้ผลมาก เพราะผู้รับการฝึกอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ปรัชญา แนวความคิดทัศนคติ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน การฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น

2.1.1 การบรรยาย (lecture) คือ การเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟัง สามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราว และรับจำนวนผู้ฟังได้จำนวนมาก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการสอน บทบาทอยู่ที่ผู้บรรยาย ที่จะต้องถ่ายทอดความรู้ทางวาจาที่ดีพอ เพื่อมิให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้

2.1.2 การสัมมนา (seminar) คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้น เช่น การสำรวจปัญหา การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนา จะมีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หาข้อสรุป และข้อเสนอแนะ สรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

2.1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion) โดยกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อที่กำหนดโดยมีวิทยากร หรือพิธีกรอีก 1 คน เป็นผู้ดำเนินรายการ จะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟัง และเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถาม แสดงความเห็นในเรื่องที่มีการอภิปราย ประโยชน์ อยู่ที่ผู้ฟังได้เรียนรู้ แนวคิด แต่ละคน มากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักวิชาการ

2.1.4 การประชุมปฏิบัติการ (workshop) โดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการ มีความสนใจ หรือมีปัญหาคล้าย ๆ กันมาร่วมกันศึกษา วิเคราะห์หาทาง แก้ปัญหาหรือร่วมกันทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

สรุปการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้เรียนรู้ เพิ่มทักษะและความรู้ที่จำเป็นในงาน เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติของพนักงาน และสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงแรม

แนวคิดการฝึกอบรมและพัฒนา กับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท

การจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้น ผู้จัดจำเป็นที่จะต้องเข้าใจลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นพื้นฐาน ในการดำเนินการฝึกอบรม ได้อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรม ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมากขึ้น นักจิตวิทยาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่ แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก พอสรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะเรียนรู้ต่อเมื่อเขาต้องการจะเรียน และจะต้องทราบว่าจะเพราะเหตุใดหรือทำไมเขาจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ จะได้รับ ประโยชน์อะไร จากการเรียนรู้ และจะสูญเสีย ประโยชน์อะไรบ้างถ้าไม่ได้เรียนรู้สิ่งเหล่านั้น ผู้ใหญ่จึงมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่เขาต้องการเรียนรู้และพึงพอใจ มากกว่า จะให้ผู้อื่นมากำหนดให้
2. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ต้องการที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเน้นมากกว่า การสอน ดังนั้นบทบาทของผู้สอน ควรจะเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนในกระบวนการค้นหาความจริง หรือที่เรียกว่าผู้อำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้มากกว่าที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ของตนไปยังผู้เรียน เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ด้วยการยอมรับฟังและยอมรับในการแสดงออก ทัศนคติและความรู้สึกนึกคิด เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของวิชาที่เรียนของผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ของแต่ละคน และของกลุ่ม
3. บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน ผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งอาจเป็นได้ทั้ง ข้อดีและข้อเสีย วิธีการเรียนรู้เบื้องต้นของผู้ใหญ่ คือ การวิเคราะห์และค้นหา ความจริงจากประสบการณ์ ดังนั้น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ จึงควรจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใหญ่ โดยการใช้เทคนิคฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งเน้นการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ ทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาส ผสมผสานความรู้ใหม่กับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ ทำให้การเรียนรู้ที่ได้รับใหม่นั้นมีความหมายเพิ่มขึ้นอีก

4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เด็กจะเรียนรู้โดยอาศัยเนื้อหาวิชาและมองการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้จากเนื้อหาของวิชาใดวิชาหนึ่งโดยตรง ผู้ใหญ่การเรียนรู้จะมุ่งไปที่ ชีวิตประจำวัน เน้นที่งาน หรือการแก้ปัญหา จะยอมรับและสนใจกิจกรรมการเรียนรู้ และเห็นว่าการเรียนรู้นั้น ๆ จะช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ ผู้ใหญ่ต้องการ การแนะแนวไม่ใช่การสอน และการวัดผลด้วยตนเอง มากกว่าการให้คะแนน

5. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดียิ่งในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่ใช่รู้สึกถูกบังคับโดยระเบียบกฎเกณฑ์ มีการจัดตั้งที่เอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับ ผู้เรียน และมีบรรยากาศของการยอมรับในความแตกต่างในทางความคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละคน มีความเคารพซึ่งกันและกัน มีอิสรภาพและสนับสนุนให้มีการแสดงออก และมีความเป็นกันเอง มากกว่าบังคับด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ผู้ใหญ่ก็จะ ปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้มากกว่า

บทบาทที่สำคัญของผู้สอน วิทยากรหรือผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมจะต้องเข้าใจและพยายามดำเนินการต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกันนั้น อาจสรุปได้ดังนี้

1. ผู้สอนจะต้องยอมรับว่าผู้เรียนแต่ละคนมีคุณค่า และจะต้องเคารพในความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและความเห็น ตลอดจน ประสบการณ์ของเขาด้วย
2. ผู้สอนควรพยายามทำให้ผู้เรียนตระหนักด้วยตัวเองว่ามีความจำเป็นที่เขาจะต้องปรับพฤติกรรม (ด้านความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และทัศนคติ)
3. ควรจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้สะดวกสบาย เช่น ที่นั่ง อุณหภูมิ แสงสว่าง ที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองได้สะดวก
4. ผู้สอนจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะแสวงหาความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน เพื่อสร้างความรู้สึกไว้นับถือเชื่อใจ ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และควรหลีกเลี่ยงการแข่งขันและการใช้วิจารณ์ตัดสินว่าอะไรควรไม่ควร
5. ผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมด้วย
6. ผู้สอนจะต้องช่วยผู้เรียนให้รู้จักพัฒนาขั้นตอนวิธีการในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (วิทยุ พบลาม จาก <http://info.muslimthai.com> สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2555)



### ทางเลือกในการฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนาควรกำหนดวิธีการเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น ได้แก่

1. การว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาวางระบบ และออกแบบหลักสูตร
2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การใช้ระบบผลตอบแทนบนพื้นฐานความสามารถ
4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
5. การประชุม และแลกเปลี่ยน
6. ฝึกอบรมภายในโรงแรม
7. ส่งไปศึกษาต่อ หรือดูงานภายนอกองค์กร

บทสรุปโรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งต่อการพัฒนาบุคลากร และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับโรงแรม จึงควรวางแผนกลยุทธ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์ที่ดี โครงการที่จะพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม หรือพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องมีความคิดที่ชัดเจนว่าพัฒนาคนของโรงแรม ไปในทิศทางใด และกลยุทธ์ที่เน้นคืออะไร การหาเครื่องมือที่เหมาะสม แผนงานหรือโครงการนี้ ควรจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ กับหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เกี่ยวข้องกับงานบริการเช่น การฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ การฝึกอบรมการบริการ มาตรฐานการบริการ มาตรฐานความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่ม ความปลอดภัยในการทำงาน เทคนิคการปรุงอาหาร ภาษาอังกฤษสำหรับงานปรุงอาหาร ความรู้ในเรื่องการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการบริการ ภาษาญี่ปุ่นเพื่อการบริการ ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น โดยพนักงานทุกคนสามารถเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ในการพัฒนางานบริการได้ เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านการบริการที่ดีต่อไป

### แนวคิดทฤษฎีวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

วงจรการบริหารงานคุณภาพหรือวงจรเดมมิง (Deming Cycle, 1986) พัฒนาขึ้นโดย Walter Shewhart นักวิทยาศาสตร์ชาวอเมริกัน ต่อมา W.Edwards Deming ได้นำไปเผยแพร่ที่ประเทศญี่ปุ่น จนประสบความสำเร็จ เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โดยมีกิจกรรม 4 ขั้นตอนคือ PDCA (Plan, Do, Check and Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน

วงจร PDCA หรือวงจรเดมมิง คือแนวความคิดในการแก้ปัญหา (Problem Solving) และการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง ถือว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพงานขั้น

พื้นฐาน เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงาน เพื่อสร้างระบบการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพดี การให้บริการดี หรือทำให้กระบวนการทำงาน เป็นไปอย่างมีระบบ โดยใช้ได้กับทุกสาขาวิชาชีพ

P = Plan คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น

D = Do คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

C = Check คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน

A = Action คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือ ถ้าไม่มีปัญหาใด ๆ ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

เมื่อได้วางแผนงานบริการอาหารและเครื่องดื่มแล้ว (P) นำไปปฏิบัติงานตามแผนการบริการอาหารและเครื่องดื่ม (D) ระหว่างการปฏิบัติมีการตรวจสอบงานบริการต่าง ๆ (C) หากพบปัญหา ทำการแก้ไขหรือปรับปรุงงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม(A) การปรับปรุงโดยเริ่มจากการวางแผนการบริการก่อน แล้ววนไปได้เรื่อย ๆ จึงเรียกงวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

วงจรการบริหารงานคุณภาพ (Deming Cycle, 1986) เชื่อว่า การพัฒนาคุณภาพงานขั้นพื้นฐาน คือการกำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างระบบการให้บริการที่ดีมีคุณภาพ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ จึงเป็นแนวคิด ของการพัฒนาคุณภาพงานขั้นพื้นฐาน เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างระบบการให้บริการที่มีคุณภาพของการบริการ หรือทำให้การทำงานด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่มเป็นไปอย่างมีระบบ โดยใช้ได้กับทุกสาขาวิชาชีพ การนำวงจร PDCA ไปใช้โดย Plan : ผู้บริหารกำหนดแผนงานบริการอาหารและเครื่องดื่มร่วมกับพนักงานทุกระดับ Do : พนักงานนำไปปฏิบัติตามแผนงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน Check : ตรวจสอบเพื่อค้นหาปัญหาข้างเคียง และวิธีแก้ไขการบริการที่เหมาะสมที่สุด Act : กำหนดวิธีแก้ไขเป็นมาตรฐาน เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติได้สะดวกต่องานบริการอาหารและเครื่องดื่มต่อไป

ฮิโตชิ คูเม (อ้างอิงใน พิษณุ ภูวนา งามมีศรี, 2552) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของ PDCA ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐาน ในการบริหารงานคุณภาพนั้น ไม่ใช่เพียงแค่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนจากเกณฑ์มาตรฐาน ให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อให้เกิดการปรับปรุงด้วยการป้องกัน ไม่ให้เกิดของเสียซ้ำซ้อน พร้อมยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น ในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และอย่างมีการวางแผน

## ประโยชน์ของวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของวงล้อเดมมิ่ง PDCA ไว้ดังนี้

### 1. เพื่อป้องกัน

1.1 ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิดขึ้น ช่วยลดความสับสนในการทำงานด้านการบริการ

1.2 การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานด้านการบริการมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม

1.3 การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำ หรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในงานบริการ

### 2. เพื่อแก้ไขปัญหา

2.1 ถ้าประสบลสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ประหยัด เราควร แก้ปัญหา

2.2 การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป ในงานบริการ

3. เพื่อปรับปรุง "ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้" PDCA เพื่อการปรับปรุง คือไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่เราต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่าง ๆ หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงขึ้นตอนใด ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง

วีรพล บดีรัฐ (2543, หน้า 7) กล่าวว่า โดยปกติสามารถใช้วงจร PDCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน 2 ลักษณะดังนี้

1. ทุกครั้งที่เริ่มต้นทำกิจกรรม PDCA จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้งาน PDCA เริ่มจาก การตั้งเป้าหมายด้วยการวางแผนงานบริการ (P) และนำแผนไปสู่การปฏิบัติงานบริการ (D) มีการตรวจสอบการทำงานด้านการบริการ ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการบริการ (C) ว่าผลที่ได้นั้น เป็นไปตามที่คิดไว้ มากน้อยเพียงใด และขั้นตอนสุดท้ายคือ นำผลที่ได้จากการประเมิน ไปดำเนินการต่อ ตามความเหมาะสม (A) หากผลการปฏิบัติ เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ จะจัดทำเป็นมาตรฐาน วิธีการดำเนินการ เพื่อทำกิจกรรม ลักษณะเดียวกันต่อไป แต่หากว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ อาจจะต้อง คิดปรับเปลี่ยนบางอย่าง เช่น เปลี่ยนแผน เปลี่ยนวิธีดำเนินการ เป็นต้น

2. เมื่อต้องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้งาน PDCA เริ่มต้นจากการระบุปัญหา และคิดวิธีการแก้ไขปัญหา ด้วยการกำหนดเป็นแผนงาน (P) แล้วลงมือแก้ไขปัญหา ตามแผนงานบริการ

(D) ในการแก้ไขปัญหามักจะสำเร็จ หรือไม่สำเร็จ ซึ่งจะทราบได้ด้วยการตรวจสอบผลลัพธ์ และประเมินวิธีแก้ปัญหา ที่เลือกใช้ (C) สุดท้ายเมื่อตรวจสอบงานบริการ และประเมินผลแล้ว หากวิธีการแก้ปัญหานั้น ใช้ได้ผล แก้ปัญหานั้นได้ นำวิธีการนั้นมาใช้แก้ปัญหานั้นที่มีลักษณะเดียวกัน ในอนาคตต่อไป แต่ถ้าหากวิธีการแก้ปัญหานั้น ไม่ได้ผลก็จะมีวิธีการหาวิธีการแก้ไข ปัญหาแบบใหม่มาใช้ในงานบริการอาหารและเครื่องดื่มต่อไป (A)

กล่าวโดยสรุป วงจร PDCA เป็นวงจรการบริหารงานคุณภาพด้านการบริการในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท โดยมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผนงานบริการอาหารและเครื่องดื่มอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป แล้วตรวจสอบผลการปฏิบัติงานบริการที่เกิดขึ้นจากพนักงานทุกคน วิธีการปฏิบัติได้มีประสิทธิผลที่สุด จัดให้เป็นมาตรฐาน หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ควรมองหาวิธีการปฏิบัติใหม่ หรือใช้ความพยายาม จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) สามารถใช้ได้กับงานในทุกสาขาอาชีพ ในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม นอกจากจะให้บริการที่มีมาตรฐานแล้ว การดูแลลูกค้า รักษาลูกค้าให้มาใช้บริการ กับโรงแรมในระยะยาว ด้วยการสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เพื่อความพึงพอใจที่ดีต่อไป เป็นส่วนหนึ่งที่โรงแรมให้ความสำคัญในการบริการอาหารและเครื่องดื่ม

#### แนวคิดและทฤษฎีการสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ

การดำเนินธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันนั้น จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ลูกค้ามีส่วนสำคัญมาก การรักษาลูกค้าให้อยู่ได้นาน เป็นสิ่งสำคัญ ที่โรงแรมต่าง ๆ ให้ความสนใจ ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจโรงแรม สามารถสร้างและรักษาความจงรักภักดี ของลูกค้าที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และเป็นผู้สร้างกำไรระยะยาวให้กับธุรกิจโรงแรม

วิธีการในการสร้าง การรักษา และความพยายามในการดึงคุณค่าของลูกค้าออกมา และสร้างเป็นคุณค่าระยะยาว จึงเป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

แนวคิดและทฤษฎีการสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ ที่ลูกค้าไม่เคยได้รับจากที่ใดมาก่อน เช่น ก่อนเลือกใช้บริการ ลูกค้าอาจไม่มีใครให้ข้อมูลดูแลแนะนำ ขณะใช้บริการ ลูกค้าอาจสับสนในการตัดสินใจ เลือกใช้บริการ ไม่มีผู้ให้คำแนะนำ ลูกค้าไม่เคยได้เงื่อนไขการซื้อที่ดี และหลังซื้อ ลูกค้าอาจไม่เคยได้รับบริการหลังการขาย ต้องมีการติดตาม ทั้งก่อนใช้บริการ ขณะใช้บริการและหลังการใช้บริการ จะเป็นโอกาสให้โรงแรม สอบถาม เรียนรู้ ความต้องการของลูกค้า ได้ตรงประเด็นเพื่อให้บริการ นำไปสู่การบริการอย่างเหนือชั้น หากโรงแรมบริหารประสบการณ์ลูกค้า ได้ดีลูกค้าก็จะเกิดความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดความภักดี ลูกค้าก็จะยกระดับมูลค่า จากกลุ่มทดลอง

ให้บริการ เป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ เป็นกลุ่มลูกค้าประจำ และเป็นกลุ่มภักดีในที่สุด มีการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ามาสนับสนุน ด้านกลยุทธ์การบริหารคุณภาพของการบริการจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นเสมอ รวมถึงการวัดระดับความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะ ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ มีส่วนต่อการสร้างความพึงพอใจ ประทับใจ ที่เกิดขึ้นในใจของลูกค้า การสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีแก่โรงแรม

ตรีเพ็ชร อ่ำเมือง (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การบริการเมื่อเกิดการปฏิสัมพันธ์กัน ระหว่างผู้รับบริการ กับผู้ให้บริการแล้ว ย่อมเกิดความพึงพอใจ และไม่พอใจจึงควรสร้างความสัมพันธ์เสมือนเป็นการบริการหลังการขาย คือการเน้นหาความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก และตอบสนองความต้องการนั้น ดังนั้นในธุรกิจบริการจึงมีเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญ กับคุณค่าของสัมพันธภาพ มากกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ยังติดตามและสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูล ในการประเมินผลลูกค้ามีความคาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์อะไร นอกเหนือจากการซื้อสินค้าและบริการนั้น เพื่อให้กลับมาใช้บริการใหม่

การพัฒนาระบบการจัดการ ลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีสิ่งสำคัญที่เป็น หลักของการบริหาร คือ การตระหนักถึงความสำคัญ ของลูกค้าแต่ละราย ว่าลูกค้าแต่ละรายนั้น มีความสำคัญไม่เท่ากัน การที่องค์กรสามารถทำให้ ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการธุรกิจโรงแรม ไปสู่ความสำเร็จ ในการดำเนินธุรกิจระยะยาว CRM เป็นเครื่องมือบริหารจัดการ ซึ่งถูกนำมาใช้ เพื่อวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ธุรกิจโรงแรม สามารถจัดกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นตัวช่วยบอกโรงแรมควรจะรักษาลูกค้าประเภทใด แนวคิดเกี่ยวกับการเก็บรักษาลูกค้าให้ได้ยาวนานนั้นจะช่วยลดต้นทุน ถ้าโรงแรมสามารถรักษาลูกค้าได้ จะช่วยเป็นการลดต้นทุน ที่เกิดจากการลดการทำงาน ให้เหลือน้อยครั้ง ซึ่งโอกาสในการทำกำไรนั้นส่วนหนึ่งมาจาก การทำ Cross Selling หมายถึง การซื้อต่อเนื่องและ Up Selling หมายถึง การซื้อต่อยอด

**หลักการสำคัญในการสร้างความประทับใจให้ผู้ให้บริการ**

1. การมีฐานข้อมูลของลูกค้า ฐานข้อมูลต้องถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงาน มีการแยกประเภทลูกค้า จากฐานข้อมูล เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมีคุณค่าไม่เท่ากัน ซึ่งลูกค้าประกอบด้วย ลูกค้าเริ่มแรก ลูกค้าที่ช่วยประชาสัมพันธ์ และลูกค้าที่ซื้อซ้ำ
2. การมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องประกอบด้วย เทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับโรงแรมได้

3. การปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้า เนื่องจากข้อมูลของลูกค้า สามารถทำให้องค์การแยกแยะลูกค้าได้ว่ากลุ่มใด เป็นกลุ่มที่ทำกำไรสูงสุดให้กับองค์กร โรงแรมต้องมากำหนดวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าเหล่านั้น เพื่อให้เข้าถึงการให้บริการลูกค้าแต่ละราย อย่างเหมาะสม

4. การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าโรงแรม สามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหรือไม่ อย่างไร โดยเกณฑ์ต่าง ๆ จะต้องเปลี่ยนไป จุดเน้นของโรงแรมต้องอยู่ที่การรักษาลูกค้า ในระยะยาว และเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าให้มากกว่าคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง

สรุปการสร้างความประทับใจให้ผู้ให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม คือกลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้โรงแรม สามารถจัดกระบวนการต่าง ๆ ภายใน ให้ดำเนินการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความภักดีของลูกค้า สามารถสร้างและรักษาความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรม และเป็นผู้สร้างกำไรระยะยาว ให้กับธุรกิจบริการ การรักษาลูกค้าให้อยู่ได้นาน เป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจบริการและโรงแรมให้ความสนใจ ในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับลูกค้า นำเสนอบัตรส่วนลดต่าง ๆ ให้ลูกค้าก่อนเสมอ รวมถึงการบริการที่มีมาตรฐาน เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการจริง และในการที่จะทำให้ลูกค้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องอีกนั้นพนักงานควรให้ข้อมูลที่ดีแก่ลูกค้าหลังการเข้าใช้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ด้วยการสอบถามความพึงพอใจในการใช้บริการ เพื่อจะทำให้โรงแรมมีข้อมูลที่ดีในการนำเสนอสิ่งที่คุณค่าต้องด้วยการสร้างความประทับใจให้ผู้ให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าที่มาใช้บริการ โรงแรม เดอะ เวลทิน แกรนด์ สุขุมวิท

#### แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ

Kotler (1997) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับความรู้สึกของลูกค้าที่มีผลจากประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ กับความคาดหวังของลูกค้า ระดับความพึงพอใจของลูกค้าเกิดจากความแตกต่างระหว่างผลประโยชน์จากผลิตภัณฑ์และความคาดหวังของลูกค้า (Expectations) ซึ่งพิจารณาว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้บริการหลังการขายมากน้อยเพียงใด ถ้าผลที่ได้รับจากการบริการตรงกับความคาดหวังของลูกค้า จะเกิดความพึงพอใจ ถ้าผลที่ได้รับบริการสูงกว่าความคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความประทับใจ ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าไปใช้บริการซ้ำอีก ระดับความพึงพอใจของลูกค้าสามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ สามารถตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของลูกค้าได้ และสามารถตอบสนองความคาดหวังในการกลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด เปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้ว ฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้การบริการสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของธุรกิจโรงแรม ความพึงพอใจของผู้บริโภค

และความตั้งใจซื้อซ้ำของผู้บริโภคมีโครงสร้างที่แตกต่างกันโดยที่ความพึงพอใจมี 2 มิติ คือ ความรู้ และอารมณ์ความรู้สึก ส่วนความต้องการซื้อซ้ำนั้นมีมิติของพฤติกรรมรวมอยู่ด้วย โดยปกติ ผู้บริโภคจะซื้อซ้ำก็ต่อเมื่อสินค้าหรือบริการมีคุณลักษณะตามที่ต้องการ แต่คุณลักษณะของสินค้าและบริการตามที่ต้องการอาจไม่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจได้

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2530) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในการบริการ เป็นความพึงพอใจในการบริการที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริการระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เป็นผลของการรับรู้และประเมินคุณภาพของการบริการในสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าควรจะได้รับ และสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับจริง จากการบริการในแต่ละสถานการณ์การบริการหนึ่ง ซึ่งระดับของความพึงพอใจอาจไม่คงที่ผันแปรไปตามช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้

ในธุรกิจบริการ ความพึงพอใจของลูกค้ามักจะได้รับอิทธิพลจากคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานให้บริการและลูกค้า เช่น พนักงานสุภาพและให้เกียรติลูกค้า พนักงานให้ความเป็นมิตร เป็นต้น เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าและพฤติกรรมการเป็นลูกค้าประจำ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีในสิ่งนั้น ส่วนความพึงพอใจที่มีต่อการใช้บริการจะเกิดจากประสบการณ์ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของการให้บริการในธุรกิจโรงแรม ประกอบกับระดับความรู้สึกของผู้มารับบริการในมิติต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล

1. ความพึงพอใจ เป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของการบริการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานบริการจำเป็นต้องสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์บริการและลักษณะ ของการนำเสนอบริการที่ลูกค้าชื่นชอบ เพราะข้อมูลดังกล่าวจะบ่งบอกถึงการประเมินความรู้สึกความคิดเห็นของลูกค้า ต่อคุณสมบัติของการบริการที่ลูกค้าต้องการ และวิธีการตอบสนองความต้องการแต่ละอย่างในลักษณะที่ลูกค้าปรารถนา ซึ่งเป็นผลดีต่อผู้ให้บริการในอันที่จะตระหนักถึงความคาดหวังของผู้รับบริการและตอบสนองบริการที่ตรงกับลักษณะ และรูปแบบที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้ได้จริง

2. ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวแปรสำคัญ ในการประเมินคุณภาพของการบริการ หากโรงแรมนำเสนอการบริการที่ดี ตรงกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ย่อมส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อบริการนั้น และมีแนวโน้มจะใช้บริการซ้ำอีก คุณภาพของการบริการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ขึ้นอยู่กับลักษณะของการบริการที่ปรากฏให้เห็น เช่น สถานที่ อุปกรณ์

เครื่องใช้ บุคลิกลักษณะของพนักงานบริการ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจของการบริการ ความเต็มใจที่จะให้บริการ ตลอดจนความรู้ ความสามารถในการให้บริการด้วยความเชื่อมั่นและเข้าใจต่อผู้อื่น

3. ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานบริการ เป็นตัวที่คุณภาพและความสำเร็จของงานบริการ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ย่อมทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดี ต่องานที่ได้รับมอบหมายและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อันจะนำมาซึ่งคุณภาพของการบริการ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จในที่สุด

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่สำคัญในธุรกิจโรงแรม นอกจากผู้บริหารจะดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลากรในงานบริการ จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ เพราะความก้าวหน้าของงานบริการคือ จำนวนผู้มาใช้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ดังนั้นผู้บริหารจึงควร ที่จะศึกษาถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้บริการ การให้บริการนอกจากจะทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกอันดีแล้ว ยังรวมถึงความรู้สึกอันดีต่อโรงแรม ลูกค้าจะเกิดภาพลักษณ์และความพึงพอใจที่ดีต่อโรงแรม

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ธีระทัต คงจันทร์ (2541) วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม:ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอดคอคอร์ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มพนักงาน เช่น พนักงานที่มีการศึกษาน้อยควรจัดการอบรมภาษาอังกฤษ และการให้บริการ ควรสนับสนุนการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ ให้พนักงานเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมตามโครงการ และเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลากรของโรงแรม ผู้บริหารควรจัดงบประมาณ สถานที่ บุคคลากรผู้ทำหน้าที่อบรมที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆอย่างแท้จริง และควรมีการติดตามผล ประเมินผลงานของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ทุก ๆ 3 เดือนและ 6 เดือน เพื่อการวางแผนการพัฒนากการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในโอกาสต่อไป

ศุภวรรณ รัตนโอภาส (2550) วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร : ศึกษากรณีโรงแรม เอ - วัน เดอะรอยัลครุฑ พัทยา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีโอกาสน้อยในการประชุม สัมมนา อบรม ที่โรงแรมจัดขึ้นเกิดจากการที่พนักงานมีงานประจำมากเกินไป



และพนักงานโรงแรมส่วนใหญ่ทำงานเป็นรอบของการทำงาน ดังนั้น โอกาสที่จะจัดตารางให้มีการอบรม หรือสัมมนา โดยพร้อมเพรียงกันจึงเป็นเรื่องยาก ข้อเสนอแนะคือ แต่ละหน่วยงานควรจัดทำแผนงานการฝึกอบรมขึ้นมา ตาม วัน และเวลาที่ทางหน่วยงานสะดวกขึ้นเสนอต่อฝ่ายบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อม แต่ละหน่วยงานควรที่จะอนุญาตให้พนักงาน มีโอกาสได้เข้าอบรม อย่างน้อยปีละ 1 - 2 ครั้ง เพื่อที่พนักงานจะได้เกิดความตื่นตัวและเกิดทักษะในการทำงาน

นนท์ช พรอมไธสง (2552) วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร พบว่า เมื่อพนักงานทำงานกับโรงแรม ทำให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน เมื่อพบอุปสรรค พนักงานพยายามทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ข้อเสนอแนะคือ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำ และชี้แนวทางในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย โดยจัดอบรม สัมมนา การศึกษาต่อ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งด้านความรู้และประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจ เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว การปฏิบัติงานจะเกิดประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย

สุรพงศ์ สุทธิบุญขร (2553) วิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของแผนกจัดเลี้ยงในโรงแรม ระดับ 5 ดาว ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการแผนกจัดเลี้ยงมีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารของแผนก ได้รับการฝึกอบรม รวมถึงมีกระบวนการบริหารจัดการ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี พนักงานยังต้องการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญ และเอาใจใส่ในรายละเอียดต่าง ๆ ให้มากขึ้น ในเรื่องการให้ความรู้ความเข้าใจ การบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคลของแผนกที่มากขึ้น การกำหนดระยะเวลาการทำงาน ปริมาณงาน ค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน และควรมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร ควรทำเป็นขั้นตอน และมีแบบแผน การทำความเข้าใจ ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในเรื่องของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของแผนก จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น

สไปทิพย์ มลคณินมิตร (2554) วิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมเลือกบุคลากร ที่มีความรู้

ความสามารถเหมาะสมกับงาน มีทัศนคติที่ดี สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ ใ้บุคคลากรภายใน  
 รับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งก่อน พิจารณาจากการทำงาน ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ  
 หากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับ พนักงานจะปฏิบัติงานเต็ม  
 ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่กับองค์กร ด้วยความจงรักภักดี ส่งผลให้  
 องค์กรเติบโต ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการเน้น การอบรมที่  
 ต้องการพัฒนา ความรู้ ทักษะทัศนคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน ใ้บุคคลากรมีขีด  
 ความสามารถอย่างแท้จริง กำหนดใ้บุคคลากรทุกคน ต้องได้รับการฝึกอบรม ตามแผนการ  
 ฝึกอบรม เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริการ  
 ต้องประสานกับองค์กรภายนอก ในการฝึกอบรมองค์ความรู้ ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ  
 ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบของโรงแรม ความพร้อมของแผนกพัฒนาบุคลากรในการ  
 จัดการวิเคราะห์วางแผน อย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมบุคลากร

ฉัฐชธรณ์ กาญจนศิลานนท์ (2554) วิจัยเรื่อง คุณภาพบริการ: ความจำเป็นของการ  
 พัฒนาคุณภาพบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณภาพการให้บริการของ  
 บุคลากรในธุรกิจโรงแรม เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของแรงงาน  
 ไทย ซึ่ง“การพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม” เป็นสิ่งนำมาซึ่ง “การสร้างคุณค่าแห่งคุณภาพของ  
 การบริการ” โดย “คุณภาพการบริการ” ถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจโรงแรม เพราะลักษณะเฉพาะ  
 ของ “ผลิตภัณฑ์บริการหรือการบริการ” ที่เป็นสาระสำคัญของความไว้วางใจ จับต้องไม่ได้ ไม่  
 สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ ไม่สามารถแบ่งแยกออกจากตัวผู้ให้บริการหรืออุปกรณ์ที่ใช้ใน  
 การบริการ และมีลักษณะของความแตกต่างไม่คงที่นั้น ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยตัวบุคลากรผู้  
 ให้บริการในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนของธุรกิจในการส่งมอบบริการและสร้างความเชื่อมั่นใ้กับทั้ง  
 ผู้ประกอบการและผู้รับบริการ ใ้ให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจอยากกลับมาใช้บริการซ้ำอีก มีผล  
 ใ้ธุรกิจโรงแรมไทยอยู่รอดได้

#### งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริการ

ชไมพร สมปินตา (2551) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การให้บริการอาหารและ  
 เครื่องดื่ม: กรณีศึกษาโรงแรมเจดับบลิว แมริออท ภูเก็ต รีสอร์ท แอนด์ สปา ผลการวิจัยพบว่า  
 ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการอาหารและเครื่องดื่มของผู้ใช้บริการ ในด้านผลิตภัณฑ์หรือ  
 บริการ คุณภาพ ความสด และรสชาติของอาหารและเครื่องดื่ม ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ และ  
 อัตราค่าบริการอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป ช่องทางการจัดจำหน่าย ทำเล ที่ตั้งของห้องอาหารที่  
 สะดวกสบาย หาได้ง่าย และสถานที่ปฏิบัติงาน มีความสะอาด การส่งเสริมการตลาด โรงแรมระดับ  
 5 ดาว นักท่องเที่ยวที่เข้าพักมีกำลังซื้อหรือรายได้สูง จึงไม่ค่อยให้ความสำคัญ การลด แลก แจก

แถม แต่จะเน้นการให้บริการของพนักงาน ด้านพนักงาน การมีพนักงานให้บริการอย่างเพียงพอ มีความกระตือรือร้นต่อการให้บริการ มีมารยาทที่ดี ในการให้บริการ กระบวนการให้บริการ ความรวดเร็ว ความสะอาดในการสอบถามข้อมูลอาหารและเครื่องดื่ม ลักษณะทางกายภาพ มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในห้องอาหาร ความสวยงาม มีที่จอดรถที่เพียงพอและ สะดวกสบาย

#### งานวิจัยด้านการบริหารงานคุณภาพ(PDCA)

ปิยพงษ์ คล้ายคลึง (2551) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัย ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผล การวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาระบบและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา มีดังนี้ 1)มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งทีมนักวิจัยสถาบันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูล สร้างระบบทดแทนและพัฒนาบุคลากร สร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรร่วมกัน และเร่งสร้างเครือข่ายการประกันคุณภาพ 2) มหาวิทยาลัยควรยกระดับคุณภาพของแผนปฏิบัติงานประจำปี สร้างเอกภาพของผู้ประเมินคุณภาพภายใน เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพในการปรับปรุง การทำงาน ส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และวางพื้นฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO ในสำนักงานคนบตี 3. มหาวิทยาลัยควรเร่งการปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาระบบการประเมินการเรียนการสอน พัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเผยแพร่ และตีพิมพ์ผลงานวิจัย กระจายการบริการวิชาการ พัฒนาการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้มีความหลากหลาย ส่งเสริมงานวิจัยของบัณฑิตศึกษาให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างแท้จริง และในด้านผลผลิตที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ควรรักษาความโดดเด่นทางด้านศึกษาศาสตร์ ขยายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ โดยมีการดำเนินงานตามวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA)

อรัญญา กิมภีระ (2552) วิจัยเรื่อง การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของวิทยาลัยสารพัดช่างลำปาง ผลการวิจัยพบว่า มีการเตรียมบุคลากรของวิทยาลัยให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพในสถานศึกษา มีการเชิญวิทยากรให้ความรู้แก่บุคลากร มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานประกันคุณภาพให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน การจัดทำรายงาน การประเมินตนเอง รายงานประจำปี เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและต่อการพัฒนาการศึกษา ข้อเสนอแนะคือ บุคลากรยังมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาน้อย ควรพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในทุกขั้นตอนโดยจัดประชุมสัมมนา จัดหาคู่มือการดำเนินงานและการศึกษาดูงาน ในสถานศึกษาที่มีความพร้อมในระบบการประกันคุณภาพเป็นแบบอย่าง ควรนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปจัดทำ

แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหารควรติดตามผล ให้ความช่วยเหลือและกระตุ้นการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักขณา จาตกานนท์ และคณะ (2554) วิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรทุกระดับต้องเห็นความสำคัญ เกิดความร่วมมือ ประสานการทำงาน โดยใช้ระบบ PDCA การจัดการความรู้ การเสริมแรงจูงใจของบุคลากร ทำให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับเห็นความสำคัญ สร้างความเข้าใจให้เห็นว่า งานประกันคุณภาพมีความสำคัญ จะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วม ในด้านการประกันคุณภาพการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรวางแผนการดำเนินงาน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล จะช่วยในการพัฒนาการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาได้ ปัญหาของการพัฒนาการบริหารงานประกันคุณภาพ คือ ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับให้เห็นความสำคัญ เกิดความร่วมมือ ประสานการทำงานด้วยระบบ (PDCA)

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ

พรทิพย์ เกียรติภาคภูมิ (2551) วิจัยเรื่อง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคกาแฟสตาร์บัคส์ในกรุงเทพมหานคร พบว่า การสร้างความประทับใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ

พัฒนไชย อินทรโยธา (2551) วิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการในโรงแรม เจดับบลิว แมริออท กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าที่มาใช้บริการในโรงแรม ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการมาท่องเที่ยว พักผ่อน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจคือเพื่อน ข้อมูล ข่าวสารในการเลือกโรงแรม จากบริษัทนำเที่ยว มัคคุเทศก์ ลักษณะการเดินทางมาท่องเที่ยวเกี่ยวกับเพื่อน มีความพึงพอใจมากที่สุด ในด้านความปลอดภัย ด้านสถานที่ และห้องประชุมมีความพึงพอใจมากด้านบริการโรงแรมเจดับบลิว แมริออท กรุงเทพมหานคร

ธัญญารัตน์ บุญต่อ (2552) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโรงแรม เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท พบว่า ลูกค้ามีความคิดเห็น ด้านปัจจัยคุณภาพการบริการ ด้านสิ่งสัมผัสได้ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการตอบสนอง ด้านการให้ความมั่นใจ ด้านการเอาใจใส่ ลูกค้ามีความพึงพอใจอย่างมาก และลูกค้ามีความจงรักภักดีในการใช้บริการที่โรงแรม เวสทิน แกรนด์

สุขุมวิท โดยลูกค้ามีวัตถุประสงค์ของการเข้าพักที่แตกต่างกัน และมีความพึงพอใจในการบริการที่แตกต่างกัน

มัทธนา ชมสาคร (2553) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านการบริการของพนักงานโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์ ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีความพึงพอใจมากในการบริการมีความรู้ในสายงานที่ดี มีคุณภาพของการบริการถูกต้องแม่นยำ พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมาก มีทักษะความรู้ความชำนาญงานที่ดี มีความรู้ในงานการบริการที่ดี มีการบริการที่รวดเร็วมีอำนาจการตัดสินใจเองที่ดี

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่า โรงแรมเป็น ธุรกิจบริการ ใช้แนวคิดทางการตลาดการบริการ ไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ปัจจัยด้านการตลาดบริการ จะสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจโรงแรม ประกอบกับการบริการที่มีคุณภาพเป็นอีกปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของการบริการโดยผ่าน "การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร" ซึ่งเชื่อว่าบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นที่มาของการบริการที่มีคุณภาพ เป็นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จ "การสร้างและการพัฒนาคุณภาพการบริการ" ให้เกิดขึ้นได้นั้น ตัวแปรสำคัญ คือบุคลากรผู้ให้บริการ เพราะคุณภาพการบริการจะเกิดจากผู้ให้บริการที่ได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาตามรูปแบบวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ให้บุคลากรมีคุณภาพในการบริการ ด้วยเหตุนี้ทำให้ ธุรกิจโรงแรม ให้ความสำคัญต่อ "บุคลากรผู้ให้บริการ เพราะคือรากฐานของการบริการที่ดี" ทั้งนี้ การสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ถือเป็นตัวชี้วัด ความสำเร็จของโรงแรม อาจกล่าวได้ว่า การบริการคือ หัวใจของธุรกิจโรงแรม