

การพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำหรับสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการของ โรงแรม 4-5 ดาว บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการไทย

Curriculum Development for Human Competency of Service Process Innovation in 4-5 Stars Hotels Managed by Thai Owners

Received 9 February 2022

Revised 10 February 2022

Accepted 14 February 2022

นพพร โสวรรณ และศรัณยา เลิศพุทธรักษ์

มหาวิทยาลัยบูรพา

Noppon Sowanna, Sarunya Lertputtarak

Burapha University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการสำหรับโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการไทย และ 2) ศึกษาและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาสมรรถนะสำหรับสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการสำหรับโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ สัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามกึ่งโครงสร้างแบบปลายเปิด ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ธุรกิจโรงแรม จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 คือ ผู้บริหารจากโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 6 คน กลุ่มที่ 3 คือ ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ด้านนวัตกรรมจำนวน 2 คน กลุ่มที่ 4 คือ ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ด้านพัฒนาหลักสูตร จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 5 คือ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทย จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้ คำร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะนวัตกรรมกระบวนการบริการสำหรับโรงแรม 4-5 ดาว 10 ข้อ คือ 1. มีความคิดสร้างสรรค์ 2. มีความสามารถในการดำเนินงานเชิงรุก 3. มีความเป็นผู้นำ 4. มีเครือข่ายพันธมิตรและทีม 5. มีความเข้าใจในการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร 6. มีความสามารถในการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง 7. มีการส่งเสริมเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 8. มีความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 9. มีความสามารถและการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี และ 10. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยนำสมรรถนะ และ การสรุปผลวิจัยเชิงคุณภาพมาออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม 2 วัน ซึ่งประกอบด้วย วันที่ 1 หน่วยความรู้ที่ 1 การรับมือ VUCA World (จำนวน 45 นาที) หน่วยความรู้ที่ 2 การยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง (จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที) หน่วยความรู้ที่ 3 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการ (จำนวน 3 ชั่วโมง หน่วยความรู้ที่ 4 พิมพ์เชี่ยวชาญบริการ (จำนวน 45 นาที) วันที่ 2 หน่วยความรู้ที่ 5 การคิดเชิงออกแบบ (จำนวน 6 ชั่วโมง) โดยมีการติดตามและประเมินผลหลังจากการ

อบรม 15 วัน 30 วัน และ 60 วัน กับผู้บริหารระดับกลางเพื่อพัฒนาทัศนคติและนวัตกรรมกระบวนการบริการและนำนวัตกรรมต่อผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม และ ฝ่ายบริหารเพื่อผ่านความเห็นชอบ

คำสำคัญ: การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม, สมรรถนะ, นวัตกรรมกระบวนการบริการ, โรงแรม 4-5 ดาว, ผู้ประกอบการไทย

Abstract

The objectives of this research are 1) to analyze competency models for service process innovation in 4-5-star hotels managed by Thai owners, and 2) to study and develop training courses on service process innovation for 4-5-star hotels managed by Thai owners by qualitative research methodology, in-depth interviews with open-ended semi-structured questions. The samples are: group 1: 2 experts/academics from hotel business, group 2: 6 executives from 5-star hotels, group 3 is 2 experts/academics in service process innovation, group 4 is experts/academics of 2 persons in the field of course development, group 5 is 2 directors of human resources from 5-star hotels in Thailand. Research instruments are semi-structured interviews, which are open-ended questions. Data analytics use percentage values, and content analysis. The results showed that the competency for service process innovation for 4-5-star hotels is 1. Be creative, seek novelty. 2. Have the ability to look for opportunities and operate proactively 3. Have leadership, play a variety of roles, be committed. 4. Have a network of partners and teams both inside and outside the organization to create innovation 5. Have an understanding of assessing the strengths and weaknesses of the organization, risks and business opportunities 6. Have the ability to represent change. 7. Have the ability to promote continuous learning at all times. 8. Have the ability to improve and develop tasks continuously, 9. Have abilities and learning technological skills, and 10. Team control and coordination. Researcher applied 10 competencies to design a two-day training course which consists of Day 1 Unit 1: Response to VUCA world (45 minutes), Unit 2: Customer-Centric (1.30 Hour), Unit 3: 10 competencies of service process innovation (3 hours) Unit 4: Service Blueprint (45 minutes) Day 2 Unit 5: Design Thinking (6 hours) with follow-up and evaluation after 15 days, 30 days and 60 days after the workshop with middle management participants who need to develop one service process innovation and present to GM and management for approval.

Keywords: Curriculum Development, Competency, Service Process Innovation, 4-5 Star Hotels, Thai Owners

บทนำ

ภายใต้ VUCA World หรือ โลกที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ได้เกิดการแพร่ระบาดใหญ่ (Pandemic) ของโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) (Threats) ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจทุกภาคส่วนตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 (Jia and Zhifeng, 2020) เสาวณี จันทะพงษ์ และ ทศพล ต้องหุ่ย (2563) เสนอว่า การเกิดวิกฤตครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนาการในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรมที่ผู้ประกอบการมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อปรับให้เข้ากับสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ลดการสัมผัสกันและเพื่อสนองต่อมาตรการการรักษา ระยะห่างทางสังคมให้เกิดความไว้วางใจและรู้สึกปลอดภัยที่สุดในขณะรับบริการ (Yutong, 2020) Claudia (2019) ทั้งนี้ก่อนหน้านี้โรงแรมได้นำเอานวัตกรรมมาใช้ในการบริการมากขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าโดยไม่ต้องเจอกับพนักงาน (Claudia, 2019; และ Rosenberg, 2019) และเป็นการรองรับมาตรการป้องกันตามแนวทาง “วิถีชีวิตใหม่” หรือ “New Normal” (Giovanni, 2020) นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการรับมือกับวิกฤตินี้พร้อมกับรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างเร่งด่วน (Chesky, 2020)

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมโรงแรมของไทยที่เคยเป็นจุดขายที่โดดเด่นของเศรษฐกิจไทยและมีศักยภาพในการแข่งขันอันดับต้นๆ (Palang and Tippyawong, 2019; ภูวดล งามมาก, 2563) โรงแรมใหญ่และเล็กที่มีเครือข่ายต่างปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริการ ซึ่งได้ผลตอบรับดีจากนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทำให้มีการแข่งขันกันสร้างนวัตกรรมบริการจึงกลายเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จและยกระดับการบริการให้ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มยอดขายและผลกำไรมากขึ้น และทำให้แตกต่างจากคู่แข่ง (Chouteau, Forest and Nguyen, 2018) โรงแรมในประเทศไทยเริ่มมีการนำนวัตกรรมด้านข้อมูลและเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้ธุรกิจโรงแรมเริ่มเติบโต (กรกมล ขุนเพชร, 2562) อย่างไรก็ตาม การพัฒนานวัตกรรมในโรงแรมของประเทศไทยยังมีจุดอ่อน เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมของโรงแรมในประเทศไทยยังพบเห็นได้น้อย (ณตา ทับทิมจรรย์, 2562) หลักฐานเชิงประจักษ์พบว่าโรงแรมที่มีความด้อยในเรื่องนวัตกรรมกว่าทำให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงแรมลดลง และการมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน (ดวงกมล ผ่องพรรณแข และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2561) จากรายงานบัญชีนวัตกรรมไทย 2562 พบว่าโรงแรมในประเทศไทยยังไม่เคยได้รับรางวัลสุดยอดนวัตกรรม (ศูนย์ข้อมูลข่าวสารด้านเวชภัณฑ์ กระทรวงสาธารณสุข, 2563) อย่างไรก็ตาม Dzhandzhugazova, Ilina, Latkin and Kosheleva (2016); และวัฒนา ทวงศ์แพง และ ขวลิย์ ณ ถลาง (2560); เสนอว่า นวัตกรรมต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับนวัตกรรม การบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งหวังในผลต่อการพัฒนานวัตกรรมและการมีความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ผู้ประกอบการค้นพบนวัตกรรมและมีความได้เปรียบในการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม ขณะที่พนักงานบริการที่ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าโดยตรง แม้จะมีความเชี่ยวชาญด้านบริการก็ยังขาดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมากเมื่อเทียบกับนักวิจัย นักพัฒนาหรือนักออกแบบการบริการ แต่การนำแนวคิดใหม่ ๆ และสิ่งใหม่ ๆ มาใช้กับสถานการณ์ใหม่ ๆ การนำทักษะที่มีอยู่แล้วมา

ออกแบบนวัตกรรมเพื่อแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรได้จริงด้วยการอบรมพนักงานให้มีสมรรถนะในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น (Chouteau, et al, 2018; Chris, 2019; และ Wong, 2018) โดยที่ Chouteau, et al, (2018) เสนอว่าการหาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะข้างต้นมีความสำคัญ และต้องสร้างนวัตกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการของฝ่ายบริการของโรงแรมอย่างแท้จริง

จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยได้ใช้มุมมองของทฤษฎีระบบ (System Theory) เพื่อค้นหาคำตอบที่ว่า ปัจจัยการป้อนเข้า (Input) คือสมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของพนักงานบริการของโรงแรมที่เหมาะสมกับการเกิดนวัตกรรมเป็นอย่างไร กระบวนการ (Process) คือหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างสมรรถนะด้านนวัตกรรมกระบวนการบริการของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวโดยเฉพาะควรเป็นอย่างไร ผลได้หรือผลผลิต (Output) จากการพัฒนาสมรรถนะที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนควรเป็นอย่างไร และความสำเร็จหรือผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ด้านนวัตกรรมที่เกิดต่อองค์กรอันเป็นผลจากการเพิ่มพูนความรู้ (input) เพื่อเพิ่มสมรรถนะนวัตกรรมและกระบวนการพัฒนาข้างต้นควรเป็นอย่างไรโดยเฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการไทย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการสำหรับโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการไทย
2. เพื่อศึกษาและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำหรับสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการสำหรับโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการไทย

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบและนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมกระบวนการบริการสำหรับบุคลากรในโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการไทย
2. ได้หลักสูตรและแนวทางที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการสำหรับโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการไทย และผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการนวัตกรรมกระบวนการบริการโรงแรม

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดความเชื่อมโยง การบริการ นวัตกรรมบริการ และ นวัตกรรมกระบวนการบริการ

Papadaki (2016) เปรียบเทียบความหมาย “การบริการ” “นวัตกรรมบริการ” และ “นวัตกรรมกระบวนการบริการ” มักเน้นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ (Goods dominant) เสนอว่าการบริการเป็นกระบวนการของการเสนอขายผลิตภัณฑ์ ส่วน Lusch and Nambisan (2015) เน้นความโดดเด่นของการบริการ (Service-dominant) ที่เสนอว่าการบริการเป็น “กระบวนการในการสร้างคุณค่า” “บริการ” จึง

หมายถึง “ทุกสิ่งที่ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์” Papadaki (2016) เสนอลักษณะ 4 ประการของการบริการว่า 1. การไม่มีตัวตน มีลักษณะที่แตกต่างและไม่คงที่ (Heterogeneity) 2. แยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability) 3. เกิดความสลายไปในขณะที่ใช้ไป ไม่สามารถเก็บไว้ได้ การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Perishability) 4. ไม่สามารถมองเห็น รู้สึก ชิมหรือสัมผัสได้ก่อนใช้ (Intangibility) ซึ่งการบริการเป็นกระบวนการ ไม่ใช่สิ่งที่จับต้องได้ จึงยากต่อการทดสอบ แต่สามารถลอกเลียนแบบและแก้ไขได้ง่ายโดยพนักงานบริการ การนำเสนอการบริการเกิดผลที่ไม่เหมือนกันเพราะคุณภาพต่างกันตามการรับรู้ของผู้ซื้อบริการ “กระบวนการผลิตหรือให้บริการ” หรือ “กระบวนการบริการ” กับการบริโภคแยกออกจากกันไม่ได้ ผู้ซื้อบริการจึงต้องประเมินการบริการก่อนซื้อ และการบริการจะสูญสลายไปกับการใช้ ไม่สามารถเก็บและขายในเวลาที่แตกต่างกัน Papadaki (2016) สังเกตได้ว่า IHIP มักจะกำหนดลักษณะของ “กระบวนการส่งมอบบริการ” หรือ “กระบวนการบริการ” ที่มากกว่า “การบริการ” ส่วน Baunsgaard and Clegg (2015) กล่าวว่า แนวคิดการพัฒนาวัฏกรรมการบริการเป็นการพัฒนาในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ มีความซับซ้อนมากกว่าผลิตภัณฑ์ ไม่สามารถสื่อสารสาระสำคัญได้เหมือนผลิตภัณฑ์ และต้องใช้ตัวแปลงเพื่อให้การบริการจับต้องได้ (Tangibiliser)

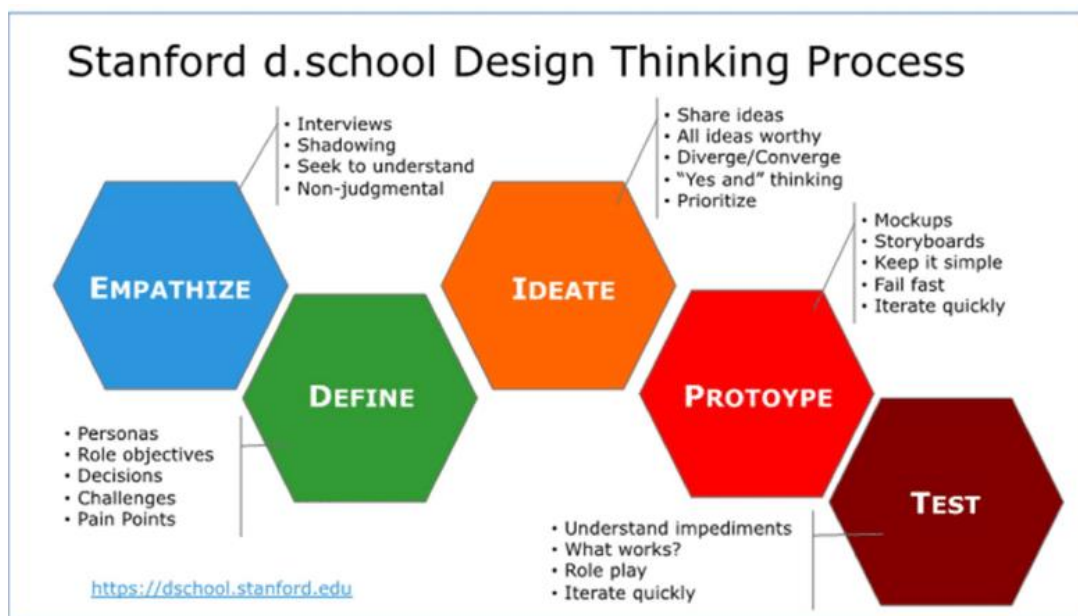
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมและโรงแรมไทย

การแบ่งประเภทของโรงแรมตามขนาด เป้าหมายการตลาด ระดับการบริการและการเป็นเจ้าของหรือการเป็นสมาชิกขององค์กรการบริหาร เกิดขึ้นโดย Steadmon and Kasavana ในปี 1988 ส่วน Kasamaporn (2017) กล่าวถึงการจัดกลุ่มของโรงแรมและการให้ดาวเป็นเครื่องหมาย คือ (1) โรงแรมระดับ 1 ดาว เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ห้องพักขนาดไม่เล็กกว่า 10 ตรม. (2) โรงแรมระดับ 2 ดาว ตกแต่งด้วยเฟอร์นิเจอร์ ขนาดห้องไม่เล็กกว่า 14 ตรม. (3) โรงแรมระดับ 3 ดาว ขนาดห้องพักไม่เล็กกว่า 18 ตรม. มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้น (4) โรงแรมระดับ 4 ดาว เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ตกแต่งพิเศษ มาตรฐานการบริการสูงขึ้น ห้องพักกว้างกว่า 24 ตรม. (5) โรงแรมระดับ 5 ดาว เป็นโรงแรมหรูหรามาก มาตรฐานการบริการสูงทุกด้าน ห้องพักขนาด 30 ตรม. (6) โรงแรมระดับ 6 ดาวขึ้นไป เป็นโรงแรมที่หรูหรามาก มีบัตเลอร์ (Butler) ดูแลลูกค้าและช่วยทำอาหารให้ ลูกค้ามีความเป็นส่วนตัวมาก ศศิพิมล แสงจันทร์, เรืองเดช เร่งเพียร และนพวรรณ วิเศษสินธุ์ (2560) พบว่า การบริหารจัดการที่ทำให้การบริการมีคุณภาพ ทำให้โรงแรมต่าง ๆ มีมาตรฐานในการบริการมากขึ้น (วัฒนา ทนงค์แพง และ ขวลิษฐ์ ณ ถลาง, 2560) โดยการบริหารจัดการโรงแรมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การบริการส่วนหน้าของโรงแรม (Front of the house) คือ แผนกที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และการให้บริการอยู่เบื้องหลัง (Back of the house) คือ แผนกที่จัดแจงอยู่เบื้องหลังการบริการโดยตรง

แนวคิดการออกแบบการบริการ (Service design)

Katzan (2016) กล่าวว่า ความคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) ต้องเชื่อมโยงกับการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล การมีส่วนร่วมในการบริการ ความนำเอาประสบการณ์และความต้องการของลูกค้ามาออกแบบการบริการที่เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ในด้านกระบวนการออกแบบการบริการ (Service design process) อีกทั้งการออกแบบการบริการที่สร้างสรรค์มีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับนักออกแบบ องค์ประกอบการออกแบบมี 6 องค์ประกอบคือ มุมมองบริการ (Service view) เรื่องเล่า (Narrative) แผนผังกระบวนการ

(Process diagram) พิมพ์เขียวบริการ (Service blueprinting) จุดสัมผัส (Touchpoints) และการออกแบบปฏิสัมพันธ์ (Interaction design) ก่อเกียรติ ขวัญสกุล (2562) และ มานิตย์ อาษานอก (2561) เสริมว่าเป็นแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากการเข้าใจความต้องการของมนุษย์ (Human centered design) Stanford School ได้คิดหลักสูตรการสร้างนวัตกรรมเพื่อช่วยแก้ปัญหาและช่วยสังคมในปี ค.ศ. 2010 มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathy) (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทาง (Define) การแก้ปัญหา (3) การระดมความคิดใหม่ ๆ อย่างไม่ปิดกั้นทางความคิด (Ideate) (4) การสร้างแบบจำลอง (Prototype) เพื่อทดสอบเพื่อหาข้อผิดพลาด (5) การนำไปทดสอบ (Test) กับกลุ่มเป้าหมาย การสังเกตประสิทธิภาพการใช้งาน และนำคำแนะนำมาใช้ในการพัฒนาต่อไป แสดงได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการคิดเชิงออกแบบที่มา: Design Thinking Process
ของ Stanford d. School, 2010.

แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของนวัตกรรม 3 ประการคือ ต้องเป็นสิ่งใหม่ (Novelty) ต้องมีการนำไปใช้ (Adoption) และก่อให้เกิดมูลค่า OECD (2005) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภทคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมองค์กร (Organizational innovation) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2558) แบ่งประเภทนวัตกรรมออกเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมจัดการ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมองค์กร ผู้วิจัยมีทัศนะสรุปได้ว่า การอธิบายคุณลักษณะของนวัตกรรมขององค์กร ขึ้นอยู่กับการให้คำนิยามของผู้ที่เป็นเจ้าของนวัตกรรม ผู้วิจัยมองที่ความแปลกใหม่ การเปลี่ยนแปลง ประโยชน์และตัวนวัตกรรม Sachpazidu (2017) กล่าวว่า การยอมรับนวัตกรรมทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ สร้างโอกาสทางการตลาด และ

ความสำเร็จให้แก่ธุรกิจ ส่วน อิงอร์ นาชัยฤทธิ์ (2563) พบว่า การพัฒนานวัตกรรมส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานธุรกิจซึ่งวัดผลกระทบ (Impact) จากผลลัพธ์ (Output หรือ Outcome) ของนวัตกรรม Papadaki (2016) กล่าวว่า การใช้แรงงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของอุตสาหกรรมโรงแรม การศึกษานวัตกรรมจึงเน้นที่บทบาทของพนักงาน โรงแรมบางแห่งใช้นวัตกรรมเป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะมนุษย์

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2560) เสนอว่า บุคลากรในองค์กรมีความสำคัญต่อความเป็นเลิศขององค์กร และองค์กรต้องพัฒนาสมรรถนะที่ทำให้นวัตกรรมที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ Friedman (2019) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โรงแรมที่ลงทุนในการพัฒนาบุคลากรจะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อโรงแรม และทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Dwyer and Kim, 2003) ดังนั้น การลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญมากเพราะก่อให้เกิดการบริการที่ดี (Juwaheer, 2006) อย่างไรก็ตาม นัสทยา ชุ่มบุญชู และ ญัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ (2561) พบว่า ศักยภาพในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมคือการจัดบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปรารธนา หลีกภัย, และคณะ (2557) พบว่า ความสามารถขององค์กรในคิดค้นสิ่งใหม่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จในระยะยาว และได้เปรียบในการแข่งขัน Dedeoglu, Aydin and Bogan (2018) กล่าวว่า การเลือกพนักงานที่เข้าใจปัญหาและความต้องการของลูกค้าโดยตรงเป็นการสร้างความสำเร็จของนวัตกรรมขององค์กร Monteiro and Sousa (2011) ให้ความสำคัญกับผู้นำระดับกลาง ที่เป็นตัวแปรสำคัญที่มีต่อนวัตกรรมด้านการบริการ และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กร

แนวคิดทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

มนัสวี ศรีนนท์ (2559) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนา ที่จะนำไปสู่ความเจริญในทุก ๆ ด้าน จุลมณี สุระโยธิน และคณะ (2562) เสนอขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) พัฒนาหลักสูตร 3) ทดลองใช้หลักสูตร และ 4) ประเมินและปรับปรุงหลักสูตร ส่วน จริยา ทองหอม, สิริวรรณ ศรีพหล, มารุต พัฒนาผล และ ปณิดา วรณพิรุณ (2559) เสนอการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม 4 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (2) การพัฒนา (ร่าง) หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม (3) การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม และ (4) การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม

แนวคิดทฤษฎีระบบเพื่อการพัฒนาบุคลากร

สุรีย์ เข้มทอง และ โอโณทัย งามวิชัยกิจ (2561) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ 1) สิ่งนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจน นโยบายและแนวคิด ในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร สมรรถนะตั้งต้น และเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานจัดสรรเข้าไปในระบบเพื่อการพัฒนาบุคลากร 2) กระบวนการพัฒนาบุคคล (Process) เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการพัฒนา

บุคลากรในลักษณะต่าง ๆ 3) ผลได้หรือผลผลิต (Outputs) บางครั้งอาจใช้ ผลลัพธ์ ก็คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งข้อมูลย้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก โดยแนวคิดนี้เป็นพื้นฐานที่ต้องการเน้น ความสำคัญว่า หากต้องการผลได้หรือผลผลิต ที่ส่งต่อ ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่มีคุณภาพ ก็ต้องใส่สิ่งนำเข้าที่มีคุณภาพเข้าไปในระบบ และดูแลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารจากโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ด้านนวัตกรรม ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ด้านพัฒนาหลักสูตร ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และออกแบบหลักสูตร นำไปจัดอบรมทดลองสำหรับผู้บริหารระดับกลาง จัดการสนทนากลุ่มเพื่อรับฟังความเห็นเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและการติดตามผล จนครบขั้นตอนการวิจัยที่กำหนดไว้

ประชากรและตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสัมภาษณ์ผ่านโปรแกรมประชุมออนไลน์ โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้านนวัตกรรม กระบวนการบริการและการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 14 คน ด้วยวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ กลุ่มที่ 1 คือ ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ธุรกิจโรงแรม โดยการกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าต้องมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาในธุรกิจโรงแรมหรือบริหารจัดการโรงแรมอย่างน้อย 5 ปี และมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการบริการ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 คือ ผู้บริหารจากโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์การบริหารโรงแรมไม่ต่ำกว่า 5 ปี โดยการกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าต้องเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารโรงแรมไม่ต่ำกว่า 5 ปี ในเครือต่างประเทศที่เปิดให้บริการในประเทศไทย จากนั้นทำการติดต่อผู้บริหารโรงแรมตามลำดับรายชื่อ ซึ่งเมื่อทำการติดต่อแล้วผู้บริหารที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ ซึ่งมีจำนวน 6 คนจาก 6 โรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมละ 1 คน และกลุ่มที่ 3 คือ ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ด้านนวัตกรรม โดยการกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ มีประสบการณ์ 5 ปี ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 4 คือ ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ด้านพัฒนาหลักสูตร โดยเลือกประชากรด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลจำนวน 2 คน กลุ่มที่ 5 คือ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย มีประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี โดยเลือกประชากรใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 2 คน ซึ่งมีบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและฝึกอบรม รวมทั้งมีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมกระบวนการบริการในโรงแรม

เครื่องมือ

ผู้วิจัยออกแบบชุดคำถามทั้งโครงสร้าง ได้ทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence)

และการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พร้อมทั้งพิจารณาตรวจสอบ ความถูกต้องของการใช้สำนวนและภาษา ความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัย ($IOC > 0.8$ ในทุกคำถาม) และผ่านการตรวจสอบการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยมหาวิทยาลัยบูรพา

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้มาถอดความจากเทปบันทึกเสียง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลสำคัญ จากนั้นนำมาวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) แบ่งข้อมูลออกเป็นประเด็นหลัก (Theme) และจัดกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ (Sub-Theme) ตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และมีการตัดทอนข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป (Data Reduction) จากนั้นอธิบายผลของข้อมูลโดยละเอียด เพื่อแสดงผลของการสัมภาษณ์

ผลการวิจัย

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงแรม รวม 14 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกด้านนวัตกรรม กระบวนการบริการและการพัฒนาหลักสูตร มีผลการวิจัย ดังนี้

สมรรถนะ 10 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญ

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยค้นพบสมรรถนะจำนวน 23 ข้อ คือ 1. มีความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความแปลกใหม่ 2. มีความสามารถในการมองหาโอกาส และดำเนินงานเป็นเชิงรุก 3. สามารถในการทำงานร่วมกัน การควบคุมและประสานงานเป็นทีม 4. การเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 5. การแลกเปลี่ยนความรู้ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ทีม 6. มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนางานต่าง ๆ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7. มีความสามารถและการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี 8. สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ 9. มีความสามารถในการตีความและการคิดวิเคราะห์ 10. มีความเป็นผู้นำ มีบทบาทที่หลากหลาย มีความมุ่งมั่น มีความรู้ และมีความรับผิดชอบ 11. มีเครือข่ายพันธมิตรและทีม ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อสร้างพัฒนานวัตกรรม 12. มีความสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ความโกลาหล 13. มีความสามารถการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง 14. ความสามารถในการจัดการกับความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า 15. มีความสามารถด้านการบริหาร ความเป็นระบบ กฎ และระเบียบ 16. มีความสามารถด้านการอยู่บนแนวคิดความเป็นมาตรฐาน 17. ความเข้าใจในการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ความเสี่ยง และโอกาสทางธุรกิจ 18. มีความซื่อสัตย์ เปิดกว้าง มีน้ำใจ มีและมีความน่าเชื่อถือ 19. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี 20. มีความสามารถในการสอนงาน 21. มีความสามารถในการโค้ช 22. มีความมั่นใจในตัวเอง คิดในแง่บวก มีความตระหนักในการควบคุมความคิดและความรู้สึกของตัวเองได้ 23. การยอมรับความล้มเหลวและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้วิจัยนำมาดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 14 ท่าน ซึ่งสามารถสรุปสมรรถนะที่จำเป็น 10 ข้อ สำหรับบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรมตามลำดับความสำคัญ 1-10 ดังนี้ 1. มีความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความแปลกใหม่ (85 คะแนน) 2.

มีความสามารถในการมองหาโอกาส และดำเนินงานเป็นเชิงรุก (63 คะแนน) 3. มีความเป็นผู้นำ มีบทบาทที่หลากหลาย มีความมุ่งมั่น มีความรู้ และมีความรับผิดชอบ (60 คะแนน) 4. มีเครือข่ายพันธมิตรและทีม ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อสร้างพัฒนานวัตกรรม (58 คะแนน) 5. มีความเข้าใจในการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ความเสี่ยง และโอกาสทางธุรกิจ (53 คะแนน) 6. มีความสามารถการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (47 คะแนน) 7. มีการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (42 คะแนน) 8. มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนางานต่าง ๆ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (42 คะแนน) 9. มีความสามารถและการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี (37 คะแนน) และ 10. มีความสามารถในการทำงานร่วมกัน การควบคุมและประสานงานเป็นทีม (36 คะแนน)

นวัตกรรมที่โดดเด่น

นวัตกรรมของโรงแรมในเมืองไทยส่วนใหญ่จะเป็น innovation เล็ก ๆ ที่สอดแทรกอยู่ในการบริการ อาจจะอยู่ในรูปแบบของสถาปัตยกรรมหรือการบริการพิเศษ (INT11) หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดงานเลี้ยง (banquet) การนำวิธีแพร่ภาพสดให้กับผู้ที่มาร่วมงานไม่ได้ การลงทะเบียนโดยใช้ QR code การใช้ระบบ 2H คือ hygiene and hybrid ในการจัดงานเลี้ยง (INT1) การใช้เทคโนโลยีเก็บข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าในขณะที่เข้าพักเพื่อให้บริการให้สอดคล้องกับอุปนิสัย (INT3) (INT6, INT14) ลูกค้าสามารถ check-in, check-out และสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันของโรงแรม โดยไม่ต้องเจอพนักงานในช่วงโควิดระบาด และลดเวลาการเช็คอินลง (INT7, INT14) และการใช้หุ่นยนต์บริการลูกค้า (INT13)

ความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นและความต้องการการมีนวัตกรรมกระบวนการบริการในธุรกิจโรงแรม

การมีนวัตกรรมมีความสำคัญ (INT5, INT7) โรงแรมต้องมีนวัตกรรมเพื่อปรับให้เข้ากับยุคสมัย (INT2, INT3) ผู้บริหารคิดค้นนวัตกรรมใหญ่ พนักงานคิดนวัตกรรมย่อย (INT3) ใช้ความต้องการของลูกค้ามาออกแบบนวัตกรรม (INT9, INT4) นวัตกรรมทำให้โรงแรมแตกต่างจากคู่แข่ง (INT7, INT14) ล้ำหน้าคู่แข่งในธุรกิจการบริการ (INT13) นวัตกรรมเป็นส่วนที่เสริมเข้ามาเพื่อให้ลูกค้าประทับใจ เพื่อดึงดูดลูกค้าทั้งใหม่และเก่า นวัตกรรมเกิดขึ้นเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงแรม (INT2, INT11) เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น (INT11) เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา เพื่อปรับให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อเพิ่มรายได้ (INT10) นวัตกรรมทำให้โรงแรมมีการบริการที่ดีขึ้น โรงแรมที่ไม่ลงทุนในเรื่องนวัตกรรมจะไม่ประสบความสำเร็จ (INT5) โรงแรมจึงใช้เทคโนโลยีเก็บข้อมูลของลูกค้าก่อนเข้าพักเพื่อให้บริการให้ดีที่สุด (INT6, INT8) นวัตกรรมบริการจำเป็นต้องมีการอบรมต้องมีระบบที่ดี มีอุปกรณ์ที่ดี และมีบุคลากรที่มีความสามารถ (INT5) นอกจากนี้ โรงแรมต้องนำนวัตกรรมมาตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความรวดเร็ว สะดวกสบาย ผู้ประกอบการต้องมีความทันสมัยเช่นเดียวกัน (INT14) อย่างไรก็ตามการให้บริการจากพนักงานย่อมดีกว่าคอมพิวเตอร์เพราะมนุษย์ยังต้องการการปฏิสัมพันธ์ การใช้เทคโนโลยีมากเกินไปอาจจะเหมาะกับลูกค้าบางกลุ่มและอาจไม่เหมาะกับลูกค้าบางกลุ่ม (INT12)

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการบริการผ่านการพัฒนาบุคลากรภายใน โรงแรมให้ประสบความสำเร็จ

ผู้ประกอบการต้องเห็นความสำคัญของการมีนวัตกรรม ต้องเข้าใจเรื่องการโรงแรมและการบริการ (INT11) ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจน มีการสื่อสารผ่านระดับบนลงมาระดับล่างเสมอ ((INT4, INT12) อธิบายความสำคัญของการมีนวัตกรรม (INT7, INT14) เพื่อลดความกังวลของพนักงาน (INT7) อธิบายให้พนักงานมีทัศนคติไปในแนวทางเดียวกัน (INT3, INT12) เข้าใจวัตถุประสงค์และระบบของโรงแรม (INT8) มีเครือข่ายนอกองค์กร (INT9) มีผู้นำที่ดี (INT10) มีเป้าหมายเดียวกัน (INT9) มีความยืดหยุ่นในการจัดการ (INT9) มีการบริหารความเสี่ยง (INT1) เห็นคุณค่าและความสำคัญของพนักงานและลูกค้า (INT2) เอาใจใส่ดูแลพนักงานเป็นอย่างดีในทุกด้าน (INT2) เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น (INT4, INT10, INT11, INT12) เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า (INT4, INT6, INT 11, INT 13) แล้วนำไปวิเคราะห์และถกเถียงเป็นนวัตกรรมมาดูแลลูกค้า (INT2, INT11) ที่ออกแบบเฉพาะลูกค้าแต่ละคน (INT8) หรือลูกค้าเป้าหมาย (INT3) ให้รางวัลคนที่คิดค้นนวัตกรรม (INT10) จัดการอบรมเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติ และเข้าใจในรูปแบบ และเห็นประโยชน์ในการเพิ่มสมรรถนะของตัวเองอย่างเป็นรูปธรรม (INT 12, INT 13) สมรรถนะของบุคลากรต้องสอดคล้องกับระดับของโรงแรม (INT9) ให้พนักงานมีอิสระในการหาวิธีทำให้ลูกค้าประทับใจ (INT3, INT8, INT10) มีความสุขในการทำงาน (INT3, INT4) มีทัศนคติในการทำงานเป็นหมู่คณะ (INT8, INT12, INT13) โดยไม่แบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ อายุ ทีมงานเข้าใจกลไกของตลาดและอัตลักษณ์ของโรงแรม (INT2) ทุกแผนกสื่อสารหากันอย่างทั่วถึง (INT8) ทำงานร่วมกันอย่างเข้าอกเข้าใจ (INT8) มีความกระตือรือร้น (INT4) ส่งเสริมให้พนักงานอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (INT2, INT6) มอบหน้าที่ใหม่ๆ ให้อยู่เสมอ นำความคิดใหม่ๆ ที่พนักงานเสนอไปทดลองใช้ก่อน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานอยากออกความคิดเห็น เรียนรู้จากความผิดพลาด (INT6) ใช้สิ่งที่เรียนรู้มาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและให้เห็นความสำคัญของการบริการ (INT13) การอบรมพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงาน การมีหลักสูตรการอบรมที่มีประสิทธิภาพ (INT5) มีการสัมมนาแบบทำกิจกรรม (workshop) (INT10) มีการพัฒนาเทรนเนอร์ การไม่หยุดยั้งในการมีนวัตกรรมใหม่ๆ การมีทัศนคติที่ขอความท้าทาย พร้อมทั้งจะแก้ปัญหา การมีแบบทดสอบบุคลิกภาพเพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะกับงาน (INT5) การมีพนักงานที่มีคุณภาพ มีพรสวรรค์ มีความคิดสร้างสรรค์ (INT11) พนักงานเข้าใจอุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยี ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ต้องเรียนรู้จากอุปสรรค ต้องมีใจเปิดกว้าง (INT1) เน้นด้านการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับเทคโนโลยีในแต่ละยุคเพื่อพัฒนาการบริการ (INT13) วางแผนให้พนักงานได้พัฒนาวิชาชีพและความสามารถ (โดยการอบรม) เพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (INT4, INT6)

ข้อควรระวังหรือปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการบริการภายใน โรงแรมแนวทางในการจัดการกับปัญหาอุปสรรค

ผู้ประกอบการไม่เข้าใจงานโรงแรม ทำให้ไม่ยอมรับนวัตกรรมที่นำเสนอ (INT11) การมองข้ามความสำคัญของนวัตกรรม (INT1, INT3) มีค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุนสูง (INT1) การนำหุ่นยนต์เข้ามาแทนที่คนอาจทำลายจุดขายของประเทศไทยในส่วนของบริการ (INT1) ทำให้การบริการขาดความอบอุ่น (INT2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์แคบทำให้ลูกน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็น (INT12) ปัญหาการสื่อสารในองค์กร (INT9) นำ

นวัตกรรมไปใช้โดยไม่มีระบบจัดการที่ดี ไม่มีกระบวนการที่ถูกต้อง ไม่มีการทดลองใช้ก่อน (INT7) เมื่อเกิดความคิดแล้วไม่ลองทำ (INT6) การบริหารแบบเก่าๆ แบบ top-down (INT9) การมีข้อจำกัดต่างๆ (INT4, INT9) ทำให้พนักงานทำงานเหมือนหุ่นยนต์ (INT4, INT9) ทำงานตามกฎเกณฑ์ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ (INT8) พนักงานส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงเพราะเคยชินกับระบบเดิม (INT5, INT6) ชินกับการรับคำสั่ง พนักงานอาจไม่ให้ความร่วมมือเพราะคิดว่ายาก (INT11) และพนักงานไม่ปฏิบัติตามในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาอย่างต่อเนื่อง (INT13) ผู้บริหารควรเปิดใจยอมรับนวัตกรรมที่พนักงานนำเสนอ ไม่มองข้ามนวัตกรรมเล็กๆ น้อยๆ (INT3, INT12) ผู้บริหารต้องไม่ยึดถือกฎเกณฑ์มากเกินไป (INT8) โรงแรมต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา (INT9) ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายและมีการเจรจาพูดคุย มีการทำสัญญากับผู้บริหารในทุกระดับเพื่อลดข้อจำกัด (INT9) ต้องมีผู้นำและทีมงานที่มีความสามารถเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลง (INT5, INT13) ผู้นำต้องโน้มน้าวสร้างบรรยากาศใหม่ๆ (INT3) ต้องสร้างความเข้าใจว่าทำไมต้องเปลี่ยน ทำไมต้องทำ และต้องทำอย่างไร ต้องเจออุปสรรคอะไรบ้าง (INT5, INT7) หาสาเหตุว่าพนักงานไม่ร่วมมือเพราะอะไร พยายามให้ความใกล้ชิดกับพนักงาน ให้คำชมเมื่อทำงานดี (INT11) ต้องมีวิธีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และลดการต่อต้าน (INT5, INT6, INT11, INT14) ให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้มีการทดลองทำ และกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น (INT11) หากจำเป็นสามารถใช้คนกลางเข้ามาช่วยในการสื่อสารเพื่อให้พนักงานสบายใจในการพูด (INT12) ต้องนำมาทดลองดูก่อนจนได้ผลดี แล้วจึงนำมาดำเนินการ (INT5, INT7, INT10, INT14) หรือควรรอให้โรงแรมใหญ่ๆ นำไปใช้จนเห็นผลก่อน INT8 ผู้บริหารต้องมีการประชุมบ่อย ๆ เพื่อติดตามผลว่าสามารถนำนวัตกรรมไปใช้ได้จริงไหม บรรลุวัตถุประสงค์ไหม ต้องแก้ปัญหาอะไรไหม (INT14) และให้พนักงานร่วมมือในการรักษาระดับของการบริการ (INT13) นวัตกรรมจะต้องมีประโยชน์กับลูกค้าและเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริงๆ (INT7) โดยดูจากแบบสอบถามสำรวจความพอใจของลูกค้า (INT6) นวัตกรรมต้องแก้ไขได้ และต้องส่งผลต่อเชิงพาณิชย์ INT9 การนำข้อมูลของลูกค้ามาใช้ต้องปิดเป็นความลับ ต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจ (INT7) การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีจะมีความแม่นยำกว่า (INT3) การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยการบริการต้องอยู่ในความพอดี (INT2) นวัตกรรมของโรงแรมต้องไม่เบียดกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน INT2

การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการบริการภายในโรงแรมในอนาคตและแผนการที่จะพัฒนานวัตกรรมกระบวนการบริการภายในโรงแรมต่อไป

โรงแรมต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องเทคโนโลยี (INT6) เพราะเทคโนโลยีจะมีบทบาทมากขึ้น (INT7, INT11) เพื่ออำนวยความสะดวก (INT9) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากสถานการณ์โควิด (INT12) ลูกค้าจะต้องการมาตรฐานการป้องกันโรคระบาดที่สูงขึ้น โรงแรมต้องเตรียมการดูแลในเรื่องนี้ควบคู่ไปกับการสร้างความสุขขณะเข้าพัก (INT6) ด้วยการนำเทคโนโลยีระบบไร้สัมผัสมาใช้เพื่อไม่ให้คนสัมผัสสิ่งต่าง ๆ เช่น การใช้ QR code มากขึ้น (INT1, INT4) การติดตั้งระบบ sensor ในห้องน้ำ (INT1) การ check-in โดยใช้โทรศัพท์มือถือ (keyless check-in) (INT1, INT8) การสื่อสารผ่านแอปพลิเคชัน (INT4, INT6, INT7) การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเก็บข้อมูลของแขก การดูแลลูกค้าอย่างรู้ใจ (INT3, INT8) ในการจองห้อง ลูกค้าสามารถระบุชนิดของห้องที่ต้องการได้อย่างละเอียดขึ้น ลูกค้าจะสามารถสั่งอาหารล่วงหน้าก่อนเข้าพักได้ (INT4) การปรับปรุงการบริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (INT12) โรงแรมจะเป็นสถานที่ที่คนมาหาความสุข (INT3

แบบ lifestyle hotel (INT2) ต้องมีความหลากหลาย (diversity of product) มีการบริการแบบ High Touch เป็นตัวหลัก และ High Tech เป็นตัวประกอบ (INT10) มินิวัตกรรมอาหาร (INT11) นวัตกรรมเพื่อสุขภาพ (INT11, INT12) ต้องมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง ความรวดเร็วและความแม่นยำจะทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง (INT14) เตรียมพร้อมรับระบบคริปโตในอนาคต (INT1) แม้ว่าการบริการทุกอย่างจะรวดเร็วขึ้น มีการนำระบบ digital มาใช้มากขึ้น พนักงานจะลดลง แต่โรงแรมยังมีความจำเป็นที่จะต้องให้การบริการผ่านบุคคล (INT5) การอบรมพนักงานในเรื่องการบริการยังคงต้องมี (INT5, INT13) มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามผล (INT6) การเข้าไปดูงานเพื่อเรียนรู้จากโรงแรมที่เปิดใหม่ (INT13) พนักงานต้องมีความเชี่ยวชาญในหลายๆด้าน (INT7) ในขณะเดียวกันต้องมีการปรับให้เข้ากับภาพลักษณ์ของโรงแรมด้วย (INT14)

จุดเด่นหรือจุดด้อยของหลักสูตรที่จัดอบรมทั่วไป หรือหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สำหรับสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการในโรงแรม และประเด็นที่ยากให้พัฒนาให้ดีขึ้น

จุดเด่น หลักสูตรต้องมีความหลากหลาย มีทั้งสอนออนไลน์และในห้องเรียน รวมถึงการเน้นการสื่อสารกันระหว่างแผนกเพื่อการเรียนรู้ที่แทรกไปในทุกกิจกรรมของแต่ละแผนก (INT13) หลักสูตรที่จัดโดย corporate office จากอเมริกาเป็นการอบรมที่มีคุณภาพมาก (INT6) การมี workshop ทำให้พนักงานนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติได้ มีการระดมความคิด และเปลี่ยนประสบการณ์ INT10 การอบรมสามารถไปเสริมความสามารถของพนักงานในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติได้ดีขึ้น (INT11)

จุดด้อย หลักสูตรสถาบันต่าง ๆ จะเหมือนกันหมดจะแตกต่างกันที่วิชาเลือกหรือจุดเด่นที่สร้างขึ้นมา เพื่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างหลักสูตร หลักสูตรที่ผลิตนักศึกษาที่ออกแบบนวัตกรรมอาจไม่เป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการ (INT12) โรงแรมหลายแห่งไม่ต้องการลงทุนในเรื่องการจัดอบรมพนักงาน หลายที่มีการอบรมแบบโบราณ ไม่ทันสมัย (INT14) ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารโรงแรมยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมอย่างแท้จริง (INT11) การอบรมไม่สามารถทำให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ได้โดยตรง (INT11) การได้ผู้บริหารที่ไม่เห็นความสำคัญของการอบรม หรือผู้จัดการแผนกอบรมที่ไม่ดี ความยากในการดึงพนักงานจำนวนมากเข้าอบรม (INT5) การควบคุมให้พนักงานทุกคนตั้งใจ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติหลังการอบรม ผู้จัดการมีความเห็นว่า In person training มีประสิทธิภาพกว่า (INT6) การอบรมที่เป็นแบบบรรยายในห้องเรียน พนักงานฟังอย่างเดียว ไม่มีภาคปฏิบัติในสถานการณ์จริง การลงมือปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริงเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุด (INT7) พนักงานชินกับการรับคำสั่ง ไม่กล้าถามคำถาม ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น (INT8) เวลาที่มีจำกัด เน้นการบรรยายมากไป จะได้แต่ความรู้ แต่ไม่ได้ทักษะ ไม่ได้ฝึกปฏิบัติ (INT9) ต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะกับแขกในประเทศไทยแต่ต้องไม่ทิ้งภาพลักษณ์ของโรงแรม (INT6) การอบรมในปัจจุบันทำได้แต่ออนไลน์ (INT4)

รูปแบบการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำหรับสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการ

ต้องกำหนดก่อนว่าเราต้องการอะไรเป็น output ของหลักสูตรนี้ (INT12) ต้องถามความต้องการของ stakeholder ต้องดูกระแสของการบริการตอนนี้คืออะไร และมีแนวโน้มไปในทิศทางใดในอนาคต (INT10)

ผู้บริหารมองภาพอย่างไร ต้องการผลอย่างไร ให้กำหนด outcome ออกมาก่อน แล้วกำหนดหัวข้อที่จะอบรม เมื่อพนักงานผ่านการอบรมแล้วต้องการผลอย่างไร (INT12) เช่น กำหนดหลักสูตร 3 วัน วันที่ 1 พูดเรื่องความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริการก่อน วันที่ 2 ให้เรียนรู้เรื่องของ process flow diagram ทำอย่างไรให้เกิดนวัตกรรม การทำงานที่ประสานกัน สมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำกระบวนการต่าง ๆ วันที่ 3 ทำ workshop เอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในระดับห้าดาวมาให้แก่ ต้องใช้วิทยากรที่เข้าใจเรื่อง coaching สามารถทำให้เกิดการฟัง พูด คิด ทำงานเป็นหมู่คณะ (INT6, INT9) เพื่อประโยชน์ต่อพนักงาน ต่อโรงแรม และต่อแขก (INT6) ถกปัญหา roleplay (INT5, INT8, INT9) ให้พนักงานลองสวมบทบาทต่าง ๆ เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง (INT6, INT8) การอบรมรูปแบบ workshop เพื่อฝึกให้คนคิดแก้ปัญหา (INT7, INT10, INT11, INT12, INT14) ให้ผู้เข้าอบรมคิดการบริการแบบใหม่มาแก้ไขปัญหา การเอาโจทย์จากลูกค้ามาทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม (INT9, INT12) การอบรมต้องไม่เป็นวิชาการเกินไป (INT12) ไม่ควรมีการอบรมแบบฟังบรรยายอีกต่อไป (INT3) พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน แสดงความคิดเห็น และให้พนักงานทดลองใช้นวัตกรรมที่มีในขณะนั้น ให้พนักงานได้ฝึกงานในสถานที่จริง (INT7) รูปแบบการอบรมเป็นไปตามสถานการณ์ (INT13) หรือ ควรเป็นการอบรมออนไลน์โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในแขนงนั้นเป็นผู้สอน (INT3, INT4) จึงจะได้ความน่าเชื่อถือจากพนักงาน (INT4) ซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่ทางโทรศัพท์มือถือ หลังการอบรมพนักงานจะไปแลกเปลี่ยนความรู้กันเอง (INT3) การเรียนออนไลน์ทำให้ไม่เกือเงิน ผู้เรียนไม่มีความกังวลเรื่องตามไม่ทัน (INT8) บรรยากาศการอบรมต้องเป็นกันเอง ต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีคุณค่าต่อโรงแรม เป็นตัวของตัวเอง ไม่เครียด (INT5) พนักงานควรทำงานด้วยใจรักมากกว่าการทำงานตามคู่มือของโรงแรม (INT2) ซึ่งจะช่วยให้แขกได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่และได้รับความประทับใจ (INT2) พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ต่างกัน ฝ่ายอบรมต้องออกแบบการอบรมให้เข้ากับพนักงานคนนั้น (INT8) ฝ่ายอบรมต้องให้ความสำคัญกับคำถาม ความเห็น ความคิดของพนักงาน ไม่วิพากษ์วิจารณ์ ไม่เพิกเฉยคำแนะนำ สร้างความมั่นใจ (INT8) การคัดเลือกบุคคลเข้าอบรมควรจะมาจกแผนกที่แตกต่างกันไป (INT10) อย่าให้อ่านตัวหนังสือมาก (INT5) ต้องให้พนักงานเห็นประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับจากการพัฒนาการบริการ ควรเอาตัวอย่างที่เป็นวิธีโอมาให้ดู (INT1, INT5) ใช้ Power Point ทำกิจกรรม การให้มีการแสดงความคิดเห็น (INT6) นำกลยุทธ์ Kahoot มาใช้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแย่งกันถามคำถาม (INT5) การอบรมกลุ่มเล็กมีประสิทธิภาพกว่ากลุ่มใหญ่ ดึงดูดความสนใจพนักงานได้มากกว่า (INT6) หลังการอบรมต้องมีการสอบ หรือมีการติดตามผลว่าพนักงานเข้าใจและนำไปปฏิบัติหรือไม่ (INT6) มีการประเมิน มีการประกวด มีการให้รางวัล มีการเลื่อนตำแหน่ง มีการสร้างสรรค์ต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ มีการกำหนดให้สร้างผลงานสัก 1 ชิ้นในหนึ่งปี (INT12) ในเรื่องของการอบรมถ้าไม่ยากลงทุน ให้นำ KM knowledge management มาใช้ หาเทคโนโลยีมาช่วย ให้มีการอบรมออนไลน์ ผู้เรียนสามารถเรียนเวลาไหนก็ได้ (INT14)

รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำหรับสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการ

ประเมินผู้เรียน, ผู้สอน, เนื้อหา, วิธีการเรียน/สอน (INT13) ให้พนักงานตอบแบบสอบถามหลังการอบรม (INT5, INT7, INT11) ติดตามดูผลความเปลี่ยนแปลงในรูปธรรม (INT5) ประเมินโดยการดูจากความ

ร่วมมือของแต่ละแผนก โดยเฉพาะหัวหน้าแผนกและ GM (INT13, INT14) หลังการอบรม ต้องนำไปใช้ได้จริง พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ากับองค์กร (INT14) ประเมินผลจากแบบสำรวจความพึงพอใจจากแขกผู้เข้าพัก (INT4, INT2, INT14) ประเมินผลการอบรมด้วย Brand standard audit หากคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์ ต้องมีการอบรมอีก โดยให้พนักงานทำเครื่องหมายกากบาทหัวเรื่องที่ได้เรียนรู้ และต้องมาปฏิบัติให้ดูว่าเข้าใจจริง (INT6) และประเมินผลจากแบบสำรวจความพึงพอใจจากพนักงานปีละสองครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด (INT4) ให้ผู้อบรมทำแบบทดสอบหรือทำการบ้าน (project) มาส่ง เพื่อทดสอบความรู้ความสามารถ (INT10) ประเมินจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้น และ นวัตกรรมนำความสำเร็จมาอย่างไร (INT11) การประกวดแข่งขันให้คิดนวัตกรรมขึ้นมา และมีรางวัลตอบแทน (INT12)

การวัดผลหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำหรับสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการด้านผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)

การวัดผลต้องมีความสอดคล้องกับกระบวนการทำงาน ต้องตรวจสอบกระบวนการด้วยว่าดีหรือไม่ พัง ความเห็นของผู้จัดการ ผู้ร่วมงาน พนักงาน (INT3, INT9) วัดผลของการผลิตนวัตกรรมออกมา (INT1, INT12) สิ่งที่คุณเข้าอบรมได้เรียนรู้ (INT12) ตรวจสอบสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางที่เข้าอบรมว่ามีผลทางในบวกหรือลบ นำสิ่งที่เรียนมาไปปฏิบัติ (INT9) พนักงานมีความพร้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (INT1) พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น (INT12) พนักงานแก้ปัญหาได้ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดว่าตนเองพัฒนาได้ (INT12) ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น (INT9) ความราบรื่นในการบริการที่เกิดขึ้น (INT7) การใช้เวลาในการเช็คอินลดลง พนักงานตอบข้อความเร็วขึ้น (INT6) การที่พนักงานสามารถไปอบรมพนักงานใหม่ได้ (INT8) วัดความสุขของพนักงาน (INT3) ต้นทุนลดลง (INT1) รายได้ของโรงแรม (INT3, INT5, INT6, INT7, INT12) คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า (INT3, INT5, INT6, INT7, INT8, INT9, INT12) Feedback จาก Google (INT8) และสื่อออนไลน์ต่างๆ (INT5, INT8, INT12) พิจารณาจากการวางแผนหลักสูตร มีการนำไปใช้ มีการตรวจสอบ มีการประเมิน มีการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง (INT9) ผู้นำและลูกน้องหารือกันว่ามีอะไรที่ปรับปรุงได้อีก แล้วมอบงานให้ไปศึกษาค้นคว้าทดลองแก้ไข (INT10) ใช้ Balanced Scorecard ในการวัดผล ตั้งค่าในการแก้ปัญหาในแต่ละเดือนเพื่อเปรียบเทียบ (INT13)

อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบสมรรถนะของบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการ

สมรรถนะที่จำเป็น 10 ข้อ สำหรับบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรมตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้นำทั้ง 10 ข้อมาบรรจุในเนื้อหาหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะต่างๆ ภายใต้อาจารย์ 10 สมรรถนะในระหว่างการพัฒนาสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการภายในโรงแรมของตนเอง ซึ่งผู้วิจัยจะประเมินผลจากการติดตามผล 15 วัน 30 วัน และ 60 วัน ต่อไป

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากร เพื่อพัฒนาสมรรถนะสำหรับสร้างนวัตกรรมกระบวนการ ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านนวัตกรรม

นวัตกรรมของโรงแรมในเมืองไทยส่วนใหญ่จะเป็นนวัตกรรมเล็ก ๆ ที่สอดแทรกอยู่ในการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ ฌานา ทับทิมจรรยา (2562) ได้กล่าวว่าความเป็นนวัตกรรมในโรงแรมในประเทศไทยยังมีให้พบเห็นได้น้อย อย่างไรก็ตามมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ check-in, check-out และใช้แอปพลิเคชันในการสื่อสารกับลูกค้า การลงทะเบียนเข้าร่วมสัมมนาโดยใช้ QR code และการใช้หุ่นยนต์บริการลูกค้ากับโรงแรมในเครือมีระบบเก็บข้อมูลการเดินทางหรือการใช้ห้องพักของลูกค้าขึ้นเพื่อเตรียมการบริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจที่สุด การมีนวัตกรรมมีความสำคัญเพราะนวัตกรรมทำให้โรงแรมแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่ง ทศพร บุญวัชรภักย์, วิโรจน์ เกษภูลักษ์ และ ขวัญฤดี ดันตระกูล (2559) พบว่าโรงแรมขนาดเล็กและขนาดใหญ่สามารถพัฒนาหรือนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการได้ โดยนำความต้องการของลูกค้ามาออกแบบนวัตกรรมเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาที่ใช้วิธีการเดิมแล้วไม่ได้ผล โรงแรมที่ไม่ลงทุนในเรื่องนวัตกรรมจะไม่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ ดวงกมล ผ่องพรรณแข และ อีระวัฒน์ จันทิก (2561) ที่พบว่า การมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจในยุคสมัยปัจจุบัน นวัตกรรมบริการจำเป็นต้องมีการอบรม สอดคล้องกับ Gronroos (2007) ที่กล่าวว่า กฎข้อแรกของการแข่งขันด้านบริการ คือการพัฒนาบุคลากรและ รักษาการติดต่อลูกค้าที่ดีและยั่งยืน นอกจากนี้ โรงแรมต้องนำนวัตกรรมมาตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความรวดเร็ว สะดวกสบาย

เนื่องจากสถานการณ์โควิด โรงแรมต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องเทคโนโลยี เพราะจะมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น ลูกค้าจะต้องการมาตรการป้องกันโรคระบาดสูงขึ้น สอดคล้องกับ Chesky (2020) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมกลายเป็นความจำเป็นเร่งด่วนทั้งเพื่อการรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ข้างต้น เพื่อที่จะรองรับกับสิ่งต่าง ๆ ที่จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไปเมื่อนักท่องเที่ยวกลับมาหลังจากนี้ โรงแรมเตรียมการในเรื่องนี้ควบคู่ไปกับการทำให้ลูกค้าได้รับความสุข ด้วยการใช้เทคโนโลยีไร้สัมผัสเพื่อไม่ให้คนสัมผัสสิ่งต่างๆ การสื่อสารผ่านแอปพลิเคชัน การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูลของแขก การออกแบบการบริการเฉพาะบุคคลอย่างละเอียด การปรับปรุงการบริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความรวดเร็วและความแม่นยำจะทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง สอดคล้องกับ Temel and Durst (2020) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านั้นด้วยความมุ่งมั่นเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ดีกว่า ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความต้องการนวัตกรรม ต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ต้องอธิบายถึงความสำคัญและความจำเป็นในการมีนวัตกรรมเพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายเดียวกัน มีทัศนคติไปในแนวทางเดียวกัน เข้าใจวัตถุประสงค์และอัตลักษณ์ของโรงแรม ผู้บริหารควรเปิดใจยอมรับนวัตกรรมที่พนักงานนำเสนอ ไม่มองข้ามนวัตกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ ต้องมีผู้นำและทีมงานที่มีความสามารถเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องโน้มน้าวให้มีการสร้างบรรยากาศใหม่ๆ มีการทำสัมมนา กับผู้บริหารในทุกระดับเพื่อลดข้อจำกัด มีเครือข่ายนอกองค์กร ให้พนักงานมีอิสระในการคิดวิธีสร้างความประทับใจให้ลูกค้า กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า แล้วนำไปวิเคราะห์และสร้างนวัตกรรมมาดูแลเฉพาะบุคคล เปิดโอกาสให้มีการทดลองทำ นำความคิดใหม่ๆ ที่พนักงานเสนอไปทดลองใช้ให้ได้ผลดีกว่า แล้วจึงนำมาดำเนินการ และให้

รางวัลคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับ Verma, et al. (2008); และ Horng, Wang, Liu, Chou and Tsai (2016) ที่เสนอว่า นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในการปฏิบัติด้านการบริการ ที่ต้องเกิดจากการสร้างและสนับสนุนทั้งจากพนักงานตลอดถึงผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในสร้างสรรค์และเกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมในองค์กร ผู้บริหารต้องมีติดตามผลว่านวัตกรรมสามารถนำไปใช้ได้จริงและบรรลุวัตถุประสงค์ มีประโยชน์กับลูกค้าและเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริง ๆ และต้องส่งผลต่อเชิงพาณิชย์ ผู้บริหารเน้นด้านการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับเทคโนโลยีในแต่ละยุคเพื่อพัฒนาการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนา ทนงค์แพง และ ขวลิย์ ณ ถลาง (2560) มองว่าการนำประเทศไทยให้เป็นนวัตกรรมต้องเริ่มจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรสำคัญ ให้พนักงานเห็นประโยชน์ในการเพิ่มสมรรถนะของตัวเองเพื่อให้สอดคล้องกับระดับสถานะของโรงแรมอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้พนักงานอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มอบหน้าที่ใหม่ๆ ให้อยู่เสมอ เรียนรู้จากความสำเร็จ ผิดพลาด มีหลักสูตรการอบรมที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรนเนอร์ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทัศนคติที่ชอบความท้าทายและทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะแก้ปัญหา พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ และเข้าใจอุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยี เพราะการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรยังมีความสำคัญระดับสูงสำหรับผู้บริหารเพื่อส่งมอบการบริการที่ดีเยี่ยมในโรงแรม (Juwaheer, 2006) และ ผลประโยชน์หลักก็คือความจงรักภักดีของพนักงาน ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร คุณภาพของการบริการที่ดีขึ้นและการแข่งขันที่ดีขึ้นในอุตสาหกรรม (Dwyer and Kim, 2003)

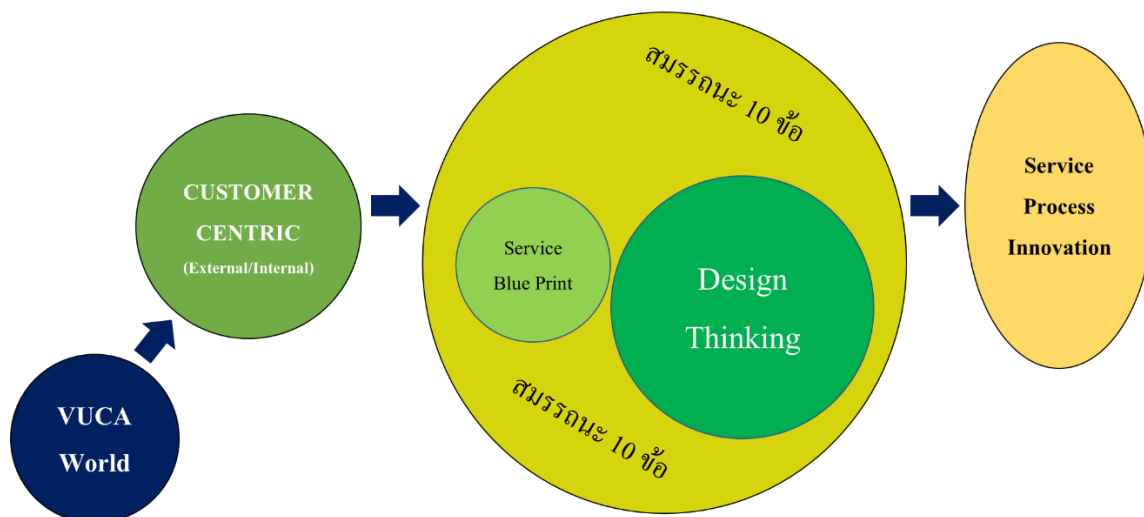
ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านหลักสูตร

การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม ต้องให้ความสำคัญกับผลผลิต (output) ของหลักสูตรซึ่งเป็นไปตามความต้องการของ stakeholder สอดคล้องกับ มาร์ต พัฒนาผล (2561) การออกแบบหลักสูตรและการประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ โดยผลสำคัญที่เป็น Output ของหลักสูตรให้ประเมินการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ซึ่งสามารถวัดผลจากความรู้ความเข้าใจมากขึ้น และแนวโน้มของการบริการในปัจจุบันและทิศทางในอนาคต ซึ่งควรกำหนดผลลัพธ์ (outcome) ก่อน แล้วจึงกำหนดหัวข้อที่จะอบรม พนักงานมีส่วนร่วมโดยมีการทำ workshop ด้วยการนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในระดับห้าดาวมาให้ผู้เข้าอบรมแก้ปัญหา และลองสวมบทบาทต่างๆ (roleplay) มีการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง ให้ผู้เข้าอบรมคิดการบริการแบบใหม่อย่างสร้างสรรค์ รูปแบบการอบรมเป็นไปตามสถานการณ์ หรือเป็นการอบรมออนไลน์โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในแขนงนั้นเป็นผู้สอน การอบรมต้องมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง ต้องให้พนักงานเห็นประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับจากการพัฒนาการบริการ การคัดเลือกบุคคลเข้าอบรมควรจะมาจกแผนกที่แตกต่างกันไป หลังการอบรมต้องมีการทดสอบ หรือมีการติดตามผลว่าพนักงานเข้าใจและนำไปปฏิบัติจริง มีการประเมิน มีการประกวด มีการให้รางวัล มีการสร้างสรรค์ต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ เช่น มีการกำหนดให้สร้างผลงาน 1 ชิ้นในหนึ่งปี

การประเมินผลหลักสูตร ควรมีการประเมินผู้เรียน, ผู้สอน, เนื้อหา, วิธีการเรียน/สอน ด้วยการให้พนักงานตอบแบบสอบถามหลังการอบรม ประเมินผลการอบรมด้วยการตรวจสอบตามมาตรฐานของโรงแรม (Brand Standard Audit) การให้ผู้อบรมทำแบบทดสอบหรือทำการบ้าน (project) มาส่ง เพื่อทดสอบความรู้ความสามารถ การประเมินจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้น การจัดประกวดแข่งขันนวัตกรรม และมีรางวัลตอบแทน ซึ่ง

Tidd (2017) กล่าวว่า การประเมินผลได้ของตัวบุคคลจากการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรม ประเมินได้จากการมีความคิดที่หลากหลาย การคิดสร้างความแปลกใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การปรับปรุงพัฒนาและมีการทำงานที่โดดเด่น มีความเข้าใจในการแข่งขันทางการตลาดและความต้องการของลูกค้า รวมถึงการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น และความสามารถในการใช้กระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการใช้ความสามารถทางเทคโนโลยี

การวัดผลต้องมีความสอดคล้องกับกระบวนการทำงาน โดยฟังความเห็นของผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน พนักงาน วัดผลของการผลิตนวัตกรรมออกมา ตรวจสอบสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางที่เข้าอบรมว่ามีผลทางในบวกหรือลบ พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ความราบรื่นในการบริการเกิดขึ้น คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น เช่น ดูจากสื่อออนไลน์ต่างๆ พนักงานมีความสุข ต้นทุนลดลง รายได้ของโรงแรมสูงขึ้น เช่น ใช้ Balanced Scorecard ในการวัดผล ตั้งเป้าหมายในการแก้ปัญหาในแต่ละเดือนเพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของหลักสูตร ที่มา พัฒนาโดยผู้วิจัย

การพัฒนาหลักสูตร

จากการสรุปผลข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการของโรงแรม 4-5 ดาว ประกอบด้วยการพัฒนา 2 ระยะดังต่อไปนี้

การพัฒนาระยะที่ 1 ฝึกอบรมและปฏิบัติการในห้องสัมมนาเป็นเวลา 2 วันตามรายละเอียดโครงสร้างหลักสูตรดังนี้

หน่วยความรู้ที่ 1 การรับมือกับภาวะโลกที่ผันผวน (VUCA World) (จำนวน 45 นาที) ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้เป็น ความหมาย และผลกระทบ/ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่ วิธีจัดการกับ VUCA โควิด-19 ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมในธุรกิจโรงแรม

หน่วยความรู้ที่ 2 การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) (จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที) ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้ คือ การมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เส้นทางประสบการณ์และประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับผ่าน Touch Point คุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง การกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย แผนที่เส้นทางประสบการณ์ของลูกค้า

หน่วยความรู้ที่ 3 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการ (จำนวน 3 ชั่วโมง) ประกอบไปด้วยหัวข้อต่อไปนี้ คือ องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ความหมายนวัตกรรม นวัตกรรมบริการ และ นวัตกรรมกระบวนการบริการ ความหมายของสมรรถนะสมรรถนะนวัตกรรมกระบวนการบริการที่จำเป็น 10 ข้อ

หน่วยความรู้ที่ 4 พิมพ์เขียวการบริการ (จำนวน 45 นาที) ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้ คือ ความหมายและความสำคัญของ Service Blueprint องค์ประกอบและขั้นตอนการทำ Service Blueprint ตัวอย่างการเขียน Service Blueprint ในงานบริการ

หน่วยความรู้ที่ 5 การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) (จำนวน 6 ชั่วโมง) ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้ คือ ความหมายและความสำคัญของ design thinking หลักการและวิธีการ สำคัญ 5 ขั้นตอนของ design thinking การประยุกต์ใช้ design thinking เพื่อสร้างนวัตกรรม และ Workshop

การพัฒนาระยะที่ 2 ติดตามผล 15 วัน 30 วัน และ 60 วัน ผู้บริหารระดับกลางพัฒนาคิดค้นนวัตกรรมกระบวนการบริการในสถานที่ทำงานและนำนวัตกรรมเสนอต่อ GM และ ฝ่ายบริหารเพื่อผ่านความเห็นชอบ

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา

1. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางส่วนงานปฏิบัติการของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว
2. มีอายุระหว่าง 30 - 50 ปี
3. มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางไม่น้อยกว่า 1 ปี
4. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
5. มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น เป็นที่ยอมรับด้านการบริการ
6. มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและสามารถเข้ารับการพัฒนาครบทั้ง 2 วันจนสำเร็จหลักสูตรและร่วมกับกลุ่มพัฒนานวัตกรรมกระบวนการบริการเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารตามขั้นตอนของการคิดเชิงออกแบบหลังจากเข้ารับการพัฒนา
7. มีความสามารถในการวางแผน มีความรับผิดชอบ และติดตามงาน
8. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์และสุขอนามัยดี

คุณสมบัติของวิทยากรดังต่อไปนี้

1. เข้าใจจุดประสงค์ของการพัฒนาตามหลักสูตร
2. มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ด้านการเป็นวิทยากรฝึกอบรมอย่างน้อย 2 ปี
3. มีความเข้าใจกระบวนการบริการในธุรกิจโรงแรมหรืองานบริการระดับ 4-5 ดาว
4. มีความสนใจเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการบริการ

5. สามารถจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาได้โดยวิธีเน้นที่ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นศูนย์กลาง
6. มีทักษะการโค้ชเพื่อสนับสนุนผู้เข้าอบรมในการคิดค้นนวัตกรรม

การประเมินผล

1. การประเมิน ได้แก่ ประเมินผลการวัดความรู้ก่อนและหลังจากการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ประเมินด้านระยะเวลาที่เข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ประเมินความพึงพอใจของผู้บริหาร (GM) ที่มีต่อผลงานนวัตกรรมกระบวนการบริการที่คิดค้นโดยผู้บริหารระดับกลาง
2. วิธีการประเมิน ได้แก่ ตรวจสอบผลคะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้ ตรวจสอบระยะเวลาที่เข้ารับการพัฒนา ตรวจสอบผลงานนวัตกรรม
3. เครื่องมือการประเมิน ได้แก่ แบบทดสอบวัดความรู้ ใบบันทึกเวลาเข้ารับการอบรม แบบประเมินความพึงพอใจนวัตกรรม
4. เกณฑ์การประเมิน ได้แก่ คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีเวลาเข้าร่วมการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
5. ผู้รับผิดชอบการประเมิน ได้แก่ คณะวิทยากร หัวหน้าโครงการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ควรศึกษานโยบายล่าสุดของสมาคมโรงแรมไทยที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันนวัตกรรมกระบวนการบริการสำหรับโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทยเพื่อเป็นแนวทางในการขอรับการสนับสนุนจากทางภาครัฐ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. โรงแรมสามารถปรับนโยบายด้านการส่งเสริมนวัตกรรมกระบวนการบริการภายในโรงแรมให้เป็นรูปธรรมโดยเฉพาะในระดับผู้บริหารเพื่อเป็นกำลังสำคัญที่ช่วยผลักดันนวัตกรรมให้เกิดขึ้น และใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความแตกต่างด้านการให้บริการภายในโรงแรม
2. โรงแรมสามารถมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมผ่านการเก็บข้อมูลความต้องการด้านนวัตกรรมของลูกค้าและแขกที่เข้าพักอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการคิดค้นนวัตกรรมให้ตรงตามความต้องการของแขกที่เข้าพักแต่ละกลุ่ม
3. โรงแรมสามารถพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ และคิดค้นนวัตกรรม รวมถึงการจัดการแข่งขันการออกแบบนวัตกรรมเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาสมรรถนะระดับพนักงานปฏิบัติการเพื่อสามารถร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมกระบวนการบริการสำหรับโรงแรมเพราะพนักงานคือระดับที่มีปฏิสัมพันธ์และรับรู้ข้อมูลลูกค้าและแขกที่เข้าพักมากที่สุด

2 ควรมีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างลูกค้าและแขกที่เข้าพักเพื่อเก็บข้อมูลความต้องการด้านนวัตกรรมกระบวนการบริการเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการออกแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและแขกที่เข้าพัก

3 ควรศึกษารูปแบบการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมแบบออนไลน์หรือการผสมผสานระหว่างออนไลน์กับการอบรมในห้องเรียนเข้าด้วยกันเพื่อประสิทธิผลในการจัดฝึกอบรมแบบ Hybrid โดยเฉพาะช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19

เอกสารอ้างอิง

- กรกมล ขุนเพชร. (2562). ม.อ.จับมือ โรงแรมเซ็นทารา เซ็นต์ MOU นำนวัตกรรมแห่งรับแสงอาทิตย์ใช้ในโรงแรม ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม. สำนักวิจัยและพัฒนา ม.สงขลา นครินทร์. เข้าถึงได้จาก <https://rdo.psu.ac.th/th/index.php/gallery/1436-mou-5>.
- ก่อเกียรติ ขวัญสกุล. (2562). การพัฒนานวัตกรรมสื่อประชาสัมพันธ์ โดยการบูรณาการการเรียนรู้เพื่อบริการวิชาการแก่ชุมชน ในรายวิชา 1 หลักสูตร 1 ชุมชน โดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ. *วารสารศรีนครินทร์วิวัฒน์วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 11(22), 13-31.
- จริยา ทองหอม, สิริวรรณ ศรีพหล, มารุต พัฒนา, และปณิตา วรรณพิรุณ. (2559). การพัฒนาหลักสูตรออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(2), 138-156.
- จุลมนี สุระโยธิน, เกษฎา กิตติสุนทร, และกิตติพงษ์ ลือนาม. (2562). การพัฒนาหลักสูตรบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย. *วารสารราชพฤกษ์*, 17(3), 43-51.
- ณดา ทับทิมจรรยา. (2562). การวิเคราะห์สถานการณ์ของการประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กยุคเศรษฐกิจดิจิทัลในประเทศไทย. *WMS Journal of Management, Walailak University*, 8(1), 1-9.
- ดวงกมล ผ่องพรรณแข, และธีระวัฒน์ จันทิก. (2561). การพัฒนาระบบปฏิบัติงานโรงแรมด้วยนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในอนาคต. *Dusit Thani College Journal*, 12(1), 88-102.
- ทศพร บุญวัชรภักย์, วิโรจน์ เกษฎาลักษณ์, และ ขวัญฤดี ตันตระกูล. (2559). ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 9(2), 131-145.
- นัสทยา ชุ่มบุญชู และณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์. (2561). รูปแบบสมรรถนะและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 8(1), 88-104.
- ปรารธนา หลีกภัย, เกิดศิริ เจริญวิศาล, ชาลี ไตรจันทร์, และโสภณ จิระเกียรติกุล. (2557). ความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 31(1), 69-95.

- ภูวดล งามมาก. (2563). แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 11(1), 165-177.
- มนัสวี ศรีนนท์. (2559). ปรัชญาและแนวคิดทางการศึกษากับพัฒนาการศึกษาไทย. *วารสาร "ศึกษาศาสตร์ มจร" คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 4(1), 84-93.
- มานิตย์ อาษานอก. (2561). การบูรณาการกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้. *วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 1(1), 6-12.
- มารุต พัฒนา. (2561). *การประเมินหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา (ฉบับขยายรายละเอียดจากประสบการณ์ปฏิบัติและการวิจัย)*. พิมพ์ครั้งที่4, กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, 2561.
- วัฒนา ทวงศ์แพง, และชวลีย์ ณ ถลาง. (2560). รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(3), 1-17.
- ศศิพิมล แสงจันทร์, เรืองเดช เร่งเพียร, และนพวรรณ วิเศษสินธุ์. (2560). การจัดการเพื่อเสริมสร้างการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย. *วไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 7(1), 39-53.
- ศูนย์ข้อมูลข่าวสารด้านเวชภัณฑ์ กระทรวงสาธารณสุข. (2563). *บัญชีนวัตกรรมไทย ฉบับเพิ่มเติม เดือนมีนาคม 2563*. เข้าถึงได้จาก <http://dmsic.moph.go.th/index/detail/8061>.
- สุรีย์ เข้มทอง, และอโณทัย งามวิชัยกิจ. (2561). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก: กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดเลย. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 7(1), 38-54.
- เสาวณี จันทะพงษ์, และทศพล ต้องหุ้ย. (2563). ผลกระทบวิกฤต COVID-19 กับเศรษฐกิจโลก: This Time is Different. บทความ, วิจัยและสัมภาษณ์, ธนาคารแห่งประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_18Mar2020.
- อิงอร นาชัยฤทธิ. (2563). การศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี การกำกับดูแลที่ดี และบรรยากาศภายในองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 6(1), 209-225.
- Baunsgaard, V. V., & Clegg, S. R. (2015). *Innovation: A Critical Assessment of the Concept and Scope of Literature. The Handbook of Service Innovation*. London: Springer-Verlag.
- Chesky, B. (2020). *A Message from Co-Founder and CEO Brian Chesky*. Retrieved from <https://news.airbnb.com/a-message-from-co-founder-and-ceo-brian-chesky/>

- Chouteau, M., Forest, J., & Nguyen, C. (2018). *Science, Technology and Innovation Culture (Innovative, Entrepreneurship, Management: Innovation in Engineering and Technology)*. London: Wiley-ISTE.
- Chris, L. (2019). *Healthy living: capturing the wellness trend in hospitality. Business Management Analysis*. Retrieved from <https://www.hotelmanagement-network.com/features/hotel-wellness-trend/>.
- Claudia, O. (2019). Some insights on the world's most innovative company and their defining characteristics. *Studies in Business and Economics*, 14(2), 88-104.
- Dedeoglu, B., Aydın, S., & Bogan, E. (2018). The Role of the Employees in the Innovation of the Hotel Enterprises. *Anais Bras. de Est. Tur./ ABET, Juiz de Fora*, 8(3), 85 – 99.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants & indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dzhandzhugazova, E. A., Ilina, E. L., Latkin, A. N., & Kosheleva, A. I. (2016). Development of creative potential of cinema tourism. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(-), 4015-4024.
- Friedman, B. (2019). Hospitality, tourism, and events industry competency model: Human resource management implications. *Scientific Notebooks of the Malopolska University of Economics in Tarnow*, 43(3), 101-116.
- Giovanni, V. (2020). *COVID-19 in Developing Economies*. London; CEPR Press.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. New Jersey: John Wiley.
- Horng, J., Wang, C., Liu, C., Chou, S., & Tsai, C. (2016). The Role of Sustainable Service Innovation Crafting the Vision of the Hospitality Industry. *Sustainability*, 8(223), 1-18.
- Jia, W., & Zhifeng, W. (2020). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis of China's Prevention and Control Strategy for the COVID-19 Epidemic. *Int. J. Environ. Res Public Health* 2020, 17(2235), 1-17.
- Juwaheer, T. D. (2006). Using service quality expectations as a criterion to segment international tourists in the hospitality industry: an outlook of hotels of Mauritius. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(2/3), 1-18.
- Kasamaporn, M. (2017). *Thai Sappaya Resort and Spa : The refecction of Thai Spa's Wisdom*, Retrieved from <https://issuu.com/dnoffk.moonprasarn/docs>.
- Katzan, H. (2016). Design for Service Innovation. *Journal of Service Science*, 8(1), 1-6.

- Monteiro, I., & Sousa, F. (2011). Understanding innovation in hospitality through the words of innovative managers. *International conference on Tourism & Management study, ALGARVE 2011*(i), 169-179.
- Palang, D. and Tippayawong, K.Y. (2019), "Performance evaluation of tourism supply chain management: the case of Thailand", *Business Process Management Journal*, 25(6), 1193-1207.
- Papadaki, A. A., (2016). Service innovation implementation in international hotel groups: a critical realist study. Doctor of Philosophy thesis, Hospitality Management, School of Hospitality Management, Oxford Brookes University.
- Rosenberg, M. (2019). *10 Hotels That Have Robot Employees*. Retrieved from <https://www.travelchannel.com/10-hotels-that-are-using-robots>.
- Sachpazidu, K. (2017). Innovation as a determinant of the competitiveness of Polish enterprises. *Oeconomia Copernicana*, 8(2), 287–299.
- Temel, S. & Durst, S. (2020). Knowledge risk prevention strategies for handling new technological innovations in small businesses. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Inpress.
- Tidd, J. (2017). *Exploiting Intellectual Property to Promote Innovation and Create Value*. London: World Scientific.
- Verma, R., Anderson, C., Dixon, M., Enz, C., Thompson, G., & Victorino, L. (2008). Key elements in service innovation: Insights for the hospitality industry [Electronic article]. *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, 1(1), 6-12.
- Wong, M. (2018). *High-tech hotel wars: Sleeping in China just got more futuristic*. Retrieved from <https://edition.cnn.com/travel/article/china-high-tech-hotels/index.html>
- Yutong, M. (2020). *The Hospitality Way of Survival After Covid-19 Crisis*. Retrieved from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-covid19-crisis>.