

# การศึกษาสภาวะการณปัจจุบันทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงาน ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรองรับมาตรฐานวิชาชีพ ท่องเที่ยวอาเซียน

## Identifying the Current Situation of Human Capital Competency of Hotel Employees in Chanthaburi Province based on ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (MRA)

สิทธิชัย ศรีเจริญประมง<sup>1</sup>, นพดล แสงไข <sup>2</sup>, ฤดีวรรณ ยิ่งยง<sup>3</sup> และ ภาณีตา โพธิ์แก้ว<sup>4</sup>

Sittichai Sricharoenpramong , Nopdol Sangkae, Rudeewan Yingyong and Panita Phokaew

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาวะการณปัจจุบันทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการรับรู้ทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน และ 2) เพื่อเสนอสภาวะการณปัจจุบันทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน โดยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประเมินการรับรู้ทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ในมุมมองของผู้ใช้บริการสัญชาติไทย จำนวน 400 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ประกอบการ และหัวหน้างานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 12 คน ร่วมกันวิเคราะห์สภาวะการณปัจจุบันทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ผลการวิจัย พบว่า สภาวะการณปัจจุบันทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ของทั้ง 4 แผนก ได้แก่ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกการผลิตอาหาร และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีสมรรถนะของ

พนักงานในทุกแผนกอยู่ใน “ระดับมาก” ซึ่งสอดคล้องกับผลการสนทนากลุ่มของผู้ประกอบการ และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่า สมรรถนะการทำงานของพนักงานมีความสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนในบางประเด็นอยู่แล้ว ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีมีความพยายามที่จะพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะการทำงานตามมาตรฐานที่ทางโรงแรมกำหนด

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการมองว่าสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยเน้นบริการที่เป็นรูปแบบเฉพาะของการบริการที่เป็นกันเอง และมีความอบอุ่น ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อสร้างเสน่ห์ และความโดดเด่นในการบริการจากทุนมนุษย์ อันจะนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจโรงแรมต่อไป

**คำสำคัญ:** ทุนมนุษย์ / ธุรกิจโรงแรม / มาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน

<sup>1,3,4</sup> อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## Abstract

This research aims 1) to study human capital's perception of hotel employees in Chanthaburi Province based on ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (MRA), and 2) to propose human capital development guideline of hotel employees in Chanthaburi province based on MRA. The mixed method was used as research tools. The quantitative research methodology was used in this analysis of capital's perception of hotel employees in Chanthaburi Province based on MRA by 400 Thai customers. The qualitative research methodology was used for analyzing the current situation of human capital competency of Hotel Employees in Chanthaburi Province based on MRA by focus group discussion the 12 hotels' entrepreneurs and human resources managers. The results revealed the significant issue that the current situations of human capital competency of hotel employees in Chanthaburi province based on MRA of 4 departments; Front Office, House Keeping, Food Production, and Food and Beverage Service had the overall level of human capital competency was rank in the high level. Moreover, the entrepreneurs and human resources managers summarized that human capital competency of Hotel Employees is in line with MRA. The hotel business in Chanthaburi is constantly striving to improve the performance of its employees to provide expertise and have ability to work according to the hotels' performance standards. However, the entrepreneurs and human resources managers realized that the functional competency is the most important thing to improve employee performance and help employees in doing their work more efficiently. All employees should have knowledge, understanding their job details, and have creativity. To access the MRA will be important topic in the future, but at present, hotel in Chanthaburi should consider the service under the concept of "friendly and warm service" which is the identity of hotel in Chanthaburi to create a charm and differentiation in service from human capital. This will lead to the business competitive advantage.

**Keywords:** Human Capital / Hotel Business / The ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals

## บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8-10 โดยให้ความสำคัญกับ "คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา" ในทุกมิติ โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน มีวัตถุประสงค์ให้ประเทศไทยมีความเชื่อมโยงกับเครือข่ายด้านการผลิตสินค้าและบริการบนฐานปัญญา นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ในภูมิภาคอาเซียน สร้างและพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการที่มีศักยภาพสู่ธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริมการใช้องค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการพัฒนาสินค้าและบริการ โดยเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการและบุคลากรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยยุทธศาสตร์ที่ 5 เป็นยุทธศาสตร์การสร้างเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ได้สะท้อนถึงอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ กล่าวคือผู้ประกอบการขาดทักษะในการประกอบธุรกิจ ในขณะที่แรงงานไทยขาดการยอมรับในมาตรฐานฝีมือแรงงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2555: 1-137) ในขณะเดียวกัน แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวอาเซียน พ.ศ. 2554-2558 ได้ระบุถึงยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ "ภายในปี 2558 อาเซียนจะรองรับจำนวนผู้มาเยี่ยมเยือนที่เพิ่มมากขึ้นด้วยสินค้าด้านการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย เป็นเอกลักษณ์ ด้วยการเชื่อมโยงภายในภูมิภาคที่มีความสะดวก ด้วยสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและมั่นคง ด้วยคุณภาพการบริการที่ดี ในขณะเดียวกัน จะส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีและโอกาสของประชาชนให้มากขึ้น จากการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการทางานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ" (กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554: 31-35)

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการซึ่งถือเป็นห่วงโซ่คุณค่าที่สำคัญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยโรงแรมทำหน้าที่เป็นสถานที่สำหรับพักผ่อน ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ที่อยู่อาศัยหรือที่พักเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์มีการเดินทางออกจากที่พักอาศัยปกติ ไปยังที่อื่น ๆ ที่มีระยะทางไกลก็ย่อมต้องการที่พักแรมเพื่อการพักผ่อนและเพื่อความปลอดภัยของตนเอง จนทำให้เกิดธุรกิจที่โรงแรมประเภทต่างๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งโดยปกตินอกจากธุรกิจโรงแรมจะให้บริการด้านห้องพักแล้วยังมีบริการอาหารและเครื่องดื่มไว้คอยให้บริการเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจตามความต้องการของลูกค้าอีกด้วย (นิศา ชัชกุล, 2554 : 135-141) มีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน ปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการที่องค์กรจะมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามที่ต้องการตั้งไว้ได้นั้น จะต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ขับเคลื่อน โดยจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญการ ประสบการณ์และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร (Bontis, 1999) องค์กรจะต้องหาวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นให้มนุษย์หรือพนักงานในองค์กรใช้ทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เพื่อปฏิบัติหน้าที่และทำงานให้แก่องค์การให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยคนในองค์กรใช้ความรู้ ความสามารถที่เป็นทุนของตนเองมาปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง และทำงานประสานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งต่างคนก็ต่างใช้ทุนที่มีอยู่เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญที่มีอยู่ นำมาใช้เพื่อช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยแนวคิดของทุนมนุษย์ได้ถูกแยกไว้สองลักษณะคือ ลักษณะเฉพาะ (Specific) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะและความรู้ที่มีประโยชน์เฉพาะตัวบุคคลคนหนึ่งๆ เท่านั้น ส่วนอีกลักษณะหนึ่งคือลักษณะทั่วไป (General) ซึ่งมีประโยชน์ต่อทุกคน สารสำคัญของการบริหารจัดการทุนมนุษย์คือ การเพิ่มคุณค่านำไปสู่การเพิ่มศักยภาพบุคคล เพื่อเพิ่มคุณค่าทางผลผลิต การลงทุนหรือเพิ่มทุนมนุษย์โดยการศึกษา และการฝึกอบรมจากการให้ความรู้ และการดูแลสุขภาพให้เกิดศักยภาพที่มีคุณภาพก่อน จะก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตแก่องค์การ (กิตติภูมิวิเศษศักดิ์, 2552 : 246; ณัฐวุฒิ ไรจน์ นริศตติกุล, 2554 : 1-6)

ประเทศไทยเข้าร่วมเป็นสมาชิกของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี พ.ศ. 2558 ส่งผลให้มีการเติบโตของธุรกิจ

ท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก โดยจังหวัดจันทบุรีเป็นจังหวัดชายแดนที่มีพื้นที่ติดกับประเทศกัมพูชา จึงเป็นจังหวัดที่อยู่ในเส้นทางที่รัฐบาลเร่งสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาออร์บการเปิด AEC เห็นได้จากแผนพัฒนายุทธศาสตร์ 2555-2558 กลุ่มภาคตะวันออกมีการส่งเสริมให้จังหวัดจันทบุรีเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับสากล ขณะเดียวกันในปี พ.ศ. 2558 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ส่งเสริมการท่องเที่ยววิถีไทย ภายใต้โครงการ "เมืองต้องห้าม...พลาด" ซึ่งจังหวัดจันทบุรีเป็นหนึ่งใน 12 จังหวัดที่ได้เข้าร่วมแคมเปญในการผลักดันให้เป็นเมืองท่องเที่ยวทางภาคตะวันออก จันทบุรีจึงเป็นจังหวัดที่ได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเกิดการตื่นตัวและเร่งพัฒนาเพื่อรองรับกับความต้องการของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ทำให้ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังจะเห็นได้จากการเพิ่มปริมาณของจำนวนห้องพัก และมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดธุรกิจโรงแรมมากขึ้น จากสถิติจำนวนธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดจันทบุรี ในปี พ.ศ. 2557 มีทั้งหมด 126 แห่ง (คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา, 2557) อย่างไรก็ตาม สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก (The Eastern Province Cluster Office of Strategy Management: OSM) ได้สรุปสถานการณ์การท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก พบว่า ในปี พ.ศ. 2556 จำนวนการเข้าพักในโรงแรมของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยในจังหวัดจันทบุรี มีสัดส่วนน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดชลบุรี ระยอง และตราด ดังแสดงในภาพที่ 1 อีกทั้งข้อมูลจากนักท่องเที่ยวบางส่วนที่ได้เข้าพักโรงแรมจังหวัดจันทบุรี ในช่วงปี 2558 ได้แสดงความคิดเห็นผ่านสื่อ ถึงความไม่พร้อมของบุคลากรในด้านต่างๆ ของโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี



ภาพที่ 1 สถิตินักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าพักโรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์ ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก ปี พ.ศ. 2556 ที่มา : สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก. (2556).

ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องใช้ทุนมนุษย์จำนวนมากในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยแบ่งเป็นสายการปฏิบัติการ 4 แผนก ได้แก่ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกการผลิตอาหาร และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวอาเซียน พ.ศ. 2554-2558) โดยพนักงานจะนำทุนมนุษย์ ซึ่งได้แก่ความรู้ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรม ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เวลาและเงินในการเสริมสร้าง สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะการเรียนรู้ในโรงเรียนเท่านั้น แต่ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ (นิสตราภ เวชยานนท์, 2551 : 3) การดำเนินธุรกิจโรงแรมตามมาตรฐานของแต่ละโรงแรมอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจอีกต่อไป เนื่องจากการเปิดการค้าเสรีในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ประเทศไทยเป็นหนึ่งในสิบประเทศสมาชิก จึงมีแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจโรงแรมที่รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันด้านการพัฒนาบุคลากร (Young, 2005 : 24-27)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาวะการณปัจจุบันทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน” อันจะนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทยในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน
2. เพื่อเสนอสภาวะการณปัจจุบันทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน

## วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาวะการณปัจจุบันทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน” เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Research Method) โดยมีรายละเอียดวิธีการวิจัย ดังนี้

## 1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

### 1.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

คณะผู้วิจัยได้กำหนดประชากร คือ กลุ่มผู้ใช้บริการ/ลูกค้า ที่ใช้บริการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 95,500 คน (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก, 2556) คณะผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Accidental Sampling จำนวน 400 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เพื่อเป็นการคัดกรองสำหรับคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมในการวิจัย โดยจะเริ่มต้นจากการสอบถามตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่เจาะจงแล้วจึงคัดกรองตัวอย่างตามกระบวนการ ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดตามเงื่อนไข ดังนี้

1.) กลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นผู้ใช้บริการในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกการผลิตอาหาร และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ครบทั้ง 4 แผนก

2.) กลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นผู้ใช้บริการสัญชาติไทย เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวัดระดับการรับรู้ ด้านสมรรถนะของพนักงานซึ่งภาวะทางกายภาพและกายวิภาค (Physiological and Anatomical Condition) ของแต่ละเชื้อชาติ และอิทธิพลทางวัฒนธรรม (Cultural Influence) ของแต่ละชาติ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ (อเนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อุดลพัฒน์กิจ, 2548 : 69) อีกทั้งผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีต้องการทราบถึงการรับรู้ของผู้ใช้บริการสัญชาติไทยก่อนที่จะขยายผลไปศึกษาผู้ใช้บริการชาวต่างชาติในอนาคต คณะผู้วิจัยจึงกำหนดเงื่อนไขโดยเป็นผู้ใช้บริการสัญชาติไทยที่มีประสบการณ์พักแรมในโรงแรมต่างประเทศ

3.) เนื่องจากโดยส่วนใหญ่ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเป็นธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก บางโรงแรมมีพนักงานไม่ครบตามตำแหน่งงานมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จำเป็นต้องเลือกโรงแรมที่มีการแบ่งพนักงานให้บริการครบทั้ง 4 แผนก อย่างชัดเจน เป็นโรงแรมที่มีลักษณะการดำเนินงาน และการบริการใกล้เคียงกัน เป็นโรงแรมที่ได้รับใบอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยโรงแรม และเป็นสมาชิกสมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยว จังหวัดจันทบุรี และอนุญาตให้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างต้องเป็นผู้ใช้บริการโรงแรมเค พี แกรนด์ มณีจันทร์ริสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ โรงแรมนิเวศเวลลอดจ์ และโรงแรมเจ้าหลาว คาบาน่า ริสอร์ท จังหวัดจันทบุรี

4.) ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามผู้วิจัยกำหนดโดยขนาดของตัวอย่างได้มาจากการกำหนดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาไโรยามาเน่ (Taroyamane) กำหนดค่าความคาดเคลื่อนที่ .05 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

|             |                                   |
|-------------|-----------------------------------|
| เมื่อ n แทน | จำนวนหน่วยตัวอย่าง                |
| N แทน       | ขนาดประชากรเท่ากับ 95,500 คน      |
| e แทน       | ความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 0.05      |
|             | การคำนวณ                          |
| n           | $= \frac{95,500}{1+95500(0.5)^2}$ |
| n           | = 394.33                          |
| n           | ~ 400                             |

### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการรับรู้ด้านสมรรถนะของพนักงานในทุกตำแหน่งงานของทั้ง 4 แผนก ได้แก่ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกการผลิตอาหาร และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ในมุมมองผู้ใช้บริการ โดยคณะผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินการรับรู้สมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน โดยแบบสอบถามจะถามเกี่ยวกับประเด็นการรับรู้สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 4 แผนก ได้แก่ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกการผลิตอาหาร และแผนกอาหารและ

โดยแบบสอบถามการประเมินระดับการรับรู้สมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ในภาพรวมเฉลี่ย เท่ากับ 0.88 แสดงว่า แบบสอบถามการประเมินระดับการรับรู้สมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน มีคุณภาพดีในการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากนั้นคณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างไปทำการทดสอบกับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 ชุด หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมาลงรหัสในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์สำหรับนำไปใช้กับประชากรที่ทำการวิจัย ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านการประเมินระดับการรับรู้สมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน เท่ากับ 0.8 แสดงว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

### 2.1 การสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี

คณะผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากมุมมองของผู้ประกอบการ และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี จำนวน 12 คน ในประเด็นต่อไปนี้

1. มาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพสำหรับการท่องเที่ยวอาเซียน

2. การรับรู้สมรรถนะของพนักงานเพื่อรองรับมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพสำหรับการท่องเที่ยวอาเซียน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น

### 2.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

คณะผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในโรงแรมที่ศึกษาทั้ง 4 โรงแรม ได้แก่ โรงแรม เค พี แกรนด์ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์สปอร์ตคลับ โรงแรม นิว แทรวิล ลอดจ์ และเจ้าหลาวคาบาน่า รีสอร์ท การสนทนากลุ่มในประเด็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ของพนักงานโรงแรมจังหวัดจันทบุรีที่จะยกระดับตามมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพสำหรับการท่องเที่ยวอาเซียน เพื่อทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ในมุมมองของผู้ประกอบการ และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สำหรับการรวบรวมข้อมูลในการสนทนาโต้ตอบ และการแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่ม คณะผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมรวมทั้งคณะผู้วิจัยได้ทำการสอบถามบุคคลภายในกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนการสังเกตพฤติกรรมและอาการกิริยาของบุคคลในระหว่างการสนทนากลุ่มด้วย หลังจากคณะผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากการจัดบันทึก และการถอดเทปสนทนา แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผ่านทางทฤษฎี และแนวคิดที่ได้ศึกษาแล้วสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญเพื่อเสนอสถานการณ์ปัจจุบันของทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน

## ผลการวิจัย

1. การรับรู้ทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน เป็นอย่างไร

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

### ตารางที่ 1 ค่าความถี่และร้อยละของตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

| เพศ  | ความถี่ | ร้อยละ |
|------|---------|--------|
| ชาย  | 144     | 36     |
| หญิง | 256     | 64     |
| รวม  | 400     | 100    |

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 64 และเป็นเพศชาย จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 36

### ตารางที่ 2 ค่าความถี่และร้อยละของตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

| อายุ          | ความถี่ | ร้อยละ |
|---------------|---------|--------|
| ต่ำกว่า 20 ปี | 30      | 7.5    |
| 21 – 30 ปี    | 148     | 37.0   |
| 31 – 40 ปี    | 98      | 24.5   |
| 41 – 50 ปี    | 70      | 17.5   |
| 51 – 60 ปี    | 37      | 9.3    |
| มากกว่า 60 ปี | 17      | 4.2    |
| รวม           | 400     | 100    |

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีจำนวนความถี่สูงสุดเท่ากับ 148 คน คิดเป็นร้อยละ 37 ส่วนช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี, 41-50 ปี, 51-60 ปี, ต่ำกว่า 20 ปี และมากกว่า 60 ปี มีค่าความถี่เท่ากับ 98, 70, 37, 30 และ 17 คิดเป็นร้อยละ 24.5, 17.5, 9.3, 7.5 และ 4.2 ตามลำดับ

### ตารางที่ 3 ค่าความถี่และร้อยละของตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา                | ความถี่ | ร้อยละ |
|------------------------------|---------|--------|
| ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น | 4       | 1.0    |
| ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น        | 20      | 5.0    |
| ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | 52      | 13.0   |
| ระดับอนุปริญญา/ ปวส.         | 34      | 8.5    |
| ระดับปริญญาตรี               | 210     | 52.5   |
| สูงกว่าระดับปริญญาตรี        | 80      | 20.0   |
| รวม                          | 400     | 100    |

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความถี่สูงสุดเท่ากับ 210 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 รองลงมาคือมีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี, ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช., ระดับอนุปริญญา/ปวส., ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น, และ ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีความถี่เท่ากับ 80, 52, 34, 20 และ 4 คิดเป็นร้อยละ 20.0, 13.0, 8.5, 5.0 และ 1.0 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4 ค่าความถี่และร้อยละของตัวอย่าง จำแนกตามอาชีพ

| อาชีพ                        | ความถี่    | ร้อยละ     |
|------------------------------|------------|------------|
| นักเรียน/นักศึกษา            | 45         | 11.3       |
| ข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ | 99         | 24.7       |
| พนักงานเอกชน                 | 176        | 44.0       |
| เจ้าของกิจการ/ค้าขาย         | 80         | 20.0       |
| <b>รวม</b>                   | <b>400</b> | <b>100</b> |

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประกอบอาชีพพนักงานเอกชน มีความถี่สูงสุดเท่ากับ 176 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมาประกอบอาชีพข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ, อาชีพเจ้าของกิจการ/ค้าขาย และนักเรียน/นักศึกษา มีจำนวนความถี่เท่ากับ 99, 80 และ 45 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7, 20.0 และ 11.3 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 5 ค่าความถี่และร้อยละของตัวอย่าง จำแนกวัตถุประสงค์การเข้าพัก

| วัตถุประสงค์การเข้าพัก | ความถี่    | ร้อยละ     |
|------------------------|------------|------------|
| ท่องเที่ยวและพักผ่อน   | 190        | 47.5       |
| ประชุมสัมมนา           | 111        | 27.8       |
| ธุรกิจการค้า           | 42         | 10.5       |
| การศึกษา               | 18         | 4.5        |
| อื่นๆ                  | 39         | 9.7        |
| <b>รวม</b>             | <b>400</b> | <b>100</b> |

จากตารางที่ 5 พบว่า วัตถุประสงค์การเข้าพักคือ เพื่อการท่องเที่ยวและพักผ่อน มีความถี่สูงสุดเท่ากับ 190 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาคือ เพื่อประชุมสัมมนา, เพื่อธุรกิจการค้า, วัตถุประสงค์อื่นๆ และเพื่อการศึกษา มีจำนวนความถี่เท่ากับ 111, 42, 39 และ 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8, 10.5, 9.7 และ 4.5 ตามลำดับ

สำหรับผลการวิเคราะห์การรับรู้สมรรถนะของพนักงานโรงแรม จังหวัดจันทบุรี ในมุมมองของผู้ใช้บริการ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 6 พบว่า ในมุมมองของผู้ใช้บริการมีการรับรู้สมรรถนะของพนักงานแผนกส่วนหน้า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.11 คือ มีการรับรู้ในระดับมาก และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.69 รองลงมาคือ การรับรู้สมรรถนะของพนักงานแผนกผลิตอาหาร การรับรู้สมรรถนะของพนักงานแผนกแม่บ้าน และการรับรู้สมรรถนะของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04, 3.99 และ 3.98 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.75, 0.73 และ 0.73 คือ ผู้ใช้บริการมีการรับรู้ในระดับมาก, มาก และมาก ตามลำดับ

การรับรู้สมรรถนะของพนักงานแผนกส่วนหน้า ในมุมมองของผู้ใช้บริการ พบว่า ผู้ใช้บริการมีการรับรู้ในระดับมาก ในประเด็นพนักงานมีการต้อนรับและการดำเนินการตามขั้นตอนการจอง รองลงมา คือ พนักงานดำเนินการทางการเงินสำหรับค่าห้องพักและบริการต่างๆ ให้แก่ลูกค้าได้ถูกต้อง และพนักงานมีการรักษา

และดูแลสัมภาระของลูกค้า ตลอดจนอำนวยความสะดวกในกรณีสิ่งของสูญหาย

การรับรู้สมรรถนะของพนักงานแผนกการผลิตอาหาร ในมุมมองของผู้ใช้บริการ พบว่า ผู้ใช้บริการมีการรับรู้ในระดับมากที่สุด ในประเด็นพนักงานใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพในการประกอบอาหารและของหวาน รองลงมา คือ พนักงานควบคุมความสะอาดของอาหารที่ให้บริการ และพนักงานปรุงอาหารโดยมีรสชาติที่ได้มาตรฐานและการจัดวางอาหารที่สวยงาม

การรับรู้สมรรถนะของพนักงานแผนกแม่บ้าน ในมุมมองของผู้ใช้บริการ พบว่า ผู้ใช้บริการมีการรับรู้ในระดับมาก ในประเด็น พนักงานมีการรักษาและดูแลสัมภาระของลูกค้า และอำนวยความสะดวกในกรณีสิ่งของสูญหาย รองลงมา คือ พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าอย่างสุภาพ และพนักงานทำความสะอาดและจัดเตรียมห้องพักได้ตามมาตรฐาน

การรับรู้สมรรถนะของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ในมุมมองของผู้ใช้บริการ พบว่า ผู้ใช้บริการมีการรับรู้ในระดับมาก ในประเด็น พนักงานจัดเก็บและดูแลความสะอาดในพื้นที่บริการได้อย่าง

เหมาะสม รองลงมา คือ พนักงานรับรายการอาหารและเครื่องดื่มตามสั่งและให้บริการที่โต๊ะอาหารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และ พนักงานให้บริการเครื่องดื่มไวน์ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และไม่ใช้แอลกอฮอล์ ได้ถูกต้อง

**ตารางที่ 6 การรับรู้สภาวะการณปัจจุบันด้านสมรรถนะของพนักงานโรงแรม จังหวัดจันทบุรี**  
 ในมุมมองของผู้ใช้บริการ

n = 400

| การรับรู้สมรรถนะของพนักงาน  | จำนวน (N)  | ค่าเฉลี่ย (Mean) | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) |
|---|------------|------------------|-------------------------------|
| <b>แผนกส่วนหน้า</b>   |            |                  |                               |
| 1. พนักงานมีการต้อนรับและการดำเนินการตามขั้นตอนการจอง                                       | 400        | 4.17             | 0.66                          |
| 2. พนักงานมีการสื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                      | 400        | 4.07             | 0.66                          |
| 3. พนักงานดำเนินการทางการเงินสำหรับค่าห้องพักและบริการต่างๆ ให้แก่ลูกค้าได้ถูกต้อง          | 400        | 4.16             | 0.71                          |
| 4. พนักงานสามารถควบคุมอารมณ์และให้บริการลูกค้าในสถานการณ์ที่หลากหลายได้                     | 400        | 4.09             | 0.69                          |
| 5. พนักงานมีการให้บริการขนสัมภาระได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                      | 400        | 4.08             | 0.70                          |
| 6. พนักงานมีการรักษาและดูแลสัมภาระของลูกค้า ตลอดจนอำนวยความสะดวกในกรณีสิ่งของสูญหาย         | 400        | 4.10             | 0.73                          |
| <b>เฉลี่ยรวมแผนกส่วนหน้า</b>  | <b>400</b> | <b>4.11</b>      | <b>0.69</b>                   |
| <b>แผนกแม่บ้าน</b>  |            |                  |                               |
| 7. พนักงานมีการทักทายและสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า   | 400        | 4.00             | 0.72                          |
| 8. พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าอย่างสุภาพ  | 400        | 4.05             | 0.75                          |
| 9. พนักงานให้บริการซักรีดเสื้อผ้าของลูกค้าได้อย่างประณีต                                    | 400        | 3.88             | 0.76                          |
| 10. พนักงานทำความสะอาดและจัดเตรียมห้องพักได้ตามมาตรฐาน                                      | 400        | 4.00             | 0.71                          |
| 11. พนักงานดูแลความสะอาดในพื้นที่ส่วนกลางได้ตามมาตรฐาน                                      | 400        | 3.96             | 0.72                          |
| 12. พนักงานมีการรักษาและดูแลสัมภาระของลูกค้า และอำนวยความสะดวกในกรณีสิ่งของสูญหาย           | 400        | 4.06             | 0.72                          |
| <b>เฉลี่ยรวมแผนกแม่บ้าน</b>   | <b>400</b> | <b>3.99</b>      | <b>0.73</b>                   |
| <b>แผนกการผลิตอาหาร</b>   |            |                  |                               |
| 13. พนักงานปรุงอาหารอาหารโดยมีรสชาติที่ได้มาตรฐานและการจัดวางอาหารที่สวยงาม                 | 400        | 4.03             | 0.75                          |
| 14. พนักงานใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพในการประกอบอาหารและของหวาน                                 | 400        | 4.13             | 0.89                          |
| 15. พนักงานควบคุมความสะอาดของอาหารที่ให้บริการ  | 400        | 4.12             | 0.68                          |
| 16. พนักงานสร้างสรรค์เมนูที่มีความหลากหลาย ตรงความต้องการของลูกค้า                          | 400        | 4.01             | 0.79                          |
| 17. พนักงานจัดระบบการบริการอาหารได้เหมาะสมกับระยะเวลา และการเรียงลำดับประเภทอาหาร           | 400        | 3.92             | 0.64                          |
| <b>เฉลี่ยรวมแผนกอาหาร</b>   | <b>400</b> | <b>4.04</b>      | <b>0.75</b>                   |
| <b>แผนกอาหารและเครื่องดื่ม</b>  |            |                  |                               |
| 18. พนักงานมีการให้บริการลูกค้าอย่างถูกต้อง และมีคุณภาพ                                     | 400        | 3.90             | 0.69                          |
| 19. พนักงานให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในด้านอาหารและเครื่องดื่มได้                                  | 400        | 3.95             | 0.79                          |
| 20. พนักงานรับรายการอาหาร และเครื่องดื่มตามสั่งและให้บริการที่โต๊ะอาหารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน | 400        | 4.03             | 0.69                          |
| 21. พนักงานให้บริการเครื่องดื่มไวน์ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และไม่ใช้แอลกอฮอล์ได้ถูกต้อง       | 400        | 3.96             | 0.74                          |



## ตารางที่ 6 (ต่อ)

n = 400

| การรับรู้สมรรถนะของพนักงาน  | จำนวน (N) | ค่าเฉลี่ย (Mean) | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) |
|---|-----------|------------------|-------------------------------|
| 22. พนักงานจัดเก็บ และดูแลความสะอาดในพื้นที่บริการได้อย่างเหมาะสม | 400       | 4.07             | 0.72                          |
| เฉลี่ยรวมแผนกอาหารและเครื่องดื่ม                                  | 400       | 3.98             | 0.73                          |

2. สภากรรมการปัจจุบันทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน เป็นอย่างไร

นอกจากนั้น ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากมุมมองของผู้ประกอบการ และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องไปทิศทางเดียวกับการรับรู้ของผู้ใช้บริการ โดยผู้ประกอบการและหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่า พนักงานมีสมรรถนะในการทำงานในทุกแผนกตามมาตรฐานของโรงแรมอยู่แล้ว แต่ปัจจุบันได้เผชิญกับปัญหาอัตราการลาออก (Turnover) ในแต่ละปีมากขึ้น ทำให้การวางแผนดำเนินงานต่าง ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานไม่ต่อเนื่อง ขณะเดียวกันพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนงานบ่อยจะขาดความมุ่งมั่นต่อการทำงาน ตลอดจนขาดความเชี่ยวชาญในเนื้องาน สิ่งที่ผู้บริหารอธิบายเพิ่มเติม คือ การเติมใจที่จะลงทุนเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ของพนักงานภายใต้สถานการณ์อัตราการลาออกสูง ถึงแม้ว่าพนักงานจะลาออกไปแต่ก็ยังคงทำงานสายงานโรงแรม และส่วนมากจะวนเวียนอยู่ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี หรือบางครั้งก็ต้องรับพนักงานกลับมาทำงานอีกครั้ง จึงเท่ากับเป็นการพัฒนาศักยภาพด้านการบริการของธุรกิจโรงแรมในจันทบุรีให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการมองว่าพนักงานโรงแรมมีความสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารขั้นพื้นฐานได้อยู่แล้ว หรือรู้เป็นคำศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรม ซึ่งการพัฒนาความรู้ด้านภาษาเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลา และความต่อเนื่อง ประกอบกับผู้ใช้บริการส่วนมากที่เข้าพักในโรงแรมจันทบุรีเป็นคนไทย หรือถ้าเป็นชาวต่างชาติก็จะมีคนไทยเดินทางเข้าพักด้วย ผู้ประกอบการมองว่าทักษะทางการสื่อสารภาษาต่างประเทศมีความสำคัญแต่ไม่ใช่ประเด็นเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดจันทบุรีมีการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ และภาษากัมพูชาเป็นระยะอยู่แล้ว

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการ และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความพยายามที่จะพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน ให้พนักงานในทุกแผนกมีความเชี่ยวชาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะการทำงานตามมาตรฐานที่ทางโรงแรมกำหนดเองไว้แล้ว

ซึ่งใบพรรณนางาน (Job Description) เป็นหลัก ซึ่งพนักงานทุกคน และทุกแผนกมีทราบหน้าที่ของตนเอง นอกจากนั้นยังเชื่อว่ามาตรฐานสมรรถนะการทำงานของพนักงานในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนในบางประเด็นอยู่แล้ว โดยมองว่าสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น จึงมีความต้องการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ในทุกแผนกก่อนเป็นหลัก โดยการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้พนักงานทุกคนมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และลึกซึ้งในหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งยังต้องการให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และมองว่าการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเพื่อเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนเป็นเรื่องสำคัญของธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีในอนาคต สภากรรมการปัจจุบันของทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี ต้องเน้นแนวคิดการบริการที่เป็นรูปแบบเฉพาะของการบริการที่เป็นกันเอง และมีความอบอุ่น ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อสร้างเสน่ห์ ความแตกต่าง และความโดดเด่นในการบริการจากทุนมนุษย์ อันจะนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจโรงแรมต่อไป

## การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยทำให้ทราบถึงสภากรรมการปัจจุบันของทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ของทั้ง 4 แผนก ได้แก่ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกการผลิตอาหารและแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งสมรรถนะพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี มีความสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนอยู่แล้ว ถึงแม้ว่าการรับรู้สมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน จะอยู่ใน “ระดับมาก” แต่ผู้บริหารธุรกิจจำเป็น

ที่จะต้องทำให้พนักงานเกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) และอธิบายถึงสมรรถนะในอาชีพ (Occupational Competency) หรือศักยภาพ (Ability) ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่างๆ ให้พนักงานเข้าใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง โดยการปรับใช้ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด อันจะนำมาซึ่งขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และก่อให้เกิดกำไรในที่สุด นอกจากนี้ การสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากงานในหน้าที่ซึ่งขึ้นอยู่กับศักยภาพในด้านความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient) (วัฒนาพัฒน์พงศ์, 2547: 33) มีส่วนช่วยในการปรับการให้บริการของตนเองเพื่อความสอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว รวมถึงภาพลักษณ์ที่น่าจดจำ และประทับใจ เพื่อให้ผู้ใช้บริการหรือนักท่องเที่ยวกลับมาใช้บริการอีก (ญาณวุฒิ เศวตธิติกุล และคณะ, 2559 : 107)

จากการศึกษาสภาวะการณ์ปัจจุบันของทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ทำให้ทราบว่า ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี กำลังเผชิญกับปัญหาอัตราการลาออก (Turnover) ในแต่ละปีมากขึ้น ทำให้การวางแผนดำเนินงานต่าง ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานไม่ต่อเนื่อง ขณะเดียวกันพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนงานบ่อยจะขาดความมุ่งมั่นต่อการทำงาน ตลอดจนขาดความเชี่ยวชาญในเนื้องาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการทำงานของพนักงานในอนาคตได้ โดยสิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานพอใจในการทำงานกับองค์กร เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือสิ่งตอบแทน สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือจูงใจโดยการมอบโอกาสให้พนักงานมีตำแหน่งหน้าที่ที่ท้าทายขึ้น หรือจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เป็นองค์กรแห่งความสุข เป็นต้น นอกจากนี้ขวัญและกำลังใจในการทำงานสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร อีกทั้งยังช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน พนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมากมาย (ปริยาพร วงศ์อนุตตราโรจน์, 2547: 134-135)

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เชื่อว่ามาตรฐานสมรรถนะการทำงานของพนักงานในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนในบางประเด็นอยู่

แล้ว โดยมองว่าสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น จึงมีความต้องการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ในทุกแผนกก่อนเป็นหลัก โดยการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้พนักงานทุกคนมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และลึกซึ้งในหน้าที่ของตนเองสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานตามแนวคิด KSA (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548) โดยการเน้นไปที่การพัฒนาด้านความรู้ (Knowledge) ให้พนักงานมีความรู้พื้นฐาน และพัฒนาความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานของพนักงาน เช่น พนักงานแผนกแม่บ้านต้องมีความรู้ด้านการปูเตียง รู้จักประเภทของผ้าชนิดต่าง ๆ ความรู้เรื่องน้ำยาเช็ดพื้นชนิดต่าง ๆ ความรู้เรื่องน้ำยาซักผ้า เพื่อจะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานแม่บ้าน หรือพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ต้องมีความรู้เกี่ยวกับเครื่องดื่มต่าง ๆ ส่วนผสมของเครื่องดื่ม รสชาติของอาหาร และความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาบริการ เพื่อจะได้มีสมรรถนะในการทำงานบริการในห้องอาหาร เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาด้านทักษะ (Skill) ในการทำงาน เพื่อให้มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตนเอง เช่น พนักงานแผนกส่วนหน้าต้องมีการพัฒนาทักษะการมีทำงานเป็นทีม มีทักษะในการสื่อสาร เนื่องจากต้องติดต่อประสานงานกับผู้ใช้บริการ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในโรงแรม การพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการต้อนรับผู้ใช้บริการ หรือพนักงานแผนกการผลิตอาหารต้องมีการพัฒนาทักษะในการใช้มีดสำหรับหั่นหรือแร่เนื้อชนิดต่าง ๆ เป็นต้น การพัฒนาทักษะช่วยทำให้พนักงานในทุกตำแหน่งงานมีความเชื่อมั่น และมั่นใจในทักษะการปฏิบัติงานของตนเอง ส่งผลให้เกิดการบริการที่ดีขึ้นมากไปกว่านั้น การพัฒนาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) โดยคำนึงถึงอุปนิสัย (Trait) ของพนักงานแต่ละคน เช่น การพัฒนาเพื่อฝึกให้พนักงานควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การฝึกให้ทีมงานทุกคนจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกัน สามารถไว้วางใจได้ และพึงพาอาศัยได้อย่างสม่ำเสมอ การฝึกให้พนักงานมีความอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ และความตั้งใจแน่วแน่ที่จะให้ประสบความสำเร็จ ความวิริยะอุตสาหะ ความตรงต่อเวลา โดยสมาชิกของทีมจะต้องรับผิดชอบในหน้าที่ ความมีวินัยในตนเอง (ญาณวุฒิ เศวตธิติกุล และคณะ, 2559 : 111-114) ด้วยการสร้างทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และจินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) ให้พนักงานมีมุมมองที่ดีต่ออาชีพ ภูมิใจในหน้าที่การงาน และมีความสุขในตำแหน่งงานของตนเอง เป็นประเด็นสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ลดอัตราการลาออก (Turnover) พนักงาน และในขณะเดียวกันยังมี

ส่วนช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนด้วย

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีควรศึกษาสาเหตุ และปัญหาที่อัตราการลาออก (Turnover) ของพนักงานอย่างจริงจัง อีกทั้งควรตระหนักเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออก

2. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีควรรักษาสภาพการณ์ดังกล่าว โดยพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในแต่ละแผนกอย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความแตกต่างของพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งจะได้มีความหลากหลายของสมรรถนะ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. พนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีควรได้รับการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

นอกจากจะเป็นการทบทวนความรู้ และเพิ่มทักษะในการทำงานแล้ว ยังเป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์เก่าเพื่อต่อยอดกับองค์ความรู้ใหม่ ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งตนเอง และองค์กร

4. ผลการศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน มีส่วนช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กอื่น ๆ นำผลการศึกษาที่ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจทางธุรกิจ หรือพยากรณ์ หรือวางแผนในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างจริงจังในอนาคต เพื่อให้ทุกโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีมีมาตรฐานในการบริการ และสู่ความเป็นสากล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

5. สำหรับการศึกษารั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมโดยการเก็บข้อมูลจากผู้ให้บริการชาวต่างชาติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีได้ข้อมูลจากหลากหลายมุมมองภายใต้ความแตกต่างของสัญชาติและวัฒนธรรม

## เอกสารอ้างอิง

กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวอาเซียน พ.ศ. 2554-2558. เอกสารประกอบในการประชุมการท่องเที่ยวอาเซียนระดับชาติ ในปีงบประมาณ 2556-2557. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2559. จาก [http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/52/file\\_1447138528.pdf](http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/52/file_1447138528.pdf).

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). บทความวิชาการเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรธุรกิจเอกชน. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา. (2557). รายงานการศึกษาวิจัยสถานการณ์ ของ SME เฉพาะเรื่อง ในพื้นที่ 4 ภูมิภาค ภาคกลางรวมภาคตะวันออก และตะวันตก (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร) เรื่องผลกระทบของธุรกิจบริการ (ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว) ในภาคตะวันออกจากสถานการณ์การเมืองของไทย. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา.

ญาณวุฒิ เศวตธิตกุล, ไกรวิน วัฒนรัตน์, ธิมาพร ธิญญเฉลิม และ ยุคลวัชร ภัคดีจักรูดี. (2559). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้ประกอบการในธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ของไทยเพื่อรองรับการเขาสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม. ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (8).104-115. กรกฎาคม-ธันวาคม 2559.

- ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล. (2554). **บทความปริทัศน์การ  
จัดการทุนมนุษย์: กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่  
ยั่งยืน (Human Capital Management: Su  
stainable Competitive Strategy)**. วารสาร  
เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระ  
จอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ปีที่ 10 ฉบับ  
ที่ 2 กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม 2554. กรุงเทพฯ:  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง.
- นิตา ชัชกุล. (2554). **อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว.  
พิมพ์ครั้งที่ 3**. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.รินทร์  
(1991) จำกัด.
- นิตดารัก เวชยานนท์. (2551). **มิติใหม่ในการบริหาร  
ทุนมนุษย์: Managing Talent**. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). **จิตวิทยาการ  
บริหารงานบุคคล**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:  
พิมพ์ดี.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). **BSC และ KPI เพื่อการ  
เติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร  
: วีเอส.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2555).  
**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555–2559)**. สืบค้นเมื่อ 15  
มิถุนายน 2559, จาก [http://www.nesdb.go.th  
/download/article/article\\_20160323112431.  
pdf](http://www.nesdb.go.th/download/article/article_20160323112431.pdf).
- สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก.  
(2556). **สถิตินักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าพัก  
โรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์ ในกลุ่มจังหวัด  
ภาคตะวันออก ปี พ.ศ. 2556**. สืบค้นเมื่อ  
15 มิถุนายน 2559, จาก [http://www.osm.  
moi.go.th/](http://www.osm.moi.go.th/).
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). **Competency Dictionary**.  
กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อเนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อุดลพัฒน์กิจ.  
(2548). **จิตวิทยาบริการ**. กรุงเทพฯ: อุดล  
พัฒน์กิจ. บริษัท เพรส แอนด์ ดีไซน์ จำกัด.
- Bontis, N. (1999). **Managing Organizational Know  
ledge by Diagnosing Intellectual Capital:  
Framing and Advancing the State of the  
Field**. *International Journal of Technology  
Management* .18(5).
- Young, S. (2005). **10 Steps to Successful Human  
Capital Management**. *Strategic Human  
Resource Review*. 5(1): 24–27.