THE MODEL TO DEVELOP MIDDLE MANAGERS OF HOTEL BUSINESS TO ENTER THE ASEAN ECONOMIC COMMUNITY

Siriporn Suwannachote[1*], Sarunya Lertputtarak[1]

[1]Graduate School of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

ABSTRACT

The research was to study to what extent are the importance and competencies of today's middle managers of five-star hotel business group whose hotels are members of the Hotel Association of Thailand in Eastern Region of Thailand. The middle managers were divided into their personal positions, namely administrators, front office supervisors, food production supervisors, housekeeping supervisors, food and beverage supervisors. The research was also to propose the guidelines to improve the competencies of middle managers of five-star hotel business group whose hotels are members of the Hotel Association of Thailand in Eastern Region of Thailand as these competencies were required according to the basic competency criteria of the agreement of hotel and tourism professionals of ASEAN Economic Community (AEC). The study was a quantitative research and the data were collected from the whole population of 15 five-star hotels of hotel business group whose hotels are members of the Hotel Association of Thailand in Eastern Region of Thailand. Questionnaires were distributed to 600 middle managers who were the whole population; however, only 392 returned questionnaires could be used for data analysis. From the test of hypothesis 1, it was found that there were differences in to what extent middle managers, front office supervisors, food production supervisors, housekeeping supervisors, and food and beverage supervisors put an emphasis on core competencies, general competencies and job competencies. From the test of hypothesis 2, middle managers, front office supervisors, food production supervisors, housekeeping supervisors, and food and beverage supervisors who had different education and experience had no difference in core competencies, general competencies and functional competencies. In conclusion, the development of the competencies of middle managers in various departments did not depend on both education and experience. The hotels executives could improve the staff according to their job competencies by providing them with training courses, giving them the chance for study tour, or giving advice on competency for each position.

Keywords: Competencies; five star hotel; middle management

*Corresponding author: E-mail address: j14_siripron@hotmail.com

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

สิริภร สุวรรณโชติ[1], ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์[1]

[1]วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาวที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้าแผนกแม่บ้านแผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม และเพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกของประเทศไทย ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)เก็บแบบสอบถามประชากรทั้งหมดจากผู้บริหารระดับกลาง ของโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยในจังหวัดชลบุรี จำนวน 15โรงแรมในเขตภาคตะวันออก มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 600 คน โดยแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาสามารถใช้ในการประมวลผลทั้งหมด 392 ชุด ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้าแผนกแม่บ้านแผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม มีความแตกต่างกัน แต่ผลการทดสอบสมมติฐาน ที่ 2 ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้าแผนกแม่บ้านแผนกผลิตอาหารและแผนกอาหารเครื่องดื่มที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม คือ การพัฒนาบุคลากรในแผนกต่าง ๆ นั้นไม่ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ผู้บริหารโรงแรมสามารถจัดการพัฒนาบุคลากรตามระดับสมรรถนะที่บุคคลากรโดยการฝึกอบรม การดูงาน การให้คำแนะนำตามสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน

คำสำคัญ: สมรรถนะ; ธุรกิจโรงแรมระดับห้าดาว; ผู้บริหารระดับกลาง

บทนำ

การท่องเที่ยวเป็นธุรกิจบริการที่มีขนาดใหญ่ ทว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวโน้มการแข่งขันรุนแรงขึ้นตามลำดับ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความอ่อนไหวง่ายจากปัจจัยลบทั้งภายใน และภายนอกประเทศโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สถานการณ์ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความท้าทายต่อการท่องเที่ยวของประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) จากผลการสำรวจของ Thai Hotels Association (2015) พบว่าช่วงปี พ.ศ. 2556-2557 มีจำนวนโรงแรมเพิ่มขึ้น 41% และมีแนวโน้มการจองห้องพักเพิ่มขึ้น 31% อย่างไรก็ดีเนื่องจากมีการแข่งขันกันสูงและสภาพเศรษฐกิจที่มีปัญหาทำให้รายได้ของโรงแรมโดยเฉลี่ยกลับลดลง 13% เพราะต้องมีการลดราคาห้องพัก

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ ดังนั้นนอกจากการที่โรงแรมต้องมีห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แล้ว บุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการให้บริการเช่นกัน (Chapman & Lovell, 2006) ผู้บริหารของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้ตระหนักถึงเรื่องปัญหาของธุรกิจโรงแรมว่ามีความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรตามสายงานหน้าที่ในงานบริการ และฝึกอบรมบุคลากรให้มีมาตรฐานเดียวกันภายใต้ข้อตกลงของอาเซียน (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในด้านการบริหารจัดการ รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ (ปรีชา แดงโรจน์, 2552: ธนกฤต ยิ่งยงค์ และ ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์, 2557)

บุคลากรต้องมีทักษะด้านความมีมนุษย์สัมพันธ์ให้ความสำคัญในการมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การสร้างแรงจูงใจ การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ในการถ่ายทอดงาน รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในระดับต่างๆ (Brownell, 2008; Cizel et al., 2007; Kay & Moncarz, 2007) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มุ่งสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมไทยเพื่อเตรียมพร้อมและรับกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี พ.ศ. 2559 (สุรชัย พรหมพันธ์, 2554: อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2552 และ ชูชัย สมิทธิไกร, 2552)

ในการบริหารโรงแรมผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีความสำคัญโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งผู้จัดการและหัวหน้างาน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิของภาคธุรกิจโรงแรมถึงสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในโรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก ยังไม่พบว่ามีรายงานการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในโรงแรมห้าดาว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในมาตรฐานระดับ 5 ดาว อยู่ในระดับใด และสามารถที่จะพัฒนาสมรรถนะให้ถึงเกณฑ์มาตรฐานคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professional: MRA) เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรม 5 ดาวที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทยโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้าแผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม

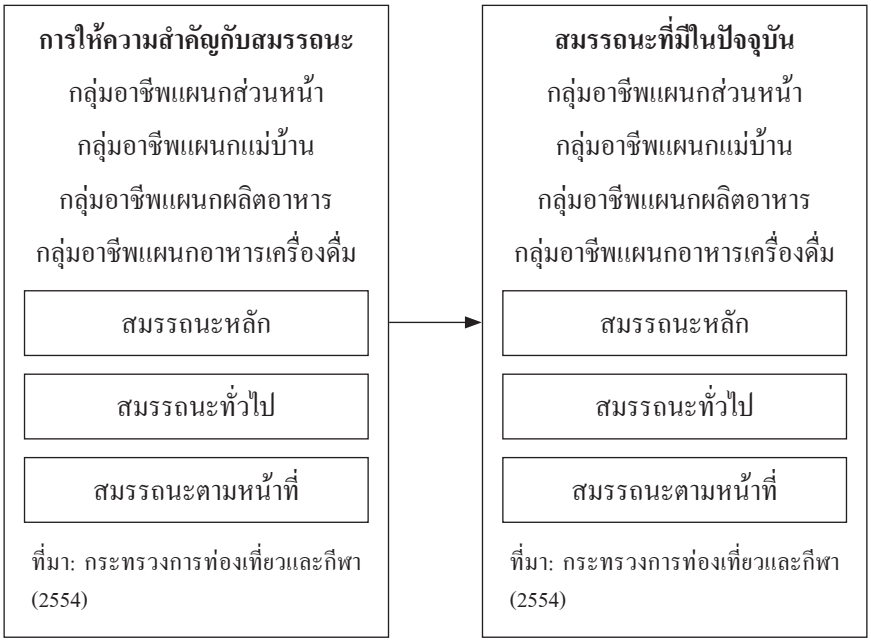
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในพื้นที่ภาคตะวันออก ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

สมมติฐานการวิจัย

การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้ากับระดับสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่มีของผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้าแผนกแม่บ้านแผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม มีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมและท่องเที่ยว ซึ่งสรุปเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยได้ทราบถึงระดับและความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกโรงแรมไทย ภาคตะวันออกของประเทศไทยได้เป็นแนวทางในกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมห้าดาวและเป็นประโยชน์ต่อสมาคมโรงแรมไทยในการนำรูปแบบและผลการประเมินสมรรถนะจากงานวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

ทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาชีพ

สมรรถนะทางวิชาชีพ (Professional competency) McClelland (1973) ได้ระบุว่า สมรรถนะทางวิชาชีพคือสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน อันเกิดจากความสามารถส่วนบุคคลที่มีพื้นฐานมาจากสติปัญญา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเกิดจากทัศนคติ การให้ความคิดเชิงเหตุผล และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chisholm & Ely, (1976) ค้นพบว่าคนจะมีสมรรถนะทางวิชาชีพได้นั้นจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะ ความรู้ และทัศนคติ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Woodall & Winstanley, 1998; Birdir & Pearson, 2000) ที่ระบุเพิ่มเติมว่าการมีสมรรถนะทางวิชาชีพต้องมีองค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล การตอบสนองของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้ คุณค่าและความเชื่อของปัจเจกบุคคล ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ในบริบทของงานที่แตกต่างกัน คนต้องการสมรรถนะทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน (Le Deist & Winterton, 2005) โดยทั่วไปแล้วสมรถนะทางวิชาชีพมี 2 ส่วน คือ สมรรถนะโดยทั่วไป กับสมรรถนะด้านเทคนิค (Agut, Grau & Peiro, 2003; Dimmock, Breen & Walo, 2003) สมรรถนะด้านเทคนิคจะมีความจำเพาะเจาะจงไปตามลักษณะของงานที่เรียกว่า “Work-oritented” ในขณะที่สมรรถนะทั่วไปเป็นสมรรถนะที่คนความมีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่เรียกว่า “Worker-oritented”

ดังนั้นสรุปว่าการที่บุคลากรจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้นั้น บุคลากรต้องมีสมรรถนะทางวิชาชีพที่มาจากทักษะ ความรู้ ทัศนคติ การให้ความคิดเชิงเหตุผล และคุณลักษณะส่วนบุคคล องค์กรจะต้องมีการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับลักษณะงานและคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคลที่ส่งผลต่อสมรรถนะทั่วไปในการทำงานเช่นกัน

มาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมแห่งอาเซียน

มาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมแห่งอาเซียนกรอบของข้อตกลงยอมรับคุณสมบัตินักวิชาชีพอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement: MRA) คือ ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพ ซึ่งเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการแสวงหาจุดยอมรับร่วมกันเรื่องคุณสมบัติของผู้ทำงานด้านบริการ ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals: MRA) สาขาที่พักและการเดินทาง และได้จัดทำสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยว (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals : ACCSTP) ซึ่งแบ่งเป็นการศึกษา 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ กลุ่มสมรรถนะหลัก กลุ่มสมรรถนะทั่วไป และกลุ่มสมรรถนะตามหน้าที่สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ดังต่อไปนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554)

กลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competencies) มีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะร่วมกันทุกกลุ่มอาชีพ ดังนี้ 1)ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ 3) ดำเนินการตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย 4) ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน 5) รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ

กลุ่มสมรรถนะทั่วไป (Generic competencies)

สมรรถนะทั่วไป ตำแหน่งที่ 1 ผู้จัดการแผนกส่วนหน้ามีสมรรถนะทั่วไป จำนวน 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ 3) ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป 4) ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป 5) เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ 6) พัฒนาและแสวงหาความรู้ให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง 7) บริหารจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ 8) สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน 9) ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น

สมรรถนะทั่วไป ตำแหน่งที่ 2 และ 3 ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน และผู้จัดการแผนกซักรีด มีสมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป 3) ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป 4) ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ 5) บริหารจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ 6) สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน

สมรรถนะทั่วไป ตำแหน่งที่ 4-5 และ 6 หัวหน้าพ่อครัว, รองหัวหน้าพ่อครัวสมรรถนะทั่วไป (Generic competencies) จำนวน 15 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมี 2) ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป 3) ส่งเสริมสินค้าและบริการด้านการบริการ 4) ทำความสะอาดและรักษาเครื่องใช้ภายในครัว 5) เตรียมอาหารและรักษาจัดเก็บอาหารอย่างถูกสุขลักษณะ 6) ใช้เทคนิคประกอบอาหารทางการค้าเบื้องต้นได้ 7) ใช้วิธีการรักษาความปลอดภัยมาตรฐานในการประกอบอาหาร 8) จัดเตรียมอาหาร สินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร 9) นำเสนอ จัดแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร 10) รับสินค้า จัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย 11) รับและจัดเก็บอาหารและเครื่องใช้ในครัว 12) รับคำร้องเรียนและแก้ปัญหาคำร้องเรียนของลูกค้า 13) อ่านและตีความวิธีใช้ ข้อเสนอแนะแผนผังต่าง ๆ 14) พูดภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติการได้ 15) ให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้

สมรรถนะทั่วไป ตำแหน่งที่ 7 ผู้จัดการบริการแผนกอาหารเครื่องดื่ม สมรรถนะทั่วไป (Generic competencies) จำนวน 10 สมรรถนะได้แก่ 1) สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป 3) ส่งเสริมการบริการและสินค้าด้านการต้อนรับ 4) รับสินค้าและจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย 5) ดำเนินธุรกรรมทางธุรกิจสำหรับรายการบริการ 6) ดำเนินการประสานงานระหว่างห้องครัวและพื้นที่บริการ 7) จัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการ 8) พัฒนาและรักษาอาหารและเครื่องดื่ม 9) รับและแก้ไขปัญหาคำติชมของลูกค้า 10) สื่อสารภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติการได้

กลุ่มสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competencies)

สมรรถนะตามหน้าที่ 1 ผู้จัดการแผนกส่วนหน้า

(Front office manager) สมรรถนะตามหน้าที่ 20 สมรรถนะ ได้แก่ 1) จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน 2) บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ 3) เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ 4) จัดการดำเนินการด้านการเงินภายในวงงบประมาณ 5) จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า 6) บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย 7) สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 8) ควบคุมและบริหารความสัมพันธ์บนความหลากหลายในสถานที่ทำงาน 9) จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ 10) สรรหาและคัดเลือกพนักงาน 11) ตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานพนักงาน 12) จัดทำขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 13) เตรียมการและจัดฝึกอบรม 14) จัดให้มีการฝึกอบรมกลุ่มย่อย 15) ตรวจสอบและประเมินผลประสิทธิภาพของการฝึกอบรม 16) วางแผนบริหารการจัดการประชุม 17) รักษามาตรฐานและข้อมูลทางการเงิน 18) วางแผนและจัดการอพยพแขกโรงแรมออกจากอาคาร 9) วางแผนและจัดระบบและระเบียบปฏิบัติ 20) อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง

สมรรถนะตามหน้าที่ 2 ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) สมรรถนะตามหน้าที่ 13 สมรรถนะได้แก่ 1) บริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็นวัตถุ/วัสดุ/อาคารและโครงสร้างพื้นฐาน 2) เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ 3) จัดการดำเนินการด้านการเงินภายในวงงบประมาณ 4) บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย 5) จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ 6) สรรหาและคัดเลือกพนักงาน 7) ตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน 8) จัดเตรียมและฝึกอบรมพนักงาน 9) จัดเตรียมและฝึกอบรมกลุ่มย่อย 10) ตรวจสอบและประเมินการมีประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม 11) เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ 12) เริ่มต้นการสนทนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 13) อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง

สมรรถนะตามหน้าที่ 3 ผู้จัดการแผนกซักรีด (Laundry manager) สมรรถนะตามหน้าที่ 22 สมรรถนะ ได้แก่ 1) จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน 2) บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ 3) เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ 4) บริหารการจัดซื้อสินค้าคงคลังและตรวจสอบรายการสินค้า 5) ดูแลควบคุมและสั่งซื้อสินค้าคงคลังใหม่ 6) รับและจัดเก็บสินค้าที่เข้ามาอย่างถูกต้องตามระเบียบ 7) บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย 8) ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายของพนักงานในที่ 9) จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ 10) สรรหาและคัดเลือกพนักงาน 11) จัดตารางทำงานและมอบหมายให้พนักงาน 12) ดูแลตรวจสอบการดำเนินงานประจำในที่ทำงาน 13) ดูแลตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงาน 14) ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงานตามขั้นตอน 15) จัดเตรียมฝึกอบรมพนักงาน 16) ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการ 17) ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย 18) ติดตามและประเมินการฝึกประสิทธิภาพของการฝึกอบรม 19) เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ 20) วางแผนบริหารการจัดการประชุม 21) มีทักษะการอ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง 22) ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น

สมรรถนะตามหน้าที่ 4 ผู้จัดการแผนกผลิตอาหาร (Executive chef) หัวหน้าพ่อครัว (Head chef) สมรรถนะตามหน้าที่ 29 สมรรถนะ ได้แก่ 1) จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน 2) บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ 3) เตรียมการและดูแลตรวจสอบงบประมาณการดำเนินงาน 4) จัดการด้านการเงินภายในวงเงินงบประมาณ 5) จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า 6) จัดดำเนินการธุรกิจตามข้อกำหนดของกฎหมาย 7) ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายในที่ทำงาน 8) บริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ 9) สรรหาและคัดเลือกพนักงาน 10) จัดตารางการทำงานและมอบหมายแก่พนักงาน 11) ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงาน 12) เตรียมและดำเนินการฝึกอบรม 13) ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย 14) ดูแลประเมินความสำเร็จของการฝึกอบรม 15) สามารถใช้หลักและระเบียบการปฏิบัติการบริการและควบคุมกิจการอาหาร 16) พัฒนายุทธศาสตร์

ด้านการตลาดและการประสานงานกิจกรรมส่งเสริมการขาย 17) จัดทำอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการด้านโภชนาการและวัฒนธรรม 18) ออกแบบเมนูอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด 19) พัฒนาและควบคุมแนวทางการปฏิบัติงาน 20) จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหาร 21) จัดการดูแลการจัดงานพิเศษต่าง ๆ 22) ดูแลตรวจตรารายรับและรายจ่าย 23) ดูแลตรวจตราและรักษาระบบคอมพิวเตอร์สำหรับธุรกิจ 24) จัดการดำเนินการด้านการบริการอาหาร 25) เลือกระบบการบริการอาหาร 26) วางแผนและจัดการกิจการอาหารตามเมนู 27) ให้การสนับสนุนด้านวิชาชีพแก่เพื่อนร่วมงาน 28) อ่านและเขียนภาษาอังกฤษในระดับสูง 29) ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่ซับซ้อนได้

สมรรถนะตามหน้าที่ 5 รองพ่อครัว (Demi Chef) สมรรถนะตามหน้าที่ 16 สมรรถนะ ได้แก่ 1) จัดให้มีและรักษาสภาวการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน 2) จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหาร 3) ดูแลควบคุมและสั่งวัตถุดิบและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาหาร 4) ดูแลการปฏิบัติงานประจำในที่ทำงาน 5) รักษาวิธีการเก็บรักษาอาหารปรุงแล้วอย่างปลอดภัย 6) วางแผน เตรียมการณ์และจัดแสดงการบริการอาหารบุฟเฟต์ 7) จัดเตรียมซุป 8) จัดเตรียมอาหารเรียกน้ำย่อยและสลัด 9) จัดเตรียมเนื้อแล่เป็นชิ้นในขนาดที่กำหนด 10) จัดเตรียมและทำอาหารประเภทไก่และเนื้อ 11) จัดเตรียมผักไข่ และอาหารประเภทแป้ง 12) จัดเตรียมแซนวิชประเภทต่าง ๆ 13) จัดเตรียมและทำอาหารทะเล 14) จัดเตรียมขนมหวานประเภทช็อกโกแลตและขนมอื่น ๆ 15) จัดเตรียมของหวานทั้งร้อนและเย็น 16) ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน

สมรรถนะตามหน้าที่ 6 พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) พ่อครัวขนมปังอบสมรรถนะตามหน้าที่ 21 สมรรถนะได้แก่1) จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน 2) บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ 3) เตรียมการและดูแลตรวจสอบงบประมาณการดำเนินงาน 4) จัดการด้านการเงินภายในวงเงินงบประมาณ 5) ตรวจสอบ ควบคุมและจัดการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจสอบรายการสินค้า 6) ดูแลควบคุม และสั่งซื้อวัตถุดิบและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาหาร 7) รับ เก็บสินค้าและวัตถุดิบสำหรับประกอบอาหารในที่ที่ปลอดภัย 8) จัดทำตารางและมอบหมายการทำงานแก่พนักงาน 9) ดูแลปฏิบัติงานประจำในที่ทำงาน 10) ดูแลมาตรฐานการทำงานของพนักงาน 11) ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงาน 12) สอนทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ 13) เตรียมการและจัดวาง 14) เตรียมการและจัดวางน้ำตาลปั้นสำหรับตกแต่ง 15) เตรียมและจัดวางขนมเค้กอัลมอนด์ 16) เตรียมการและจัดวางผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลต 17) เตรียมการจัดวางอาหารหวาน 18) เตรียมการและจัดวางขนมหวาน ขนมเค้กหน้าครีม (Torten) และเค้ก 19) จัดเตรียมทำเค้ก และขนมปัง 20) จัดเตรียมและผลิตสินค้าประเภทยีสต์ 21) จัดเตรียมผลิตภัณฑ์ขนมอบ

สมรรถนะตามหน้าที่ 7 ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage manager) ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant manger) และ ผู้จัดการส่งอาหาร (Outlet manager) สมรรถนะตามหน้าที่ 29 สมรรถนะ ได้แก่ 1) จัดให้มีและรักษาความสภาวการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน 2) จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการประกอบการ 3) จัดการด้านทรัพย์สินที่เกี่ยวกับวัสดุ/ วัตถุ/ โครงสร้างพื้นฐาน 4) เตรียมการและดูแลงบประมาณการดำเนินการ 5) จัดดำเนินการการเงินภายในวงเงินงบประมาณ 6) จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า 7) ดูแลตรวจตรารายรับและรายจ่าย 8.จัดการเอกสารทางการเงินประจำวัน 9) พัฒนาและดำเนินการวางแผนหรือรณรงค์ทางธุรกิจ 10) พัฒนายุทธศาสตร์การตลาดและประสานงานด้านการขาย 11) สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทาง 12) จัดดำเนินการประกอบธุรกิจตามข้อกำหนดของกฎหมาย 13) จัดดำเนินการมุมกาแฟ 14) บริการจัดงานที่โรงแรมหรือห้องอาหาร 15) ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายในที่ทำงาน 16) บริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ 17) จัดการและดูแลการจัดงานพิเศษต่าง ๆ 18) มีบทบาทนำและบริหารบุคคล 19) ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะการทำงาน 20) ดูแลตรวจตราการปฏิบัติงานในที่ทำงาน 21) ดูแลมาตรฐานการทำงานของพนักงาน 22) ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงาน 23) วางแผนและจัดการอบรมตามลำดับ 24) ดูแลตรวจตราและประเมินผลของการอบรม 25) สรรหา

และคัดเลือกพนักงาน 26) จัดทำตารางและมอบหมายการทำงานแก่พนักงาน 27) สนทนาเป็นภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ซับซ้อนได้ 28) อ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง 29) ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เก็บแบบสอบถามประชากรทั้งหมดจากผู้บริหารระดับกลาง ของโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยในจังหวัดชลบุรี จำนวน 15 โรงแรมในเขตภาคตะวันออก มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 600 คน (มูลนิธิพัฒนามาตรฐานบุคลากรและการท่องเที่ยว สมาคมโรงแรมไทย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2555) ประกอบด้วย Aiyapura Resort & Spa (Trad) Amary EmeralCove Resort (Trad) AmaryOrchidPattayaOcean Tower (Chonburi) Centara Grand Mirage Beach Resort (Chonburi) DusitThani Hotel Pattaya (Chonburi) Hilton Hotel Pattaya (Chonburi) Paradee (Rayong) Pattaya Marriott Resort & Spa (Chonburi) Pullman Pattaya Hotel (Chonburi) Ravinda Beach Resort & Spa (Chonburi) Royal Cliff Beach Resort (Chonburi) The Zign (Chonburi) Sea Sand Sun Resort & Spa (Chonburi) Sheraton Pattaya Resort (Chonburi)Way Hotel (Chonburi) โดยแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาสามารถใช้ในการประมวลผลทั้งหมด 392 ชุด

แบบสอบถามได้ประยุกต์คำถามจากมาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมแห่งอาเซียน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) ในการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ร่างได้มาทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พร้อมทั้งพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องของการใช้สำนวนและภาษา ความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัย และขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุง จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5ท่าน มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency หรือ IOC) ซึ่งทุกคำถามได้ค่า IOC เกิน 0.5 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (Rovienelli & Hambleton, 1977) จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บรวบรวม มาทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis) ที่ตัวแปรจะต้องมีค่า reliability มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 (Nunnally, 1978) และนำเสนอต่อกรรมการจริยธรรมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องแบบสอบถามในขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	สมรรถนะ	Reliability try-out	Reliability จากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด
กลุ่มอาชีพแผนกส่วนหน้า: ผู้จัดการแผนกต้อนรับ	สมรรถนะหลัก	.887	.890
	สมรรถนะทั่วไป	.674	.908
	สมรรถนะตามหน้าที่	.888	.969
กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน: ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน	สมรรถนะหลัก	.834	.957
	สมรรถนะทั่วไป	.844	.932
	สมรรถนะตามหน้าที่	.856	.867

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ตำแหน่งงาน	สมรรถนะ	Reliability try-out	Reliability จากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด
กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน: ผู้จัดการแผนกซักรีด	สมรรถนะหลัก	.838	.967
	สมรรถนะทั่วไป	.806	.954
	สมรรถนะตามหน้าที่	.956	.987
กลุ่มอาชีพผลิตอหาร (แผนกครัว): ผู้จัดการแผนกครัว/หัวหน้าพ่อครัว	สมรรถนะหลัก	.872	.928
	สมรรถนะทั่วไป	.955	.968
	สมรรถนะตามหน้าที่	.948	.979
กลุ่มอาชีพแผนกผลิตอาหาร: รองพ่อครัว	สมรรถนะหลัก	.872	.928
	สมรรถนะทั่วไป	.955	.968
	สมรรถนะตามหน้าที่	.948	.979
กลุ่มอาชีพแผนกผลิตอาหาร: พ่อครัวขนมปัง	สมรรถนะหลัก	.762	.790
	สมรรถนะทั่วไป	.898	.892
	สมรรถนะตามหน้าที่	.921	.913
กลุ่มอาชีพแผนกอาหารเครื่องดื่ม: ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม	สมรรถนะหลัก	.881	.884
	สมรรถนะทั่วไป	.874	.854
	สมรรถนะตามหน้าที่	.937	.939

ในการทดสอบสมมติฐานใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีโดยใช้ Paired t- test โดยทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05

การวิจัยครั้งนี้จะนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามไปจัดทำการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group) โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออก เพื่อวิพากษ์สมรรถนะที่ควรนำมาพัฒนาบุคลากรแผนกส่วนหน้าแผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่มในการหารูปแบบการพัฒนาบุคลากรร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 55 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุน้อยกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสด

ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

2. ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 48 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

3. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักรีด รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักรีด จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 54 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

4. ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 43 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือน 30,001-50,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

5. ตำแหน่งรองพ่อครัว และผู้ช่วยรองพ่อครัว จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 52 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

6. ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ ผู้ช่วยพ่อครัวต่าง ๆ และรองพ่อครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 57 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

7. ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหาร เครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 83 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุน้อยกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

ตอนที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง

ตำแหน่งงาน	เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะ และระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ $\bar{X}$	ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน $\bar{X}$	t	df	p-value
ผู้จัดการแผนกส่วนหน้า หรือแผนกต้อนรับรอง ผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ	สมรรถนะหลัก	4.42	4.19	3.08**	54	0.003
	สมรรถนะทั่วไป	4.36	4.12	3.08**	54	0.003
	สมรรถนะตามหน้าที่	4.37	4.03	4.01**	54	0.000
ผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน	สมรรถนะหลัก	4.21	3.84	4.64**	47	0.000
	สมรรถนะทั่วไป	4.12	3.67	4.69**	47	0.000

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตำแหน่งงาน	เปรียบเทียบ ระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ และระดับ สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน	ระดับความ สำคัญของ สมรรถนะ $\bar{X}$	ระดับ สมรรถนะ ที่มีในปัจจุบัน $\bar{X}$	t	df	p-value
	สมรรถนะตามหน้าที่	4.17	3.75	5.13**	47	0.000
	สมรรถนะหลัก	4.09	3.96	2.96**	53	0.005
ผู้จัดการแผนกซักรีด รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกซักรีด	สมรรถนะทั่วไป	3.85	3.63	3.06**	53	0.003
	สมรรถนะตามหน้าที่	4.05	3.89	2.95**	53	0.005
หัวหน้าพ่อครัว	สมรรถนะหลัก	4.38	4.18	2.55*	42	0.014
	สมรรถนะทั่วไป	4.20	4.08	1.99	42	0.053
	สมรรถนะตามหน้าที่	4.27	4.05	2.94**	42	0.005
รองพ่อครัว และผู้ช่วยรองพ่อครัว	สมรรถนะหลัก	4.14	3.99	3.26**	51	0.002
	สมรรถนะทั่วไป	4.10	3.91	2.66*	51	0.010*
	สมรรถนะตามหน้าที่	4.22	4.14	1.81	51	0.076
หัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ	สมรรถนะหลัก	4.12	4.05	1.60	56	0.114
	สมรรถนะทั่วไป	4.16	4.03	2.14*	56	0.037
	สมรรถนะตามหน้าที่	4.07	3.86	3.62**	56	0.001
ผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหาร เครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ	สมรรถนะหลัก	4.41	4.25	2.85**	82	0.006
	สมรรถนะทั่วไป	4.42	4.30	1.62	82	0.110
	สมรรถนะตามหน้าที่	4.33	4.15	2.80**	82	0.006

*p-value <0.05 ** p-value < 0.01

การวิจัยสมรรถนะมีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ร่วมกันทุกกลุ่มอาชีพ สมรรถนะทั่วไป ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน และผู้จัดการแผนกซักรีด มีสมรรถนะทั่วไป จำนวน 6 สมรรถนะ หัวหน้าพ่อครัว,รองหัวหน้าพ่อครัวสมรรถนะทั่วไป จำนวน 15 สมรรถนะ ผู้จัดการบริการแผนกอาหารเครื่องดื่ม สมรรถนะทั่วไป จำนวน 10 สมรรถนะ สมรรถนะตามหน้าที่ ผู้จัดการแผนกส่วนหน้า สมรรถนะตามหน้าที่ 20 สมรรถนะ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน สมรรถนะตามหน้าที่ 13 สมรรถนะ ผู้จัดการแผนกซักรีด สมรรถนะตามหน้าที่ 22 สมรรถนะ ผู้จัดการแผนกผลิตอาหาร หัวหน้าพ่อครัว สมรรถนะตามหน้าที่ 29 สมรรถนะ รองพ่อครัวสมรรถนะตามหน้าที่ 16 สมรรถนะ พ่อครัวขนมปังอบสมรรถนะ

ตามหน้าที่ 21 สมรรถนะ ผู้จัดการห้องอาหาร และ ผู้จัดการส่งอาหาร สมรรถนะตามหน้าที่ 29 สมรรถนะ

ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยการให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน

ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับรองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยการให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน

ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักรีดรองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักรีด สมรรถนะหลักผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยการให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน

ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 สมรรถนะตามหน้าที่ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยการให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันแต่ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะทั่วไปไม่แตกต่างกัน

ตำแหน่งรองพ่อครัว และผู้ช่วยรองพ่อครัว ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยการให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันแต่ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่างๆได้แก่พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง ผู้ช่วยพ่อครัว และรองพ่อครัวต่าง ๆ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะทั่วไป แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และสมรรถนะตามหน้าที่ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยการให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน แต่ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการผู้จัดการ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยการให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันแต่ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะทั่วไปไม่แตกต่างกัน

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของบุคลากรแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

นายกสมาคมโรงแรมภาคตะวันออกรวมถึงเป็นอุปนายกโรงแรมแห่งประเทศไทย กล่าวว่า สำหรับรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารแผนกต่าง ๆ วัฒนธรรมของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่าเปลี่ยนแปลงแปลงไป การพัฒนาสมรรถนะต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาภาวะทางด้านจิตใจหรือจิตสำนึก รูปแบบในการพัฒนาอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน จะต้องสอดรับกับธรรมเนียมวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อสร้างจิตสำนึกการทำงานตามวิชาชีพในงานบริการในส่วนนี้เช่นเดียวกัน

ผู้บริหารแผนกแม่บ้าน กล่าวว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะต้องเป็นการฝึกฝน มีการฝึกสอน มีการพูดคุยที่เป็นตัวอย่าง เริ่มต้นการสนทนา จัดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น โดยการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Buddy) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารแผนกผลิตอาหาร หัวหน้าพ่อครัว ผู้ช่วยพ่อครัว ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะต้องมีการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา จะเป็นการฝึกอบรมรายบุคคล (Individual training) เพื่อสร้างความเชื่อมั่น กล้าพูดกล้าทำ สร้างสรรค์งานทางด้านการผลิตประกอบอาหารให้มีรูปแบบที่น่าสนใจ

ผู้จัดการแผนกซักรีด ระบุว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะ จะต้องได้รับการการพัฒนาโดยการอบรม เพราะบุคลากรยังมีสมรรถนะเหล่านี้น้อย ซึ่งในการพัฒนานอกจากการอบรมจากภายในแล้ว จะต้องเป็นไปดูงานในสถานที่อื่น เพื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมที่มีการบริหารดีกว่า ต้องเทียบเคียงกับคู่แข่ง เพื่อที่จะได้นำความรู้มาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์กรให้ดีมากขึ้น

ผู้บริหารแผนกต้อนรับ ระบุว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะควรเน้นในด้านสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีที่ทำให้สื่อสารง่ายขึ้น การสนทนาเน้นการใช้ภาษาอังกฤษหรือต่างประเทศ รวมถึงภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน ต้องมีการอบรมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมการให้โอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และนำความรู้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่น ๆ

ผู้บริหารแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ คือ สมรรถนะในแต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะ อาจมีการจัดการแข่งขันที่จะสามารถสร้างเสริมสมรรถนะในการบริการได้ เช่น การประกวดผสมเครื่องดื่ม จัดดอกไม้ปูเตียงฯ ของกลุ่มโรงแรมฯ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับโรงแรมและแรงบันดาลใจให้ผู้เข้าประกวด

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าระดับสมรรถนะที่บุคคลากรให้ความสำคัญและระดับของสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรมีความแตกต่างกัน บุคลากรให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่สูงกว่าสมรรถนะที่บุคลากรประเมินตนเองถึงระดับสมรรถนะที่พวกเขามีในปัจจุบัน ดังนั้นทุกตำแหน่งงานต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลจากการวิพากษ์ข้อคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออก เพื่อวิพากษ์สมรรถนะที่ควรนำมาพัฒนาบุคลากรแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม พบว่าผู้บริหารเห็นด้วยกับการที่โรงแรมต้องมีการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ จึงร่วมกันกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) การพัฒนาสมรรถนะต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาภาวะทางด้านจิตใจหรือจิตสำนึก คือต้องมีแรงจูงใจ 2) เน้นพัฒนาจิตใต้สำนึก ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี 3) การพัฒนาสรรถนะ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน จะต้องสอดรับกับธรรมเนียมวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายมากขึ้น การฝึกอบรมรายบุคคล (Individual training) ต้องให้มีความสามารถเท่าเทียมกัน 4) การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Buddy) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะ การสอนงานเน้นการทำเป็นตัวอย่าง 5) จัดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น 6) การไปดูงานในสถานที่อื่นให้เห็นการทำงานของโรงแรมที่ดีกว่า เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไข และ พัฒนาองค์กรให้ดีมากขึ้น 7) เน้นในด้านสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีที่ทำให้สื่อสารง่ายขึ้น การสนทนา การใช้ภาษาอังกฤษหรือต่างประเทศและภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน และ 8) การประกวดผสมเครื่องดื่ม จัดดอกไม้ ปูเตียงฯ ของกลุ่มโรงแรมฯ ที่มีการจัดทุกปี เพื่อให้เกิดการแข่งขันและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อสร้างชื่อเสียงและแรงบันดาลใจให้ผู้เข้าประกวดและโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Dubois, Rothwell, King Stern & Kemp (2004) ที่ได้กล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างถูกต้อง และ Ganesh (2004) พบว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานร่วมกับทีมบริหาร

เพื่อจัดการพัฒนาทักษะให้พนักงานเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงและมีศักยภาพที่สูงขึ้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ สุจิตรา ธนานันท์ (2550) ที่พบว่า กระบวนการหรือการกิจกรรมในการอบรมที่จัดขึ้นในระยะสั้นและระยะยาวจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ ความพึงพอใจในระดับบุคคลและองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ควรมีการพัฒนาด้วยการอบรมหรือให้ความรู้โดยวิธีการดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

สมรรถนะหลัก ควรมีรูปแบบการพัฒนาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดในสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะร่วมกันทุกกลุ่มอาชีพ ประกอบด้วย 1) ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ 3) ดำเนินการตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย 4) ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน 5) รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรมีการปรับปรุงการทำงานของพนักงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมแผนกต่าง ๆ ให้มีความเป็นกลางและมีมาตรฐานสำหรับการทำงานของผู้บริหารระดับกลางมากขึ้น โดยอาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการทำงานของพนักงานแต่ละแผนก เพื่อประเมินการทำงานของพนักงานเกี่ยวกับระดับการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินอย่างชัดเจนและเป็นที่สาธารณะ อีกทั้งไม่มีการลำเอียงในการประเมินการทำงานต่อบุคคล

2. ผู้ประกอบการควรมีการกำหนดมาตรการระเบียบความปลอดภัยของแต่ละแผนกต่างๆ ในธุรกิจโรงแรมไทยอย่างชัดเจนและเป็นที่ปรากฏทั่วทั้งองค์กร โดยให้พนักงานทุกแผนกมีความรับรู้กฎระเบียบต่างๆ ด้วยการอบรมถึงกฎระเบียบด้านความปลอดภัยภายในธุรกิจโรงแรมที่พึงปฏิบัติกับพนักงานเดือนละ 1-2 ครั้ง รวมถึงมีตรวจอนามัยของสถานที่ทำงานของแต่ละแผนกและตรวจสภาพร่างกายของพนักงาน เพื่อแสดงถึงการคำถึงความปลอดภัยและคำนึงถึงสุขอนามัยของพนักงาน นำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

ด้านสมรรถนะทั่วไป ควรมีการอบรมหรือให้ความรู้โดยวิธีการดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน ดังนี้

1. ผู้จัดการส่วนหน้า แผนกต้อนรับควรพัฒนาเกี่ยวกับการสื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ การเข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ การพัฒนาและแสวงหาความรู้ให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง และการบริหารจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน และผู้จัดการแผนกซักรีด ควรพัฒนาเกี่ยวกับการสื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป การส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ การบริหารจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ

3. หัวหน้าพ่อครัวและรองหัวหน้าพ่อครัวควรพัฒนาเกี่ยวกับการสื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมี การเตรียมอาหารและรักษาจัดเก็บอาหารอย่างถูกสุขลักษณะ การใช้วิธีการรักษาความปลอดภัยมาตรฐานในการประกอบอาหาร การจัดเตรียมอาหาร สินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร และการรับและจัดเก็บอาหารและเครื่องใช้ในครัว

4. ผู้จัดการบริการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ควรพัฒนาเกี่ยวกับการสื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการบริการและสินค้าด้านการต้อนรับ การดำเนินการประสานงานระหว่างห้องครัวและพื้นที่บริการ และการพัฒนาและรักษาอาหารและเครื่องดื่ม

ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ ควรมีการอบรมหรือให้ความรู้โดยวิธีการดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน ดังนี้

1. ผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ควรพัฒนาเกี่ยวกับการเตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ การจัดการให้มีการใช้

ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และฝึกทักษะอ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง

2. ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ควรพัฒนาเกี่ยวกับการเตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ การจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและฝึกทักษะอ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง

3. ผู้จัดการแผนกผลิตอาหาร หัวหน้าพ่อครัว รองพ่อครัว พ่อครัวขนมปัง ควรพัฒนาเกี่ยวกับการเตรียมการและดูแลตรวจสอบงบประมาณการดำเนินงาน การจัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า การบริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้หลักและระเบียบการปฏิบัติการบริการและควบคุมกิจการอาหาร การจัดทำอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการด้านโภชนาการและวัฒนธรรม การออกแบบเมนูอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด การจัดการดำเนินการด้านการบริการอาหาร การอ่านและเขียนภาษาอังกฤษในระดับสูง

4. รองพ่อครัว พ่อครัวขนมปัง ควรพัฒนาเกี่ยวกับการจัดให้มีและรักษาสภาวการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน การจัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหาร การวางแผน เตรียมการณ์และจัดแสดงการบริการอาหาร

5. ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ควรพัฒนาเกี่ยวกับการจัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการประกอบการ การจัดการด้านทรัพย์สิน การพัฒนายุทธศาสตร์การตลาดและประสานงานด้านการขาย การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และอ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมไทยกับรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมของต่างประเทศในอาเซียน โดยอาจเลือกประเทศในอาเซียนที่มีธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่มีชื่อเสียงในกลุ่มนักท่องเที่ยวหรือประเทศที่เป็นคู่แข่งด้านการท่องเที่ยวกับประเทศไทยสำหรับการเปรียบเทียบ อย่างเช่น ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ สิงคโปร์ ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์อินโดนีเซีย ประเทศสาธารณประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น

บรรณานุกรม

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). *มาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพสำหรับการท่องเที่ยวอาเซียน สาขาธุรกิจโรงแรม.* กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2552). *การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.* กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์.

ธนกฤต ยิ่งยงค์ และ ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์. (2557). แรงจูงใจ พฤติกรรม และประเภทการท่องเที่ยวเมืองพัทยาของนักท่องเที่ยวชาวรัสเซีย. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 9*(2), 81-96.

ปรีชา แดงโรจน์. (2553). *การบริหารและปฏิบัติงานโรงแรมศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.

มูลนิธิพัฒนามาตรฐานบุคลากรและการท่องเที่ยว สมาคมโรงแรมไทย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2555). *สมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยในจังหวัดชลบุรี.* กรุงเทพฯ:สมาคมโรงแรมไทย.

สุจิตรา ธนานันท์. (2550).*การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สุรชัย พรหมพันธุ์. (2554). *ชำแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญา.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2552). *Competency Development Roadmap.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Agut, S., Grau, R., & Peiro, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management, 22,* 281-295.

Birdir, K., & Pearson, T. (2000). Research chefs' competencies: A Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12*(3), 205-209.

Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management, 27*, 137-150.

Chapman, J. A., & Lovell, G. (2006). The competency model of hospitality service: why it doesn't deliver. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18*(1), 78-89.

Chisholm, M. E., & Ely, D. P. (1976). *Media Personal in Education a Competency Approach.* NJ: Prentice-Hall.

Cizel, B., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. *Tourism Review, 62*(2), 14-22.

Dimmock, K., Breen, H., & Walo, M. (2003). Management competencies: an Australia assessment of tourism and hospitality students. *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management, 9*(1), 12-26.

Dubois, D. D., Rothwell, W. J., King Stern, D. J.,& Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management.* Palo Alto, CA: Davies-Black.

Ganesh Shermon. (2004). *Competency based HRM.* Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing.

Kay, C., & Moncarz, E. (2007). Lodging management success: personal antecedents' achievement, KSAs and situational influencers. *International journal of Hospitality Management, 26*, 33-48.

Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Research Development International, 8*(1), 27-46.

McClelland, C. D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist, 28*(1), 1-24.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory.* New York: McGraw-Hill Book Company.

Rovinelli, R. L., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research, 2*, 49-60.

Thai Hotels Association. (2015). (2015). Thailand hotel industry survey of operations. Retrieved from http://thaihotels.org/wp-content/uploads/2015/06/Horwath-HTL-Annual-Study-%E2%80%93-Thailand-2015.pdf

Woodall, J., & Winstanley, D. (1998). *Management Development: Strategy and Practice.* Oxford: Blackwell.