บทที่ 2
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง "การปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน" เป็นการศึกษาถึง การปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) และปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของโรงแรมและที่พัก รวมถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พัก เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals) ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมทฤษฎีและแนวคิดที่นำมาเป็นกรอบในการอธิบาย ซึ่งประกอบด้วย

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

แนวคิดทฤษฎีระบบ

โรงแรมและที่พักเป็นองค์การซึ่งเปรียบเสมือนระบบสังคมระบบใหญ่ ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

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

David Easton (1965) เป็นตัวแกนของกลุ่มที่มองระบบในฐานะสิ่งมีชีวิต และเป็นคนแรกที่นำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการศึกษาวิชารัฐศาสตร์ โดยมองว่ามี สิ่งที่ใส่เข้าไปในระบบการเมือง (Inputs) แยกเป็นข้อเรียกร้องที่มีต่อระบบ (Demand) และการยอมรับหรือการสนับสนุนที่สมาชิกมีต่อระบบ (Support) ผลลัพธ์ที่ออกมาจากการทำงานของระบบการเมือง (Output) จะออกมาในรูปแบบของ นโยบาย การตัดสินใจ การดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งจะมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลสะท้อนอันเนื่องมาจากการทำงานของระบบการเมืองอันจะนำไปสู่การสนับสนุน หรือการตั้งข้อเรียกร้องใหม่ต่อระบบการเมือง ถ้าระบบการเมืองสามารถตอบสนองต่อข้อเรียกร้องต่าง ๆ ได้ ก็จะได้รับการสนับสนุนจากสมาชิก ระบบก็อยู่รอด หากเป็นไปในทางตรงกันข้ามระบบก็เสื่อมสลายไป

สอดคล้องกับ กุลธน ธนาพงศธร และเสน่ห์จุ้ยโต (2545) ที่ได้นำ “ทฤษฎีระบบ” ของเดวิด อีสตัน (David Easton) ที่คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ มาประยุกต์กับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ” ที่มองว่าการพัฒนาบุคลากรจะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้บุคลากรที่พึงประสงค์ กรณีที่บุคลากรไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้ที่กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ จันทรานี สงวนนาม (2545: 85) ที่ได้นำเอาทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน ได้กล่าวว่า ระบบเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

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

รูปแบบของวิธีระบบ (System Approach Model)

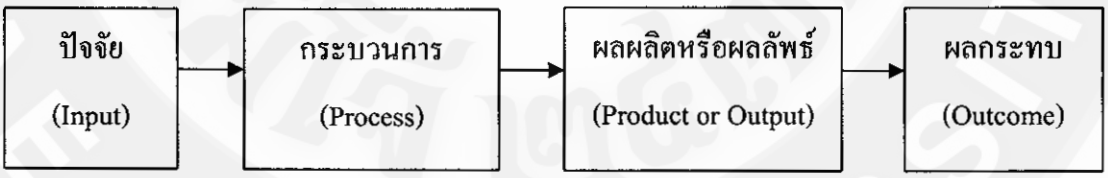
จากหลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2545: 86-87)

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

2. กระบวนการ คือการนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบเป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิต หรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้ เขียนเป็นรูปแบบ ได้ดังภาพ 1



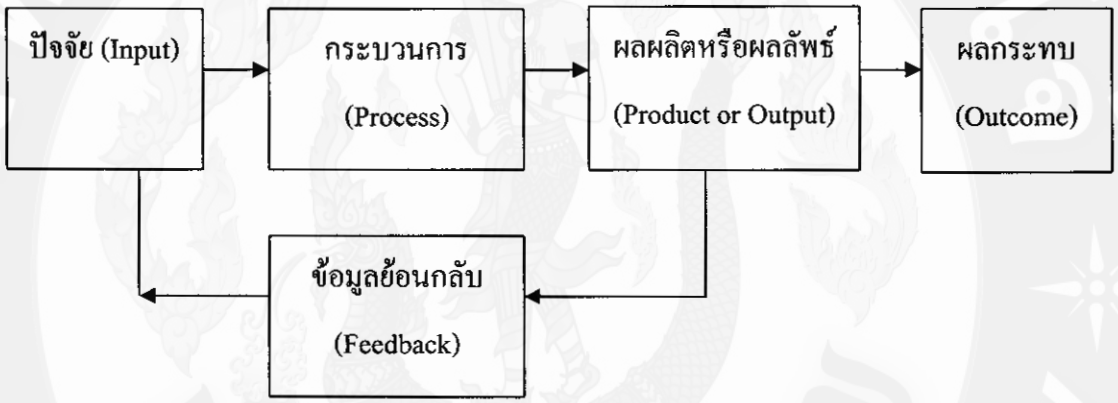
ภาพ 1 องค์ประกอบของวิธีระบบ
ที่มา: จันทรานี สงวนนาม (2545: 87)

รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model)

การนำเอาทฤษฎีระบบหรือวิธีระบบมาใช้ในการบริหารองค์การ หากนำมาใช้ให้ดี ถูกต้องและเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากนำมาใช้ไม่ถูกต้องหรือองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบไม่สัมพันธ์กันก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อ

องค์การได้ ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่ไปด้วย

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



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

การวิเคราะห์ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิธีระบบ ที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหา และเป็นกระบวนการประเมินวิธีระบบการวิเคราะห์ระบบ เป็นขั้นแรกของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้มีระบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เพราะพัฒนาการคือการปรับปรุง เพื่อให้สภาพที่มีปัญหาอยู่หมดไปหรือเหลือน้อยลงตามศักยภาพของทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบ

ซึ่งในงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงทฤษฎีระบบ ที่นำมาศึกษาองค์การนั่นคือโรงแรมและที่พักว่าในการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนนั้นมีปัจจัยนำเข้าอะไรบ้าง มีการปรับตัวในกระบวนการการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร และผลที่เกิดจากกระบวนการนำมาสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกคนประสบในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในครอบครัว หน้าที่การงาน สภาพแวดล้อม หรือสภาพสังคม ดังนั้นจึงไม่มีใครหลีกหนีการเปลี่ยนแปลงไปได้ และไม่มีสิ่งใดจริงแท้แน่นอน ได้ตลอดไป เบาว์ดิง (Boulding อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2523: 1) ได้กล่าวว่า "หากมนุษยชาติ ต้องการที่จะอยู่รอดต่อไปแล้ว จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบแผนความคิด (Way of Think)" การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นคำที่มีความหมายกลาง ๆ อันหมายถึง การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับการปฏิบัติการ การพัฒนา ซึ่งพิจารณาได้จากการเปลี่ยนแปลงระบบที่ปฏิบัติการและอนาคต ไม่ใช่สิ่งที่เคยเป็นอยู่ องค์การโดยทั่วไปเปลี่ยนแปลงยาก แต่การปรับเพื่อเปลี่ยนแปลงอาจเป็นสิ่งที่ท้าท้ายและเป็นโอกาสมากกว่าเป็นอุปสรรค

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

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

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนรูปแบบ ลักษณะ หรือเนื้อหาสาระ และอื่นๆ ให้แตกต่างไปจากเดิม หรือต่างไปจากที่ควรจะเป็น ถ้าปล่อยให้สิ่งดังกล่าวอยู่โดยลำพัง"

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

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

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่องค์การพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

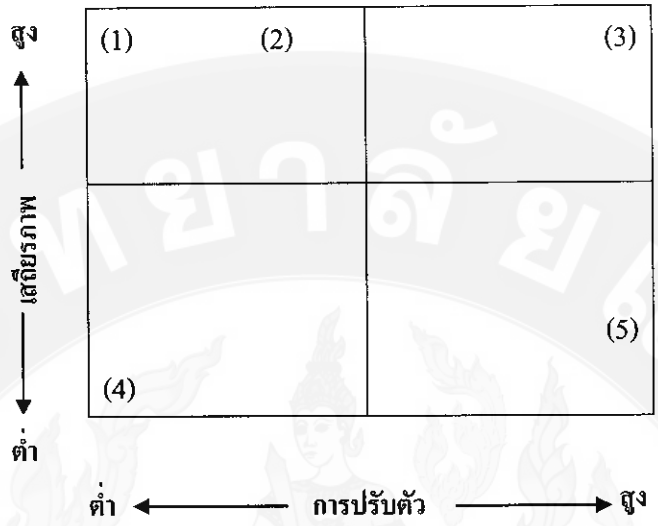
เมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว อีกคำหนึ่งที่ใกล้เคียงกันคือ "การพัฒนาองค์การ (Organization Development)" ซึ่งคำกว่า "การพัฒนา (Development)" ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 บัญญัติไว้ว่า "การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ"

วอร์เรน จี. เบนนิส (Warren G. Bennis, 1969) ได้นิยามว่า "การพัฒนาองค์การ หมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้กลยุทธ์ที่แยบยลในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ลูกค้าใหม่ และสิ่งท้าทายใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถจัดการกับความสับสนวุ่นวายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น"

จากนิยามข้างต้น จะพบว่า "การเปลี่ยนแปลงองค์การ" และ "การพัฒนาองค์การ" มีความหมายใกล้เคียงกันมาก และอาจกล่าวได้ว่า "การพัฒนาองค์การ เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การ" และสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน ในอันที่จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงกับเสถียรภาพ

นักวิชาการบางท่านใช้คำว่า **"การเปลี่ยนแปลง (Change)"** ในความหมายที่ทดแทนคำกว่า **"การปรับตัว (Adaptation)"** แต่อย่างไรก็ตามในทางบริหารยอมรับว่า การที่องค์การมีเสถียรภาพถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่สะท้อนถึงความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ซึ่งได้มีการพัฒนาตัวแบบที่สำคัญเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับการปรับตัวขององค์การ เรียกว่า "ตัวแบบการวิเคราะห์การปรับตัว การมีเสถียรภาพ และความอยู่รอดขององค์การ (Model of Adaptation, Stability, and Organizational Survival)" ดังภาพ 3



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

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ความเป็นไปได้ที่องค์การจะอยู่รอด และมีความเจริญเติบโตสูงสุด เมื่อองค์การมีเสถียรภาพและมีความสามารถในการปรับตัวได้สูง ซึ่งตรงกับหมายเลข 3 ในตัวแบบ ถ้าองค์การขาดเสถียรภาพและไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้น ดังเช่นหมายเลข 4 ถือว่าเป็นจุดอันตรายสูงสุดขององค์การ และแนวโน้มที่องค์การจะล่มสลายในเร็ววันย่อมเกิดขึ้นได้แน่นอน ถ้าองค์การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้สูง และมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ดังเช่นหมายเลข 5 ที่อยู่ในสภาวะของการขาดเสถียรภาพแล้ว ย่อมนำไปสู่การล่มสลายขององค์การได้อย่างรวดเร็วอีกเช่นกัน อย่างไรก็ตามหาองค์การมีเสถียรภาพสูงดังเช่นหมายเลข 1 แต่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จะพบว่าในท้ายที่สุดแล้วองค์การก็จะก้าวไปสู่การดับสลายอย่างช้าๆ แต่ถ้าองค์การสามารถปรับตัวได้ในระดับปานกลางในระดับหมายเลข 2 โอกาสที่องค์การจะอยู่รอดก็เป็นไปได้สูงเช่นกัน

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ในระดับองค์กรธุรกิจแล้ว การปรับตัวคือกระบวนการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและกลมกลืนระหว่างความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสม

มิติสำคัญที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลง

การจะเปลี่ยนแปลงองค์การในมิติใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกิดขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความจำเป็นที่องค์การต้องการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปแล้วมิติสำคัญที่องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ โดยทั่วไปองค์การจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จอยู่บ่อยๆ เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและเจาะตลาดใหม่ๆ

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่

3. การออกแบบระบบการทำงานใหม่ เป็นวิธีการที่องค์การได้ออกแบบระบบการทำงานใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง หรือมีการปรับเปลี่ยนกลุ่มงาน เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การสามารถที่จะเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบหน้าที่เป็นโครงสร้างแบบผลิตภัณฑ์ หรือเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบสูงเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ เป็นต้น รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ และวิธีดำเนินงานขององค์การ

5. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เป็นการเปลี่ยนกระบวนการทำงานในองค์การให้ทันกับการแข่งขันและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป

6. การเปลี่ยนแปลงคน เป็นการเปลี่ยนแปลงสมาชิกขององค์การ โดยปกติจะเกิดขึ้น 2 กรณี กล่าวคือ องค์การเปลี่ยนแปลงคนเนื่องจากต้องการคนรุ่นใหม่ หรือ "เลือดใหม่ (new blood)" เข้ามาในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์และกรอบความคิดขององค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใหม่ และประการที่สองเกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกขององค์การเองมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการมีทักษะที่ชำนาญมากขึ้นเพราะได้ผ่านกระบวนการศึกษาและการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงองค์การมีประเด็นที่ควรพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ

ประการแรก การเปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่ง จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ ตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะกลไกและระบบการทำงานในองค์การย่อมมีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ การจะเปลี่ยนแปลงเพียงมิติใดมิติหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว ย่อมเป็นไปไม่ได้

ฉะนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงมิติหนึ่งย่อมส่งผลต่อด้านอื่นๆ และส่งผลต่อองค์การในภาพรวมเช่นกัน

ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการออกแบบระบบงาน ย่อมมีความต้องการที่จะให้มีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในด้านทักษะของผู้ที่จะทำงาน ตลอดจนการเตรียมการในการปรับเจตคติในทางบวกของบุคลากร ถือว่ามีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นอย่างยิ่ง

ชนิดของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรสามารถจำแนกเป็น 2 ชนิดด้วยกัน คือ การเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน และการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการวางแผน

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

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

โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อองค์กร และจะทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน เนื่องจากจะนำมาซึ่งความรู้ความคิด และกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบมาสู่องค์กรและสมาชิกในองค์กร แต่อย่างไรก็ดีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะต้องพิจารณาทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผนควบคู่กัน เพื่อเป็นการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะ การแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การเพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน

ความหมาย

มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามความหมายของการจัดการกลยุทธ์ไว้ ดังต่อไปนี้

William F. Glueck (อ้างใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546) กล่าวว่า "กลยุทธ์เป็นแผนองค์การที่ได้วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายหลักที่หลักของต้องการได้"

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

สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏวานิช (2546) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงการบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และมีการติดตามประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์การอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

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

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

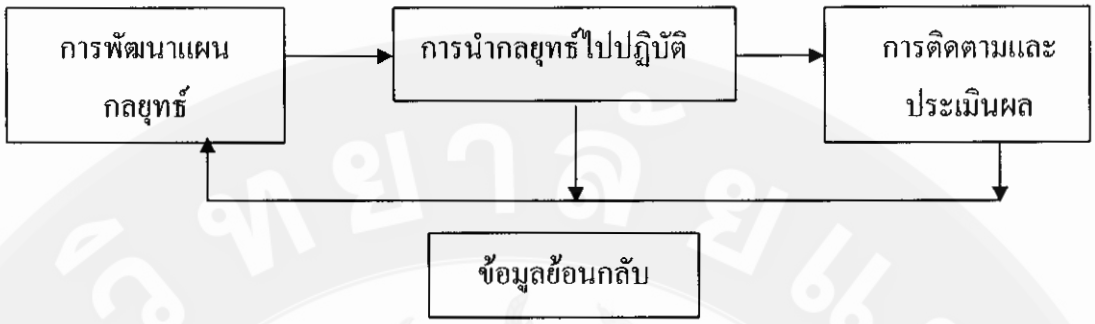
ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) สมัยใหม่มาใช้ ด้วยเหตุนี้ การที่องค์การสามารถวางวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจ (Mission) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์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

เฟรดอาร์ เดวิด (Fred R. David) (อ้างใน สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2546) เห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของ กลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข



ภาพ 4 แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพแสดงให้เห็นได้ว่า งานในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน มีผลกระทบต่อกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วองค์การที่มีการบริหารกลยุทธ์ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ในขั้นของการพัฒนาหรือสร้างแผนกลยุทธ์จะต้องนำขั้นตอนของการปฏิบัติมาพิจารณาร่วมด้วย เช่น ปัญหาในเรื่องความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ เพื่อที่ว่าผู้บริหารได้ป้องกันหรือลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตลงได้ ทำให้ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ลดน้อยลงในเวลาที่ได้มีการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ และมีระบบติดตามและประเมินผลเพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับ ให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์(Strategic Evaluation)

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

ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ นั้นประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546)

1. การกำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

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

ภารกิจ หรือ พันธกิจ (Mission)

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

อยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าภารกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ ไปทำภารกิจรองแทน ภารกิจหลักก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้

เป้าประสงค์

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

เป้าประสงค์ขององค์การ

เป้าประสงค์ขององค์การ หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “Annual Operational” นั้นการระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

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

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์การนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการ

วิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์การมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์การ

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

2.2.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment = P)

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

2.2.2 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment = E)

เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราการว่างงานภาวะการจ้างงานและค่าแรง เป็นต้น

2.2.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociological Environment = S)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน เป็นต้น

2.2.4 เทคโนโลยี (Technology Environment = T)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์การ

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ มาทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์การ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้ ดังเช่น กรณีของการกำหนดมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) ซึ่งในอนาคตจะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงแรมและที่พักในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ด้านบวกคือจะมีพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่อัตราค่าจ้างถูกกว่าจากประเทศสมาชิกอาเซียนเข้ามาทำงานและอาจยกระดับพนักงานเดิมให้มีมาตรฐานฝีมือสูงขึ้น ส่วนด้านลบอาจสูญเสียบุคลากรที่มีความชำนาญพิเศษแก่โรงแรมและที่พักที่มีทุนสูงกว่า มีการให้เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดีกว่า ดังนั้นโรงแรมและที่พักจึงต้องมีการใช้โอกาสและอุปสรรคเหล่านี้ในการปรับตัวและจัดการกลยุทธ์ให้สามารถรองรับต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และ ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่า องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภทคือ

3.1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร

3.1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยต้านอุปสรรคจากภายนอก

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

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

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

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

3.2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)

3.2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

3.2.3 การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนกงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย

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

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

มนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA on Tourism Professionals)

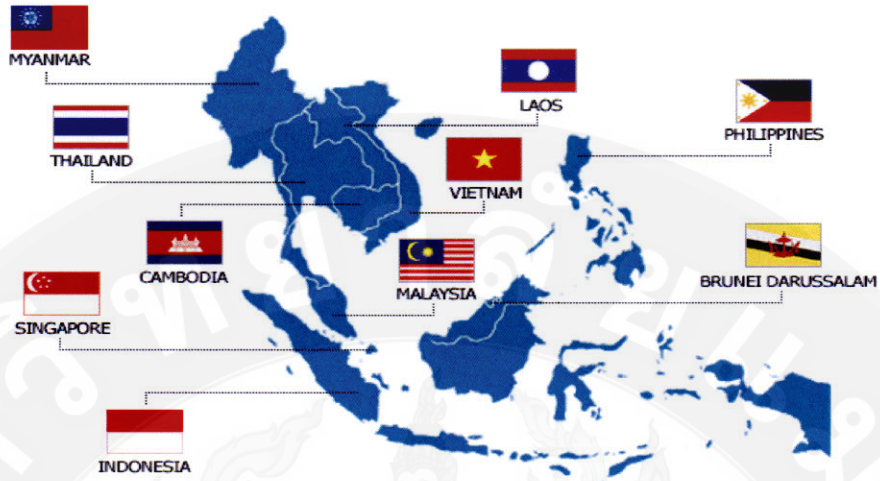
ข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

(MRA on Tourism Professional)

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

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations: ASEAN)

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



ภาพ 5 ประเทศสมาชิกสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

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

ภาพ 6 สัญลักษณ์ของอาเซียน

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

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งอาเซียนตามปฏิญญากรุงเทพฯ ประกอบด้วย

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

4. ส่งเสริมให้ประชาชนในอาเซียนมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดี

5. ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในรูปของการฝึกอบรม การวิจัย และส่งเสริมการศึกษาด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

6. เพิ่มประสิทธิภาพของการเกษตรและอุตสาหกรรม การขยายการค้า ตลอดจนปรับปรุงการขนส่งและการคมนาคม

7. เสริมสร้างความร่วมมืออาเซียนกับประเทศภายนอก องค์การความร่วมมือแห่งภูมิภาคอื่น ๆ และองค์การระหว่างประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.)

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

เสาหลักประชาคมอาเซียน

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

1. ประชาคมความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community: ASC)

มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ประเทศในภูมิภาคอยู่อย่างสันติสุข แก้ไขปัญหาภายในภูมิภาคโดยสันติวิธี และยึดมั่นในหลักความมั่นคงรอบด้าน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ประชาคมความมั่นคงอาเซียนจะ

1.1 ใช้เอกสารทางการเมืองและกลไกของอาเซียนที่มีอยู่แล้วในการเพิ่มศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อพิพาทภายในภูมิภาค รวมทั้งการต่อต้านการก่อการร้าย การลักลอบค้ายาเสพติด การค้ามนุษย์ อาชญากรรมข้ามชาติอื่น ๆ และการขจัดอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

1.2 ริเริ่มกลไกใหม่ ๆ ในการเสริมสร้างความมั่นคง และกำหนดรูปแบบใหม่สาหรับความร่วมมือในด้านนี้ ซึ่งรวมไปถึงการกำหนดมาตรฐานการป้องกันการเกิดข้อพิพาท การแก้ไขข้อพิพาท และการส่งเสริมสันติภาพภายหลังจากการเกิดข้อพิพาท

1.3 ส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคงทางทะเลซึ่งอาเซียนยังไม่มีความร่วมมือด้านนี้ ทั้งนี้ ความร่วมมือข้างต้นจะไม่กระทบต่อนโยบายต่างประเทศ และความร่วมมือทางทหารของประเทศสมาชิกกับประเทศนอกภูมิภาค

2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

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

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

2.2 มุ่งที่จะจัดตั้งให้อาเซียนเป็นตลาดเดียวและเป็นฐานการผลิต โดยจะริเริ่มกลไกและมาตรการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติตามข้อริเริ่มทางเศรษฐกิจที่มีอยู่แล้ว

2.3 ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศสมาชิกใหม่ของอาเซียน (กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม หรือ CLMV) เพื่อลดช่องว่างของระดับการพัฒนาและช่วยให้ประเทศเหล่านี้เข้าร่วมในกระบวนการรวมตัวทางเศรษฐกิจของอาเซียน

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

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

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

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

3.1 สร้างประชาคมแห่งสังคมที่เอื้ออาทร โดยเน้นการแก้ไขปัญหาความยากจน เสริมสร้างความเสมอภาค และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้มาตรการระดับภูมิภาคเพื่อส่งเสริมการดำเนินการภายในประเทศ ในด้านต่าง ๆ

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

3.3 ส่งเสริมความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและการจัดการดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้อง โดยมีกลไกเพื่อจัดการดูแลสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ตลอดจนการป้องกันและขจัดภัยพิบัติด้านสิ่งแวดล้อม การป้องกันมลพิษจากหมอกควันที่ข้ามแดน การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมชายฝั่งทะเล การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ การจัดการและส่งเสริมความยั่งยืนของทรัพยากรดิน น้ำ ป่าไม้ แร่ธาตุ

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

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

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

อย่างไรก็ตามการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น นับได้ว่ามีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่าการจัดตั้งประชาคมความมั่นคงอาเซียน และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียนซึ่งเป็นเสาหลักอีก 2 เสา เพราะมีรากฐานมาจากความร่วมมือและความตกลงทางเศรษฐกิจที่อาเซียนได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว เนื่องจากการรวมตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียนมีพัฒนาการมาโดยลำดับหรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าเป็นการดำเนินงานต่อยอดมาจากความร่วมมือและความตกลงที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปธรรมและมีแบบแผนมากยิ่งขึ้น

แนวทางนำร่องสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

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

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

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

ประโยชน์ที่ไทยจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1. อาเซียนเป็นกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่มีความใกล้ชิดไทยมากที่สุด ประเทศสมาชิกอาเซียนหลายประเทศเป็นเพื่อบ้าน มีพรมแดนติดกัน มีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึง มีสินค้าและบริการที่สามารถเสริมซึ่งกันและกันได้ หรือมีสินค้าบริการที่คล้ายคลึงกันซึ่งหากสามารถร่วมมือกัน ก็จะสามารถสร้างความแข็งแกร่งในด้านอำนาจการต่อรอง อันจะนำมาซึ่งการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจการค้าที่มีความสำคัญยิ่ง

2. การรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้เกิดตลาดในภูมิภาคขนาดใหญ่โดยสามารถนำจุดแข็งของแต่ละประเทศมาเสริมกับจุดแข็งประเทศไทย เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดในการผลิต ส่งออก และบริการ ซึ่งจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตได้อย่างเสรีมากขึ้น นอกจากนี้ การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะช่วยให้ประเทศสมาชิกมีความเป็นปึกแผ่นและ ช่วยสร้างอำนาจการต่อรองในเวทีต่างๆ มากขึ้น

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

4. ประชาคมเศรษฐกิจจะทำให้ผู้ประกอบการไทยได้เริ่มปรับตัวและเตรียมความพร้อมกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเร่งปรับตัวและใช้โอกาสที่เกิดจากการลดอุปสรรคทางการ ค้าและการลงทุนต่างๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะสาขาที่ไทยมีความพร้อมและมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง

5. เสริมสร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการภายในประเทศ จากการใช้ทรัพยากรในการผลิตร่วมกันและการเป็นพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ ระหว่างประเทศ จากการขจัดอุปสรรคในด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศสมาชิก

6. ยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนจากการดำเนินตามแผนงานในด้านการลดอุปสรรคทั้งด้านการค้าและการลงทุน และการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2556)

จากจุดนี้จะเห็นได้ว่า AEC จะมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับคนไทยและสังคมไทยในทุกๆด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ และที่สำคัญคือคน ดังนั้นการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ควรให้ความสำคัญกับคน รวมทั้งความพร้อมในองค์ประกอบทุกๆด้าน เพื่อไทยก้าวสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างสมบูรณ์แบบ

นโยบายการท่องเที่ยวในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

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

ความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน

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

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

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

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

แผนการรวมตัวด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน

การประเมินผลของสำนักงานเลขาธิการอาเซียนพบว่าภาคการท่องเที่ยวเป็นสาขาเดียวที่สามารถดำเนินการใน 19 มาตรการตามที่กำหนดได้เป็นผลสำเร็จ มาตรการดังกล่าว มีดังนี้ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2554)

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

9. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว

10. ศึกษาแหล่งท่องเที่ยวที่น่าส่งเสริมให้เกิดการลงทุน

11. ดำเนินโครงการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Ecotourism)

12. จัดเวทีเกี่ยวกับการลงทุนด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน

13. กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของอาเซียน โดยเริ่มจากระบบรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงแรม

14. กำหนดมาตรฐานสมรรถนะขั้นต่ำ (Minimum Competency Standard) สำหรับผู้ประกอบวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน

15. จัดทำกรอบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว

16. จัดทำหลักสูตรกลางของอาเซียน

17. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของอาเซียน

18. พัฒนาความสามารถด้านภาษาของมัคคุเทศก์ท้องถิ่น

19. จัดทำกรอบแนวคิดและแผนปฏิบัติการสำหรับการสื่อสารของอาเซียนในกรณีวิกฤต (ASEAN Crisis Communication Framework)

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

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

ความเจริญเติบโตในภาคการท่องเที่ยวอาเซียนให้ยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องติดตามผลที่จะได้รับจากโครงการVAC และเริ่มดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดและการสร้างแบรนด์ใหม่ๆ ในขณะเดียวกันจะต้องทำการประเมินถึงสิ่งที่ยังขาดอยู่จากการดำเนินการตามโครงการ VAC และทบทวนบทบาทของNTOs รวมถึงบทบาทของภาคเอกชน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนการตลาดในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

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

ปัจจุบัน การท่องเที่ยวของอาเซียนจำเป็นต้องพัฒนาไปอีกขั้น และยังคงต้องให้ความสำคัญใน ประเด็นที่เกี่ยวกับการตลาดและการสร้างแบรนด์ของภูมิภาค การเชื่อมโยงและอำนวยความสะดวกด้านคมนาคม มาตรฐานและความหลากหลายของสินค้า และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในระดับสูงสุด

แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

แผนฉบับนี้ได้เล็งเห็นว่าภาคการท่องเที่ยวมักได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัจจัยภายนอกหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลอย่างมากต่อกิจกรรมการท่องเที่ยวและประมาณการตัวเลขต่างๆ อีกทั้งยังส่งผลกระทบทั้งในทางลบและทางบวกต่อปริมาณและลักษณะของการท่องเที่ยวในอนาคตอีกด้วย เช่น ภัยจากธรรมชาติและจากเหตุการณ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น ที่ส่งผลทั้งต่อภูมิภาคโดยรวมและประเทศใดประเทศหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับนี้จึงได้คำนึงถึงความไม่แน่นอนและความผันผวนเหล่านี้ด้วย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2554)

1. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

วัตถุประสงค์ทั่วไป

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

วัตถุประสงค์เฉพาะด้าน

1. ทบทวนแถลงการณ์ต่างๆของผู้นำและรัฐมนตรีอาเซียนที่เกี่ยวกับการสร้างประชาคมอาเซียนและการรวมตัวในสาขาการท่องเที่ยว ได้แก่ ความตกลงว่าด้วยการค้าบริการของอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Services-AFAS) แผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (The Vientiane Action Plan) ข้อตกลงด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Agreement) แผนการรวมตัวด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (Roadmap for Integration of Tourism Sector) และอื่นๆ

2. จัดให้มีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนระหว่าง องค์กรการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN NTOs) และประธานของคณะทำงานต่างๆ รวมถึงภาคเอกชน สมาคมการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEANTA) และเจ้าหน้าที่จากองค์กรด้านการท่องเที่ยวของประเทศพันธมิตรเพื่อประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ ต่อวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ของการท่องเที่ยวอาเซียนในปี 2015

3. ประเมินผลงานและโครงการที่จัดทำโดยองค์กรการท่องเที่ยวระดับชาติ (NTOs) และคณะทำงานต่างๆ ในด้านการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดทำมาตรฐาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การลงทุน การท่องเที่ยวทางเรือ (cruise tourism) การจัดการกับวิกฤตและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

4. กำหนดโครงการและกิจกรรมที่องค์กรการท่องเที่ยวระดับชาติ (NTOs) และคณะทำงานต่างๆ ควรดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของการท่องเที่ยวอาเซียนในปี2015

5. จัดทำแผนด้านการท่องเที่ยวใหม่ๆ กำหนดกิจกรรม โครงการ ระยะเวลา และหน่วยงานที่เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบ

2. หลักการสำคัญของแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

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

ภาพ 7 หลักการสำคัญของแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

การพัฒนาอย่างเป็นระบบและบูรณาการ

แนวทางที่เป็นระบบและบูรณาการจะช่วยให้ประเทศสมาชิกอาเซียนสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย เพิ่มผลกระทบในทางบวกและลดผลกระทบในทางลบที่มีต่อภาคการท่องเที่ยว แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) จึงมีการวางกรอบเพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยและกระบวนการต่างๆ ที่อาจส่งผลต่อพัฒนาการของการท่องเที่ยวอาเซียนได้อย่างเป็นระบบและสมเหตุสมผลการปรับโครงสร้างอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว

การพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบ

ประเด็นเรื่องความยั่งยืนและการมีความรับผิดชอบเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการวางแผนพัฒนาของอาเซียน ที่จะต้องทำให้แน่ใจว่าพัฒนาการด้านการท่องเที่ยวนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มประชากรผู้ด้อยโอกาสแล้ว ยังต้องไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อสังคมโดยรวม เช่น ทำให้ราคาที่อยู่อาศัยเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประชาชนต้องออกไปจากที่อยู่เดิม หรือเป็นผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมและมรดกทางวัฒนธรรมของชาติ

ความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย

การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งในกระบวนการจัดการและจัดทำแผนการท่องเที่ยวของอาเซียนรูปแบบของการมีส่วนร่วมจะต้องสะท้อนความแตกต่างซับซ้อนของอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภาครัฐและเอกชนได้มีโอกาสปรึกษาหารือ วางแผนดำเนินการ และติดตามพัฒนาการด้านการท่องเที่ยวร่วมกัน และสนับสนุนกลไกแบบบูรณาการเพื่อกระตุ้นการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ผลิตภัณฑ์ด้านการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ

คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการท่องเที่ยว ในปัจจุบันนักท่องเที่ยวทั่วโลกเริ่มมองหาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และมีคุณภาพคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายออกไปมากขึ้น แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) จึงกำหนดนโยบายหลายประการที่ช่วยเพิ่มคุณภาพสินค้าบริการท่องเที่ยว ซึ่งนอกจากจะทำให้อาเซียนสามารถแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้แล้ว ยังมีโอกาสพัฒนาเป็นจุดหมายปลายทางสำหรับการท่องเที่ยวที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลกได้อีกด้วย

การให้บริการที่เป็นเลิศ

ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาค จำเป็นต้องพิจารณาด้วยว่าความเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมนั้น เป็นผลมาจากการให้บริการที่เน้นลูกค้าเป็นหลักและมีคุณภาพตามมาตรฐานโลกหรือไม่ ดังนั้น แผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) จึงเน้นเรื่องการยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้บริการที่เป็นเลิศและความเป็นมืออาชีพ รวมถึงสร้างระบบการรับรองคุณภาพผู้ประกอบการของอาเซียน

ประสบการณ์ท่องเที่ยวที่แตกต่างและมีปฏิสัมพันธ์

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบุคคลากรในวงการศึกษาวิจัยมีความเห็นตรงกันว่า นักท่องเที่ยวในปัจจุบันมักมองหาประสบการณ์ท่องเที่ยวที่แตกต่าง มีเอกลักษณ์และมีโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP) ได้เน้นในจุดนี้ โดยกำหนดทิศทางกลยุทธ์ใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์และการสร้างความแตกต่าง ตลอดจนปรับเปลี่ยนบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

วิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และโครงสร้างของแผนกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน (ATSP)

1. วิสัยทัศน์

"ภายในปี 2015 อาเซียนจะมีนักท่องเที่ยวเข้ามาในภูมิภาคมากขึ้นด้วยสินค้าบริการที่เป็นเอกลักษณ์และมีความหลากหลาย จะเกิดการปรับปรุงการเชื่อมโยงทางคมนาคม สร้างสภาวะแวดล้อมที่มั่นคงปลอดภัย และเพิ่มคุณภาพการให้บริการ ในขณะเดียวกัน จะต้องเพิ่มคุณภาพชีวิตและโอกาสให้แก่ผู้มีถิ่นฐานในภูมิภาค โดยพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบด้วยความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ"

2. แผนกลยุทธ์การท่องเที่ยวอาเซียน พ.ศ. 2554-2558

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

ในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ข้างต้น ได้มีการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่สรุปได้ในกระบวนการทำแผนและการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมของอาเซียน ทั้งนี้ เป็นที่แน่ชัดแล้วว่ามีความจำเป็นต้องกำหนดจุดยืนของอาเซียนในตลาดท่องเที่ยวโลกอย่างเร่งด่วน และฉกฉวยโอกาสในปัจจุบันที่มีอยู่มากมาย แต่อย่างไรก็ตาม เป็นการยากที่จะทำได้หากปราศจากแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เข้มแข็งและการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพมีความสำคัญต่อการรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์อันดีของภูมิภาคโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาวะปัจจุบันที่นักท่องเที่ยวต่างคาดหวังและเรียกร้องมากขึ้นเรื่อยๆ ฉะนั้นจึงต้องมีการปรับปรุงมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

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

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

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

สำหรับคุณสมบัติที่ประเทศสมาชิกเจรจาเพื่อหาจุดตกลงยอมรับร่วมกันก็คือ เรื่องการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นเงื่อนไขในการได้รับอนุญาตให้ทำงานในประเทศหนึ่งๆ จากวัตถุประสงค์หลักของข้อตกลง MRA นี้คือ การช่วยให้นักวิชาชีพอาเซียนสามารถเคลื่อนย้ายเข้าไปทำงานในประเทศอาเซียนอื่นได้สะดวกมากขึ้น สามารถยื่นคำขอใบอนุญาต โดยไม่เสียเวลาตรวจสอบคุณสมบัติซ้ำจากประเทศต้นทางและประเทศปลายทางทั้งนี้ ผู้ประกอบวิชาชีพยังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของประเทศที่เข้าไปทำงาน

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

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

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

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

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

ท่องเที่ยวและอำนวยความสะดวกให้การดำเนินการตามข้อตกลง MRA ในประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นไปได้ตามเป้าหมาย

ทั้งนี้สมรรถนะขั้นพื้นฐานที่ ACCSTP กำหนด ประกอบด้วยสมรรถนะร่วมสำหรับทุกกลุ่มสาขา (Common Core Competencies) และสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Generic and Functional Competencies) ซึ่งมีรายละเอียดสำหรับบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนประกอบด้วย 2 สาขาหลักคือ สาขาที่พัก และสาขาการเดินทาง ครอบคลุมตำแหน่งงาน 32 ตำแหน่ง ดังนี้ (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555)

1. สาขาโรงแรมและที่พัก (Hotel and Accommodation Service) แบ่งเป็น
   1.1 แผนกต้อนรับ (Front Office) ครอบคลุมตำแหน่ง
      1) ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับ (Front Office Manager)
      2) ผู้ควบคุมดูแลฝ่ายต้อนรับ (Front Office Supervisor)
      3) พนักงานต้อนรับ (Receptionist)
      4) พนักงานรับโทรศัพท์ (Telephone Operator) และ
      5) พนักงานยกกระเป๋า (Bell Boy)
   1.2 แผนกแม่บ้าน (House Keeping) ครอบคลุมตำแหน่ง
      1) ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive Housekeeper)
      2) ผู้จัดการฝ่ายซักรีด (Laundry Manger)
      3) ผู้ควบคุมดูแลห้องพัก (Floor Supervisor)
      4) พนักงานซักรีด (Laundry Attendant)
      5) พนักงานดูแลห้องพัก (Room Attendant)
      6) พนักงานทำความสะอาด (Public Area Cleaner)
   1.3 แผนกอาหาร (Food Production) ครอบคลุมตำแหน่ง
      1) หัวหน้าพ่อครัว (Executive Chef)
      2) พ่อครัวแต่ละงาน (Demi Chef)
      3) ผู้ช่วยพ่อครัวฝ่ายอาหาร (Commis Chef)
      4) พ่อครัวงานขนมหวาน (Chef de Partie)
      5) ผู้ช่วยพ่อครัวขนมหวาน (Commis Pastry)
      6) งานขนมปัง (Baker)
      7) งานเนื้อ (Butcher)

1.4 แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ครอบคลุมตำแหน่ง

1) ผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Director)

2) ผู้จัดการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Manager)

3) หัวหน้าพนักงานบริกร (Head Waiter)

4) พนักงานผสมเครื่องดื่ม (Bartender)

5) พนักงานบริกร (Waiter)

2. สาขาบริการการเดินทาง (Travel Services)

2.1 ตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agencies) ครอบคลุมตำแหน่ง

1) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)

2) ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (Assistant General Manager)

3) หัวหน้าผู้แนะนำการเดินทาง (Senior Travel Consultant)

4) ผู้แนะนำการเดินทาง (Travel Consultant)

2.2 บริษัททัวร์ (Tour Operation) ครอบคลุมตำแหน่ง

1) ผู้จัดการธุรกิจ (Product Manager)

2) ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด (Sales & Marketing Manager)

3) ผู้จัดการฝ่ายบัญชี (Credit Manager)

4) ผู้จัดการฝ่ายตั๋ว (Ticketing Manager)

5) ผู้จัดการฝ่ายท่องเที่ยว (Tour Manager)

ทั้งนี้ ประเทศไทยได้รับมอบหมายให้มาจัดทำหลักสูตรอบรมเพื่อรองรับสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวใน 32 ตำแหน่งงาน ครอบคลุมตำแหน่งงานด้านที่พักมี 4 กลุ่มคือ Front Office, Housekeeping, Food Production, Food & Beverage Service ด้านการเดินทางมี 2 กลุ่มคือ Travel Agencies และ Tour Operation โดยสมรรถนะจะมีทั้งcore, generic, functional ในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งขณะนี้คู่มือจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว เป็นภาษาไทยโดยมีการประยุกต์มาจากหลักสูตรของออสเตรเลีย ประกอบกับการออกแบบสมรรถนะและหลักสูตรที่ใช้ความต้องการของภาคธุรกิจเป็นฐาน มีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ การรับรองสมรรถนะจะแบ่งเป็น 5 ระดับ Certificate 2, 3, 4 และDiploma 1, 2 หน่วยกิตที่เรียน / อบรมสามารถเทียบโอนระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกันได้ ระดับที่สูงขึ้นเป็นการเพิ่มสมรรถนะเฉพาะทางไม่ใช่เพิ่มระยะเวลาเรียน/อบรม ระดับ Certificate 2 มีทักษะพื้นฐานที่ทำ เป็นประจำ (ใช้เวลา 3

เดือน) ระดับ Certificate 3 มีทักษะที่กว้างขึ้นและความรับผิดชอบของผู้นำทีม (ใช้เวลา 6 เดือน) ระดับ Certificate 4 มีสมรรถนะทางเทคนิคมากขึ้นและมีทักษะให้คำแนะนำ (ใช้เวลา1 ปี) ระดับ Diploma 1 มีสมรรถนะเฉพาะทางและทักษะในการจัดการ (ใช้เวลา 1 ปีครึ่ง) และระดับ Diploma 2 มีสมรรถนะเฉพาะทางที่กว้างขึ้นและทักษะสูงในการจัดการ (ใช้เวลา 2 ปี) ทั้งนี้ เมื่อประเทศสมาชิกอาเซียนได้ร่วมกันพิจารณาหลักสูตรและยอมรับให้เป็นหลักสูตรที่สมบูรณ์แล้ว จึงจะนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติใช้สำหรับประเทศสมาชิกอาเซียนต่อไป (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555)

อย่างไรก็ตามการกำหนดมาตรฐานแรงงานฝีมือด้านการท่องเที่ยวและการบริการนั้น ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการรับรองบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว คณะกรรมการบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งชาติ และคณะกรรมการกำกับติดตามเรื่องบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ซึ่งเป็นกลไกหลักภายใต้ ASEAN MRA โดยมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

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

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

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

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

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

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ในปัจจุบันการกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนมีความชัดเจนและมีการดำเนินการมาในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นภาคเอกชน โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมและที่พักที่จะต้องมีการปรับตัวและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อช่วงชิงโอกาสและพร้อมรับกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า องค์กรถือว่าบุคลากรหรือพนักงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติคือทรัพยากรที่มีคุณค่า (valuable resource)ไม่ใช่ต้นทุนที่จะต้องพยายามลดต้นทุนนั้น หากสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิผลในมิติเชิงกลยุทธ์ ก็จะสามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) ซึ่งจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อีกด้วย ในด้านการท่องเที่ยวก็เช่นกัน ทรัพยากรมนุษย์ในด้านการท่องเที่ยวมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการแข่งขัน แต่ในปัจจุบันการพัฒนาการท่องเที่ยวมุ่งที่จะพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและธุรกิจท่องเที่ยวเป็นหลักซึ่งมีความอิ่มตัวแล้วเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร แต่การพัฒนาในด้านทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถยกระดับสมรรถนะได้อีก อันจะทำให้องค์กร รวมทั้งประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

ไมเคิล อาร์มสตรอง (2006) กล่าวว่า "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ แนวทาง (approach) เชิงกลยุทธ์และมีความเกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ซึ่งได้แก่ บุคลากรขององค์กร โดยทั้งในแง่ของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน"

เดวิด เกสต์ (1987) กล่าวว่า "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ ชุดของนโยบาย (ด้านบุคคล) ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบูรณาการขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความยืดหยุ่นของการบริหารทรัพยากรบุคคลและคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูงสุด"

ดนัย เทียนพุฒ (2541: 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมด้านบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมในภารกิจด้านการสรรหาของพนักงาน เช่น การรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การว่าจ้างการบรรจุ และการทดลองปฏิบัติงานเป็นต้น ด้านการพัฒนาซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาพนักงานการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การด้านการรักษาพนักงานในส่วนค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล การสื่อสัมพันธ์ สุขอนามัยความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การออกแบบงาน การกำหนดตำแหน่ง การวิจัย และการตรวจสอบด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเกิดคุณค่าสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จากความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนในการสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษาและการใช้ประโยชน์บุคลากรขององค์การ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

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

พยอม วงศ์สารศรี (2530: 4) ได้แบ่งงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

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

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

1. การวิเคราะห์งาน เพื่อให้ทราบเนื้อหา/ส่วนประกอบของงานที่แต่ละคนทำอยู่
2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหา
3. การสัมภาษณ์และการคัดเลือก
4. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่และการอบรมพัฒนา
5. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
6. จัดสิ่งสร้างเสริมจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ
7. การประเมินผลงาน

8. การสื่อความเพื่อความเข้าใจที่จะให้สามารถรับรู้ปัญหาต่างๆ และการแก้ไขโดยดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาปัญหาและการดำเนินการด้านวินัยต่างๆ

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

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

จากกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น จะเห็นได้ว่าเมื่อสรุปในภาพรวมแล้ว กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการด้วยกัน คือ 1) การสรรหาและการจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรรมย่อยคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับสมัคร รวมถึงการทดสอบและคัดเลือก 2) การฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อยคือ การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม การพัฒนา การจัดการคุณภาพและผลิตภาพ การประเมินงาน และการบริหารความก้าวหน้าในแต่ละสายงาน 3) ประโยชน์ทดแทน ประกอบไปด้วย การสร้างโครงสร้างเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ เช่น เงินเดือน และค่าทำงานล่วงเวลา รวมถึงสิทธิประโยชน์และบริการอื่นๆ 4) แรงงานสัมพันธ์ ประกอบด้วย แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง การปฏิบัติอย่างเท่าเทียม รวมถึงความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การที่มนุษย์ได้ทำสิ่งใหม่ จะเป็นบ่อเกิดทำให้เศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์, 2537: 130-131) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิผลขององค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์การในยุคของการแข่งขัน จำเป็นที่องค์การจะต้องมีนโยบาย และแผนการที่ให้

ความสำคัญในด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม จึงทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบต่างๆ

ความหมาย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ให้แก่บุคลากร และพัฒนาให้คนในองค์การมีความก้าวหน้า ทันสมัย และยังเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ระดับสูงขึ้นไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรได้มีแนวทางในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านพอประมวลได้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีเกี่ยวกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์กร

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

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

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มี

อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดาเนินขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม จัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ยิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น 4 แนวทาง คือ (นิศดารก์ เวชยานนท์, 2548)

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยมีวิธีการคือ

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

1.2 การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในแง่องค์การแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่ง การให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลานาน

1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ้งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การต้องการ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวมเร็ว

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน ส่วน คือ

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

ประการแรก ควรให้การศึกษาแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิผล และให้เขาเกิดความเข้าใจในบทบาทของตนที่พึงอุทิศให้กับองค์การและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สอง องค์การต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถของตนเองและจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และทันสมัยอยู่เสมอ

ประการที่สาม องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานในโครงสร้างแบบแบนราบและมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกระชับ การทำงานที่มีการควบคุมดูแลไม่มากนัก การมีวัตถุประสงค์และการตรวจสอบการทำงานของตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง

ประการที่สี่ องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และมีทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

นอกจากนั้น บุคลากรในองค์การยังจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และดำเนินการจัดการกับงานใหม่ ๆ อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตนเองให้มากขึ้นอีกด้วย บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีลักษณะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ทันที

2.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายองค์การและฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงานอาชีพของตนด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองก้าวขึ้นไปในสายงานอาชีพ

การพัฒนาสายงานอาชีพ จะเน้นโอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์การให้สอดคล้องกัน โดยที่องค์การจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากร โดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วมาเป็นแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ดี การพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคลเพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ คือการพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้อง

จัดทำเป็นกระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกขั้นตอนตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์การก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ จึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันทั้งองค์การและบุคลากร

2.3 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาองค์การมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงสุขภาพขององค์การให้แข็งแรงสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้การพัฒนาองค์การจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์การ และการพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์การเสียก่อน เมื่อคนในองค์การเปลี่ยนแปลงความคิดแล้วย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงานและปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี

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

3.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์

3.2 การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน

3.3 การเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการปรับตัวและจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 กระบวนการ ตั้งแต่ การสรรหาและการจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ประโยชน์ทดแทน และแรงงานสัมพันธ์ เพื่อดูว่าโรงแรมและที่พักมีการปรับตัวด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการกำหนดมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

แนวคิดเกี่ยวกับโรงแรมและที่พัก

ความหมายของโรงแรมและที่พัก

ความหมายของคำว่า "โรงแรม" (Hotel) นั้น ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3 บัญญัติไว้ว่าโรงแรมหมายถึง "บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว" (พระราชบัญญัติโรงแรม, 2478: 16) สอดคล้องกับ ขจิต กอบเดช (2542: 3) ที่ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมโรงแรมไว้ว่า คือการดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานประกอบการจัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่หรือที่พัก มีอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมตามขอบข่ายของบริการนั้น ๆ

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

1. Inn หมายถึง ที่พักขนาดเล็ก ตั้งอยู่ริมทาง ไม่มีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

2. Tavern หมายถึง ที่พักสำหรับคนเดินทางที่ใช้มาเป็นพาหนะ มีลักษณะเหมือนโรงเตี๊ยม

3. Accommodation หมายถึง ที่พักที่จัดไว้ให้คนเดินทาง พร้อมมีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

4. Motel หมายถึง โรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งตั้งอยู่ริมถนนสายสำคัญๆ เพื่อให้บริการสำหรับนักเดินทางที่เดินทางโดยรถยนต์

5. Lodge หมายถึง สถานที่ให้เช่าสำหรับพักอาศัยค้างคืนระหว่างเดินทาง ให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม สระว่ายน้ำและคิดค่าเช่าเป็นค่าตอบแทน

6. Guest House หมายถึง สถานที่ให้เช่าขนาดใหญ่ มีลักษณะเป็นห้องโถง ห้องน้ำรวม ไม่มีบริการอื่น ๆ ราคาเช่าถูก

นอกจากนี้ กฎหมายเกี่ยวกับโรงแรมของประเทศอังกฤษ (อ้างถึงใน อนุพันธ์ กิจพันธ์พาณิช, 2538) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "โรงแรม" ว่าเป็นที่ซึ่งบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มและที่พักหลับนอนแก่ผู้เดินทางที่ต้องมีเงินและเต็มใจที่จะจ่ายเงินค่าบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จัดให้

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

เพราะฉะนั้น ตามกฎหมายของอังกฤษ โรงแรมจะต้องมีบริการทั้งด้านอาหาร เครื่องดื่มและที่พักให้แก่แขก โดยจะต้องรับผิดชอบต่อทรัพย์สินของแขกที่มาพัก ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับข้อบังคับเรื่องสาธารณสุขและมาตรการด้านความปลอดภัย ตลอดจนต้องมีมาตรฐานสูงด้านความสะอาดและด้านสุขอนามัยด้วย

กล่าวโดยสรุปโรงแรมและที่พักจึงหมายถึง กิจการที่จัดบริการด้านที่พักอาศัยแก่นักท่องเที่ยว คือ ให้บริการห้องพักและอาหารเครื่องดื่มตามความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยคิดค่าตอบแทนเพื่อผลกำไรของกิจการนั้น

ประเภทของโรงแรม

การแบ่งประเภทของโรงแรมสามารถแบ่งได้เป็นหลายลักษณะแล้วแต่จุดประสงค์หลักของโรงแรมนั้น ๆ เช่น อาจจะแบ่งเป็นโรงแรมประเภทหรูหรา โรงแรมประเภทที่พักตากอากาศ โรงแรมประเภทศูนย์กลางธุรกิจ หรือโรงแรมประเภทที่พักคนเดินทาง นอกจากนี้ยังแบ่งตามมาตรฐาน สถานที่ตั้ง แขกที่มาพัก หรือลูกค้าที่โรงแรมนั้น ๆ เจาะกลุ่ม ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาแบ่งประเภทของโรงแรมนิยมยึดหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. โรงแรมที่แบ่งตามทำเลที่ตั้ง (Location)

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

1.2 โรงแรมในเมืองเล็ก (Small cities) มักตั้งอยู่ในเมืองเล็ก ลูกค้าส่วนใหญ่คือนักธุรกิจ นักท่องเที่ยว นักเดินทาง และลูกค้าในท้องถิ่นที่มาสังสรรค์

1.3 โรงแรมชานเมือง (Saburban hotel) ตั้งอยู่ชานเมืองหรือนอกเมือง มีการคมนาคมสะดวก บรรยากาศเงียบสงบ มีอากาศบริสุทธิ์

1.4 โรงแรมสถานตากอากาศ (Resort hotel) จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.4.1 โรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว เช่น ภูเขา ทะเล ทะเลสาบ

1.4.2 โรงแรมที่ไม่มีธรรมชาติดึงดูดนักท่องเที่ยว เป็นโรงแรมที่มุ่งเน้นด้านกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ เช่น สนามกอล์ฟ ขี่ม้า ฯลฯ

1.5 โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport hotel) ตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่สนามบิน ทั้งนี้เพราะสนามบินส่วนใหญ่ตั้งอยู่ไกลเมือง

2. โรงแรมที่แบ่งตามระยะเวลาที่ลูกค้ามาพัก

2.1 โรงแรมสำหรับพักชั่วคราว (Transient hotel) คือ โรงแรมที่ลูกค้ามาพักเป็นระยะเวลาสั้น ๆ

2.2 โรงแรมสำหรับพักประจำ (Residential hotel) คือ โรงแรมประเภทให้ลูกค้าเช่าพักเป็นเวลาอย่างน้อย 1 เดือน โดยคิดค่าเช่าเป็นรายเดือนหรือจะเป็นประเภทห้องชุด

3. โรงแรมที่แบ่งตามการคมนาคม (Transportation)

นอกจากนี้แล้ว ยังแบ่งจากการคมนาคม (Transportation) เช่น โมเต็ล หรือมอร์เตอร์โฮเต็ล โรงแรมรถไฟ โรงแรมที่อยู่ใกล้สนามบิน ซึ่งการจัดลักษณะนี้คาบเกี่ยวกับการแบ่งประเภทโรงแรมตามทำเลที่ตั้ง

4. โรงแรมที่แบ่งตามจุดประสงค์ของการเยี่ยมเยือน (Purpose of Visit)

เช่น โรงแรมสำหรับธุรกิจ โรงแรมสำหรับพักผ่อนในวันหยุด โรงแรมสำหรับการประชุม โรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยว

5. โรงแรมที่แบ่งตามระยะเวลาการเปิดให้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ (Rang of its Facilities and Service)

ซึ่งบางโรงแรมเปิดให้พักอาศัยอยู่ระยะยาว แต่บางโรงแรมสำหรับพักอาศัยอยู่ชั่วคราวเท่านั้น บางโรงแรมรับเฉพาะแขกที่จะพักค้างคืนเท่านั้น โดยโรงแรมเหล่านี้จะจัดบริการอาหารเช้าให้กับแขกผู้เข้าพักด้วย

6. โรงแรมที่แบ่งตามการมีใบอนุญาต (License) สำหรับขายเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ บางโรงแรมได้รับอนุญาตให้ขายเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ แต่โรงแรมบางแห่งก็ไม่มี

7. โรงแรมที่แบ่งตามความเป็นเจ้าของหรือการจัดการ (Ownership and Management) โรงแรมที่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียวจะมีการบริหารจัดการโดยผู้ที่เป็นเจ้าของ แต่โรงแรมที่เป็นสาขาหรือมีเจ้าของร่วมกันหลายๆคน ส่วนใหญ่จะจัดการในรูปของบริษัท

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

9. โรงแรมที่แบ่งตามการจำแนกตามราคา (Price) เป็นการจำแนกตามราคาที่โรงแรมกำหนดเป็นอัตราเรียกเก็บที่พิจารณาจากคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการตามที่กำหนดขึ้นในสหรัฐอเมริกา สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

9.1 โรงแรมประหยัดและจำ กัดบริการ (Economy/ Budget/ Limited Service Hotel) เน้นความประหยัดและมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกน้อย

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

9.3 โรงแรมราคาปานกลาง (Mid - Scale/ Standard Hotel) อยู่ระหว่างโรงแรมราคาประหยัดกับโรงแรมราคาสูง

10. โรงแรมที่จำแนกตามความเป็นเจ้าของและการจัดการ (Ownership and Management) ได้แก่

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

10.2 โรงแรมระบบแฟรนไชส์ (Franchise hotel) หมายถึงโรงแรมที่ได้รับมอบสิทธิ (Franchisee) จากโรงแรมเจ้าของสิทธิ (franchiser) ให้สามารถใช้ชื่อเครื่องหมายการค้า ระบบการปฏิบัติงาน ระบบการจองห้องพักซอฟแวร์ของมาตรฐานในการบริหาร หลักสูตรและฝึกอบรมตลอดจนการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคที่จำเป็นของโรงแรมได้โดยโรงแรมที่ได้รับมอบสิทธิพิเศษจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้ตามที่กำหนด โรงแรมระบบแฟรนไชส์ได้รับความนิยมในสหรัฐอเมริกา แต่ไม่แพร่หลายในทวีปยุโรปและเอเชีย ตัวอย่างโรงแรมระบบแฟรนไชส์ เช่น ฮอลิเดย์ อินน์ (Holiday Inns) เดย์ส อินน์ (Days Inns) โรงแรมและรีสอร์ทมาริออท (Marriott Hotels and Resorts) เอมบาสซี่ สวิท (Embassy Suites) เป็นต้น

10.3 โรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการ (Management Contract Hotel) หมายถึง โรงแรมที่เจ้าของโรงแรมว่าจ้างหรือทำสัญญาให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมักอยู่ในรูปบริษัทเข้ามาบริหารโรงแรมโดยจ่ายค่าธรรมเนียมการบริหาร และหรือแบ่งผลกำไร (ประมาณร้อยละ 3 ถึง 6 ของรายได้) ให้โดยมีข้อตกลงว่าจะต้องบริหารโรงแรมให้เกิดผลกำไรตามต้องการ ตัวอย่างบริษัทที่รับบริหารโรงแรม เช่น โรงแรมอินเตอร์สเตท (Interstate Hotels) โรงแรมและรีสอร์ทบริสโทล (Bristol Hotesl & Resorts) สตาร์วูด ลอร์ดจิ้ง (Starswood Lodging Corp) เป็นต้น

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

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

11. โรงแรมที่แบ่งตามขนาดของโรงแรม (Size) การจำแนกตามขนาดยังไม่มีการกำหนดขนาดเป็นมาตรฐานสากล แต่โดยทั่วไปการแบ่งตามขนาดของโรงแรม ก็จะดูจากจำนวนห้องพัก หรือความสามารถในการบรรจุเตียง ซึ่งจะแบ่งเป็น

11.1 โรงแรมขนาดเล็ก (small hotel) มีจำนวนห้องน้อย เช่น 50 ห้อง

11.2 โรงแรมขนาดกลาง (medium-size hotel) อยู่ระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและขนาดใหญ่

11.3 โรงแรมขนาดใหญ่ (large hotel) มักมีจำนวนห้องพักหลายร้อยห้อง

องค์การการท่องเที่ยวโลก (WTO) ได้แบ่งลักษณะโรงแรม เป็น 6 ประเภท ที่ได้แบ่งตามขนาดจำนวนห้องพักไว้ ดังนี้ คือ ไม่เกิน 100 ห้องจัดเป็นโรงแรมขนาดเล็กมาก ขนาด 100 - 200 ห้องจัดเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ขนาด 200 - 500 ห้อง จัดเป็นโรงแรมขนาดกลาง และขนาดใหญ่คือตั้งแต่ 500 ห้องขึ้นไป (นิศา ชัชกุล, 2551)

นอกจากนี้ วิษณุ บ่วงสมบูรณ์ (2546: 83) กล่าวว่า การแบ่งขนาดของโรงแรมจะแบ่งตามจำนวนห้องพัก ดังนี้

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

นอกจากนี้ สุพัตรา สร้อยเพ็ชร (2553) กล่าวว่า สำหรับประเทศไทย การจัดแบ่งประเภทที่พักแรม โดยใช้เกณฑ์การกำหนดตามจำนวนห้องพัก จะใช้เกณฑ์ดังนี้

1. โรงแรมขนาดเล็ก (Small hotel) เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก ไม่เกิน 100 ห้อง

2. โรงแรมขนาดกลาง (Medium hotel) เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 100 ห้องขึ้นไป แต่ไม่เกิน 300 ห้อง

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

4. โรงแรมขนาดใหญ่มาก (Mega hotel) เป็นโรงแรมที่มีห้องพัก 500 ห้องขึ้นไป

แต่หากแบ่งตามสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2552) จะแบ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็ก คือโรงแรมที่มีขนาดต่ำกว่า 60 ห้อง ขนาดกลาง คือ 60-149 ห้อง และขนาดใหญ่ คือ 150 ห้องขึ้นไป

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

ระดับมาตรฐานของโรงแรม

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

แบ่งตามระดับความหรูหรา

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

กลุ่มดาวเดียว หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์แบบง่าย ๆ และ พอใช้ได้ มีห้องน้ำ ห้องส้วมเพียงพอในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้มาพักเท่านั้น บรรยากาศเป็นกันเอง

กลุ่มสองดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี มีระดับห้องพักสูงกว่าระดับดาวเดียว ห้องพักกว้างขึ้น มีห้องน้ำในตัว อาหารมีครบครันขึ้น ไม่บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

กลุ่มสามดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักกว้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆมาขึ้น มีห้องน้ำ มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

กลุ่มสี่ดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกๆด้าน ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

กลุ่มห้าดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกๆด้าน ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

ซึ่งการจัดแบ่งประเภทโรงแรมแต่ละแบบนั้น ส่วนใหญ่มักจะจัดแบ่งตามระดับมาตรฐานหรือว่าการให้ดาว เพื่อแบ่งแยกระดับของโรงแรมแต่ละแห่ง ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้จะดูว่าโรงแรมแต่ละประเภทนั้นจะมีการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนอย่างไร

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

โดยทั่วไปแล้วมิติสำคัญที่องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การออกแบบระบบการทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ หรือ การเปลี่ยนแปลงคน รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไปองค์การจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จอยู่บ่อยๆ เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและเจาะตลาดใหม่ๆ

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เห็นว่าการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมและที่พัก ด้วยเหตุนี้จึงสนใจที่จะการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ต่อการกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เจียระไนย ภัทราดม (2552) ทำการศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่อันเนื่องมาจากวิกฤติเศรษฐกิจและการเมืองไทย โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผลการศึกษาพบว่าเมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่าง 79 ราย มีผู้ประกอบการปรับตัวจำนวน 69 ราย ในจำนวนผู้ประกอบการที่มีการปรับตัว 69 รายนี้ พบว่า มีการปรับตัวที่มากที่สุดคือ ด้านผลิตภัณฑ์ โดยจัดให้มีโปรแกรมการท่องเที่ยวที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้นกว่าเดิม ส่วนด้านที่เหลือได้แก่ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านบุคลากร ด้านส่งเสริมการตลาด ด้านภาพลักษณ์ และด้านกระบวนการ จะมีการปรับตัวน้อยใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ธุรกิจนำเที่ยวในสถานการณ์ปัจจุบันได้รับผลกระทบมากขึ้นจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมืองรวมถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะช่วงชิงความได้เปรียบทางธุรกิจ ส่วนการปรับตัวของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ หลังจากได้รับผลกระทบทางวิกฤตเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศ นับตั้งแต่ พ.ศ.2550 จนถึงปัจจุบัน มีลักษณะการปรับตัวด้านกระบวนการการให้บริการมากที่สุด ซึ่งเป็นการปรับตัวที่มีความสำคัญมากสำหรับธุรกิจประเภทบริการ และเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคเสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม เช่นเดียวกับการปรับตัวทางด้านผลิตภัณฑ์

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

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

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

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

นอกจากนี้ ณัฐพล จันทร์เขียว (2555) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมของธุรกิจการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับการเข้าเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบโควตาจากสมาชิกของสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 8 สาขาธุรกิจการท่องเที่ยว รวมทั้งสิ้น 140 ตัวอย่าง ผลการศึกษาความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 51.4 มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ร้อยละ47.1 และมีความเข้าใจในระดับน้อย ร้อยละ 3.5 ผลการศึกษาพบว่าประเทศที่มีศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจการท่องเที่ยวและระดับของการแข่งขันกับประเทศไทยในมุมมองของกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด หากมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย รองลงมาได้แก่ประเทศสิงคโปร์และฟิลิปปินส์

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

การมุ่งเน้นการตลาดไปยังกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน รองลงมาคือการลงทุนเพิ่ม และการหาแหล่งเงินทุนสำรองล่วงหน้า และการขยายความร่วมมือทางธุรกิจการท่องเที่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศสมาชิกอาเซียน ตามลำดับ นอกจากนี้ผลการศึกษาการเตรียมความพร้อมการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจากภาครัฐ พบว่า หน่วยงานราชการมีความเห็นว่ารัฐบาลมีการให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในแง่ของการดำเนินงานและนโยบายต่างๆ อยู่ในระดับมากและปานกลาง

ในส่วนของความต้องการแรงงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยว รัตนาภรณ์ เครืองาม (2541) ได้ทำการศึกษาความต้องการแรงงานเพื่อตอบสนองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรซึ่งเป็นที่ต้องการโดยทั่วไปในธุรกิจทั้ง 5 ประเภท (ธุรกิจโรงแรม/สถานที่พัก/เกสต์เฮ้าส์ ภัตตาคาร/ร้านอาหาร บริษัทนำเที่ยว ห้างสรรพสินค้า และสนามกอล์ฟ) นั้น มีความต้องการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยให้มีการจัดฝึกอบรม โดยต้องการความรู้ด้านการบริการ และมารยาทในการต้อนรับนักท่องเที่ยวและลูกค้า ความต้องการอันดับถัดมาคือ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษามาลายู เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารกับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวควรเร่งวางแผนและดำเนินการในการจัดการอบรมความรู้ด้านการบริการและมารยาทในการต้อนรับนักท่องเที่ยว และความรู้ด้านภาษา อีกทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรในทุกระดับควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ในภาระงานที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ รวมทั้งการให้การศึกษาเพิ่มเติมและความรู้ในหน้าที่ด้านโรงแรมและการท่องเที่ยวจะสามารถตอบสนองต่อชุมชนในแง่ของความต้องการแรงงานภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้

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

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า ส่วนใหญ่ ไม่ได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาทางด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อ เพื่อ

เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโททางด้านภาษาต่างประเทศและความต้องการพัฒนาทางด้านฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมค่อนข้างมาก โดยต้องการฝึกอบรมในเรื่องทักษะด้านบุคคลมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการฝึกอบรมจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาหลักการ แนวทางการพัฒนาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติแห่งหนึ่งที่นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจข้ามชาติแห่งนี้นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ คือการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน คำบรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานดังกล่าว ทำให้องค์กรสามารถวางเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

นอกจากนั้น นรา ขำคม (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ในส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัย และภูมิลำเนา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็ก คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัว

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

ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลานนท์ (2555) ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรต้องการการพัฒนาในแต่ละด้านมากที่สุดดังนี้ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย การพูดสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน มีความกระฉับกระเฉงว่องไวในการทำงาน และการวางตัวอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ การมีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี การปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และการมีวินัย ส่วนสิ่งที่สำคัญยิ่งต่องานบริการคือการมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น บุคลากรเองยังมีความเห็นว่าได้รับการพัฒนาและส่งเสริมไม่มากพอ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค การมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย สถานประกอบการที่พักแรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และ 4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศนอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language) ส่วนการศึกษาความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งจำแนกตามกลุ่มงานหลัก พบว่า 1) แผนกบริการส่วนหน้า ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้มากที่สุดได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ส่วนด้านทักษะได้แก่ การใช้ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ 2) แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม ด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้มากที่สุดได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ส่วนด้านทักษะได้แก่ การใช้ภาษาอังกฤษ และ 3) แผนกแม่บ้านและงาน

บริการส่วนห้องพัก ด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้มากที่สุดได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ส่วนด้านทักษะได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการศึกษาที่ผ่านมามีการศึกษาการปรับตัวของธุรกิจท่องเที่ยวแต่มุ่งเน้นไปในด้านกลยุทธ์ทางการตลาด การเตรียมความพร้อมและความเข้าใจของภาคการผลิตและภาคบริการ แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและที่พักอย่างชัดเจน ประกอบกับประเทศไทยจะมีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและมีการกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้นในงานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งศึกษาผลของข้อตกลงนี้ต่อการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ต่อการกำหนดมาตรฐานของทรัพยากรมนุษย์ตามข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน โดยมุ่งที่กลุ่มอาชีพด้านโรงแรมและที่พัก ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งศึกษาโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการทบทวนเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ทำให้ได้ทฤษฎีและแนวคิดที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางและกรอบแนวคิดในการวิจัยในเรื่องการปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน และเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องและชัดเจน ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้มีการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้เพื่อเป็นกรอบในการศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้สร้างรายได้ โดยเฉพาะเงินตราต่างประเทศเป็นอย่างมากและต่อเนื่องมาหลายทศวรรษ อย่างไรก็ตามภายใต้ข้อตกลงการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งมีประเทศสมาชิกรวม10 ประเทศ ประกอบด้วย ประเทศไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย บรูไน เวียดนาม กัมพูชา ลาว และเมียนม่าร์ โดยมีการกำหนดคำขวัญของอาเซียน คือ “One Vision, One Identity, One Community” หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งอัตลักษณ์ หนึ่งประชาคม ซึ่งภายใต้ข้อตกลงร่วมกันของประเทศสมาชิกทำให้เกิดการไหลเวียนของสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน รวมถึงความพยายามในการให้อาเซียนเป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตเดียว (กองอาเซียน, 2552) นอกจากนั้นยังมีผลให้เกิดการส่งเสริมนโยบายการเงินและเศรษฐกิจมหภาค การตลาด และการ

ลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม กรอบความร่วมมือด้านกฎหมาย การพัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตร พลังงาน การท่องเที่ยว รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านของการจัดการศึกษาและการพัฒนาทักษะแรงงานอีกด้วย

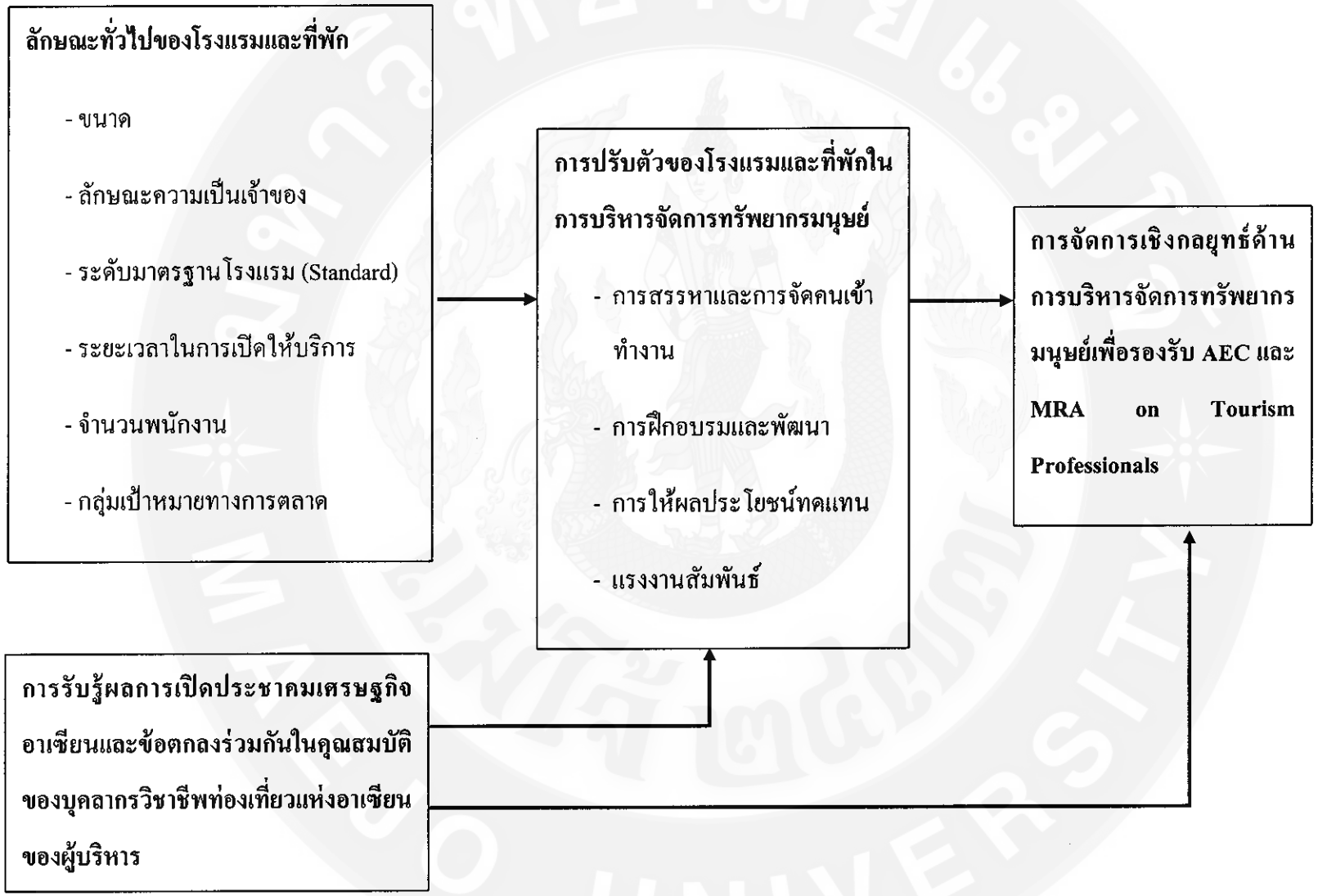
ภายใต้ข้อตกลงและวัตถุประสงค์ของอาเซียนได้ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน ซึ่งการเคลื่อนย้ายแรงงานดังกล่าวได้มีการทำข้อกำหนดหรือข้อตกลงร่วมกัน (Mutual Recognition Arrangement: MRAs) เพื่อกำหนดคุณสมบัติวิชาชีพหลักเพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายนักวิชาชีพหรือแรงงานเชี่ยวชาญได้อย่างเสรี โดยอาชีพที่กำหนดให้มีการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีภายใต้ข้อตกลงร่วมกันประกอบด้วยอาชี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

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

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

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

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


ลักษณะทั่วไปของโรงแรมและที่พัก
- ขนาด
- ลักษณะความเป็นเจ้าของ
- ระดับมาตรฐานโรงแรม (Standard)
- ระยะเวลาในการเปิดให้บริการ
- จำนวนพนักงาน
- กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด
การปรับตัวของโรงแรมและที่พักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- การสรรหาและการจัดคนเข้าทำงาน
- การฝึกอบรมและพัฒนา
- การให้ผลประโยชน์ทดแทน
- แรงงานสัมพันธ์
การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ AEC และ MRA on Tourism Professionals
การรับรู้ผลการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนของผู้บริหาร