

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม  
เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ศิริกร สุวรรณโชติ

คุณภีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณภีบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กุมภาพันธ์ 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักคุษฎีนิพนธ์ ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ คอยเป็นกำลังใจให้ความห่วงใยเสมอมา ผู้ทำวิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง ประธานสอบคุษฎีนิพนธ์ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทำการวิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช และ ดร.กฤษ จรินโท กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการเก็บข้อมูลและในการวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยทำให้คุษฎีนิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์การเรียนการสอนที่มีค่าอย่างยิ่ง

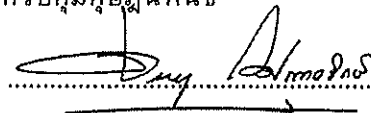
สุดท้ายนี้ขอรำลึกพระคุณของบิดา มารดา ผู้เป็นที่รัก ผู้มีพระคุณอันยิ่งใหญ่ ผู้ที่ให้กำเนิดให้สติปัญญา อบรมเลี้ยงดู และผู้ที่เป็นกำลังเสมอมา รวมทั้งผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ทำวิจัย ด้วยความกรุณาเสมอมา ขอขอบคุณพี่น้องในครอบครัวทุกท่าน รวมทั้งกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา จนงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ทำการวิจัยขอบแต่บุพการีคณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

ศิริกร สุวรรณโชติ

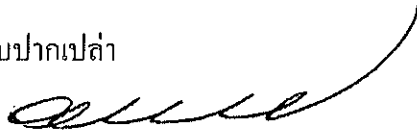
อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณฐิณีพนธ์ของ สิริภร สุวรรณโชติ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์)

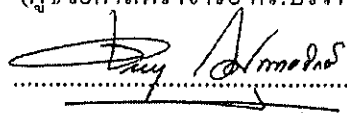
คณะกรรมการสอบปากเปล่า



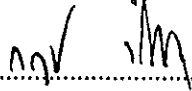
..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง)

NIMJ

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)



..... กรรมการ  
(ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์)



..... กรรมการ  
(ดร.กฤษ จรินไท)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

NIMJ

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 255๙

52870380: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์;  
 ปร.ด. (การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: สมรรถนะ/ ธุรกิจโรงแรม

สิริภร สุวรรณโชติ: รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม

เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (THE MODEL TO DEVELOP MIDDLE MANAGERS OF HOTEL BUSINESS TO ENTER THE ASEAN ECONOMIC COMMUNITY) อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฉวีนิพนธ์: ศรัณญา เลิศพุทธรักษ์, Ed.D. 335 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม และเพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เก็บแบบสอบถามประชากรทั้งหมดจากผู้บริหารระดับกลางของ โรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยในจังหวัดชลบุรี จำนวน 15 โรงแรม ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 600 คน โดยแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาสามารถใช้ในการประมวลผลทั้งหมด 392 ชุด ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่กับระดับสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม มีความแตกต่างกัน และผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่มที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม คือ การพัฒนาบุคลากรในแผนกต่าง ๆ นั้น ไม่ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ผู้บริหาร โรงแรมสามารถจัดการพัฒนาบุคลากรตามระดับสมรรถนะที่บุคลากรให้ความสำคัญ แต่ยังมีระดับของสมรรถนะในปัจจุบันที่แตกต่างกัน โดยรูปแบบการพัฒนาบุคลากร คือ การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน

52870380: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: PERFORMANCE/ HOTEL BUSINESS

SIRIPORN SUWANNACHOTE: THE MODEL TO DEVELOP MIDDLE MANAGERS OF HOTEL BUSINESS TO ENTER THE ASEAN ECONOMIC COMMUNITY. ADVISOR: SARUNYA LERTPUTTARAK, Ed.D. 335 P. 2016.

The research aimed at studying the current level of focus and performance of middle managers of business group of five-star hotels in the eastern part which are members of the Hotel Association of Thailand. The samples categorized by their personal factors were middle managers, supervisors of hotel front office, the housekeeping department, food production, and food and beverage department. In addition, the research was to propose the guidelines to develop the performance of middle managers of business group of five-star hotels in the eastern part of Thailand which were members of the Hotel Association of Thailand so that their basic performance would reach the AEC Competencies and Performance Standards of the Agreement of Hotel and Tourism Professionals. The research was a quantitative research. Questionnaires were distributed to collect the data from the whole population which consisted of 600 middle managers. However, only 392 returned questionnaires could be used for data processing. From the test of hypothesis 1, it was found that the middle managers and supervisors of hotel front desk, the housekeeping department, food production department, and food and beverage department had difference in the level of focus on core competencies, general performance, and duty performance. From the test of hypothesis 2, it was found that the middle managers and supervisors of hotel front desk, the housekeeping department, food production department, and food and beverage department who had different level of education and experience had no difference in core competencies, general performance, and duty performance. In fact, the development of the performance of the middle managers or personnel of the hotel business in different departments did not depend on the level of education and work experience. Therefore, the hotel administrators should develop the personnel according to the competencies on which the employees focused or according to the current competency that was different among the staff. The model to develop the staff should include training, study tour, study leave policy and coaching at work.

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่องเที่ยวเป็นธุรกิจบริการที่มีขนาดใหญ่และมีการเจริญเติบโตสูงในภาคบริการทั้งหมด คิดเป็นหนึ่งในสามของมูลค่าการค้าบริการทั้งหมดของโลก (Osman & Sentosa, 2013) การท่องเที่ยวเป็นแหล่งจ้างงานส่วนใหญ่โดยเฉพาะในเขตชนบทและพื้นที่ห่างไกลและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับรายได้ประชาชาติและก่อให้เกิดความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ประเทศไทยและสมาชิกอาเซียนอื่นได้ใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือการลงทุนจากต่างประเทศทำให้เกิดการจ้างงานและส่งผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2549; ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556)

ทั้งนี้ สถานการณ์ปัจจุบันด้านการท่องเที่ยวในทวีปเอเชียทุกประเทศมีการแข่งขันเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาท่องเที่ยวยังประเทศของตนเองในรูปแบบที่หลากหลาย และการแข่งขันในการบริการด้านการโรงแรมและธุรกิจนำเที่ยวให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน นอกจากนี้ ยังมีการจ้างแรงงานที่มีความสามารถเฉพาะทางหรือผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสาขาการบริการและธุรกิจนำเที่ยวจากประเทศคู่แข่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ ทำให้เกิดสถานะการแข่งขันระหว่างกันในกลุ่มประเทศอาเซียนมากขึ้น (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) องค์การการท่องเที่ยวโลก (World tourism organization) รายงานว่าการท่องเที่ยวโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา (พ.ศ. 2488) จำนวนท่องเที่ยวตั้งแต่ พ.ศ. 2493 จำนวน 25 ล้านคน พ.ศ. 2503 จำนวน 69 ล้านคน พ.ศ. 2513 จำนวน 166 ล้านคน พ.ศ. 2523 จำนวน 286 ล้านคน พ.ศ. 2533 จำนวน 458 ล้านคน พ.ศ. 2543 จำนวน 668 ล้านคน พ.ศ. 2553 จำนวน 1,006 ล้านคน จนถึงปัจจุบันและคาดการณ์ว่า (Forecast) ในปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยวทั่วโลกประมาณ 1,561 ล้านคน โดยเฉลี่ยแล้วการท่องเที่ยวของโลกในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา มีอัตราเพิ่มขึ้นประมาณ 11 ล้านคนต่อปี กระแสการเดินทางของนักท่องเที่ยว ยังคงเป็นการเดินทางเพื่อพักผ่อนในสัดส่วนที่สูงที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมและวิถีชีวิตจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดึงดูดใจนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น (ปริษา แดงโรจน์, 2553) รวมถึง ณรงค์ โภธิพิทักษ์ (2555) ระบุว่า ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 8-10 (พ.ศ. 2550-2554) และต่อเนื่องมาถึงฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ใน พ.ศ. 2558 ไว้ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งทางด้านความมั่นคง สังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจภายใต้ความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ได้แก่รัฐบาล ราชการส่วนกลาง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (กทม. เมืองพัทยา อบจ. เทศบาล อบต.) สมาคมธนาคารไทย สภาอุตสาหกรรม หอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สมาคมผู้ประกอบการ สถาบันการศึกษาทุกระดับ องค์การพัฒนาเอกชน ฯลฯ (ณรงค์ โพธิ์พฤกษานันท์, 2555)

จากนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของชาติ ธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการที่มีบทบาทที่สำคัญต่อธุรกิจท่องเที่ยว สร้างรายได้มูลค่ามหาศาลให้กับประเทศไทยซึ่งประกอบด้วยธุรกิจด้านที่พักแรม ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจจำหน่ายสินค้าของที่ระลึก ธุรกิจอาหารเครื่องดื่ม ธุรกิจคมนาคมขนส่ง ธุรกิจบันเทิงพักผ่อน และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการการท่องเที่ยว (ปรีชา แดงโรจน์, 2553) นับได้ว่าโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูงทั้งการลงทุนในสินทรัพย์และส่งเสริมบุคลากร เป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการให้บริการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน คนไทยควรได้รับการพัฒนาทางภาษา ระบบบริหารจัดการ และการพัฒนาวัฒนธรรมไทย เพื่อเปิดสู่ตลาดโลกและรับมือกับการแข่งขันที่จะมาพร้อมกับการเปิดเสรีภาคบริการ (ปรีชา แดงโรจน์, 2553; จีระ หงส์ถาวรภัก, 2555)

ภาคธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่อำนวยความสะดวกสบายและเชื่อมโยงบริการในด้านต่าง ๆ ให้แก่ผู้เดินทางและนักท่องเที่ยวในสถานที่พักตากอากาศชั่วคราว โดยในประเทศที่เจริญแล้ว พัฒนาแล้ว หรือกำลังพัฒนาต่างมีนโยบายสนับสนุน และส่งเสริมการท่องเที่ยวกันอย่างจริงจัง ทั้งนี้ เนื่องจากว่าธุรกิจโรงแรมท่องเที่ยวก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจโดยรวม ในด้านการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548; ปรีชา แดงโรจน์, 2553) ณรงค์ โพธิ์พฤกษานันท์ (2555) กล่าวว่าภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีการขยายความร่วมมือในการท่องเที่ยวมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อการแข่งขันกับภูมิภาคอื่น ๆ ที่ใช้การท่องเที่ยวเป็นแนวทางในการสร้างรายได้ให้กับภูมิภาคของตนเอง ดังนั้น การรวมตัวของสมาชิกของกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในนามของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations: ASEAN) หรืออาเซียน ซึ่งปัจจุบันประกอบไปด้วยประเทศสมาชิกถาวรทั้งหมด 10 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย มาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ราชอาณาจักรไทย รัฐบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า และราชอาณาจักรกัมพูชา ก็เป็นส่วนหนึ่งของการนำไปสู่ความเหนียวแน่นในการผลักดันธุรกิจการท่องเที่ยวไปด้วยกัน ด้วยสภาพพื้นที่ของ

ประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน ซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 4,435,570 ตารางกิโลเมตร มีประชากรราว 590 ล้านคน มีศักยภาพในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ (จุฑาทิพย์ คล้ายทับทิม, 2555) ซึ่งประเด็นดังกล่าว กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2549) กล่าวว่าได้มีการลงนามในเรื่องความด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยยกฐานะจากสมาคมเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับแนวทางการพัฒนาของประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (European Economic Community: EEC) ทั้งนี้ การพัฒนาไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เป็นส่วนหนึ่งในสามเสาหลักของประชาคมอาเซียน ซึ่งประกอบด้วยประชาคมความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community: ASC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) ซึ่ง AEC จะมีการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2558 หรือ ค.ศ. 2015 โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้อาเซียนกลายเป็นตลาดการค้าบริการและฐานการผลิตเดี่ยวร่วมกัน (Single market and product base) เพื่อสร้างศักยภาพในภูมิภาคอันเนื่องมาจากสถานะเศรษฐกิจโลกถดถอยอย่างต่อเนื่องมาเป็นหลายช่วงระยะเวลาติดต่อกัน ทั้งนี้ การไปสู่การรวมตัวกันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประเทศไทยจะต้องมีการทบทวนปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีการพัฒนาที่อาศัยความร่วมมือกันของชาติในอาเซียน

สำหรับประเทศไทยบทเรียนที่สำคัญในการใช้เป็นแนวทางในการระมัดระวังที่อาจจะ เป็นผลร้ายในอนาคต อาทิ ปัญหาการก่อการร้ายใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัญหาวิกฤติราคาน้ำมัน ปัญหาทางด้านการสำรองพลังงาน ปัญหาด้านการชุมนุมทางเมือง และภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นกับประเทศไทย ซึ่งประเทศไทยจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อทำให้การรวมตัวกันมีปัญหาและอุปสรรคให้น้อยที่สุด เนื่องจากการรวมกลุ่มของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ คือมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมือได้อย่างเสรี (ประภัสสร เทพชาตรี, 2555) แต่ทั้งนี้ในการร่วมกันทุกประเทศสมาชิกอาเซียนก็จะต้องมีการแข่งขันกันในการทำให้แต่ละประเทศมีความสามารถในการแข่งขัน สร้างรายได้ให้กับแต่ละประเทศเช่นกันแต่ในขณะที่ความร่วมมือกันก็ยังคงออกถึงพลังในการต่อรองกับสมาคมเศรษฐกิจอื่น ๆ ทั้งนี้ ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยที่จะต้องพัฒนาให้แข่งขันกับชาติสมาชิกในประชาคมนั้นจำเป็นต้องพิจารณายุทธศาสตร์ของประเทศไทยที่ปัจจุบันให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยว ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจ โรงแรมและธุรกิจบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2554) พบว่า ประเทศไทยประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านแรงงานคน เนื่องจากระบบการศึกษาและการฝึกอบรมบุคลากรไม่



สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการในภาคธุรกิจโรงแรม เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานคนเป็นจำนวนมาก (Labor intensive) ในการให้บริการที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2554) กล่าวถึงในเรื่องดังกล่าวว่า มีความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรตามสายงานหน้าที่ในงานบริการให้มีมาตรฐานเดียวกันภายใต้ข้อตกลงของอาเซียนเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานให้สามารถแข่งขันได้ทั้งภายในอาเซียนและภายนอกอาเซียน

จากข้อตกลงของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ได้เห็นชอบในการเร่งรัดการรวมตัวทางเศรษฐกิจเพื่อก้าวสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้ลงนามในข้อตกลงแห่งอาเซียนว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals: MRA) กำหนดแรงงานด้านการท่องเที่ยวในสาขาที่พักและสาขาการเดินทางให้สามารถเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรีภายในอาเซียน อีกทั้งยังได้มีการจัดทำ ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals (ACCSTP) ซึ่งเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยว ซึ่งได้มีการแบ่งแยกแรงงานออกเป็นกลุ่มสาขาต่าง ๆ ได้แก่ Front office, House keeping, Food production, Food and beverage, Travel agencies และ Tour operation จำนวน 32 ตำแหน่งงาน เพื่อสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว และเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการปฏิบัติให้เป็นเลิศ (Best practices) โดยใช้สมรรถนะเป็นหลัก (Competency-based) ทั้งนี้ เพื่อความร่วมมือและเสริมสร้างความสามารถในหมู่สมาชิกอาเซียน ช่วยยกระดับมาตรฐานและลดช่องว่างความแตกต่างของบุคลากร และในการกำหนดข้อตกลงร่วมกันของ 10 ประเทศในกลุ่มอาเซียน จะให้ทำให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพของแรงงานด้านบริการสูงขึ้นตามมาอย่างมาก ด้วยเหตุผลดังกล่าว ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดัน และให้ความสำคัญในการพัฒนาแรงงานให้มีสมรรถนะ (Core competency) ให้ได้มาตรฐานหรือมากกว่าข้อกำหนดทั้ง 32 ตำแหน่งงาน (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554; ณรงค์ โปธิ์พฤษานันท์, 2555; จุฑาทิพย์ คล้ายทับทิม, 2555; ประภัสสร เทพชาติรี, 2555)

แนวทางในพัฒนาสมรรถนะการบริหารของบุคคลพิจารณาถึงตำแหน่งหน้าที่และภาระงานที่สำคัญของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง ที่เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับล่าง ในตำแหน่ง หัวหน้าแผนก ผู้จัดการ หัวหน้าหน่วยที่มีความรับผิดชอบในการถ่ายทอดนโยบายให้เกิดความชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้ ผู้บริหารระดับกลาง มีบทบาทหลักในการควบคุมกำหนดการทำงานในองค์กรและทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างฝ่าย

บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ โรงแรมเป็นอย่างมาก สำหรับการทำงานที่มีความต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง (จิตตินันท์ นันทไพบุลย์, 2555)

นอกจากนั้น ผู้บริหารยังต้องอาศัยความสามารถในด้านการจัดการที่โดดเด่น รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในช่วงเวลาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจ โรงแรม เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ (ปรีชา แดงโรจน์, 2553) มีทักษะในการนำ มีมนุษย์สัมพันธ์ให้ความสำคัญในการมีปฏิสัมพันธ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การสร้างแรงจูงใจ การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานในการถ่ายทอดงาน ในการสอนงาน รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (สุรชัย พรหมพันธุ์, 2554) มุ่งสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจ โรงแรมไทยเพื่อเตรียมพร้อมและรับกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี พ.ศ. 2558 และเพื่อตระหนักในคุณค่าและการดำรงรักษาทรัพยากรบุคคลอันเนื่องมาจากเกิดความเปลี่ยนแปลงของบริบทในการทำธุรกิจ ซึ่ง Delahaye (2005) กล่าวสนับสนุนให้เห็นว่า “มนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กรทุนมนุษย์เป็นทุนที่ทรงคุณค่าในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Delahaye, 2005; Dessler, 2008)

สรุปได้ว่าการบริหารที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีความเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ และโดยเฉพาะสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง จำเป็นต้องมีการศึกษาถึงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการสำรวจก่อนการศึกษาวิจัยในเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิของภาคธุรกิจ โรงแรมถึงสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในโรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก ผู้บริหารระดับสูงระบุว่า ยังไม่พบว่ามีการศึกษาว่าผู้บริหารระดับกลางแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ควรีสมรรถนะอย่างไร และควรีสมรรถนะด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยจึงมีต้องการที่จะศึกษาว่าสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางแผนกส่วนหน้าแผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่มของธุรกิจโรงแรมในมาตรฐานระดับ 5 ดาว อยู่ในระดับใด และควรจะมีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะให้ถึงเกณฑ์มาตรฐานคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professional: MRA) เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไปอย่างไร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรของ โรงแรมระดับห้าดาวต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร
2. เพื่อหารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยวประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

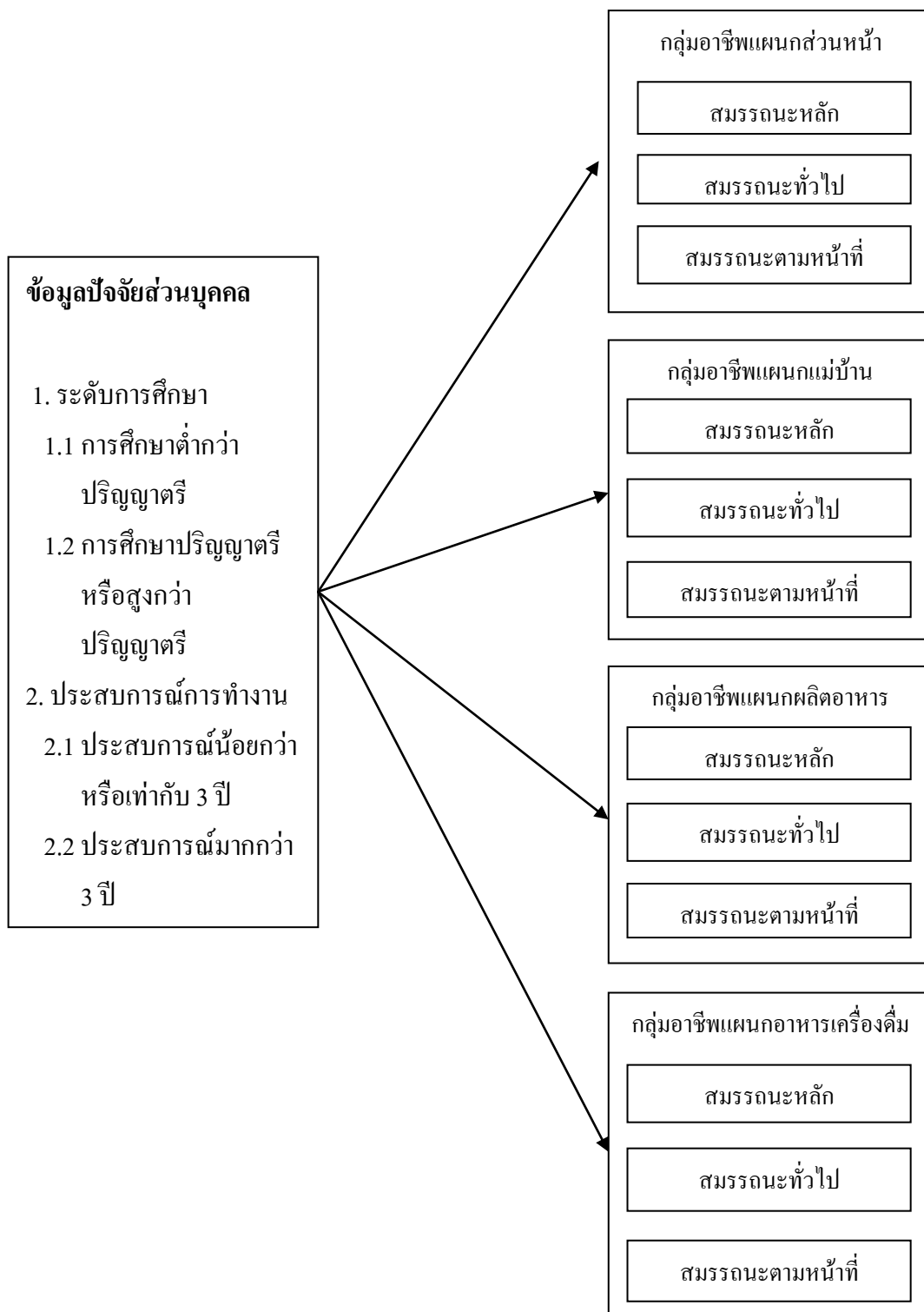
## สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม มีความแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน สมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกัน
  - 2.1 ผู้บริหารระดับกลางที่มีความรู้ต่ำกว่าปริญญาตรีและประสบการณ์น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกัน
  - 2.2 ผู้บริหารระดับกลางที่มีความรู้ต่ำกว่าปริญญาตรีและประสบการณ์มากกว่า 3 ปี มีสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกัน
  - 2.3 ผู้บริหารระดับกลางที่มีความรู้สูงกว่าปริญญาตรีและประสบการณ์น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี มีสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกัน
  - 2.4 ผู้บริหารระดับกลางที่มีความรู้สูงกว่าปริญญาตรีและประสบการณ์มากกว่า 3 ปี มีสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเพื่อสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเพื่อศึกษาสมรรถนะบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง โดยอาศัยแนวคิดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ประกอบวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยวของวิลเลียม แองกีส (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) ซึ่งสรุปเป็นสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางหรือระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะในบทที่ 2 นำมาเป็นกรอบเบื้องต้นในแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

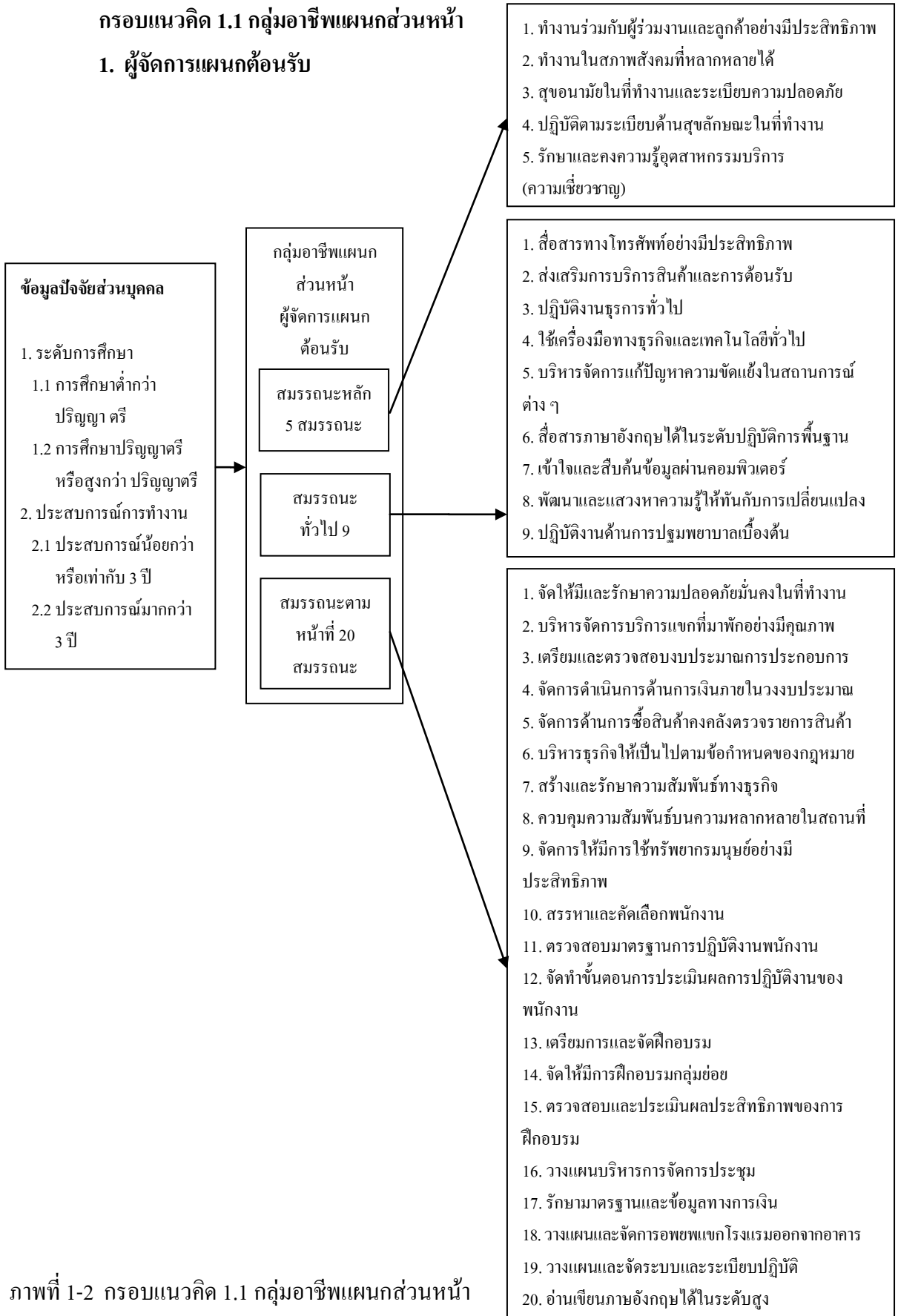
### กรอบแนวคิดที่ 1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดที่ 1

**กรอบแนวคิด 1.1 กลุ่มอาชีพแผนกส่วนหน้า**

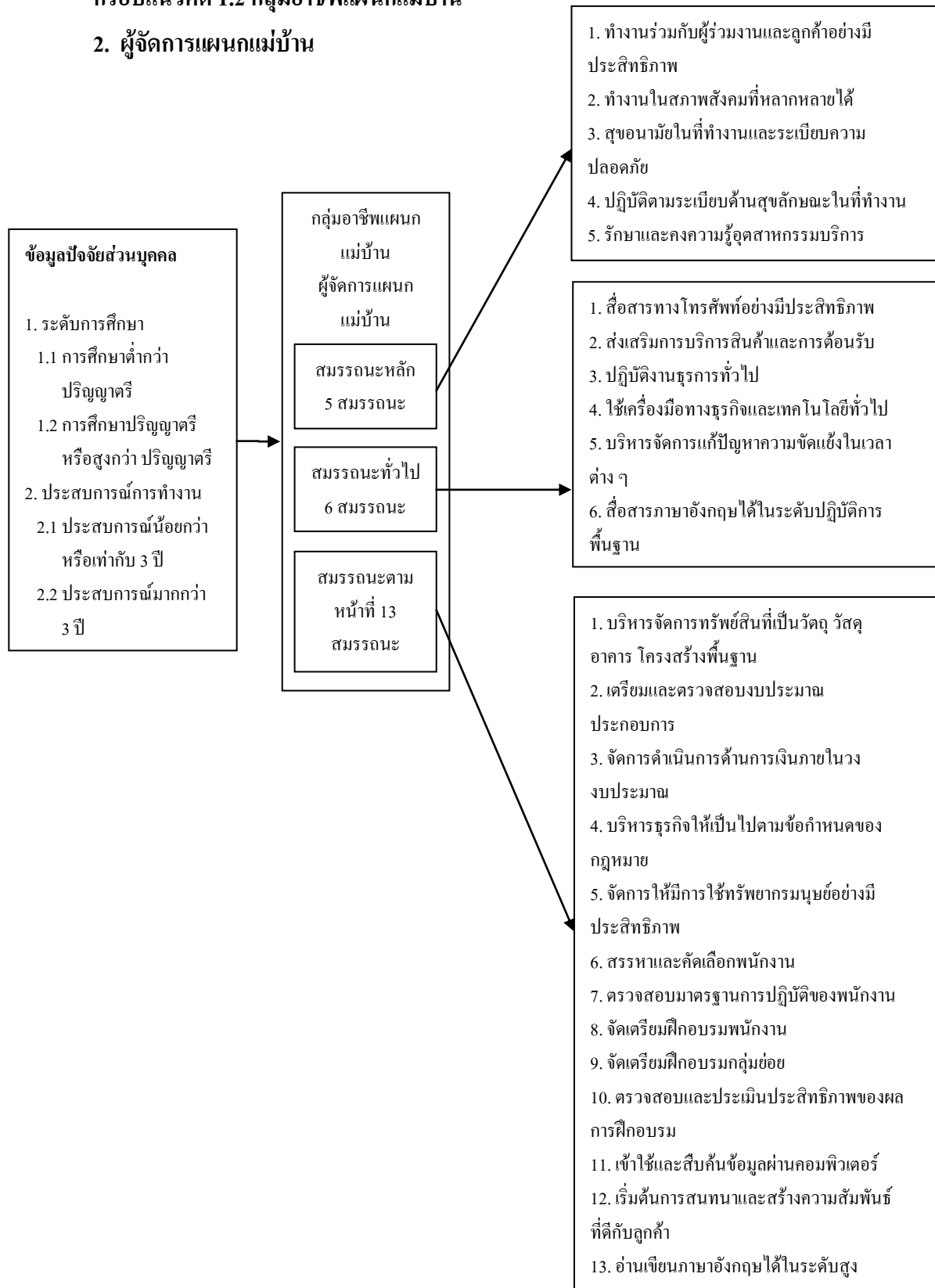
**1. ผู้จัดการแผนกต้อนรับ**



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิด 1.1 กลุ่มอาชีพแผนกส่วนหน้า

## กรอบแนวคิด 1.2 กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน

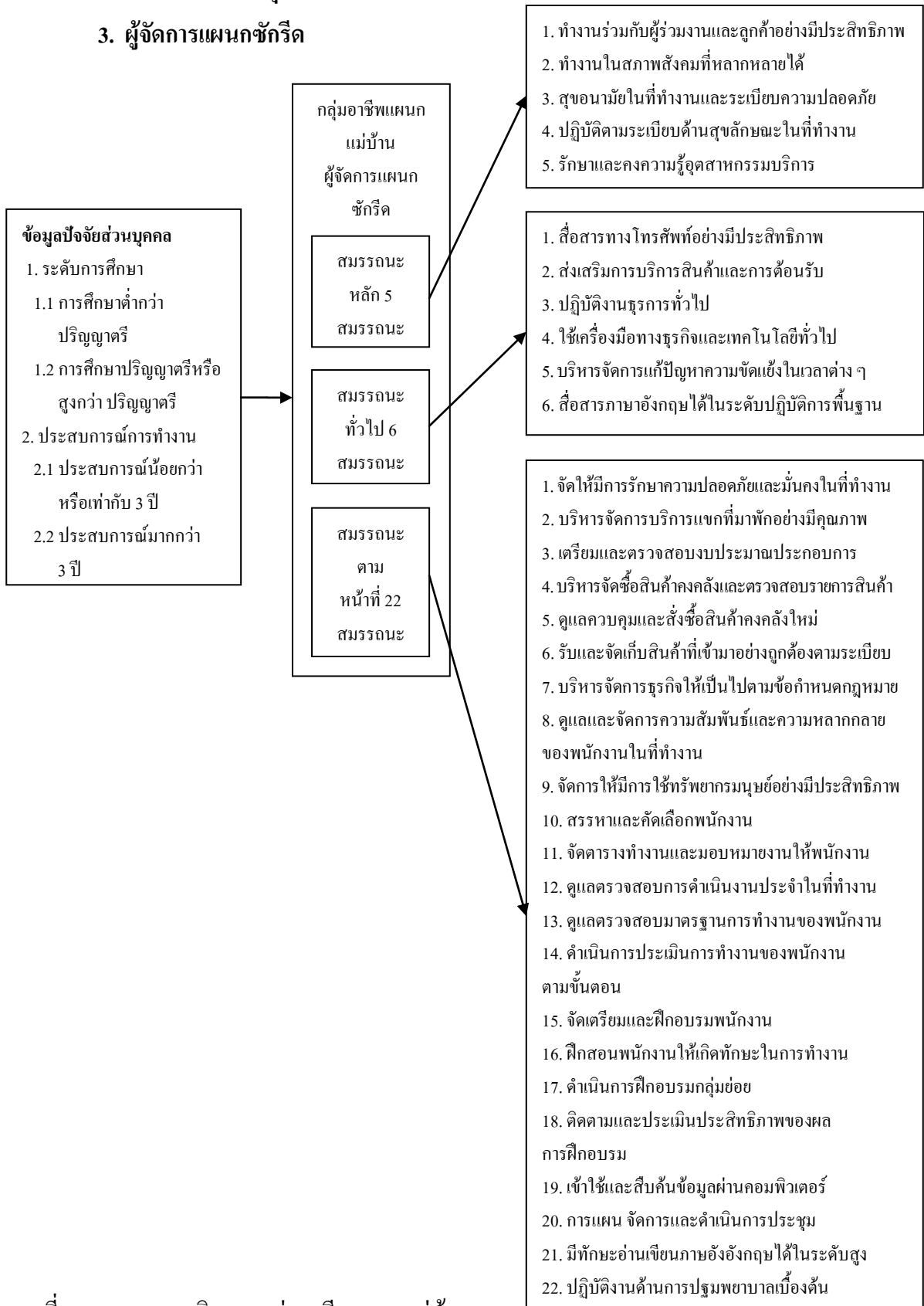
### 2. ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน



ภาพที่ 1-3 กรอบแนวคิด 1.2 กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน

กรอบแนวคิด 1.3 กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน

3. ผู้จัดการแผนกซักรีด

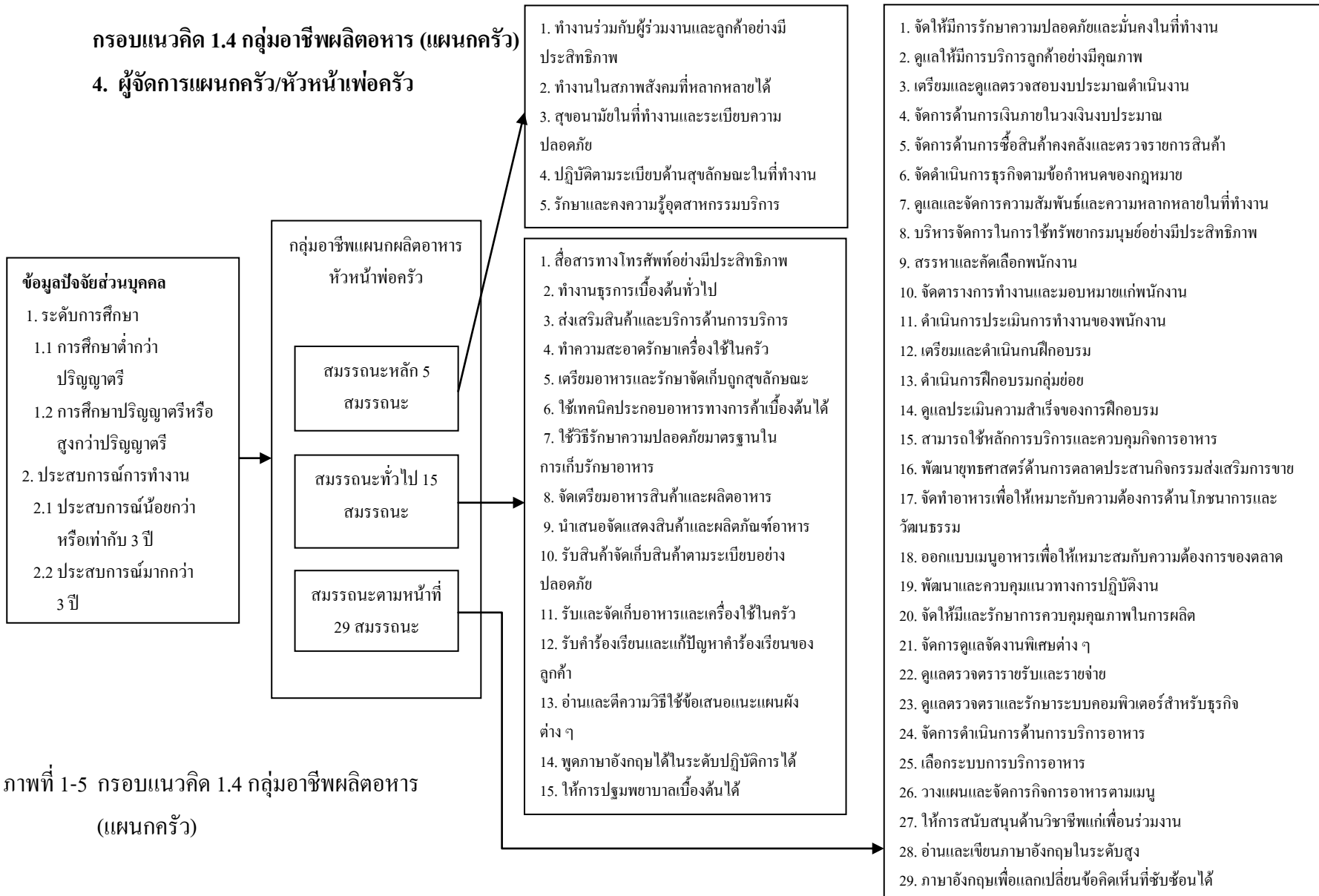


ภาพที่ 1-4 กรอบแนวคิด 1.3 กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน



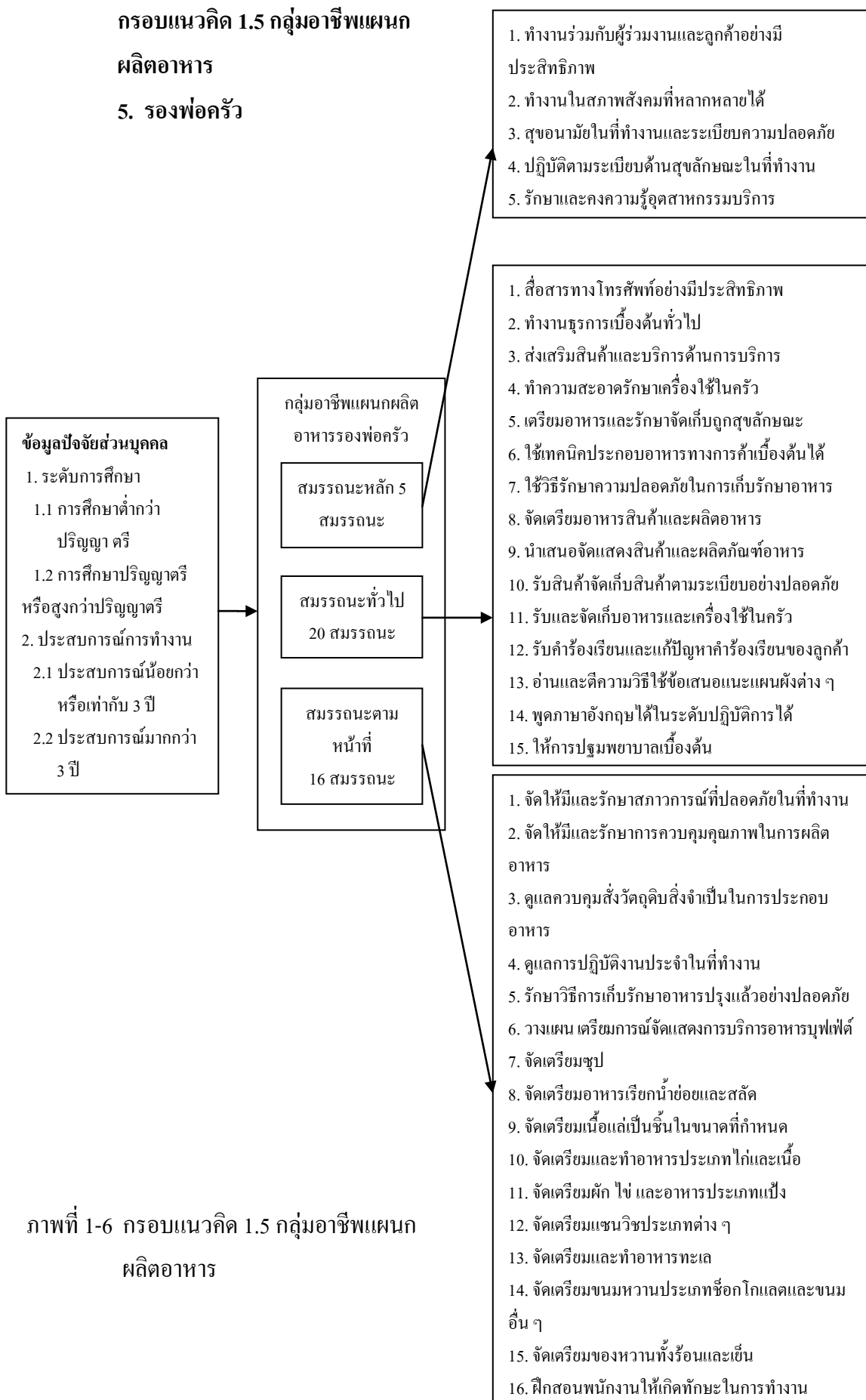
## กรอบแนวคิด 1.4 กลุ่มอาชีพผลิตอาหาร (แผนกครัว)

### 4. ผู้จัดการแผนกครัว/หัวหน้าพ่อครัว



ภาพที่ 1-5 กรอบแนวคิด 1.4 กลุ่มอาชีพผลิตอาหาร (แผนกครัว)

กรอบแนวคิด 1.5 กลุ่มอาชีพแผนก  
ผลิตอาหาร  
5. รองพ่อครัว

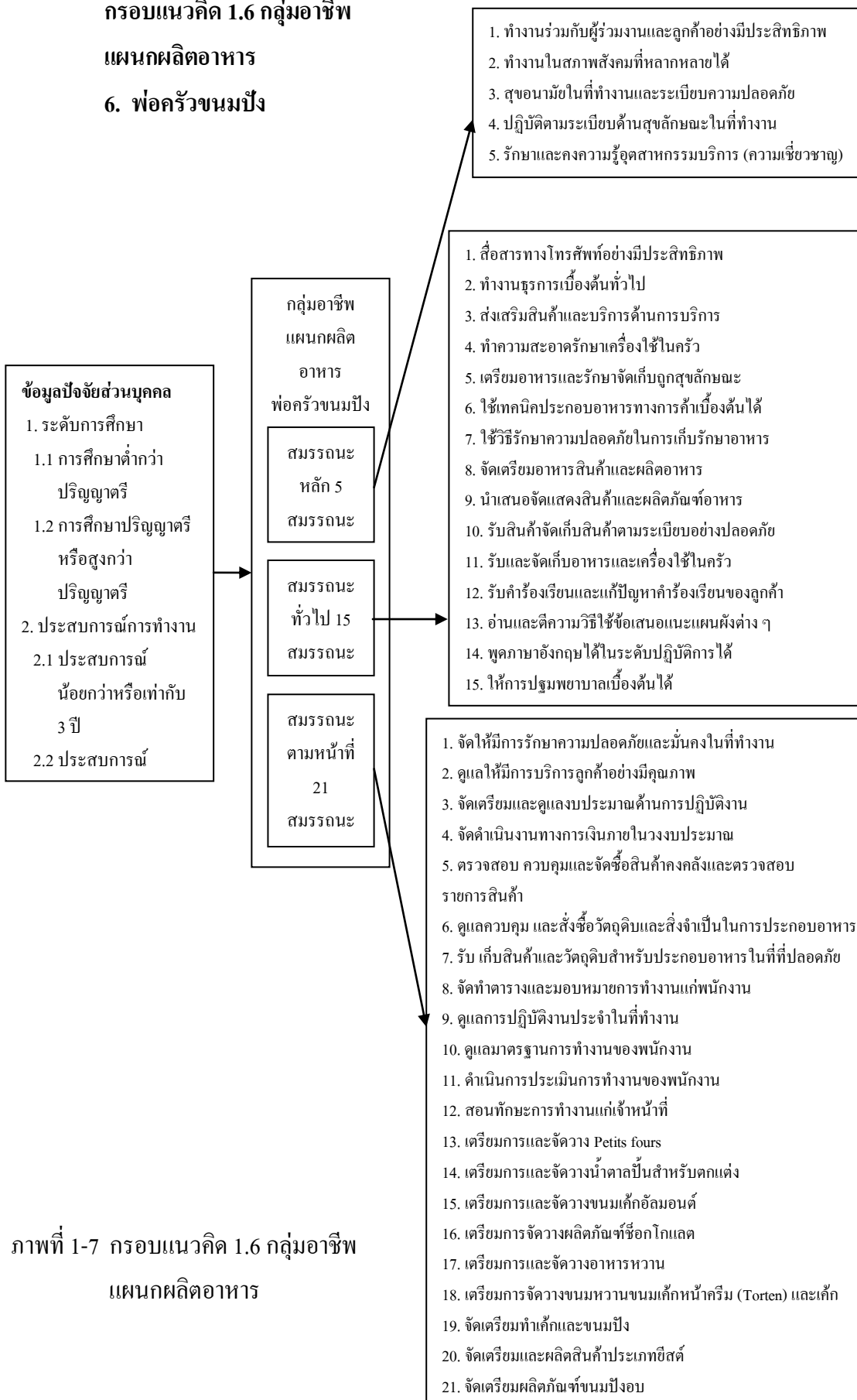


ภาพที่ 1-6 กรอบแนวคิด 1.5 กลุ่มอาชีพแผนก  
ผลิตอาหาร

**กรอบแนวคิด 1.6 กลุ่มอาชีพ**

**แผนกผลิตอาหาร**

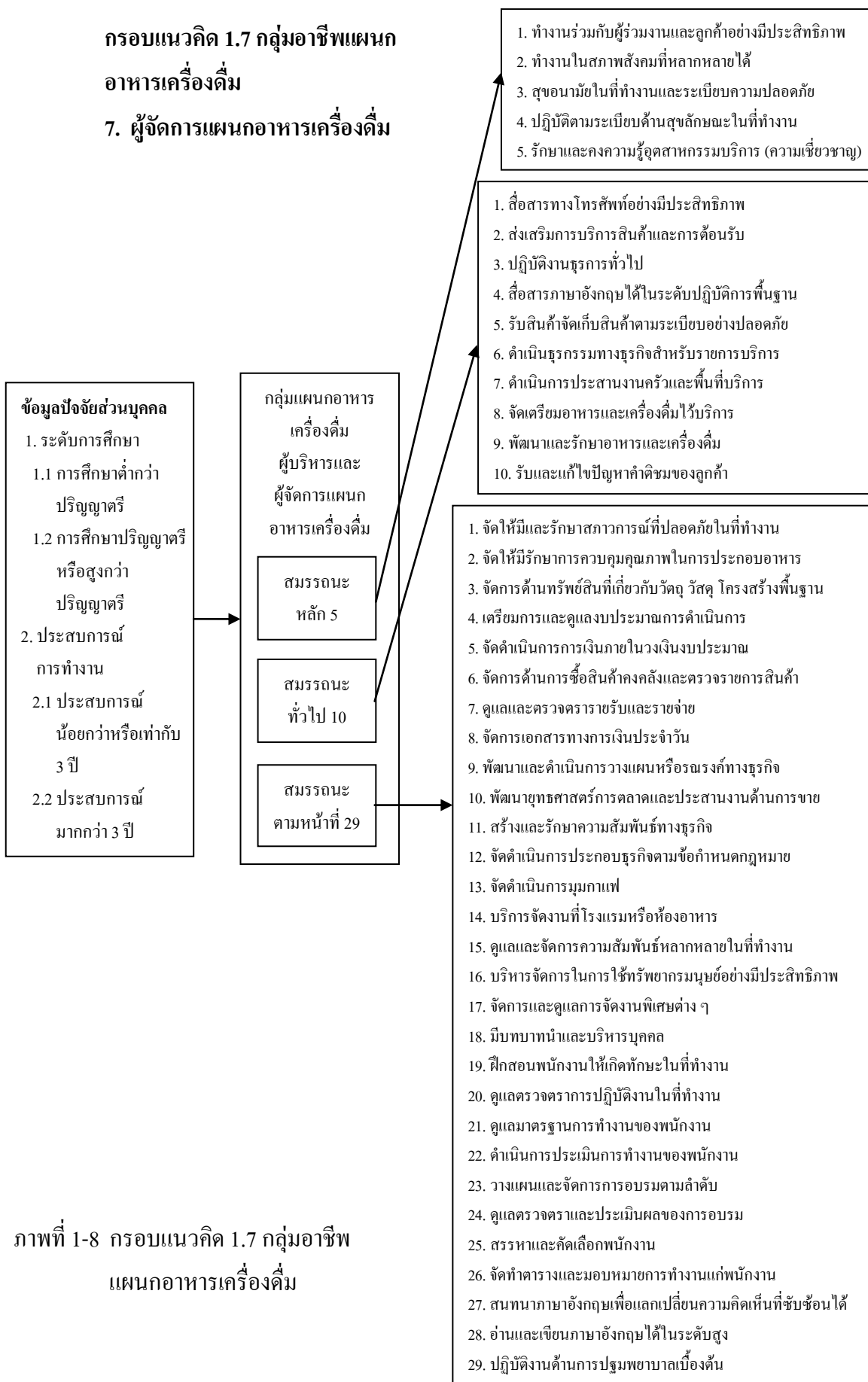
**6. พ่อครัวขนมปัง**



ภาพที่ 1-7 กรอบแนวคิด 1.6 กลุ่มอาชีพ

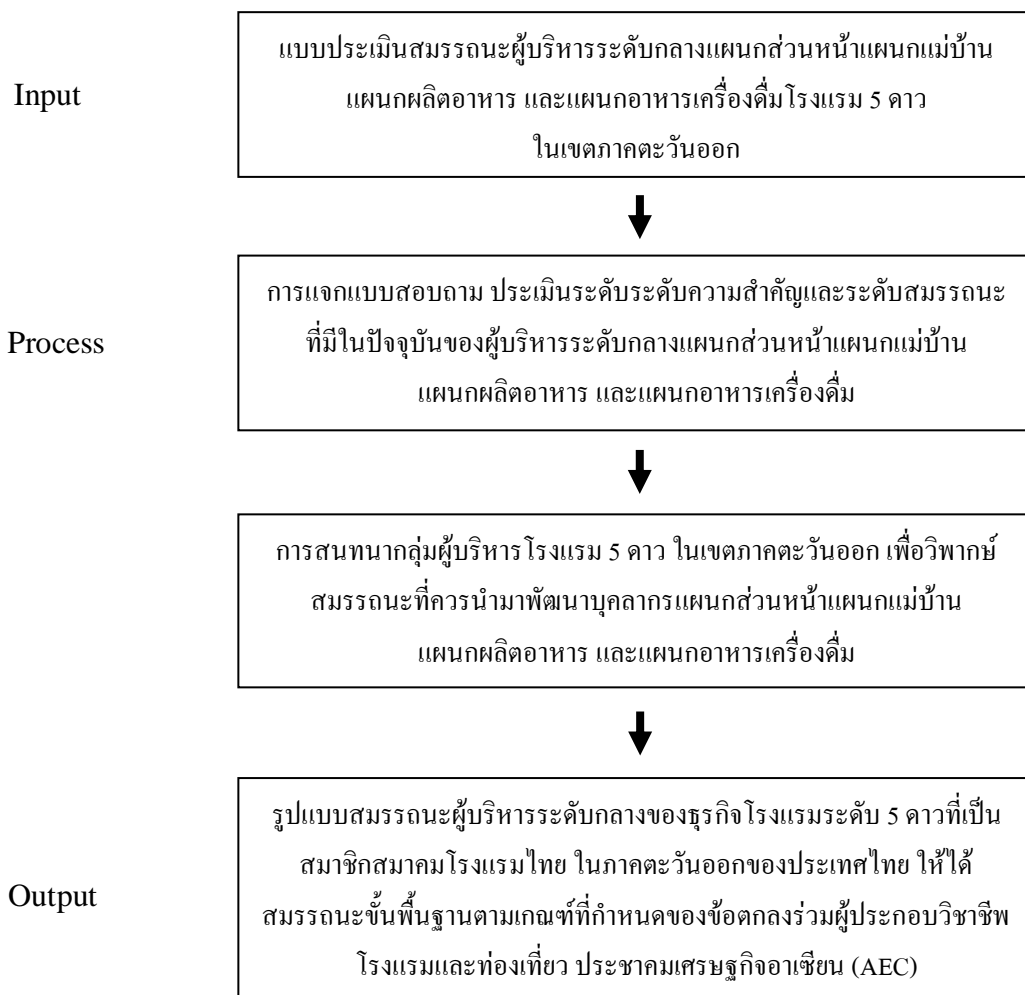
แผนกผลิตอาหาร

**กรอบแนวคิด 1.7 กลุ่มอาชีพแพนกออาหารเครื่องดื่มน**  
**7. ผู้จัดการแพนกออาหารเครื่องดื่มน**



ภาพที่ 1-8 กรอบแนวคิด 1.7 กลุ่มอาชีพแพนกออาหารเครื่องดื่มน

### กรอบแนวคิดกระบวนการวิจัย



ภาพที่ 1-9 กรอบแนวคิดกระบวนการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากการวิจัย

1. ผู้บริหารระดับสูงของของธุรกิจโรงแรมได้ใช้สมรรถนะเป็นแนวทางในการเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของคนในองค์กร ตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบำรุงรักษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลถึงการกำหนดตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถ
2. ผลการวิจัยและข้อสรุปงานวิจัยของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม อาจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจบริการอื่น หรือพัฒนาแนวคิดการวิจัยผู้บริหารในอุตสาหกรรมบริการอื่นได้

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ทฤษฎีจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บริบทอุตสาหกรรมโรงแรม บริบทภาคตะวันออกของประเทศไทยและ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของแผนก ส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่มตามแบบประเมินสมรรถนะของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2554)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดพื้นที่โรงแรม 5 ดาวที่จะศึกษา คือ ภาคตะวันออกของประเทศไทยจำนวน 4 จังหวัด คือ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด

3. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บแบบสอบถามและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่ม ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดที่อยู่ในตำแหน่งของโรงแรม 5 ดาว ในภาคตะวันออกที่อยู่ในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อ พ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 600 คน

3.2 การสนทนาผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่อยู่ในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อ พ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาสำหรับการวิจัยครั้งนี้กำหนดไว้ในช่วงระหว่าง เดือนเมษายน พ.ศ. 2555 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาเป็นเวลา 4 ปี

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่าง หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งงานหรือประเภทของงานของผู้บริหารระดับกลางในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหาร

เครื่องดื่มน้ำ ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อ พ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

**สมรรถนะหลัก (Core competency)** หมายถึงความสามารถหลักที่คาดหวังให้พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมี ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จของผู้บริหารระดับกลางในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหารและแผนกอาหารเครื่องดื่ม ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อ พ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

**สมรรถนะทั่วไป (Generic competency)** หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลทุกตำแหน่งในสายวิชาชีพเดียวกัน หรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารระดับกลางในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อ พ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

**สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency)** หมายถึงความสามารถในงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มสายงานอาชีพ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ (Job description) โดยพิจารณาว่าในแต่ละกลุ่มงานคาดหวังความรู้ ทักษะระยะเวลาในการเรียนรู้ และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ของผู้บริหารระดับกลางในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อ พ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

**การพัฒนาสมรรถนะ (Competency development)** หมายถึงการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบและการพัฒนาคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับกลางในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อ พ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

**การพัฒนา (Development)** หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคล โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การให้คำแนะนำปรึกษา การศึกษา การเพิ่มปริมาณงาน หรือการเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นต้น เพื่อ

ผู้บริหารระดับกลางในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองฟ่อ ฟ้อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

**ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management)** หมายถึงผู้บริหารที่อยู่ระดับรองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับเอาเป้าหมายนโยบายและแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงให้นำไปปฏิบัติทำหน้าที่ประสานงานโดยพยายามรวบรวมผลสำเร็จของการทำงานภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ส่งมอบให้กับผู้บริหารระดับที่อยู่สูงถัดขึ้นไปขณะเดียวกันก็จะคอยร่วมมือช่วยเหลือในการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่มากกระทบจากภายนอกด้วยผู้บริหารระดับกลางยังมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ระดับล่างลงมา ในที่นี้คือผู้บริหารระดับกลางในแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองฟ่อ ฟ้อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

**ธุรกิจโรงแรม (Hotel business)** หมายถึง ธุรกิจที่มีสถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้นเพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่พักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก

**โรงแรม 5 ดาว** หมายถึง โรงแรมชั้นเยี่ยม (Deluxe) โดยใช้สัญลักษณ์ 5 ดาว (★★★★★) ที่มีลักษณะการตกแต่งที่สวยงามหรูหราทั้งภายในและภายนอก มีมาตรฐานสากลสูงสุดในทุกด้าน คือ ห้องพัก อาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และให้บริการที่ประทับใจที่ครบครัน ตามเกณฑ์ของสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย โดยมูลนิธิพัฒนามาตรฐานบุคลากรและการท่องเที่ยว

**ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)** คือ การรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาส่งเสริมเศรษฐกิจร่วมกันของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มี 10 ประเทศ คือ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย มาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ราชอาณาจักรไทย รัฐบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐตั้งคมนิยม เวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า และราชอาณาจักรกัมพูชา



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจ โรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ นำเสนอ ดังนี้

1. แนวความคิดทฤษฎีในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. บริบทธุรกิจ โรงแรม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยในด้านสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางธุรกิจ โรงแรมระดับ 5 ดาว เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในขอบเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยนั้น เป็นแนวคิดในการศึกษาบทบาทหน้าที่และภาระงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในภาคธุรกิจบริการ อันสืบเนื่องจากภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยเป็นชายฝั่งทะเลยาวตลอดแนวเป็นภูมิภาคที่มีธรรมชาติสวยงามและบางพื้นที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก เป็นภูมิภาคที่มีความเจริญเติบโตทางด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด และรวมถึงภาครัฐให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนส่งเสริมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง ทำให้ภาคตะวันออกเฉียงกลายเป็นจุดยุทธศาสตร์อีกแห่งหนึ่งของแหล่งท่องเที่ยวที่มีความสำคัญส่งผลต่อภาพรวมที่ดีของการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้อุตสาหกรรมโรงแรมและการท่องเที่ยวมีความแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันอย่างมีศักยภาพกับประเทศสมาชิกอื่น ๆ ได้ ภายใต้ประชาคมอาเซียนที่มีข้อตกลงในการพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน ดังนั้น จึงเป็นเหตุให้มีการศึกษาถึงสมรรถนะของผู้บริหารขององค์กรเพื่อให้มีทิศทางในการส่งเสริมและพัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กร ให้เป็นมาตรฐานตามเกณฑ์ของประชาคมอาเซียน จึงเป็นที่มาของศึกษาระดับสมรรถนะของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่มีผลต่อปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังในบริบทต่อไป

### แนวคิดทฤษฎีในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์ คือ ทรัพยากรที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร (Ulirch, 2005; Mondy & Noe, 2005) กล่าวคือ ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ

ขององค์การ (Ivancevich, 2001) ดังนั้น การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (HR) จึงถือเสมือนว่าเป็น การลงทุนที่ยิ่งใหญ่ที่สุดอย่างหนึ่งขององค์การ โดยมีข้อมูลของ U.S. Department of Commerce (1997, p. 453 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2552) ว่ากระทรวงการค้าของสหรัฐระบุว่า ประมาณ การกว่าร้อยละ 72 ของรายได้ประชาชาติได้มาจากการจ้างแรงงาน ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ขององค์การนั้นส่วนหนึ่งมาจากทรัพย์สินที่มีอยู่จริงในองค์การ เช่น ที่ดินอาคาร เงินทุน ลิขสิทธิ์ หรือเทคโนโลยีที่องค์การนั้นครอบครองอยู่ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่ยอมรับว่า บุคลากรของ องค์การหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเปรียบเสมือนทรัพย์สินที่ทรงคุณค่ามากที่สุดและเป็นปัจจัย สำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของในการดำเนินธุรกิจในอนาคต (จีระ หงส์ถาวรภักดิ์, 2555; สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549; ฉวีภูษพันธ์ เขจรนันท์, 2546) เป็นทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่ใช้ แล้วไม่หมดไป แต่กลับทวีความเชี่ยวชาญและให้ความรู้ใหม่แก่องค์การ นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์ ยังถูกสร้างให้เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืนเช่นกัน (Berney & Wiright, 1998; Comming & Worley, 2005; อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550 ข)

ดังนั้น จึงได้แสวงหาเครื่องมือมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารบุคคลโดยใช้สมรรถนะรวมถึงการกำหนด สมรรถนะของผู้บริหาร (สุภชัย ยาวะประภาส, 2546) และให้ความสำคัญในคุณค่าของบุคลากร หรือทุนมนุษย์ (Human capital) (จีระ หงส์ถาวรภักดิ์, 2555) นั้น จึงเป็นการใช้สินทรัพย์ความรู้ เชี่ยวชาญในตัวมนุษย์ ซึ่งเหตุผลอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมาย องค์การได้ นอกจากนี้ ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 7) ระบุว่า หากทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยที่สำคัญ ที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ กล่าวคือ หากองค์การต่าง ๆ มีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกัน แต่มี ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารแตกต่างกันแล้ว การดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน การที่ผู้ปฏิบัติงานและ ผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ที่มีคุณภาพแตกต่างกันนี้ ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากระบบการจัดการบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย พบว่าองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่ดีมีการจัดการหาทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่ดีกว่า องค์การที่ผลการดำเนินงานไม่ดี การดำเนินการดังกล่าว ได้แก่ การประเมินผลวิธีการที่ใช้ในการ สรรหาบุคลากร การจัดทำบรรยายลักษณะงาน การวิเคราะห์งาน การวางแผนบุคลากร และการ ประเมินผลวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น จึงเห็นได้ชัดเจนว่า การจัดหาบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์การ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549; อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550 ก)

ซึ่งในสังคมยุคความรู้ (Knowledge society) และสังคมยุคระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก (Noe, 2010; Delahaye, 2005)

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีผู้กล่าวไว้โดยสังเขป ดังนี้

Noe (2005) ให้นิยามว่าหมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงานงาน ทักษะ และผลปฏิบัติงานของพนักงาน

Dessler (2003) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการได้มา การฝึกอบรม การประเมินและจ่ายค่าตอบแทน ให้ความสนใจเรื่องแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพ ความปลอดภัยและความยุติธรรม

Swanson and Holton (2009) เป็นกระบวนการในการพัฒนา และปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถในการทำงานบุคคลแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

McClean (2006) กล่าวว่า เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ในระดับบุคคลและองค์กร

สุนันทา เลहनันท์ (2546, หน้า 5) สรุปว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกันของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

ฉัตรกุลพันธ์ เจอรันนัท (2546) ระบุว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ร่วมกันใช้ความรู้ในการสรรหา คัดเลือก บรรจุบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน และธำรงรักษาพัฒนาให้บุคคลมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม (Quality of Work Lift: QWL)

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทางการบริหารมีความหมายคล้ายคลึงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้พนักงานที่ดี มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ ส่งเสริมให้มีศักยภาพสูงขึ้นตลอดจนธำรงรักษาไว้ เพื่อให้พนักงานทำงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยนโยบาย วิธีปฏิบัติ ระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Swanson & Holton, 2009; McClean, 2006; Dessler, 2003)

การออกแบบงาน (Job design) และการวิเคราะห์งาน (Job analysis)

จากแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980 อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ยาวีราช 2552, หน้า 150) กล่าวว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น การออกแบบงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจและการทำงานที่มีคุณภาพสูง มีความพึงพอใจสูงสุดและลดอัตราการขาดงานและการออกจากงานทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้นและเรียนรู้การทำงานที่ดีขึ้น โดยศึกษาจาก โมเดลของแฮ็คแมนและโอลแฮม

(The hacker and oleham model of job design) กล่าวถึง 3 ส่วน คือ มิติของงาน (Core job characteristics) มีมุมมองในด้านทักษะงานที่มีเอกลักษณ์และความสามารถเฉพาะมีความเป็นอิสระและได้รับผลสะท้อนกลับในทางดี ส่วนสภาวะทางจิตใจ (Critical psychological states) ได้รับประสบการณ์ที่มีค่าจากการทำงาน นอกจากนี้ยังได้ความรู้จากงานและความพึงพอใจในงานที่ใช้ความรู้และทักษะซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ (Individual work outcomes) เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงพึงพอใจในงานและอัตราการขาดงานลดลง

สนับสนุนด้วยความเห็นของสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549, หน้า 100) กล่าวว่า การออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีการทำงานเฉพาะงานใดงานหนึ่ง และงานนั้นมีภาระอะไรบ้าง โดยมีลักษณะโครงสร้างของงานให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนด และวิเชียร วิทยอุดม (2552, หน้า 55) อธิบายเพิ่มว่า การออกแบบงาน เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานเฉพาะของแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลและมีความเกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งในการออกแบบงาน มักจะพบกับคำถามพื้นฐานการปฏิบัติงานอะไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานที่ไหน ปฏิบัติอย่างไร และเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์และทำการออกแบบงาน การวิเคราะห์งานและการออกแบบงานนั้นมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงในการปฏิบัติ พบว่า การวิเคราะห์งานส่วนใหญ่จะได้รับการออกแบบมาก่อนแล้ว

กระบวนการออกแบบงานสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน (วิเชียร วิทยอุดม, 2552, หน้า 55)

1. ลักษณะเฉพาะอย่างของแต่ละงาน (Specification of individual task) หมายถึงงานที่แตกต่างกันที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงาน
2. ลักษณะเฉพาะอย่างของวิธีการปฏิบัติงานแต่ละงาน (Specification of the method of performing task) หมายถึง งานแต่ละงานมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร
3. การรวมแต่ละงานเป็นงานเฉพาะของแต่ละคน (Combination of individual tasks into specific jobs to be assigned to individuals) หมายถึง วิธีการที่งานในหน้าที่แตกต่างกันได้รับการรวบรวมขึ้นเพื่อสร้างรูปแบบของงาน

ซึ่งสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ให้เหตุผลว่า ในการออกแบบงานนั้นในลักษณะงานเฉพาะอย่างของแต่ละงาน และงานของแต่ละบุคคล เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน ส่วนลักษณะเฉพาะของวิธีปฏิบัติ ซึ่งให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้อย่างไร ซึ่งเป้าหมายทั้งหมดของการออกแบบก็คือ เพื่อพัฒนาการมอบหมายงานให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและเป็นไปตามความต้องการ

ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล วิเชียร วิทยอุดม (2552) ให้ความเห็นเพิ่มว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้การออกแบบงานบรรลุผลสำเร็จคือ การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและของผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่จะทำให้งานมีความง่ายต่อการปฏิบัติ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเพื่อทำให้งานเป็นงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะมากที่สุด ดังนั้น ยิ่งงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะมากเท่าใดนั้นจะทำให้เกิดข้อดีในหลายด้าน และในการออกแบบงานนั้นควรจะต้องพิจารณาในด้านต่าง ๆ ให้ครอบคลุมโดยต้องพิจารณาถึงปัจจัยหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การจัดแผนงานในองค์กร (Department) ช่องกว้างของการบังคับบัญชา (Span of control) และอำนาจหน้าที่ (Authority)

นอกจากนี้ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ยังต้องคำนึงถึงการกำหนดขอบเขตของงานและความลึกของงาน (Job scope & job depth) แนวทางการศึกษาเทคนิคทางสังคมเพื่อการออกแบบงาน (Sociotechnical approach to job design) รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพ (Physical work environment) และการทำงานที่มีโอกาสเลือก (Alternative work schedules) เพื่อให้มีความยืดหยุ่นได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การออกแบบงานจากการให้ความหมายข้างต้น คือ วิธีการกำหนดลักษณะวิปฏิบัติในการทำงานเพื่อให้มีความชำนาญเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ด้วยการเข้าถึงการทำงานที่ง่าย สะดวกและมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานตรงกับความต้องการ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปี ค.ศ. 2002 De Cenzo and Robbin (2003) ให้ความหมายว่า งาน (Job analysis) เป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงกิจกรรมที่จะต้องในแต่ละงาน โดยการวิเคราะห์ระบบจะเป็นขั้นตอนทางเทคนิคที่ถูกนำมากำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบข่ายของงานนั้น

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ให้ข้อมูลในเชิงสนับสนุนว่า การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นโครงสร้างหลักที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เพราะข้อมูลที่ได้รวบรวมมานั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในกิจกรรมด้านอื่น ๆ ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายอย่างด้วยกัน

หลังจากการวิเคราะห์งานแล้ว พบว่า การบรรยายลักษณะของงาน (Job description) หรือการจัดหน้าที่ตำแหน่งงานเป็นข้อกำหนดพื้นฐานของการรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งาน เป็นการเขียนคำบรรยายถึงรายละเอียดของงาน และบรรยายถึงธรรมชาติของงานทั่ว ๆ ไปและขอบเขตของงานซึ่งอธิบายไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการของงาน คำบรรยายลักษณะของงานนี้ส่วนมากจะจำกัดอย่างน้อยที่สุด 3 ส่วน คือ ประเภทของงาน (Task) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และภาระหน้าที่ (Duty) (วิเชียร วิทยอุดม, 2552, หน้า 64) ลักษณะของงานแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ

คือ ลักษณะของงานเฉพาะและลักษณะของงานทั่ว ๆ ไป ความรับผิดชอบเป็นการอธิบายในรายละเอียดของงานว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โดยมีการระบุชื่อตำแหน่งงาน หน่วยงาน ระดับของตำแหน่งงาน คำสรุปเกี่ยวกับงานหน้าที่หลักหน้าที่รองและความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ส่วนภาระหน้าที่เป็นการแสดงรายการหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงาน หรือเป็นภาระหน้าที่ต้องปฏิบัติและคุณสมบัติของพนักงาน

การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของพนักงาน (Job specification) หรือคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของบุคคลในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ และรวมถึงสมรรถนะที่เป็นผลผลิตส่วนหนึ่งที่สำคัญของการวิเคราะห์งาน ที่จำเป็นต้องมีในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Others) หรือ KSAOs (วิเชียร วิทยุคม, 2552, หน้า 65) ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เช่น ในการคัดเลือกบุคคล การฝึกงาน และการประเมินผลงาน (อาภรณ์ ภูวิทพันธ์, 2551, หน้า 23) การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานเหมาะสมกับงานที่รวมถึงการศึกษา ประสบการณ์และการฝึกงาน ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ เช่นเดียวกับการรับรองคุณวุฒิต่าง ๆ ที่ต้องการสำหรับงานเฉพาะของบุคลากรผู้ที่เข้ารับการคัดเลือกเหล่านั้น จะต้องมีความสามารถที่แสดงให้เห็น หรือมีประสบการณ์ที่สำคัญในตำแหน่งงานเฉพาะด้าน (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2550)

สรุปได้ว่าข้อมูลในการวิเคราะห์งาน (Job analysis) มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำมาประกอบในการออกแบบพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน โดยข้อมูลที่ได้ประกอบไปด้วย คำบรรยายลักษณะของงาน (Job description) และการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน (Job specification) และการวิเคราะห์งานยังเป็นพื้นฐานของหน้าที่ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานสำหรับกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของงาน ผลิตผล ตลอดจนขวัญกำลังใจ เพื่อให้ประสิทธิภาพสูงสุดและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้การออกแบบวิเคราะห์งานที่มุ่งหวังให้บุคคล ทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และยังคงถูกนำไปใช้ในการกระตุ้นกิจกรรมให้เกิดผลในทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้น คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กรรวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ และการจ้างงานที่เสมอภาค

ในแนวคิดนิยามความหมาย ของการออกแบบวิเคราะห์งาน (Job design & job analysis) ที่กล่าวถึง การบรรยายลักษณะงาน (Job description) และการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job specification) เป็นผลสืบเนื่องที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะเพื่อเป็นเครื่องมือใน

การประเมินได้ขององค์กรและของพนักงาน (Competency organization) และจากคำกล่าวที่ว่า สมรรถนะ (Competency) มิใช่เป็นแนวคิดใหม่ในการวัดและประเมินทรัพยากรมนุษย์เพียงแต่ใน ระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถนำแนวคิดด้านสมรรถนะมาใช้อย่างเป็นทางการ แต่ในปัจจุบัน สมรรถนะถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ซึ่งการบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งยังคงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบทบาทหน้าที่มาโดยลำดับ (จิรประภา อัครบวร, 2549; ชูชัย สมितिไกร, 2552)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าจากการออกแบบวิเคราะห์งาน จะพบว่ามี 4 ส่วนคือ 1) รายละเอียดทั่วไป 2) หน้าที่หลักของงาน 3) สมรรถนะของตำแหน่งงานควรมีสองส่วน คือ สมรรถนะผู้บังคับบัญชา ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะบริหาร (Management competency) สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) และส่วนสมรรถนะของพนักงานปฏิบัติการ ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) 4) คุณสมบัติประจำ ตำแหน่งงาน ได้แก่ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานที่อาจแสดงถึงความสามารถส่วนบุคคลที่ แตกต่างจากบุคคลอื่น และผลที่คาดหวังตามหน้าที่ในขณะที่เป็นพนักงานอยู่ในองค์กร ดังนั้น อาจ กล่าวได้ว่าการบรรยายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานเป็นพื้นฐานของกำหนด สมรรถนะหลักขององค์กร (Competency organization) และสมรรถนะของพนักงาน (Employee competency or job competency)

#### **บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง (Executive roles)**

สุจิตรา ธานันท์ (2550, หน้า 99) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารย่อมตระหนักดีว่าองค์กรหรือ หน่วยงานมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในส่วนตัวบุคคลและองค์กร ไม่มีผู้ใดสามารถ ขัดขวางหรือยับยั้งกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือของผู้บริหารทุก ระดับ พิชากพ พันธุ์แพ (2554) กล่าวถึง องค์กรทั่วไปมีการแบ่งผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับล่าง (First-line managers) หมายถึง ผู้บริหารที่อยู่ระหว่าง พนักงานระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับอื่น ๆ โดยอาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปตามลักษณะ ขององค์กรเช่นหัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าแผนก (Section head) หรือผู้จัดการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับต้นต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical expertise) ของงานที่ตน รับผิดชอบเพื่อให้สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้รวมทั้งต้องสามารถควบคุมและกำกับดูแลงาน ประจำวันของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำแก่ ผู้ปฏิบัติงานเพราะผู้บริหารระดับต้นจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการกำกับดูแลและแก้ไขปัญหาของ

ผู้ได้บังคับบัญชาและการประสานงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันที่อยู่ต่างกลุ่มภารกิจ/ต่างฝ่ายกันภายในองค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 11)

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) หมายถึงบุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติเป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้บริหารระดับกลางเช่นผู้อำนวยการเป็นต้นผู้บริหารระดับกลางเป็นบุคคลที่จำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถหลากหลายทั้งในเรื่องคนและเรื่องงานทั้งนี้เพราะเป็นระดับที่ต้องรับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารสูงสุดแปลงสู่การปฏิบัติของพนักงานในระดับอื่น ๆ โดยเฉพาะระดับผู้บริหารระดับต้น (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 25)

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับสูงสุดขององค์กรมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในรูปของวิสัยทัศน์พันธกิจกลยุทธ์และนโยบายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรเป็นผู้ตัดสินใจนำองค์กรเพื่อความอยู่รอดผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการประชุมหรือสื่อสารกับพนักงานระดับสำคัญ ๆ ขององค์กรเป็นตัวแทนองค์กรในงานสาธารณะต่าง ๆ เป็นตำแหน่งที่มีความกดดันในงานสูงมีเวลาพักผ่อนน้อยและเวลาส่วนตัวน้อยมีตารางการทำงานที่แน่นตลอดวันผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นบุคคลที่ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำมีทักษะในการแก้ไขปัญหาและวิกฤติต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 25)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 28) ให้ความเห็นเพิ่มเติมในความสำคัญและความสำเร็จขององค์กรในการวางแผนของผู้บริหารว่า ผู้บริหารแต่ละระดับมีการวางแผนที่แตกต่างกัน โดยในระดับของผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) หรือแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งสู่เป้าหมายที่สำคัญและครอบคลุมแผนงานทั้งหมดขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีการวางแผนที่เรียกว่าแผนสำหรับหน้าที่ (Functional plan) หมายถึง การวางแผนในแต่ละหน้าที่ เช่น แผนการตลาด แผนการเงิน แผนการบริหารการบริการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และผู้บริหารระดับต้นหรือระดับล่าง ทำหน้าที่ในการวางแผนสำหรับการปฏิบัติงาน (Operational plan) เป็นการวางแผนในการปฏิบัติในขั้นตอนเทคนิควิธี เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามแนวทางที่กำหนด

นอกจากนี้ มุมมองในงานวิจัยของพิน แจงจวง และเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2550) ที่กล่าวถึงตรรกะทางทักษะในการทำงานทั้ง 3 มิติ (Logic of skills) สำหรับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องทักษะ (Skill) ในการทำงานของบุคคลนั้น โดยกล่าวว่าทั่วไปแล้วนั้นจะประกอบไปด้วยทักษะสามด้านหรือสามมิติด้วยกัน คือ ทักษะด้านสติปัญญา (Cognitive skill) ทักษะด้านเทคนิคการทำงานที่เฉพาะด้าน



หรือเฉพาะอาชีพ (Technical skill) และทักษะด้านพฤติกรรม หรือทักษะด้านความสัมพันธ์ของมนุษย์ (Human skill) ในการประกอบอาชีพ จะต้องมีคุณสมบัติของทักษะการทำงาน 3 ด้าน นี้ ซึ่งการจะมีทักษะแต่ละด้านในระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ได้แก่ คุณสมบัติด้านการศึกษา คือ ระดับการศึกษาที่บุคคลได้รับจากการศึกษาในระบบ (Formal education) การฝึกฝนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Informal and non formal education) ที่เป็นการศึกษานอกระบบหรือไม่เป็นทางการ หรือการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่เกิดจากสถานประกอบการ หรือการทำงาน

โดย พิชากพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 25) และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 12) กล่าวอธิบายเสริมว่า ทักษะด้านการบริหารแบ่งออกเป็น 3 ด้าน และผู้บริหารแต่ละระดับใช้ทักษะการบริหารที่แตกต่างกัน คือ

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual and dec skill) เป็นทักษะในด้านความคิด (Cognitive skill) เป็นการใช้ทักษะด้านสติปัญญาของบุคคลเพื่อการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน การผสมผสานทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการแก้ไขปัญหาหรือการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในทฤษฎีส่วนใหญ่ พิชากพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 27) กล่าวสนับสนุนว่าผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุด เช่น ความคิดริเริ่ม ความคิดวิเคราะห์ และพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ และมีหน้าที่ในการวางกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวของธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์การเผชิญอยู่แต่จากการศึกษาในปัจจุบันของ Bateman (1999) พบว่าทักษะที่ผู้บริหารระดับสูงใช้มากที่สุดคือ ทักษะด้านมนุษย์และสื่อสาร

2. ทักษะด้านบุคคลและการสื่อสาร (Human and communication skill) หรือทักษะด้านพฤติกรรม เป็นทักษะที่สะท้อนความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจและการประสานงาน ในการบริหารจัดการ ทักษะนี้จะพบมากในผู้จัดการระดับกลางเนื่องจากอยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลาง (Middlemanager) จะใช้ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์มากที่สุด เพื่อควบคุมและกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งการประสานงาน ชักจูงและเจรจาให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะทางด้านปฏิบัติ ทักษะนี้เป็นความสามารถในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานประจำทั้งหมดเพื่อให้งานด้านการผลิตและการบริการเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ หรือมีความสามารถที่จะใช้เครื่องมือเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งในการทำงาน ในระดับการจัดการทักษะนี้มักเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับล่าง (First-line manager or supervisor) ซึ่งต้องใช้การปฏิบัติด้วยความชำนาญ ใช้ความเชี่ยวชาญในงาน ประสบการณ์

และขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีทักษะในด้านนี้มาก

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550 ก) ให้เหตุผลว่า ทักษะ (Skills) หมายถึงสิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยใช้ระยะเวลาทั้งนี้มีความเห็นที่แตกต่าง เนื่องจากไม่ได้กล่าวถึงหรือให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านพฤติกรรม หรือ Human skill และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ทักษะการบริหาร/จัดการงาน (Management skills) เป็นทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเช่นทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิด (Cognitive skill) เพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตดูว่าอยากทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต ส่วนทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skills) เป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป (สุรัชย์ พรหมพันธุ์, 2554)

#### ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง

อาภรณ์ แก้วสลัศรี (2554) และเนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับกลางเป็นตัวเชื่อมระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงานผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ตามทิศทางที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรวางไว้และช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที่ผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นบุคลากรระดับบริหารส่วนใหญ่ขององค์กรและเป็นหัวใจสำคัญ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนอยู่ได้ ดังนี้

สุจิตรา ชนนันท์ (2550, หน้า 19) กล่าวว่าคือ ที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องทวนสัญญาณ (Change agent) ที่ต้องมีทั้งในการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับต้น ต้องมีความสามารถในการผลักดันนำแผนปฏิบัติถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การระดับปฏิบัติการ และรวมถึงมีบทบาทในการกำกับดูแลมุ่งเน้นในเรื่องของธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี (Good governace) โดยผู้บริหารระดับกลางจะมีบทบาทในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

อาภรณ์ แก้วสลัศรี (2554) ให้ความเห็นว่าเพิ่มเติม การเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงผู้ควรให้ความสนใจกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552, หน้า 43) กล่าวเสริมว่า ผู้บริหารนั้นจะต้องมีการพัฒนาในตนเองนั้น คือ รู้จักตนเอง รู้งานที่ทำ รู้งานในอนาคตเพื่อการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อการวางแผนในการทำงานประจำวันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้นควรใช้หลัก 3 ประการ คือ

1. จัดปัญหาและความยุ่งยากในองค์กร โดยการ 1) ศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนที่จะเสียเวลาไปกับแนวทางปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง 2) เลือกต่อสู้ในเรื่องที่เป็นประโยชน์เพราะหากต่อสู้ในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์อาจทำให้ความน่าเชื่อถือลดลง 3) ทุ่มเทพละกำลังและความสามารถไปยังเป้าหมายที่สำคัญที่สุดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกกับพนักงาน 4) ติดต่อบริษัทให้มากเพื่อป้องกันการเข้าใจผิดการทำงานซ้ำซ้อนกันการทำงานที่ขัดแย้งกัน 5) วิเคราะห์ปัญหาและหนทางแก้ไขปัญหาคงจะทำทุกวิถีทางเพื่อทำความเข้าใจและขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดไป 6) ตั้งคำถามเพื่อค้นหาเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใต้คำวิจารณ์และความคิดเห็นของบุคคลอื่น 7) ปรับปรุงความสัมพันธ์ที่เคยสูญเสียไปกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการติดต่อบริษัทและการปฏิบัติงาน 8) เชื่อมมั่นในศักยภาพของพนักงานในอันที่จะเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 9) จัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 10) มองโลกในแง่ดี

2. เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร การสร้างเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ควรเป็นไปเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วง ตรงต่อเวลา และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความก้าวหน้า โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ทำให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ของตัวเอง 2) การสื่อสารที่ไม่ซับซ้อน 3) สร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดแก่พนักงานให้มากที่สุด 4) จัดการอย่างเด็ดขาดกับพนักงานที่ไม่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ 5) เลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมาทำงาน

3. พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ เทคนิคที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คือ 1) ตั้งใจเรียนรู้ ละทิ้งความรู้ลึกลับต่อต้าน 2) เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน 3) ทำความเข้าใจในความคิดและข้อเสนอแนะของผู้อื่น 4) จัดการประชุมเพื่อระดมความคิดและแก้ไขปัญหา 5) ขอความช่วยเหลือ 6) ปฏิบัติตามแบบอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยไม่ลืมนิเคราะห์ตัวเอง

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารทั้ง 3 ระดับจะต้องอาศัย ความรู้และมีการพัฒนาความรู้ตลอดเวลา รวมถึงการพัฒนาทางด้านทักษะความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะทักษะความสามารถของผู้บริหารระดับกลางนั้น เป็นการเน้นในทางด้านการพัฒนาทักษะให้มีความสามารถโดดเด่นในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์และสื่อสาร เนื่องจากจะต้องเชื่อมโยงนโยบายและการปฏิบัติให้บังเกิดผล โดยให้มีทักษะของการเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญในสื่อสารเป็นอย่างมาก เพื่อสร้างการปฏิสัมพันธ์การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจ ตามด้วยทักษะในการปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถทางด้านความคิดให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารองค์กรระดับสูงต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางที่ประสบความสำเร็จไม่เพียงแต่จะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในปฏิบัติ

เท่านั้น ยังจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในระดับกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำเพื่อจูงใจให้เกิดการคล้อยตามไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรและยังจะต้องมีความสามารถแสดงบทบาททางการเมืองทั้งภายในและภายนอกองค์กรของคนในองค์กรตามปัจจัยแวดล้อมได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1954 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย ดร. John C. Flangan ได้ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือในการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่สำคัญ เรียกว่า Critical incident ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เพื่อคัดเลือกนักบินให้กองทัพสหรัฐฯ เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์ทำงานจริง หรือสถานการณ์อื่น ๆ ได้ตีพิมพ์บทความ “The Critical Incident Technique (CIT)” ในวารสาร Psychological bulletin ในช่วงเวลาเดียวกัน ศาสตราจารย์ Henry Murray และ Chirstina Morgan แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องบุคลิกภาพของมนุษย์ และสร้างเครื่องมือวัดเรียกว่า “Thematic Apperception Test (TAT)” โดยใช้รูปภาพเพื่อหยั่งความรู้สึกที่อยู่ภายใน รวมถึง ดร. Robert White ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพและตีพิมพ์บทความเรื่อง “Motivation reconsidered: the concept of competency” เพื่อขยายกรอบความคิดเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องแรงจูงใจให้เกิดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ความสามารถ ที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ซึ่งวิธีการศึกษาทั้งหมดก็เป็นแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั่นเอง แต่ในขณะนั้น ยังไม่ใช้คำว่า สมรรถนะ หรือ Competency (จิรประภา อัครบวร, 2554)

ในปี ค.ศ. 1970 เมื่อบริษัท McBer โดย ศาสตราจารย์ ดร. David McClelland ศาสตราจารย์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard university) เป็นผู้บริหารได้รับการติดต่อจากองค์กรที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกาในต่างประเทศ (The US State department) ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer: FSIOs) ให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้น เจ้าหน้าที่เหล่านั้นเป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมดการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign service officer exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว แต่ในการทดสอบยังมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของความไม่เท่าเทียมกัน (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548) โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและชั้นสูงและ

ยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่านซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ” ซึ่งมีการค้นพบภายหลังว่าจะคะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์การคาดหวังเสมอไป และในโอกาสต่อมา McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า (เท็อน ทองแก้ว, 2550) โดย McClelland ได้เริ่มต้นงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้ โดยทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average performer) และสร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือที่ใช้ทดสอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่ง McClelland สืบเคราะห์มาจาก “Critical Incident Technique: CIT” และ “Thematic Apperception Technique (TAT)” เป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่องและความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง (จิตติพัฒน์ พิษุธาตพงศ์, 2549) เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ต้องการค้นหาคือลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพราะความสามารถในการเข้าถึงอารมณ์และการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ได้ดีกว่าคนทั่วไป ทำให้สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นมากกว่าซึ่งในวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior performance นี้ว่าสมรรถนะ (Competency) ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ให้พฤติกรรมของ 2 กลุ่มแตกต่างกัน (Spencer & Spencer, 1993; พยัค วุฒิรงค์, 2555)

ในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง “Testing for competency rather than for intelligence” ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Excellent performance) กับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่าเชาวน์ปัญญา (IQ) และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายผลการปฏิบัติงาน แต่องค์การควรว่าจ้างบุคคลที่มีสมรรถนะมากกว่าผลคะแนนการทดสอบ (Test score) บทความนี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางทั้งจากผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย และทำให้มีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะต่อเนื่องมาจนถึงทุกวันนี้

ในปี ค.ศ. 1982 ผู้ที่ศึกษาต่อและขยายผลงานวิจัยของ McClelland (1973) คือ Richard E. Boyatzis (Boyatzis, 1982 a) พบว่าคุณลักษณะของผู้จัดการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยแบบจำลองสมรรถนะของ Boyatzis (1982 a) นั้นคัดแปลงแนวคิดเกี่ยวกับ

พฤติกรรมทางจิตวิทยาแบบคลาสสิกมาประยุกต์หรือทฤษฎีการกระทำ (The basic model or theory of action) โดยตัวแบบทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมหรือผลของพฤติกรรมของบุคคลจากการกระทำตามหน้าที่ สภาพแวดล้อมองค์การและสมรรถนะของบุคคล จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสมได้เขียนหนังสือชื่อ “The competent manager: a model of effective performance” และเป็นคนแรกที่ใช้คำว่า “Competency” โดยเน้นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้รับความสนใจนักบริหารจำนวนมากนำแนวคิดไปประยุกต์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ต่อมาในปี ค.ศ. 1991 Barrett and Depinet (1991) ได้มีคำถามเกี่ยวกับความใช้ได้ของแนวคิดของสมรรถนะ McClelland (1973) และในการนำเสนอบทความเรื่อง A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence ที่มีผลการทดสอบแตกต่างไปจากข้อเสนอของ McClelland (1973) เป็นบททดสอบเกี่ยวกับเขาวัวปัญญาว่า แบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกสาขาอาชีพ และ McClelland (1994) ได้ชี้แจงว่า เขาวัวปัญญาเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competency) ซึ่งทุกคนที่ปฏิบัติงานต้องมี เมื่อบุคคลมีเขาวัวปัญญาในระดับหนึ่ง ผลการทำงานอาจไม่สัมพันธ์กับเขาวัวปัญญาอีกต่อไป เป็นการแยกลักษณะของบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดีและปฏิบัติงานปกติออกจากความฉลาด และสิ่งที่สามารถแยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการทำงานดีกับผู้ที่ไม่ฉลาดและผลการทำงานปานกลาง คือ “สมรรถนะ” ซึ่งแนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถเทียบเคียงได้กับ ตัวแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) โดยตัวแบบอธิบายว่า ความแตกต่างของภูเขาน้ำแข็งของบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำโดยระดับบนสุด คือ ทักษะส่วนที่ 2 ได้แก่ ความรู้ เขาวัวปัญญาต่าง ๆ สำหรับส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัยทัศนคติ ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลเกี่ยวกับตนเอง การรับรู้ตนเอง บทบาททางสังคม ซึ่งเป็นส่วนที่มองเห็นได้ยาก และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างมาก เพราะเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเช่นกัน

ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Hamel and Prahalad (1994) ได้นำคำว่า “Competency” เข้ามาใช้ในแวดวงธุรกิจ โดยกล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง “Competing for the future” ว่า สมรรถนะหลักของธุรกิจ (Core competency) เป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และคู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดของการให้ความสนใจในลักษณะของคนมากกว่า ความฉลาด ในการวัดและทำนายผลการปฏิบัติงาน โดยในช่วงเริ่มต้นเป็นการมุ่งในการทดสอบเพื่อใช้ในการศึกษา แต่ในปัจจุบัน Competency approach ได้นำมาใช้กับองค์การธุรกิจอย่างแพร่หลาย

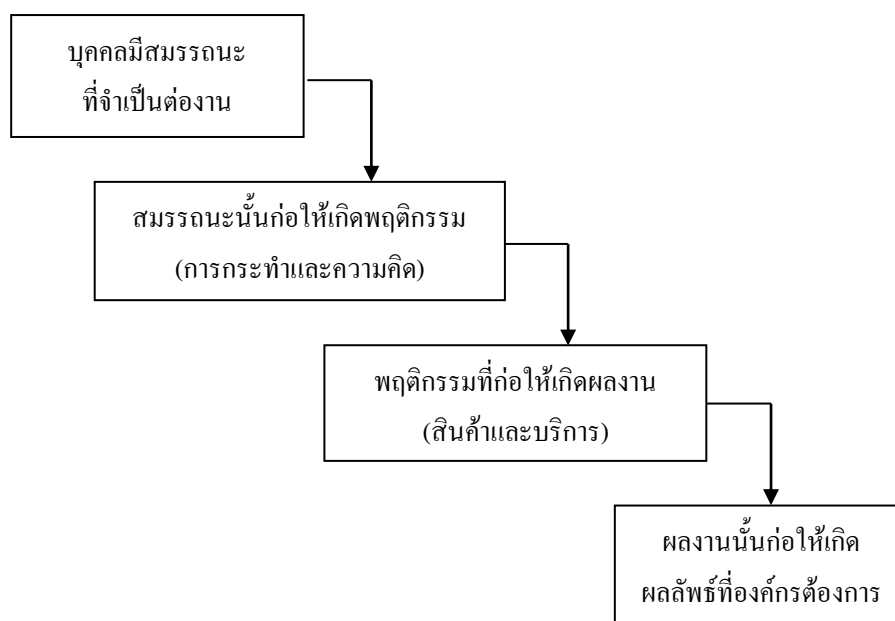
### ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะนั้น นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายแตกต่างกันหลาย มีคำจำกัดความสรุปได้ ดังนี้

McClelland (1973) โดยได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ McClelland (1973) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากชุดของความรู้ทักษะและทัศนคติแรงจูงใจบทบาททางสังคม การรับรู้ และคุณลักษณะ ที่มีผลในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Suprioremployee)

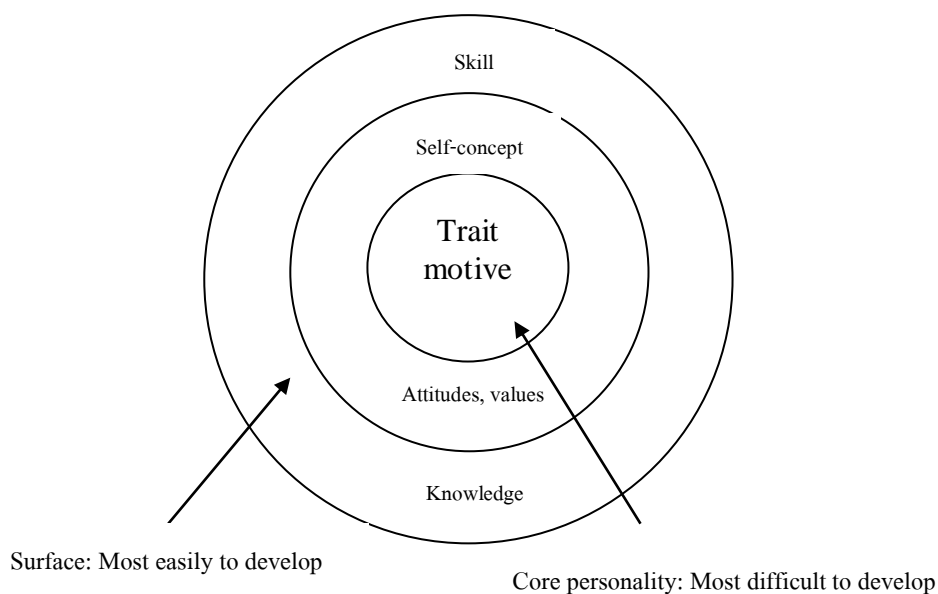
ส่วน Boyatzis (1982 b) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สมรรถนะคือ กลุ่มความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่ง Ledford (2002) ให้ความเห็นสนับสนุนว่าเป็นความรู้และทักษะที่ฝังซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งและ สมรรถนะ ยังเชื่อมโยงกับประสิทธิผล หรือผลในการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กรอีกด้วย

นอกจากนี้ สมรรถนะยังอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ให้มีความรู้เพียงพอในการที่จะทำงานได้อย่างสำเร็จและสมบูรณ์และยังสามารถเพิ่มพูนพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม (Pary, 1998; McShane & VonGlinow, 2000)



ภาพที่ 2-1 สมรรถนะของบุคคล (Shermon, 2004)

Mirabile (1997) ให้เหตุผลว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer and Spencer (1993, p. 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ (Causal relationships) และผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานในระดับที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer and Spencer (1993, p. 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ได้แก่ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ประกอบด้วย แรงจูงใจ บทบาททางสังคม อุปนิสัยหรืออัตโนทัศน์ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationships) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) ซึ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Arthey & Orth, 1999) ดังภาพความสัมพันธ์ของความหมายสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ



ภาพที่ 2-2 ความสัมพันธ์ระหว่างความหมายสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

(Spencer & Spencer, 1993, p. 11)

Boyatzis (1982 a) และ Spencer and Spencer (1993) เรียก ลักษณะส่วนบุคคลว่า KSA ซึ่งมียอดประกอบหลักประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่นำไปสู่สมรรถนะ





ภาพที่ 2-3 องค์ประกอบของลักษณะส่วนบุคคล (Spencer & Spencer, 1993, p. 11)

จากภาพที่ 2-3 ซึ่งแสดงองค์ประกอบของลักษณะส่วนบุคคล โดยให้ความหมายว่า ใน การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลและองค์กร เมื่อก้าวถึงบุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง และบุคคล ต้องสามารถทำอะไร ได้บ้าง และบุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวัดประเมินผลในการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

ตารางที่ 2-1 สรุปคำจำกัดความและองค์ประกอบสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ	ผู้วิจัย
ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ ตนได้รับพิศชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้	McClelland (1973, 1975)

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ความหมายของสมรรถนะ	ผู้วิจัย
ความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวคนสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมาย	Kirschner, Visterm, Hummel and Wigman (1977)
บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล มีผลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือผลการทำงานที่เป็นเลิศหรือสูงกว่ามาตรฐาน	Klemp (1980)
กลุ่มความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ให้บรรลุถึงความต้องการภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการได้	Boyatzis (1982 a)
กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งหรือในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ	Boam and Sparrow (1992)
เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล (Underlying characteristic) จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุ (Causal relationship) และผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion*reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้	Spencer and Spencer (1993)
กลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	Prahalad and Hamel (1990)
เป็นลักษณะของบุคคล ซึ่งรวมความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	Ledford (1995)
กลุ่ม (Cluster) ของความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม	Pary (1998)

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ความหมายของสมรรถนะ	ผู้วิจัย
ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ รวมถึงค่านิยม บุคลิกภาพและคุณลักษณะอย่างอื่นที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออก	McShane and Von Glinow (2000)
คุณลักษณะของผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์อย่างมีประสิทธิภาพในการนำหรือการบริหาร	Goleman, Boyatzis and McKee (2002)
คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้เหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคลตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้ลึกและการกระทำ	Dobois, Rothwell, King Stern and Kemp (2004)
หมายถึงคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลสำเร็จของงาน	Shermon (2004)

ผู้วิจัยได้สรุปคำจำกัดความและองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ในตาราง จากนิยามสมรรถนะซึ่งจะพบว่าสมรรถนะ คือ การให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กรและผลสำเร็จของงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้และพัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร มีความหมายทางพฤติกรรมของบุคคลที่คล้ายคลึงกันสะท้อนความสามารถ ขึ้นอยู่กับ การตีความและนำไปใช้งาน ดังนั้นสมรรถนะในความหมายของผู้วิจัยหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เพียงพอในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในตำแหน่งงานนั้น ๆ และเป็นการใช้ความสามารถสูงสุดสำหรับผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จ

#### มาตรฐานและแนวทางการกำหนดสมรรถนะ

มาตรฐานสมรรถนะ ได้มีผู้เชี่ยวชาญให้ความหมายของมาตรฐานสมรรถนะของกลุ่มประเทศในยุโรป ประเทศอเมริกา และออสเตรเลีย มาตรฐานสมรรถนะเป็นข้อกำหนดความรู้และทักษะและนำความรู้และทักษะนั้น ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยปฏิบัติงานให้ได้ตาม

มาตรฐานที่กำหนด (Competency standards reflect the specification of the knowledge and skill and the application of that knowledge and skill to the standard of performance required in employment) มาตรฐานสมรรถนะ (Competency standard) หรือมาตรฐานอาชีพ (Occupational standard) หมายถึง ข้อกำหนดหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานที่คาดหวังว่าบุคลากรจะมีสมรรถนะและปฏิบัติงานบรรลุผลในตำแหน่งหน้าที่งานที่รับผิดชอบซึ่งมักจะระบุทั้งที่เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ (Output) ของการปฏิบัติตามมาตรฐานสมรรถนะคล้ายกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard) หรือมาตรฐานการทำงาน (Standard of work) มาตรฐานอาชีพนี้ใช้เป็นฐานในการกำหนดและประเมินเพื่อให้ได้คุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualifications: VQ) มาตรฐานอาชีพโดยหลักการแล้วเป็นการร่วมจัดทำโดยกลุ่มอาชีพนั้น ๆ โดยทั่วไปมีโครงสร้างสมรรถนะที่คล้ายกัน ส่วนประเทศอเมริกามีแนวทางในการกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อฝึกอบรมแบบเดิมและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น แนวทางการกำหนดสมรรถนะ ของนักวิชาการชาวต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะได้ให้แนวคิดหรือแนวทางในการกำหนดสมรรถนะไว้หลายแนวคิด แต่ประเทศที่ถือว่าเป็นต้นแบบในการกำหนดสมรรถนะของบุคคลมี 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ ประเทศอังกฤษ และประเทศอเมริกา (จิรประภา อัครบวร, 2549)

1. การกำหนดสมรรถนะบุคคลตามแนวทางแบบประเทศอเมริกา เป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับงาน โดยเน้นที่ตัวบุคคล หมายถึงการกำหนดสมรรถนะของบุคคลที่เก่ง ทำให้ได้ต้นแบบของสมรรถนะของบุคคลที่สามารถทำงานได้โดดเด่นในตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ทั้งนี้สมรรถนะในแนวทางของประเทศอเมริกามีการนำไปใช้ที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากรในเชิงกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรมากกว่าใช้ในการเลือกจ้างหรือสรรหาบุคลากร และกำหนดค่าตอบแทนให้บุคคล คือพัฒนาตามแนวทางที่องค์กรต้องการเติบโต ดังนั้น สมรรถนะในแนวทางนี้จึงเป็นสมรรถนะที่ไม่สามารถลอกเลียนกันได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2552) แต่ละองค์กรต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน เนื่องจากองค์กรมี Organization competency ที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรที่ต้องการใช้ สมรรถนะเพื่อการบริหารงานบุคคล ตามแนวทางของสหรัฐอเมริกา มุมมองสมรรถนะของบุคคลเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่สำคัญ หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่ดีหรือเหนือกว่าบุคคลอื่น ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ตัวบุคคล เช่น การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral event interviews) นอกจากนี้ จะต้องไม่นำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) มากำหนด สมรรถนะของพนักงานในองค์กร แต่จะต้องค้นหาพนักงานที่ทำงานเป็นเลิศในงานนั้นมาเป็นต้นแบบของสมรรถนะ (จิรประภา อัครบวร, 2549, หน้า 59-60; ชูชัย สมितिไกร, 2552)

มีงานวิจัยสนับสนุนในช่วงต้นปี ค.ศ. 1970 โดยสมาคมบริหารจัดการแห่งประเทศไทย อเมริกา (The American Management Association: AM) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะอย่างจริงจัง โดย Boyatzis (1982 a) เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารควรมีดังนี้

ตารางที่ 2-2 สมรรถนะผู้บริหาร (Boyatzis, 1982 b, p. 183)

สมรรถนะ (Competency)	แนวทางการพัฒนาผู้สมรรถนะ (Threshold competency)
การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency orientation)	การคิดเชิงเหตุผล (Logic thought)
การทำงานเชิงรุก (Proactivity)	การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate self-assessment)
การให้ความสำคัญกับผลกระทบที่เกิดขึ้น (Concern with impact)	การมองโลกทางบวก (Positive regard)
วินิจฉัยโดยใช้หลักการ (Diagnostic use of concept)	การพัฒนาผู้อื่น (Developing others)
ทำงานโดยยึดหลักการ (Conceptualization)	การตอบสนอง (Spontaneity)
ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)	ใช้พลังความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Use of unilateral power)
การจัดการกระบวนการทำงานกลุ่ม (Managing group process)	การปรับตัวและความอดทน (Stamina and adaptability)
ใช้พลังงานทางสังคม (Use of socialized power)	ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialized knowledge)
การรับรู้วัตถุประสงค์ (Perceptual objectivity)	

2. การกำหนดแนวทางสมรรถนะแบบประเทศอังกฤษ หมายถึง การกำหนดสมรรถนะของบุคคลในวิชาชีพเดียวกันหรืออาชีพเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ของงานและวิชาชีพเป็นแนวคิดที่มองว่าสมรรถนะเป็นพื้นฐาน หรือตัวผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี

(Output based) หรือมุ่งเน้นที่งาน (Work-oriented) ดังนั้น แนวคิดนี้องค์กรต้องค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานแต่ละอาชีพ เช่น ความยืดหยุ่น การปรับตัว ความมีจริยธรรม เป็นต้น ประเทศไทยได้รับแนวคิด สมรรถนะมาตรฐานหรือ British approach โดยกำหนดสมรรถนะตามวิชาชีพต่าง ๆ ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสภาอุตสาหกรรม เพื่อให้การรับรองความสามารถของบุคลากรในวิชาชีพต่าง ๆ โดยกำหนดมาตรฐานสมรรถนะแล้วทำการทดสอบผู้จบการศึกษา ทำให้องค์กรในภาคธุรกิจคัดเลือกบุคคลตาม สมรรถนะที่เหมาะสมกว่าบุคคลที่มีคุณวุฒิสูง แต่อาจไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ และใช้กำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคคลตามสมรรถนะแทนค่าตอบแทนเป็นระดับขั้นตามวุฒิการศึกษา องค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนสูงหรือต่ำกว่าที่ควรเป็นได้ ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนโดยการใช้สมรรถนะอาจช่วยจูงใจบุคคลที่มีความสามารถสูงทำงานกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังอาจใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลในวิชาชีพตามระดับสมรรถนะที่เป็นมาตรฐาน (จิรประภา อัครบวร, 2549, หน้า 59-60; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550 ก)

นอกจากนี้ กรมการจัดหางานของประเทศไทย (The UK government employment department) กล่าวว่า สมรรถนะนอกจากเป็นแนวคิดที่ระบุความคาดหวังของผลงานจากการปฏิบัติงานเมื่อบุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สมรรถนะของบุคคลตามแนวทางของประเทศไทย ยังมีความหมายที่กว้างของประเทศสหรัฐอเมริกา เพราะหมายความรวมถึงการประสบความสำเร็จที่มิได้เกิดมาเพียงบุคคลมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในมาตรฐานในวิชาชีพหรืออาชีพเท่านั้น ยังประกอบไปด้วยคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานที่ดีกว่าบุคคลอื่นด้วย (จิรประภา, 2549, หน้า 65; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550 ก; เจษฎา นกน้อย, 2552)

ดังนั้น จะพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นคุณลักษณะพื้นฐานทั้งด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ บรรลุผลสำเร็จ ส่วนแนวคิดของประเทศไทย พบว่า การกำหนดสมรรถนะของบุคคลในวิชาชีพเดียวกันหรืออาชีพเดียวกัน โดยมีสมรรถนะเป็นพื้นฐาน ดังนั้นในการเลือกจะกำหนดรูปแบบสมรรถนะของบุคคล ตามแนวประเทศไทย หรือประเทศสหรัฐอเมริกานั้น ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ที่ต้องนำตัวแบบสมรรถนะของบุคคลไปใช้งานเป็นสำคัญ (จิรประภา อัครบวร, 2549) ในการพิจารณาวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งานแบ่งออกเป็น 4 วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อมุ่งสร้างมาตรฐานขั้นต่ำที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2) เพื่อระบุถึงบทบาทหน้าที่ที่ต้องทำ (พฤติกรรมที่แสดงออก) ในวิชาชีพนั้น ๆ 3) เพื่อมุ่งความเป็นเลิศหมายถึง การกำหนดสมรรถนะที่ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ ที่แสดงถึงทิศทางและความสำเร็จระดับองค์กร โดยมีการเทียบเคียงกับบุคคลต้นแบบ

4) เพื่อมุ่งแก้ปัญหา หมายถึงการกำหนดสมรรถนะที่วิเคราะห์มาจากปัจจัยส่วนบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อคุณลักษณะดังกล่าวด้วย (จิรประภา อัครบวร, 2549)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ถ้าเป็นการกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะตามวิชาชีพหรืออาชีพของ บุคคล ให้ใช้ตามแนวทางของประเทศอังกฤษ แต่ถ้าเป็นการกำหนดของบุคคลที่เก่งกว่าหรือมีความ สามารถที่โดดเด่นแตกต่างในผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าหรือเหนือกว่า ให้ใช้ตามแนวทางของ ประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางในครั้งนี ได้อ้างอิงตามแนวทางของประเทศอังกฤษ เนื่องจากในการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องกับสมรรถนะได้อาศัยกรอบแนวคิดอ้างอิงมาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งพัฒนาตัวแบบหรือ มาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ประกอบวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP) ตามตัวแบบหรือ โมเดลของวิลเลียมแองกัส (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554)

#### ประเภทของสมรรถนะ

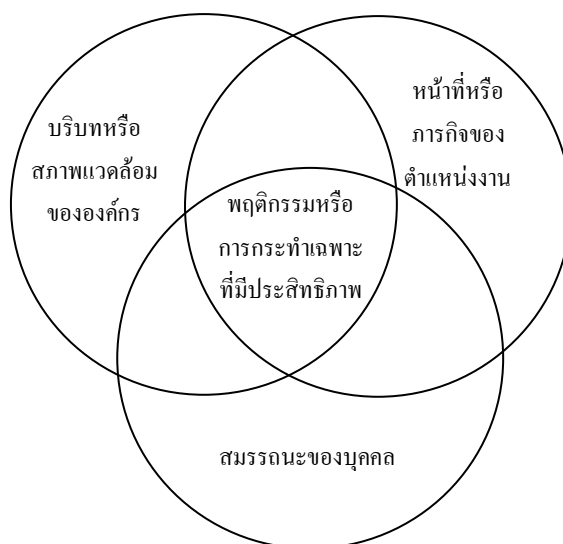
จากทบทวนวรรณกรรมทั้งนักวิชาการของไทยและต่างประเทศและจากการศึกษาข้อมูล ประเภทของสมรรถนะที่มีความแตกต่างตามมุมมองการนำไปใช้ที่เหมาะสมกับองค์กร พบว่า สมรรถนะ โดยความหมายและลักษณะของการนำไปใช้ในแนวทางต่าง ๆ สรุปได้ ดังนี้

McClelland (1973) กล่าวถึง การแบ่งประเภทสมรรถนะว่าสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะขั้นพื้นฐานที่บุคคลสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และลักษณะสมรรถนะ ของบุคคลที่เกิดความแตกต่างจากบุคคลอื่นในระดับที่สูงกว่า โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่สนับสนุนกลยุทธ์เป้าหมาย ภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ขององค์กร และสมรรถนะ ส่วนบุคคลหรือสมรรถนะตามหน้าที่ (Individual competency or job competency) ที่อาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความโดดเด่นและแตกต่าง จากบุคคลอื่น

สนับสนุนความเห็นของ McClelland (1973) ด้วยแนวคิดสมรรถนะหลักของ Prahalad and Hamel (1990) ซึ่งอธิบายว่าสมรรถนะหลัก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท นั่นคือ สมรรถนะหลักขององค์กร และสมรรถนะหลักของบุคคล โดยสมรรถนะหลัก คือสิ่งที่องค์กรทำ ได้ดีที่สุดในสนองตอบเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจและส่วนสมรรถนะหลัก ของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบ ได้ดีกว่าบุคคลอื่นและยังได้ ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการกำหนดสมรรถนะขององค์กร (Organization competency) ใน

Harvard business review ไว้ว่า ทุกองค์กรจำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้มีทิศทางและทำความเข้าใจในสมรรถนะขององค์กร แล้วจึงมากำหนดสมรรถนะหลัก เช่น องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือมีคุณค่าต่อลูกค้าในด้านสินค้าบริการ เป็นต้น

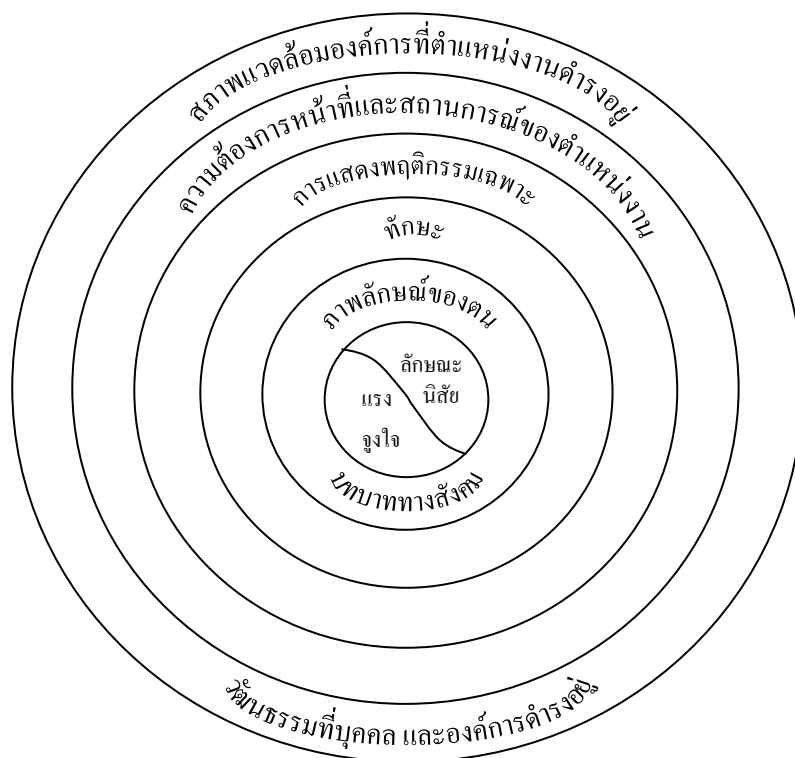
การศึกษาสมรรถนะในตัวบุคคล (Individual competency) ด้วยแนวคิดของBoyatzis (1982 a) ที่กล่าวถึงกลุ่มความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลให้บรรลุถึงความต้องการหรือความคาดหวังที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของบุคคลซึ่งหมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ซ่อนอยู่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น โดยอาศัยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ 1) สมรรถนะส่วนบุคคล 2) หน้าที่หรือภารกิจของบุคคล และ 3) สภาพแวดล้อมองค์กรแสดงได้ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 สมรรถนะของบุคคลกับผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Boyatzis, 1982 b, p. 13)

ในขณะที่ สมรรถนะของบุคคลตามแนวคิดของ Boyatize (1982 b) ที่อธิบายเพิ่ม ยังประกอบไปด้วยพฤติกรรมหรือการกระทำที่มีประสิทธิภาพของบุคคลให้บรรลุถึงความต้องการภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการในด้านบทบาททางสังคม หน้าที่ตำแหน่งงาน โดยการวัดจากผลงาน ซึ่งคุณลักษณะของบุคคลจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำที่เหมาะสมที่เกิดจากคุณลักษณะของบุคคล แสดงดังภาพที่ 2-5



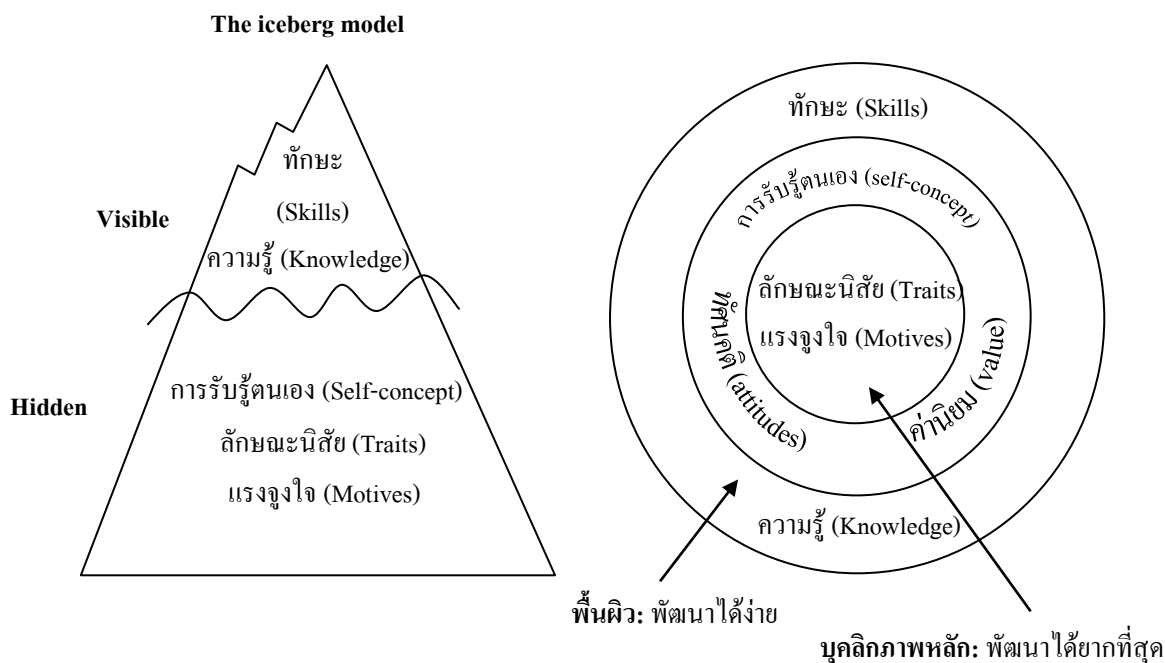


ภาพที่ 2-5 ความสัมพันธ์ของผลปฏิบัติงานและระดับสมรรถนะ (Boyatzis, 1982 b, p. 35)

ช่วงในเวลาต่อมา Spencer and Spencer (1993, pp. 9-15) กล่าวอธิบายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristics) 5 ประการ ของบุคคล ได้แก่ แรงสูงใจอุปนิสัยยึดตมโนทัศน์ความรู้ ทักษะที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะคาดการณ์ผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงาน (Causal relationships) โดยมีหลักเกณฑ์อ้างอิง (Criterion reference) ในการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) หรือการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective performance) โดยการเปรียบเทียบว่า สมรรถนะของบุคคลเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ (The iceberg model) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทสมรรถนะส่วนที่สังเกตเห็นและพัฒนาได้ง่าย และประเภทสมรรถนะที่สังเกตเห็นได้ยากและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า เป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในจิตใจ มีความถาวรและกลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ สามารถใช้พยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงพฤติกรรมในการทำงานด้วย

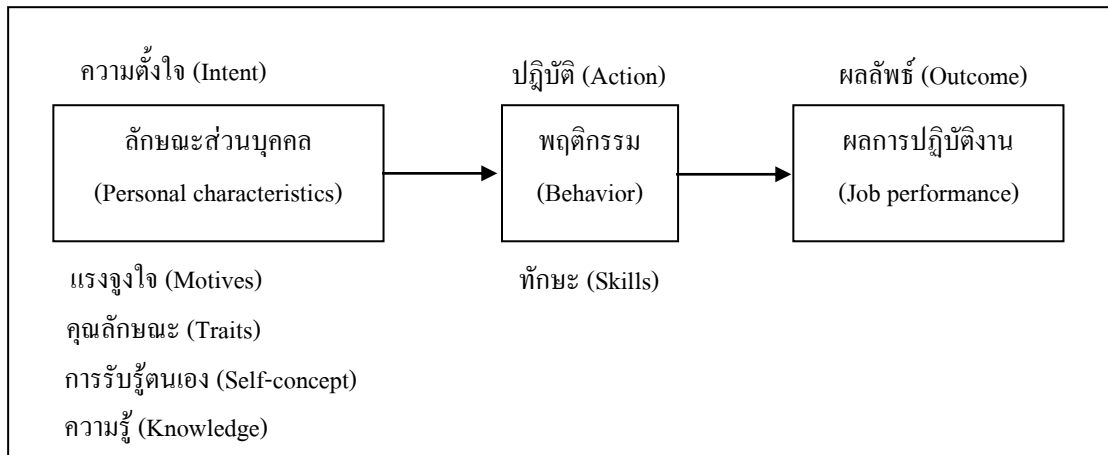
โดยอธิบายจากภาพจำลองภูเขาน้ำแข็งว่า ส่วนลอยอยู่เหนือน้ำเป็นส่วนน้อยประมาณร้อยละ 20 ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และของทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นส่วนที่สังเกตเห็นและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้น ได้แก่ แรงสูงใจ (Motives) ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ในฐานลึกที่สุด

และลักษณะนิสัย (Traits) เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าประมาณร้อยละ 80 ซึ่งสังเกตและวัดได้ยากกว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า



ภาพที่ 2-6 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Spencer & Spencer, 1993, p. 11)

ในศึกษาความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล (Causal relationships) ของสมรรถนะกับผล การปฏิบัติงานจะแสดงถึง ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจ (Motives) คุณลักษณะ (Traits) และการรับรู้ตนเอง (Self-concept) ซึ่งเป็นตัวทำนายทักษะหรือตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ จะคาดการณ์ผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงานได้ ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเกิดจากความตั้งใจของบุคคล ที่แสดงลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง ความรู้ แล้วเกิดการแสดง พฤติกรรมที่เป็นทักษะ ความเชี่ยวชาญทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น บุคคลหนึ่งมี เจตนาที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เขาอาจจะมีพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติให้มีความท้าทายหรือการรับฟังข้อคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งจะทำให้ผลงานของเขาได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น พฤติกรรมของบุคคลนี้ก็จะนำไปสู่กระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่ หรือ กระบวนการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับสมรรถนะของบุคคล (Spencer & Spencer, 1993, p. 13)

อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการอธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับสมรรถนะของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลหรือผลสำเร็จขององค์กร Quinn, Fareman, Thomson and McGrath (1990) กล่าวถึง การตัวแบบการประเมินสมรรถนะองค์กรหลายมิติ การเน้นบทบาทของบุคคลในด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับบุคคล ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทักษะคิดทำงาน พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ภายใต้รูปแบบการบริหารขององค์กร 4 ประการ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และการควบคุม ที่ส่งผลต่อการใช้สมรรถนะความรู้ ความชำนาญส่วนบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ระบบเปิดที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง มนุษย์สัมพันธ์ กระบวนการภายใน เป้าหมาย โดยชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุผล กับสมรรถนะส่วนบุคคล และประสิทธิผลของงานองค์กรภายใต้สมรรถนะของผู้จัดการ แสดงดังภาพที่ 2-6

1. ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น (Understanding yourself and others)
2. การสื่อสาร (Interpersonal communication)
3. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Developing subordinates)

1. อยู่กับการเปลี่ยนแปลง (Living with change)
2. การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking)
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing)

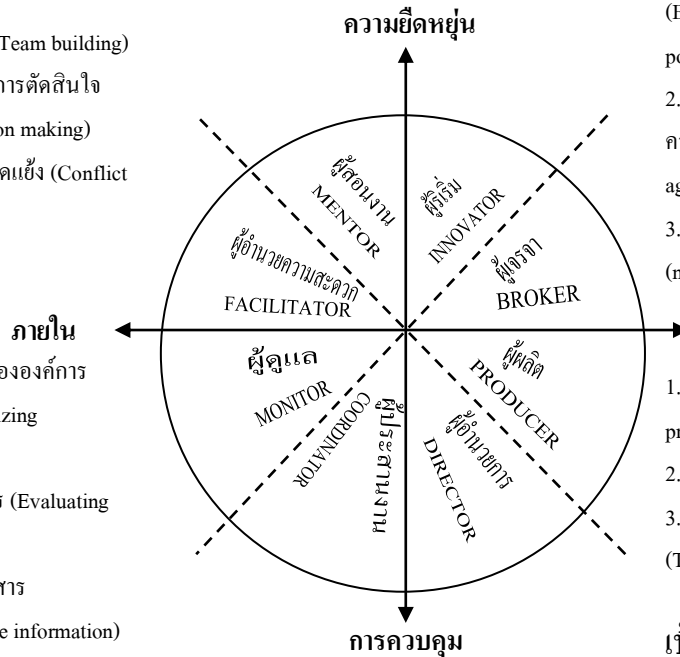
**มนุษยสัมพันธ์**

1. การสร้างทีมงาน (Team building)
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative decision making)
3. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management)

**ระบบเปิด**

1. การสร้างและรักษาอำนาจ (Building and maintaining a power base)
2. การเจรจาข้อตกลงและความสัมพันธ์ (Negotiating agreement and commitment)
3. การเจรจาและขายความคิด (negotiating and selling ideas)

- ภายใน**
1. การได้รับข่าวสารขององค์กร (Receiving and organizing information)
  2. การประเมินข่าวสาร (Evaluating routine information)
  3. การตอบสนองข่าวสาร (Responding to routine information)



- ภายนอก**
1. ผลผลิตของบุคคล (Personal productivity and motivation)
  2. แรงจูงใจ (Motivating others)
  3. เวลาและการบริหารแรงกดดัน (Time and stress management)

**กระบวนการภายใน**

1. วางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การควบคุม (Controlling)

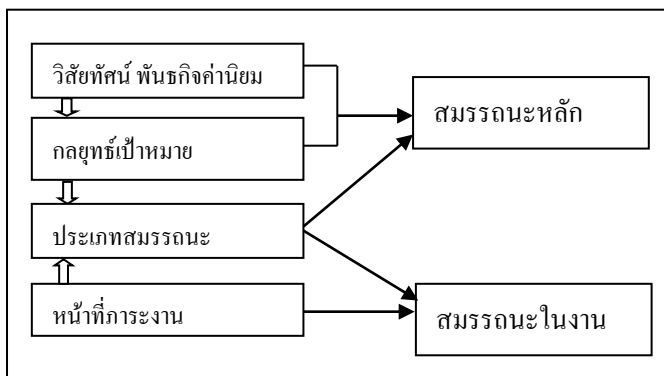
**เป้าหมาย**

1. ความคิดริเริ่ม (Taking initiative)
2. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)
3. การเน้นประสิทธิภาพ (Delegating effectively)

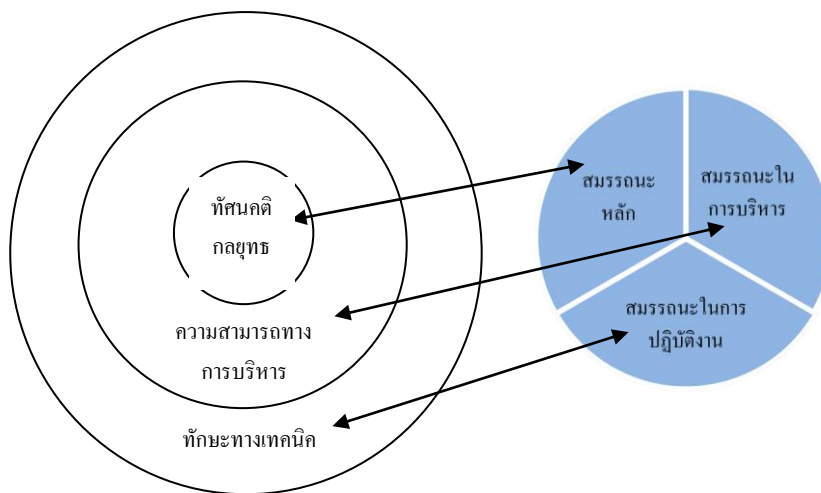
ภาพที่ 2-8 รูปแบบการแสดงสมรรถนะผู้บริหาร (Quinn, Fareman, Thomson & McGrath, 2003)

ผู้วิจัยโดยสรุปจากประเภทสมรรถนะต่าง ๆ ที่ถูกกำหนด ขึ้นอยู่กับบริบทในการนำไปใช้งาน โดยอ้างอิงมาจากสมรรถนะ 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะในงาน (Job competency) มาเป็นตัวกำหนด ตัวแบบสมรรถนะ และแบ่งเป็นสมรรถนะย่อย สะท้อนตามความต้องการขององค์กร เช่น อาจสามารถกำหนดสมรรถนะร่วมตามสายงานอาชีพ เช่น สมรรถนะทั่วไป (Common functional competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มอาชีพ (Specific functional competency) ดังเช่นมาตรฐานสมรรถนะในประชาคมอาเซียนดังตัวอย่าง Competency model แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามที่องค์กรต้องการ โดยนำกลยุทธ์พันธกิจ วิสัยทัศน์ มากำหนดสมรรถนะหลัก และความสามารถทางการบริหารมากำหนด สมรรถนะทาง

การบริหาร และนำภาระหน้าที่ในงานมากำหนด สมรรถนะตามหน้าที่ หรือสมรรถนะทาง การปฏิบัติของบุคคลแสดงได้ดังภาพประยุกต์ที่ 2-9 และภาพตัวอย่างที่ 2-10



ภาพที่ 2-9 ประยุกต์แนวคิดในการสร้างตัวแบบสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ, 2548)



ภาพที่ 2-10 ตัวอย่าง Competency modelแบ่งเป็น 3 กลุ่ม (สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ, 2548)

และจากการทบทวนวรรณกรรมในตารางสังเคราะห์ เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นและ สำคัญ พบว่าสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมระดับผู้จัดการ โดยอ้างอิงมาตรฐานสมรรถนะ กลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมของอาเซียน ในระดับสมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ ได้แก่ ได้แก่

- 1) ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้
- 3) ดำเนินการตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียนความปลอดภัย
- 4) ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติ

ด้านสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน 5) รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ 6) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน 7) สมรรถนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 8) สมรรถนะด้านจริยธรรมความโปร่งใส โดยพบสมรรถนะที่สำคัญในลำดับที่ 6 ลำดับที่ 7 และลำดับที่ 8 เป็นสมรรถนะที่ได้จากการสังเคราะห์จากตารางสังเคราะห์ (ภาคผนวก ก) และสมรรถนะในกลุ่มงานอาชีพแบ่งเป็น สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะหน้าที่หรือสมรรถนะอาชีพและได้เพิ่มเติมไว้ในแบบสอบถามแล้ว (ภาคผนวก ข)

#### ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2550) กล่าวว่า หากศึกษาในเชิงพัฒนาการของแนวคิดแล้วสมรรถนะ (Competency) ไม่ใช่แนวคิดใหม่ แต่เป็นผลผลิตส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ที่ถือว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของทุกกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหากองค์กรนำเอาแนวคิดการจัดการสมรรถนะมาใช้จะก่อให้เกิดประโยชน์ ใน 4 ด้าน คือ

#### ด้านบุคลากร (Employee)

1. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
2. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผล ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

#### ด้านผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, dean)

1. ช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนากุศลกรในหน่วยงานของคนเป็นรายบุคคล
3. ใช้เครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

#### ด้านผู้บริหารระดับสูง (Top executive)

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
  3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคคลในองค์กร และสามารถนำไปใช้การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
  4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน
- ด้านฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management division)
1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/ สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน
  2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรในหน่วย
  3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหา และการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

#### มาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพโรงแรมแห่งอาเซียน

ในการส่งเสริมพัฒนาความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของอาเซียน และซึ่งอีกด้านหนึ่งของความร่วมมือนั้น คือ การเกิดขึ้นของความตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรท่องเที่ยวแห่งอาเซียนในกรอบของอาเซียนอันสืบต่อเนื่องมาจาก กรอบของข้อตกลงยอมรับคุณสมบัตินักวิชาชีพอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement: MRA) คือ ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติ นักวิชาชีพ ซึ่งเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการแสวงหาจุดยอมรับร่วมกันเรื่องคุณสมบัติของทำงานด้านบริการ โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นนักวิชาชีพ 7 วิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี เป็นต้นซึ่งวัตถุประสงค์ของ MRA ใน 2 ประการได้แก่ 1) การอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพในประเทศสมาชิกอาเซียน 2) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในการสอนและฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพ โดยใช้สมรรถนะเป็นหลัก (Competency-based) ทั้งนี้ เพื่อร่วมมือและเสริมสร้างความสามารถในหมู่สมาชิกอาเซียน ช่วยยกระดับมาตรฐานและลดช่องว่างความแตกต่างของบุคลากร (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) และนอกจากข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพ (MRA) ทั้ง 7 ฉบับที่ประเทศสมาชิกอาเซียนทุกประเทศลงนามไปแล้วนั้น พบว่า ยังมีข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพเพิ่มเติมอีกหนึ่งฉบับ คือ ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals: MRA) สาขาที่พักและการเดินทาง และได้จัดทำสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรผู้ประกอบการวิชาชีพท่องเที่ยว (ASEAN Common

Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP) จำนวน 32 ตำแหน่งงาน ในกลุ่มสาขาต่าง ๆ ได้แก่ Front office, House keeping, Food production, Food and beverage, Travel agencies และ Tour operation ซึ่งสมาชิกอาเซียน 9 ประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย) ได้ลงนามตกลงร่วมกันในข้อตกลงดังกล่าว ที่กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2552 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในความตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals: MRA) และในการกำหนดข้อตกลงร่วมกันของประเทศต่าง ๆ 10 ประเทศในกลุ่มอาเซียน ส่งผลทำให้เกิดสถานการณ์การแข่งขันในด้านคุณภาพของแรงงานด้านบริการสูงขึ้นอย่างมาก

ด้วยเหตุดังกล่าว ประเทศไทย โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมและท่องเที่ยว จึงต้องมีความตื่นตัวและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาแรงงานให้มีสมรรถนะ (Core competencies) ให้ได้มาตรฐานหรือสูงกว่าข้อกำหนดของทั้ง 2 สาขาหลัก และ 32 ตำแหน่งงาน การพัฒนาศักยภาพกำลังแรงงานไทยในภาคท่องเที่ยว 32 ตำแหน่งงาน ภายใต้ข้อตกลงอาเซียนที่ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว โดยภาคธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยว จึงต้องบูรณาการในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของธุรกิจโรงแรมและบริการ เพื่อสร้างในเกิดแนวทางในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ในการพัฒนาสมรรถนะความสามารถของบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเป็นมาตรฐานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และความต้องการภายใต้สาระสำคัญของ MRA

วัตถุประสงค์และสาระสำคัญของ MRA ของบุคลากรท่องเที่ยววิชาชีพแห่งอาเซียนที่มีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับ MRA วิชาชีพอื่น ๆ คือ อำนวยความสะดวกให้เกิดการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพในสาขาการท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียน (Foreign tourism professional) และการช่วยในการศึกษา/ฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพในประเทศสมาชิกอาเซียนสอดคล้องกัน รวมถึงมีมาตรการเป็นที่ยอมรับกันในกลุ่มประเทศสมาชิกได้ ทั้งนี้ผู้ผ่านการรับรองคุณสมบัติและได้รับใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพดังกล่าวมีสิทธิในการเดินทางไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนได้ แต่ยังคงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับประเทศที่เข้าไปทำงานเช่นกัน ภายใต้สาระสำคัญของ MRA ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน กำหนดให้ประเทศสมาชิกพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การฝึกอบรมและหรือประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการรับรองมาตรฐานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP) ซึ่งเป็น



เพียงมาตรฐานขั้นต่ำ (Minimum requirements) ของสมรรถนะขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพ ในสาขาที่พักและการเดินทาง การกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานดังกล่าวเพื่อยกระดับมาตรฐาน การบริการในภาคท่องเที่ยวและอำนวยความสะดวกให้การดำเนินการตามข้อตกลง MRA ใน ประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นไปได้ตามเป้าหมาย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) ทั้งนี้ สมรรถนะตามพื้นฐานที่ ACCSTP กำหนด ประกอบด้วยสมรรถนะร่วมสำหรับทุกกลุ่มสาขา (Common core competencies) และสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Generic and functional competencies) ซึ่งมีรายละเอียดสำหรับบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเฉพาะสาขาโรงแรมที่พักจำนวน 4 แผนก 7 ตำแหน่งงาน สำหรับผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม ดังนี้ 1) แผนกต้อนรับแผนกส่วนหน้า (Front office) จำนวน 1 ตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับ (Front office manager) 2) แผนก แม่บ้าน (House keeping) จำนวน 2 ตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) ผู้จัดการฝ่ายซักกรีด (Laundry manager) 3) แผนกอาหารจำนวน 3 ตำแหน่งงาน ได้แก่ หัวหน้าพ่อครัว (Executive chef) รองหัวหน้าพ่อครัว (Demi chef) พ่อครัวงานขนมหวาน (Chef de partie) 2) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage services) จำนวน 1 ตำแหน่ง ได้แก่ ผู้จัดการห้องอาหาร (F&B Manager and outlet manager) ซึ่งแบ่งเป็นการศึกษา 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ กลุ่มสมรรถนะหลัก กลุ่มสมรรถนะทั่วไป และกลุ่มสมรรถนะตามหน้าที่สำหรับผู้บริหาร ระดับกลางซึ่งมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Common competency standards for tourism) สำหรับโรงแรม (Hotel services) รายละเอียดสมรรถนะในการศึกษา ดังต่อไปนี้

**กลุ่มสมรรถนะหลัก (Core competencies)** สำหรับ 4 กลุ่มอาชีพ คือ กลุ่มอาชีพแผนก ส่วนหน้ากลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้านและซักกรีด กลุ่มอาชีพแผนกผลิตอาหาร และกลุ่มอาชีพแผนก บริการอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งหมด 7 ตำแหน่งงาน ได้แก่ 1) ผู้จัดการแผนกต้อนรับ 2) ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน 3) ผู้จัดการแผนกซักกรีด 4) ผู้จัดการแผนกผลิตอาหาร (หัวหน้าพ่อครัว) 5) รองหัวหน้าพ่อครัว 6) พ่อครัวขนมปัง และ 7) ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นผู้บริหาร ระดับกลาง มีสมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะ ร่วมกันทุกกลุ่มอาชีพ ดังนี้

1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Work effectively with colleagues and customers)
2. ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ (Work in a socially diverse environment)
3. ดำเนินการตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย (Implement occupational health and safety procedures)

4. ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน (Comply with workplace hygiene procedures)

5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (Maintain hospitality industry knowledge)

**กลุ่มสมรรถนะทั่วไป (Generic competencies)** สำหรับ 4 กลุ่มอาชีพ คือ กลุ่มอาชีพ แพนกส่วนหน้า กลุ่มอาชีพแพนแม่บ้านและซักกรีด กลุ่มอาชีพแพนกผลิตอาหาร และกลุ่มอาชีพ แพนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งหมด 7 ตำแหน่งงาน ได้แก่ 1) ผู้จัดการแพนกส่วนหน้า 2) ผู้จัดการแพนแม่บ้าน 3) ผู้จัดการแพนกซักกรีด 4) ผู้จัดการแพนกผลิตอาหาร (หัวหน้าพ้อครัว) 5) รองหัวหน้าพ้อครัว 6) พ้อครัวขนมปัง และ 7) ผู้จัดการแพนกอาหารเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นผู้บริหาร ระดับกลาง โดยแยกตามตำแหน่งงานตามลำดับ ดังนี้

**สมรรถนะทั่วไป ตำแหน่งที่ 1 ผู้จัดการแพนกส่วนหน้ามีสมรรถนะทั่วไป (Generic competencies) จำนวน 9 สมรรถนะ ได้แก่**

1. สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Communicate effectively on the telephone)
  2. ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ (Promote hospitality products and services)
  3. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป (Perform basic clerical procedures)
  4. ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป (Use common business tools and technology)
  5. เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ (Access and retrieve computer-based data)
  6. พัฒนาและแสวงหาความรู้ให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง (Develop and update local knowledge)
  7. บริหารจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ (Manage and resolve conflict situations)
  8. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน (Speak English at a basic operational level)
  9. ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น (Perform basic first aid procedures)
- สมรรถนะทั่วไป ตำแหน่งที่ 2 และ 3 ผู้จัดการแพนแม่บ้าน และผู้จัดการแพนกซักกรีด มีสมรรถนะทั่วไป (Generic competencies) จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่**

1. สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Communicate effectively on the telephone)
2. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป (Perform basic clerical procedures)
3. ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป (Use common business tools and technology)
4. ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ (Promote hospitality products and services)
5. บริหารจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ (Manage and resolve conflict situations)
6. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน (Speak English at a basic operational level)

**สมรรถนะทั่วไป** ตำแหน่งที่ 4-5 และ 6 หัวหน้าพ่อครัว, รองหัวหน้าพ่อครัว, พ่อครัว  
**ขมบ่งสมรรถนะทั่วไป** (Generic competencies) จำนวน 15 สมรรถนะ ได้แก่

1. สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Communicate effectively on the telephone)
2. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป (Perform basic clerical procedures)
3. ส่งเสริมสินค้าและบริการด้านการบริการ (Promote hospitality products and services)
4. ทำความสะอาดและรักษาเครื่องใช้ภายในครัว (Clean and maintain kitchen equipment and utensils)
5. เตรียมอาหารและรักษาจัดเก็บอาหารอย่างถูกสุขลักษณะ (Prepare and store food in a safe and hygienic manner)
6. ใช้เทคนิคประกอบอาหารทางการค้าเบื้องต้นได้ (Apply basic techniques of commercial cookery)
7. ใช้วิธีการรักษาความปลอดภัยมาตรฐานในการประกอบอาหาร (Apply standard safety procedures for handling foodstuffs)
8. จัดเตรียมอาหาร สินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร (Organize and prepare food products and meals)
9. นำเสนอ จัดแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร (Present and display food products)
10. รับสินค้า จัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย (Receive and securely store incoming goods)

11. รับและจัดเก็บอาหารและเครื่องใช้ในครัว (Receive and store kitchen supplies and food stock)
  12. รับคำร้องเรียนและแก้ปัญหาคำร้องเรียนของลูกค้า (Receive and resolve customer complaints)
  13. อ่านและตีความวิธีใช้ ข้อเสนอแนะแผนผังต่าง ๆ (Read and interpret basic directions and/ or diagrams)
  14. พูดภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติการได้ (Speak English at basic operational level)
  15. ให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้ (Perform basic first aid procedures)
- สมรรถนะทั่วไป ตำแหน่งที่ 7 ผู้จัดการบริการแผนกอาหารเครื่องดื่ม สมรรถนะทั่วไป (Generic competencies) จำนวน 10 สมรรถนะ ได้แก่
1. สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Communicate effectively on the telephone)
  2. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป (Perform basic clerical procedures)
  3. ส่งเสริมการบริการและสินค้าด้านการต้อนรับ (Promote hospitality products and services)
  4. รับสินค้าและจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย (Receive and securely store incoming goods)
  5. ดำเนินธุรกรรมทางธุรกิจสำหรับรายการบริการ (Process a financial transaction for services rendered)
  6. ดำเนินการประสานงานระหว่างห้องครัวและพื้นที่บริการ (Provide a link between kitchen and service area)
  7. จัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการ (Provide food and beverage services)
  8. พัฒนาและรักษาอาหารและเครื่องดื่ม (Develop and maintain food & beverage product knowledge)
  9. รับและแก้ไขปัญหาคำติชมของลูกค้า (Receive and resolve customer complaints)
  10. สื่อสารภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติการได้ (Speak English at a basic operational level)

**กลุ่มสมรรถนะตามหน้าที่** สำหรับ 4 กลุ่มอาชีพ คือ กลุ่มอาชีพแผนกส่วนหน้า กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้านและซักรีด กลุ่มอาชีพแผนกผลิตอาหาร และกลุ่มอาชีพแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งหมด 7 ตำแหน่งงาน ได้แก่ 1) ผู้จัดการแผนกส่วนหน้า 2) ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

- 3) ผู้จัดการแผนกซักรีด 4) ผู้จัดการแผนกผลิตอาหาร (หัวหน้าพ่อครัว) 5) รองหัวหน้าพ่อครัว  
6) พ่อครัวขนมปัง และ 7) ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง

สมรรถนะตามหน้าที่ 1 ผู้จัดการแผนกส่วนหน้า (Front office manager) สมรรถนะตามหน้าที่ 20 สมรรถนะ (Functional competencies) ได้แก่

1. จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน (Establish and maintain a safe and secure workplace)
2. บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ (Manage quality customer/guest services)
3. เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ (Prepare and monitor operational budget)
4. จัดการดำเนินการด้านการเงินภายในวงงบประมาณ (Manage financial performance within a budget)
5. จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า (Manage stock purchases and inventories)
6. บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย (Manage legal requirements for business compliance)
7. สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Establish and maintain a business relationship)
8. ควบคุมและบริหารความสัมพันธ์บนความหลากหลายในสถานที่ทำงาน (Monitor and manage workplace relations and diversity)
9. จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (Manage the effective use of human resources)
10. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruit and select staff)
11. ตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานพนักงาน (Monitor staff performance standards)
12. จัดทำขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Conduct a staff performance assessment process)
13. เตรียมการและจัดฝึกอบรม (Prepare and deliver training sessions)
14. จัดให้มีการฝึกอบรมกลุ่มย่อย (Conduct training for a small group)
15. ตรวจสอบและประเมินผลประสิทธิภาพของการฝึกอบรม (Monitor and evaluate the effectiveness of training outcomes)

16. วางแผนบริหารการจัดการประชุม (Plan, manage and conduct meetings)
17. รักษามาตรฐานและข้อมูลทางการเงิน (Maintain financial standards and record)
18. วางแผนและจัดการอพยพแขกโรงแรมออกจากอาคาร (Plan and conduct an evacuation of premises)
19. วางแผนและจัดระบบและระเบียบปฏิบัติ (Plan and establish systems and procedures)
20. อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง (Read and write English at an advanced level)

สมรรถนะตามหน้าที่ 2 ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) สมรรถนะตามหน้าที่ 13 สมรรถนะ (Functional competencies) ได้แก่

1. บริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็นวัตถุ/ วัสดุ/ อาคารและโครงสร้างพื้นฐาน (Manage physical assets and infrastructure)
2. เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ (Prepare and monitor operational budgets)
3. จัดการดำเนินการด้านการเงินภายในวงงบประมาณ (Manage financial performance within a budget)
4. บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย (Manage legal requirements for business compliance)
5. จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (Manage the effective use of human resources)
6. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruit and select staff)
7. ตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน (Conduct a staff performance assessment process)
8. จัดเตรียมและฝึกอบรมพนักงาน (Prepare and deliver training sessions)
9. จัดเตรียมและฝึกอบรมกลุ่มย่อย (Conduct training for a small group)
10. ตรวจสอบและประเมินการมีประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม (Monitor and evaluate the effectiveness of training outcomes)
11. เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ (Access and retrieve computer-based data)
12. เริ่มต้นการสนทนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Start conversations and develop good relations with guests)

13. อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง (Read and write English at an advanced level)

**สมรรถนะตามหน้าที่ 3 ผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) สมรรถนะตามหน้าที่ 22 สมรรถนะ (Functional competencies) ได้แก่**

1. จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน (Establish and maintain a safe and secure workplace)

2. บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ (Manage quality customer/guest services)

3. เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ (Prepare and monitor operational budget)

4. บริหารการจัดซื้อสินค้าคงคลังและตรวจสอบรายการสินค้า (Manage stock purchases and inventories)

5. ดูแลควบคุมและสั่งซื้อสินค้าคงคลังใหม่ (Monitor, control and order new stock)

6. รับและจัดเก็บสินค้าที่เข้ามาอย่างถูกต้องตามระเบียบ (Receive and securely store incoming goods)

7. บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย (Manage legal requirements for business compliance)

8. ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายของพนักงานในที่ทำงาน (Monitor and manage workplace relations and diversity)

9. จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (Manage the effective use of human resources)

10. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruit and select staff)

11. จัดตารางทำงานและมอบหมายให้พนักงาน (Roster staff)

12. ดูแลตรวจสอบการดำเนินงานประจำในที่ทำงาน (Monitor routine workplace operations)

13. ดูแลตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานพนักงาน (Monitor staff performance standards)

14. ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงานตามขั้นตอน (Conduct a staff performance assessment process)

15. จัดเตรียมฝึกอบรมพนักงาน (Prepare and deliver training sessions)

16. ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน (Coach others in job skills)
  17. ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย (Conduct training for a small group)
  18. ติดตามและประเมินการฝึกประสิทธิภาพของการฝึกอบรม (Monitor and evaluate the effectiveness of training outcomes)
  19. เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ (Access and retrieve computer-based data)
  20. วางแผนบริหารจัดการการประชุม (Plan, manage and conduct meetings)
  21. มีทักษะการอ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง (Read and write English at an advanced level)
  22. ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น (Perform basic first aid procedures)
- สมรรถนะตามหน้าที่ 4 ผู้จัดการแผนกผลิตอาหาร พ่อครัว (Executive chef) หัวหน้าพ่อครัว (Head chef) สมรรถนะตามหน้าที่ 29 สมรรถนะ (Functional competencies) ได้แก่**
1. จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน (Establish and maintain a safe and secure workplace)
  2. บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ (Manage quality customer/guest services)
  3. เตรียมการและดูแลตรวจสอบงบประมาณการดำเนินงาน (Prepare and monitor operational budgets)
  4. จัดการด้านการเงินภายในวงเงินงบประมาณ (Manage financial performance within a budget)
  5. จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า (Manage stock purchases and inventories)
  6. จัดดำเนินการธุรกิจตามข้อกำหนดของกฎหมาย (Manage legal requirements for business compliance)
  7. ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายในที่ทำงาน (Monitor and manage workplace relations and diversity)
  8. บริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (Manage the effective use of human resources)
  9. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruit and select staff)
  10. จัดตารางการทำงานและมอบหมายแก่พนักงาน (Roster staff)
  11. ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงาน (Conduct a staff performance



assessment process)

12. เตรียมและดำเนินการฝึกอบรม (Prepare and deliver training sessions)
13. ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย (Conduct training for a small group)
14. ดูแลประเมินความสำเร็จของการฝึกอบรม (Monitor and evaluate the effectiveness of training outcomes)
15. สามารถใช้หลักและระเบียบการปฏิบัติการบริการและควบคุมกิจการอาหาร (Apply catering control principles and procedures)
16. พัฒนายุทธศาสตร์ด้านการตลาดและการประสานงานกิจกรรมส่งเสริมการขาย (Develop a marketing strategy and coordinate sales activities)
17. จัดทำอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการด้าน โภชนาการและวัฒนธรรม (Design meals to meet specific dietary or cultural needs)
18. ออกแบบเมนูอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด (Design menus to meet specific market requirements)
19. พัฒนาและควบคุมแนวทางการปฏิบัติงาน (Develop and supervise operational approaches)
20. จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหาร (Establish and maintain quality control in food production)
21. จัดการดูแลการจัดงานพิเศษต่าง ๆ (Manage special events)
22. ดูแลตรวจตรารายรับและรายจ่าย (Monitor catering revenue and costs)
23. ดูแลตรวจตราและรักษาระบบคอมพิวเตอร์สำหรับธุรกิจ (Monitor and maintain a business computer system)
24. จัดการดำเนินการด้านการบริการอาหาร (Organise food service operations)
25. เลือกระบบการบริการอาหาร (Select catering systems)
26. วางแผนและจัดการกิจการอาหารตามเมนู (Plan and manage menu-based catering)
27. ให้การสนับสนุนด้านวิชาชีพแก่เพื่อนร่วมงาน (Provide professional support to business colleagues)
28. อ่านและเขียนภาษาอังกฤษในระดับสูง (Read and write English at an advanced level)
29. ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่ซับซ้อนได้ (Use oral English to convey a complex exchange of ideas)

**สมรรถนะตามหน้าที่ 5 รองพ่อครัว (Demi chef)** สมรรถนะตามหน้าที่ 16 สมรรถนะ (Functional competencies) ได้แก่

1. จัดให้มีและรักษาสภาพการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน (Establish and maintain a safe working environment)
  2. จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหาร (Establish and maintain quality control in food production)
  3. ดูแลควบคุม และสั่งวัตถุดิบและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาหาร (Monitor, control and order new stock)
  4. ดูแลการปฏิบัติงานประจำในที่ทำงาน (Monitor routine workplace operations)
  5. รักษาวิธีการเก็บรักษาอาหารปรุงแล้วอย่างปลอดภัย (Maintain strategies for safe storage of prepared foods)
  6. วางแผน เตรียมการณ์และจัดแสดงการบริการอาหารบุฟเฟต์ (Plan, prepare and display a buffet service)
  7. จัดเตรียมซूप (Prepare soups)
  8. จัดเตรียมอาหารเรียกน้ำย่อยและสลัด (Prepare appetizers and salads)
  9. จัดเตรียมเนื้อแล่เป็นชิ้นในขนาดที่กำหนด (Prepare portion-controlled meat cuts)
  10. จัดเตรียมและทำอาหารประเภทไก่และเนื้อ (Prepare and cook poultry and game meats)
  11. จัดเตรียมผัก ไข่ และอาหารประเภทแป้ง (Prepare and cook poultry and game meats)
  12. จัดเตรียมแซนวิชประเภทต่าง ๆ (Prepare a variety of sandwiches)
  13. จัดเตรียมและทำอาหารทะเล (Prepare and cook seafood)
  14. จัดเตรียมขนมหวานประเภทช็อกโกแลตและขนมอื่น ๆ (Prepare chocolate-based dishes and confectionery)
  15. จัดเตรียมของหวานทั้งร้อนและเย็น (Prepare hot and cold dessert dishes)
  16. ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน (Coach others in job skills)
- สมรรถนะตามหน้าที่ 6 พ่อครัวขนมหวาน (Pastry chef)** พ่อครัวขนมปังอบสมรรถนะตามหน้าที่ 21 สมรรถนะ (Functional competencies) ได้แก่

1. จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน (Establish and maintain a safe and secure workplace)

2. บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ (Manage quality customer/guest services)
  3. เตรียมการและดูแลตรวจสอบงบประมาณการดำเนินงาน (Prepare and monitor operational budgets)
  4. จัดการด้านการเงินภายในวงเงินงบประมาณ (Manage financial performance within a budget)
  5. ตรวจสอบ ควบคุมและจัดการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจสอบรายการสินค้า (Manage stock purchases and inventories)
  6. ควบคุมและสั่งซื้อวัตถุดิบและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาหาร (Monitor, control and order new stock)
  7. รับ เก็บสินค้าและวัตถุดิบสำหรับประกอบอาหารในที่ที่ปลอดภัย (Receive and securely store in-coming goods)
  8. จัดทำตารางและมอบหมายการทำงานแก่พนักงาน (Roster staff)
  9. ควบคุมปฏิบัติงานประจำในที่ทำงาน (Monitor routine workplace operations)
  10. ควบคุมมาตรฐานการทำงานของพนักงาน (Monitor staff performance standards)
  11. ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงาน (Conduct a staff performance assessment process)
  12. สอนทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ (Coach others in job skills)
  13. เตรียมการและจัดวาง Petits fours (Prepare and display petits fours)
  14. เตรียมการและจัดวางน้ำตาลปั้นสำหรับตกแต่ง (Prepare and display sugar work)
  15. เตรียมและจัดวางขนมเค้กอัลมอนต์ (Prepare and model marzipan)
  16. เตรียมการและจัดวางผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลต (Prepare and present chocolate goods)
  17. เตรียมการจัดวางอาหารหวาน (Prepare and present desserts)
  18. เตรียมการและจัดวางขนมหวาน ขนมเค้กหน้าครีม (Torten) และเค้ก (Prepare and present gateaux, torten and cakes)
  19. จัดเตรียมทำเค้ก และขนมปัง (Prepare and produce cakes and pastries)
  20. จัดเตรียมและผลิตสินค้าประเภทยีสต์ (Prepare and produce yeast goods)
  21. จัดเตรียมผลิตภัณฑ์ขนมอบ (Prepare bakery products for patisserie)
- สมรรถนะตามหน้าที่ 7 ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage manager) ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant manger) และผู้จัดการส่งอาหาร (Outlet manager)**

สมรรถนะตามหน้าที่ 29 สมรรถนะ (Functional competencies) ได้แก่

1. จัดให้มีและรักษาความสภาวะการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน (Establish and maintain a safe working environment)
2. จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการประกอบการ (Manage quality customer service)
3. จัดการด้านทรัพย์สินที่เกี่ยวกับวัสดุ/ วัตถุ/ โครงสร้างพื้นฐาน (Manage physical assets and infrastructure)
4. เตรียมการและดูแลงบประมาณการดำเนินการ (Prepare and monitor operational budgets)
5. จัดดำเนินการการเงินภายในวงเงินงบประมาณ (Manage financial performance within a budget)
6. จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า (Manage stock purchases and inventories)
7. ดูแลตรวจตรารายรับและรายจ่าย (Monitor catering revenue and costs)
8. จัดการเอกสารทางการเงินประจำวัน (Prepare routine financial statements)
9. พัฒนาและดำเนินการวางแผนหรือรณรงค์ทางธุรกิจ (Develop and implement an business plan or campaign)
10. พัฒนายุทธศาสตร์การตลาดและประสานงานด้านการขาย (Develop a marketing strategy and coordinate sales activities)
11. สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Establish and maintain a business relationship)
12. จัดดำเนินการประกอบธุรกิจตามข้อกำหนดของกฎหมาย (Manage legal requirements for business compliance)
13. จัดดำเนินการมูมกาแฟ (Manage and operate a coffee shop)
14. บริการจัดงานที่โรงแรมหรือห้องอาหาร (Organize functions at a hotel or restaurant)
15. ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายในที่ทำงาน (Monitor and manage workplace relations and diversity)
16. บริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (Manage the effective use of human resources)

17. จัดการและดูแลการจัดงานพิเศษต่าง ๆ (Manage special events)
18. มีบทบาทนำและบริหารบุคคล (Lead and manage people)
19. ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะการทำงาน (Coach others in job skills)
20. ดูแลตรวจตราการปฏิบัติงานในที่ทำงาน (Monitor routine workplace operations)
21. ดูแลมาตรฐานการทำงานของพนักงาน (Monitor staff performance standards)
22. ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงาน (Conduct staff performance assessment processes)
23. วางแผนและจัดการอบรมตามลำดับ (Plan and implement a series of training events)
24. ดูแลตรวจตราและประเมินผลของการอบรม (Monitor and evaluate the effectiveness of training outcomes)
25. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruit and select staff)
26. จัดทำตารางและมอบหมายการทำงานแก่พนักงาน (Roster staff)
27. สนทนาเป็นภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ซับซ้อนได้ (Use oral English to convey a complex exchange of ideas)
28. อ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง (Read and write English at an advanced level)
29. ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น (Perform basic first aid procedures)

#### วิธีการพัฒนาสมรรถนะ

1. การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้าง หรือ เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของ บุคลากรซึ่งจะช่วยปรับปรุงให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็น โครงการที่ถูกจัดขึ้นมาให้พนักงานได้มีคุณสมบัติในการทำงานที่สูงขึ้น

การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่หลายประเภทขึ้นอยู่กับ เกณฑ์ หรือแหล่งของผู้รับผิดชอบของ การฝึกอบรม อธิบายได้ว่าเป็นการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house training) และการฝึกอบรม จากภายนอก และการจัดโดยประสบการณ์ของการฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นในขณะที่ ผู้รับอบรม กำลังปฏิบัติงานอยู่หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการฝึกอบรมใน ห้องเรียน สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภท

1.1 การฝึกอบรมก่อนการทำงานหรือการฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพัก

การปฏิบัติงาน ภายในองค์กร ไว้เป็นการชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น เป็นการเพิ่มพูนทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านจัดการ และทักษะทางด้านติดต่อสัมพันธ์ ซึ่งโดยทั่วไป ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม มักจะมีตำแหน่งในระดับผู้จัดการ หรือระดับหัวหน้างานขององค์กรใน การฝึกอบรมในงานระดับผู้จัดการ เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการจัดการ และบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) การฝึกอบรมประเภทนี้ จะกระทำการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานจริง ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การกำกับดูแล และเอาใจใส่ ของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ซึ่งจะแสดงวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งอธิบาย หลังจากนั้น ผู้รับการอบรมจึงปฏิบัติตาม ซึ่งพี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น การฝึกอบรมประเภทนี้ มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

2. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการที่ช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะความรู้และความชำนาญ (Noe, 2010, p. 375) การสอนงานเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งในการแก้ปัญหาในการทำงานและเพื่อพัฒนาพนักงานไปพร้อม ๆ กัน การสอนงานเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้สอน (Coach) ในด้านพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาการสื่อสาร สร้างการกระตุ้นและแรงจูงใจ เป็นประโยชน์ต่อผู้ถูกสอน (Coachee) ในแง่ของการเรียนรู้ การสร้างความมั่นใจ เพิ่มพูนทักษะความสัมพันธ์ ในช่วงต้นของการเรียนรู้จากงาน หรือการปฏิบัติ และ Noe (2010, p. 387) ยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ การพัฒนาพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individualization/ Individual Development Plan: IDP) อธิบายได้ว่าเป็นการสร้างกลไกและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ได้ (Learner control) และควรให้มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Ongoing support)

3. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นหนึ่งในเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพบุคคล (Development tool) ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน หมายถึง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคคลปฏิบัติงานที่แตกต่างในแต่ละช่วงเวลา เป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่างาน (Job value) ทั้งนี้ ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม เป็นการจัดการความรู้ที่พนักงานต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้สู่การปฏิบัติงานระหว่างกัน กล่าวคือ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ที่กว้างขวางในงานที่หลากหลาย สร้างความเข้าใจได้ตรงกันรวมถึงการกำหนดช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของการหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ ยังจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้เตรียมตัวในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองที่จะรับผิดชอบงานใหม่ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรับรู้ถึงเป้าหมายหรือ

การมุ่งหวังที่เป็นรูปธรรมก่อนสู่การปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจรักษาบุคคล ลดอัตราการสูญเสียบุคคล ในกรณีที่บุคคลรู้สึกเบื่อหน่ายและไม่ต้องการทำงานที่ซ้ำซาก หรือมีขั้นตอนปฏิบัติที่ไม่แตกต่างไปจากเดิม การจัดให้พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรหรือฝ่ายเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีความรู้ มทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย ให้เกิดความเข้าใจสภาพการทำงาน เจือจางในการทำงาน และเข้าใจวิถีคิด กระบวนการในการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น เกิดประโยชน์ ต่อการประสานงาน เนื่องจากบุคคลมีความเข้าใจกันมากขึ้น นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานยังช่วย เสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาอาชีพของบุคคล และยังช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กรอันเนื่องมาจากการขาดแคลนบุคลากร เพราะการหมุนเวียนงาน จะสามารถทดแทนกันได้ทันที การหมุนเวียนงานที่ดี จึงสามารถเชื่อมโยงการฝึกอบรมกับการพัฒนา และสามารถใช้กับพนักงาน ได้ทุกระดับ

4. การให้คำแนะนำปรึกษา (Counselling) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคคล ซึ่งถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาความรู้ความสามารถเป็นการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา ร่วมกัน (Collaborative) มุ่งเน้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี (Positive changing) เป็นการกระตุ้นที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาหน่วยงาน ในการให้คำปรึกษามีความใกล้ชิดตอบข้อซักถาม ให้คำปรึกษาและแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน เน้นปัญหาเฉพาะเรื่อง เป็น โอกาสที่หัวหน้างานหรือผู้บริหาร สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ในการแก้ปัญหาของตนเองให้พนักงานรับทราบ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางเลือกที่เหมาะสม

5. การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) เป็นเทคนิคในการพัฒนาบุคคลขององค์กร ในรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นการส่งเสริมให้บุคคลหรือพนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและหน่วยงาน บุคคลสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองผ่านการเรียนรู้สื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะบุคคลที่มีผลการทำงานดี มีศักยภาพในการทำงาน (Talented people) เช่น การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ หรือการเรียนรู้ผ่าน เอกสาร ตำรา บทความ อื่น ๆ ฯลฯ การศึกษาด้วยตนเอง จะค้นพบรูปแบบในการศึกษาและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งพบว่าการปฏิบัติงานหรือการบริหารงาน อาจไม่สะดวกในการใช้เครื่องมือพัฒนาบุคคลแบบอื่น ๆ เช่น การหมุนเวียนงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน ฯลฯ

## บริบทธุรกิจโรงแรม

### ประเภทของโรงแรม

ธีราพรรณ อิมโอยฐ์ (2554, หน้า 43-58) กล่าวถึง การแบ่งประเภทของโรงแรมตามสถานที่ตั้ง (Location) ดังนี้

1. โรงแรมใจกลางเมือง (Large city hotels) เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่บริเวณใจกลางเมือง ใกล้แหล่งธุรกิจสำคัญหรือเป็นย่านการค้า ตามเมืองใหญ่ ๆ ทั่วโลกก็จะมีโรงแรมประเภทนี้ตั้งอยู่ เช่น โรงแรมซาวอย (Savoy Hotel) ที่กรุงลอนดอน โรงแรมแมนดาริน ที่สิงคโปร์ โรงแรมบราวน์ พาเลซ ที่เมืองเดนเวอร์ สหรัฐอเมริกา โรงแรมปาร์ค (Park Hotel) ที่เมืองแฟรงก์เฟ

2. โรงแรมชานเมือง (Suburban hotels) เนื่องจากการขยายตัวของชุมชน ซึ่งเคยอยู่กันหนาแน่นในบริเวณหนึ่งได้ขยายออกไปกว้างขวางขึ้น ทำให้ความเจริญได้กระจายออกไปตามชานเมือง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะความเจริญจะได้ขยายตัวออกไปอย่างทั่วถึง ประชาชนไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานในเมืองกันหมด ศูนย์การค้าหรือห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ก็ขยายตัว ไปตั้งตามชานเมืองเพื่อรองรับชุมชนที่ขยายตัวออกไปเป็นวงกว้างขึ้น โรงแรมก็เช่นเดียวกันมีการก่อสร้างตามชานเมืองมากขึ้น ทำให้สามารถรองรับแขกนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี รวมทั้งนักธุรกิจที่ไม่ชอบความแออัดของใจกลางเมืองก็มักจะเลือกมาพักที่โรงแรมชานเมือง โรงแรมชานเมืองส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในบริเวณที่สามารถใช้ทางด่วน (Express highway) ที่จะเชื่อมเข้ามาในเมืองได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ โรงแรมชานเมืองมักจะมีบรรยากาศแวดล้อมที่สวยงามเต็มไปด้วยต้นไม้ บางโรงแรมก็เน้นเรื่องศูนย์ออกกำลังกายเพราะมีเนื้อที่มากพอที่จะสร้างสนามเทนนิส ยิมเนเซียม สนามเบดมินตัน สระว่ายน้ำ ฟิตเนส และคลับเฮาส์ (Health club)

3. โรงแรมทางหลวง (Highway hotels) ในการเดินทางเพื่อติดต่อธุรกิจการค้ากันนั้น ผู้เดินทางสามารถใช้การเดินทางทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศก็ได้ การเดินทางโดยทางบกเริ่มแรกจะใช้พาหนะประเภทรถม้า รถไฟ รถยนต์ ต่อมาการเดินทางโดยรถยนต์ได้รับความนิยมแพร่หลายเพิ่มขึ้น สามารถเลือกใช้ได้ทั้งรถยนต์ประจำทางหรือรถส่วนตัวก็ได้ ตลอดจนมีการพัฒนาสร้างถนนหนทางให้สะดวกยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศที่มีพื้นที่กว้างใหญ่ไพศาลมาก คนอเมริกันนิยมเดินทางโดยรถยนต์กันมาก จึงมีความจำเป็นจะต้องหาที่พักระหว่างทาง โรงแรมริมทางหลวงจึงได้เกิดขึ้นมาเพื่อบริการผู้เดินทางให้จอดรถพักแรมริมถนน ลักษณะของโรงแรมประเภทนี้จะเห็นได้เด่นชัดตามเส้นทางหลวง มักเป็นโรงแรมขนาดเล็กไม่ใหญ่นัก จัดเตรียมบริการขึ้นพื้นฐานไว้ให้ผู้เข้าพักในราคาประหยัดโดยมีเตียงนอน ห้องน้ำ แก้วน้ำที่พร้อมรับประทานอาหาร ที่จอดรถสำหรับผู้เดินทางโดยรถยนต์ในสหรัฐอเมริกาตามเส้นทางระหว่างรัฐ (Interstate) จะมีโรงแรมประเภทนี้อยู่เป็นจำนวนมากส่วนใหญ่ก็จะเป็นโรงแรม



ในระบบแฟรนไชส์ (Franchise) เช่น โรงแรมรามาดาอินน์ โรงแรมไพร์ซีชั่นซูเปอร์ & โมเต็ล โรงแรมเบสท์เวสเทิร์น ฯลฯ ในประเทศไทยนั้นโรงแรมริมทางหลวงมีจำนวนไม่มากนัก ส่วนใหญ่โรงแรมของไทยก็จะตั้งอยู่ในเขตตัวจังหวัดเป็นส่วนใหญ่

4. โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport hotels) เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้กับสนามบิน ส่วนใหญ่จะมีทางเชื่อมต่อให้ผู้เดินทางสามารถเดินเข้ามาถึงตรงโรงแรมได้โดยสะดวก ไม่ต้องไปขึ้นรถต่อไปยังโรงแรมให้ยุ่งยาก หรือโรงแรมบางแห่งก็ตั้งอยู่ไม่ไกลจากสนามบินมากนัก จุดประสงค์ของโรงแรมประเภทนี้ก็เพื่อรองรับผู้เดินทางในระยะเวลาสั้น ๆ ไปพักติดต่อดูธุรกิจตามเมืองใหญ่ ๆ ทั่วโลก เพื่อความสะดวกในการเดินทางต่อไป แยกที่มาพักโรงแรมท่าอากาศยานส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าหน้าที่ของสายการบิน เช่น นักบิน แอร์โฮสเตส สจ๊วต รวมถึงผู้โดยสารที่จำเป็นต้องพักค้างคืนกรณีเครื่องบินล่าช้าเนื่องจากสภาวะอากาศแปรปรวน เครื่องบินขัดข้อง หรือเหตุสุดวิสัยอื่น ๆ ผู้โดยสารที่เดินทางมากับสายการบินก็จะเข้าพักที่โรงแรมท่าอากาศยาน ส่วนแขกประเภทนักธุรกิจหรือนักท่องเที่ยวก็ใช้บริการของโรงแรมท่าอากาศยานบ้างเหมือนกัน ถ้าต้องการความสะดวกที่จะอยู่ใกล้กับสนามบิน ประเทศไทยมีโรงแรมท่าอากาศยาน ได้แก่ โรงแรมโนโวเทลสุวรรณภูมิแอร์พอร์ต

5. โรงแรมตากอากาศ (Resort hotels) เป็นโรงแรมเพื่อการพักผ่อนและสันทนาการ มักจะตั้งในทำเลที่มีทัศนียภาพสวยงาม มีสิ่งดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาพักผ่อนและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ชายทะเล ภูเขา แหล่งน้ำพุร้อน ริมเขื่อน ฯลฯ นอกจากโรงแรมเหล่านี้จะมีธรรมชาติที่สวยงามแล้ว โรงแรมบางแห่งจะสร้างสนามกอล์ฟขึ้นมาเพื่อให้มีกิจกรรมการเล่นกอล์ฟ และการพักผ่อนที่โรงแรมสำหรับแขกที่มาพักไปพร้อมกันด้วย โรงแรมตากอากาศแต่ละแห่งนอกจากจะให้ผู้มาพักได้ชื่นชมกับธรรมชาติแล้วก็มักจะจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แขกเข้าร่วมด้วย เช่น โรงแรมตามชายทะเลมักจะมีเรือเร็ว หรือมีเรือท่องเที่ยวของโรงแรมพาไปชมทิวทัศน์ ไปด้วยน้ำดูปะการัง หรือโรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้ภูเขา ก็จะมีกิจกรรมไต่เขา มีจักรยานเสือภูเขาให้ยืมหรือเช่า หรือโรงแรมบางแห่งที่มีหิมะปกคลุมก็จะมีการเล่นสกี แหล่งเล่นสกีที่สำคัญมักอยู่ในแถบประเทศยุโรปในสหรัฐอเมริกาที่นิยมเล่นสกีที่รัฐโคโรลาโด เมืองเวลด (Vail) สำหรับประเทศไทยก็มีโรงแรมตากอากาศบริเวณชายทะเลที่มีชื่อเสียงหลายที่ ได้แก่ ภูเก็ต พังงา กระบี่ พัทยา ชะอำ หัวหิน ฯลฯ ส่วนแหล่งธรรมชาติประเภทภูเขาและดอกไม้ที่สวยงามมักจะอยู่ทางภาคเหนือ เช่น เชียงราย แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2554) ได้กำหนดจัดแบ่งประเภทของโรงแรมตามจำนวนห้องพัก (Number of guest rooms) การแบ่งประเภทของโรงแรมแบบนี้จะใช้จำนวนห้องพัก

ของแขกเป็นเกณฑ์ว่าโรงแรมแต่ละแห่งมีจำนวนห้องพักเท่าใด จำนวนห้องพักก็จะบ่งบอกถึงขนาดของโรงแรมว่าเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. โรงแรมขนาดเล็กจำนวนห้องพักแขก ไม่เกิน 50 ห้อง
2. โรงแรมขนาดกลางจำนวนห้องพักแขก 51-100 ห้อง
3. โรงแรมขนาดใหญ่จำนวนห้องพักแขก 101-300 ห้อง
4. โรงแรมขนาดใหญ่มากจำนวนห้องพักแขก 300 ห้อง ขึ้นไป

จะเห็นได้ว่าการแบ่งประเภทนี้จะใช้จำนวนห้องพักแขกเป็นหลัก แต่ไม่เกี่ยวข้องกับราคา โรงแรมขนาดเล็กราคาอาจจะถูกหรือแพงกว่าโรงแรมที่ขนาดใหญ่กว่าหรือโรงแรมขนาดใหญ่ที่เล็กกว่าจะมีความหรูหราไม่เท่าโรงแรมที่ใหญ่กว่าโรงแรมขนาดใหญ่มากในประเทศไทย ได้แก่ โรงแรมแอมบาสเดอร์ซีดีจอมเทียน ซึ่งมีห้องพักแขกมากกว่า 1,000 ห้อง ขึ้นไป โรงแรมรอยัลคลิฟบีช รีสอร์ทพัทยา ก็จัดอยู่ในประเภทนี้เหมือนกัน

ธีราพรรณ อิมโอยฐ์ (2554, หน้า 43-58) กล่าวถึง ประเภทของโรงแรมแบ่งตามระยะเวลาที่ลูกค้าเข้าพัก (Period of staying)

1. โรงแรมสำหรับพักชั่วคราว (Transient hotel) เป็นโรงแรมที่ให้บริการแก่แขกที่มาพักซึ่งจากบ้านมาชั่วคราว ในช่วงระยะเวลาเป็นวัน เป็นสัปดาห์ หรือเป็นเดือน เพื่อมาประกอบธุรกิจ หรือเพื่อการพักผ่อนและท่องเที่ยวด้วยความสนุกสนานเพลิดเพลิน ซึ่งโรงแรมส่วนใหญ่ก็จะจัดอยู่ในประเภทนี้

2. โรงแรมสำหรับพักประจำ (Residential hotel) โรงแรมประเภทนี้เป็นโรงแรมที่มีห้องพักแบบอพาร์ทเมนต์และมีบริการเหมือนโรงแรม สิ่งที่แตกต่างกันจากโรงแรมสำหรับพักชั่วคราวคือ แขกที่มาพักจะมาจากบ้านซึ่งอยู่ไกลและพักนาน “Home away from home” ทางโรงแรมจะให้แขกเซ็นสัญญาการเช่าห้องพัก โรงแรมประเภทนี้บางแห่งเรียกว่า Service apartment โรงแรมแบบพักประจำประเภทนี้ ห้องพักจะมีขนาดใหญ่กว่าโรงแรมแบบพักชั่วคราว ภายในห้องพักประกอบไปด้วย ห้องรับแขก ห้องนั่งเล่น ห้องนอนและห้องครัว หรือบางแห่งก็มีห้องซักรีดผ้าด้วย ของใช้ต่าง ๆ ในห้องพักนั้นทางโรงแรมจะจัดเตรียมไว้ให้พร้อมเพียง รวมทั้งเครื่องครัว ชุดรับประทานอาหาร พร้อมทั้งเตาไมโครเวฟ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เหมือนกับที่เราใช้อยู่ที่บ้าน

สมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย โดยมูลนิธิพัฒนามาตรฐานบุคลากรและการท่องเที่ยว ได้จัดแบ่งประเภทของโรงแรมแบ่งตามระดับความหรูหรา (Type of luxury hotels) และกำหนดมาตรฐานของโรงแรม (Hotel standard) โดยกล่าวอ้างถึงในทวีปยุโรปได้มีการกำหนดมาตรฐานของโรงแรมโดยใช้ดาว (Stars) เป็นสัญลักษณ์แบ่งมาตรฐานออกเป็น 5 ระดับ (1-5 ดาว) ดังต่อไปนี้

1. โรงแรมชั้นเยี่ยม (Deluxe) โดยใช้สัญลักษณ์ 5 ดาว (★★★★★) หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งอย่างหรูหราทั้งภายในและภายนอก มีมาตรฐานสากลสูงสุดในทุกด้าน คือ ห้องพัก อาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และให้บริการที่ประทับใจที่ครบครัน
2. โรงแรมชั้นหนึ่ง (First class) โดยใช้สัญลักษณ์ ดาว 4 ดวง (★★★★) หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งอย่างหรูหรารองมาจาก 5 ดาว มีมาตรฐานสูงด้านการบริการและความความสะดวกสบาย ส่วนบริการสาธารณะและห้องอาหารที่หลากหลายแห่ง และการต้อนรับแขกอยู่ในชั้นดีเยี่ยม
3. โรงแรมชั้นสอง (Second class) โดยใช้สัญลักษณ์ดาว 3 ดวง (★★★) หมายถึง โรงแรมที่ให้บริการระดับปานกลาง ที่ตกแต่งอย่างดี มีห้องพักที่กว้างขึ้นและมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นห้องน้ำในตัวและมีอ่างอาบน้ำและห้องน้ำคนพิการ มีบริการด้านอาหารเครื่องดื่มที่ครบครัน
4. โรงแรมชั้นสาม (Third class) โดยใช้สัญลักษณ์ดาว 2 ดวง (★★) หมายถึง โรงแรมที่ให้บริการที่พักที่มีห้องน้ำในตัว ในห้องพักขนาดไม่ต่ำกว่า 14 ตารางเมตร มีโทรศัพท์ทีวี มีเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งในโรงแรม และสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไปไว้บริการ มีอาหารบริการมากกว่ากลุ่มหนึ่งดาว แต่ไม่สามารถให้บริการด้านอาหารเครื่องดื่มให้บุคคลภายนอกได้ เช่นเดียวกับโรงแรมกลุ่มหนึ่งดาว (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิชย์, 2539 อ่างถึงใน ชีราพรรณ อิมโอบัส, 2554; ปรีชา แดงโรจน์, 2553)
5. โรงแรมชั้นประหยัด (Economy) โดยใช้สัญลักษณ์ดาว 1 ดวง (★) หมายถึง โรงแรมขนาดเล็กที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์แบบง่าย ๆ พอใช้ได้ เน้นความสะดวกพื้นฐานทั่วไป ห้องพักมีน้ำร้อนน้ำเย็นพร้อมอ่างอาบน้ำ และห้องน้ำเพียงพอสำหรับห้องน้ำรวมในลักษณะที่แยกหลายห้องใช้ร่วมกัน มีอาหารและเครื่องดื่มบริการสำหรับผู้มาพัก แต่ไม่สามารถให้บริการให้แก่บุคคลภายนอก กลุ่มโรงแรมระดับนี้จะมีบรรยากาศเป็นกันเอง และส่วนใหญ่เจ้าของจะเป็นผู้ดูแลและบริหารเอง

#### บทบาทของผู้บริหารโรงแรม

ปรีชา แดงโรจน์ (2553) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารโรงแรมในทุกระดับนั้นจะต้องให้กำลังใจและหรือจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา ในบางครั้งต้องเป็นตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชา ในการพูดเจรจาติดต่อกับผู้บริหารในฝ่าย หรือแผนกอื่น ๆ แก้ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างพนักงานเป็นประธาน ในการประชุมประจำวัน ประจำสัปดาห์ รับฟังรายงานความเป็นไปต่าง ๆ ภายในโรงแรม ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม การต้อนรับเลี้ยงรับรองลูกค้าสำคัญและเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมทั้งไปร่วมรายการประชุมของสมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมโรงแรมไทย (THA) สมาคมบริษัทนำ

ที่ชาวไทย (ATTA) และสโมสรโรตารี (Rotary club) เป็นต้น ค.ศ. 1993 Mintzberg นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านวิเคราะห์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเสนอแนวทางการกำหนดบทบาทผู้บริหาร 10 ประการ ของโรงแรม แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ บทบาทในการติดต่อกับบุคคล บทบาทในข่าวสาร และข้อมูล บทบาทในการตัดสินใจ มีรายละเอียด ดังนี้

#### บทบาทในการติดต่อกับบุคคล (Interpersonal roles)

1. เป็นตัวแทนของโรงแรม(Figurehead) คือ บทบาทการเป็นตัวแทนในฐานะผู้จัดการใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการแผนก ในการต้อนรับหรือเลี้ยงรับรองลูกค้าสำคัญและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นประธานในการแจกรางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือนและประจำปี การมอบประกาศนียบัตรผู้สำเร็จการอบรมทางศาสนา เป็นต้น
2. เป็นผู้นำ (Leader) คือ บทบาทการชักนำและจูงใจ ส่งเสริมขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นการกล่าวเปิดประชุมพัฒนาพนักงานในด้านต่าง ๆ การเลี้ยงพนักงานประจำปี รวมทั้งการแต่งกายที่สง่างาม การตรงต่อเวลา เป็นต้น
3. เป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายอื่น (Liaison) คือ บทบาทในการเป็นผู้ประสาน กับผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ ในโรงแรม ผู้บริหารโรงแรมอื่น บริษัทสมาคม สโมสร หน่วยงานราชการต่าง ๆ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี เพื่อการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นประโยชน์ทั้งส่วนตัวและการบริหารจัดการโรงแรม

#### 4. บทบาทในการข่าวสารข้อมูล (Informational roles)

4.1 เป็นผู้คอยติดตามข่าวสารและข้อมูล (Monitor) คือ บทบาทการคอยรับฟังข่าวสารและข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ ทั้งนี้ เกี่ยวกับการดำเนินงานภายในโรงแรม และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอก ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงแรม ติดตามแนวโน้มธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมือง เรียนรู้ทำความเข้าใจกับแนวคิด (Concepts) ใหม่ ๆ รวมทั้งการคอยปะติดปะต่อข่าวสารข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟังมาให้เป็นเค้าโครงเป็นรูปเป็นร่างที่ชัดเจนขึ้นด้วย

4.2 เป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารและข้อมูล (Disseminator) คือ บทบาทในการแจกจ่ายข่าวสาร และข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วให้แก่ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หรือหัวหน้างานในการประชุม ประจำวัน ประจำสัปดาห์ เช่น การประชุมทุกเช้า การประชุมหัวหน้าประจำสัปดาห์ การประชุมฝ่ายขายและการตลาด ฯลฯ

4.3 เป็นโฆษก (Spokeman) คือ บทบาทเป็นตัวแทนโรงแรม ประชาสัมพันธ์ (Public relations) ให้สัมพันธภาพหนังสือพิมพ์สื่อมวลชน (Mass media) เป็นองค์ปาฐกวิทยากรให้แก่สมาคม สโมสร สถานศึกษา หรือองค์การต่าง ๆ

## 5. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional roles)

5.1 เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คือ บทบาทในการริเริ่มเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยติดตามช่องทางโอกาส และตัดสินใจลงมือจัดทำโครงการ ปรับปรุงต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

5.2 เป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยาก (Disturbance handler) คือ บทบาทในการแก้ไขข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาที่มีได้คาดคิดมาก่อน ให้ลุล่วงไปในทางที่ดี เช่น ถูกกล่าวร้าย เพราะความเข้าใจผิด หรือถูกโจมตีจากสื่อมวลชน เป็นต้น

5.3 เป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร (Resource allocator) คือ บทบาทเป็นผู้รับผิดชอบแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับฝ่าย แลแผนกต่าง ๆ โดยการพิจารณาและอนุมัติงบประมาณ รวมทั้งการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ด้วย

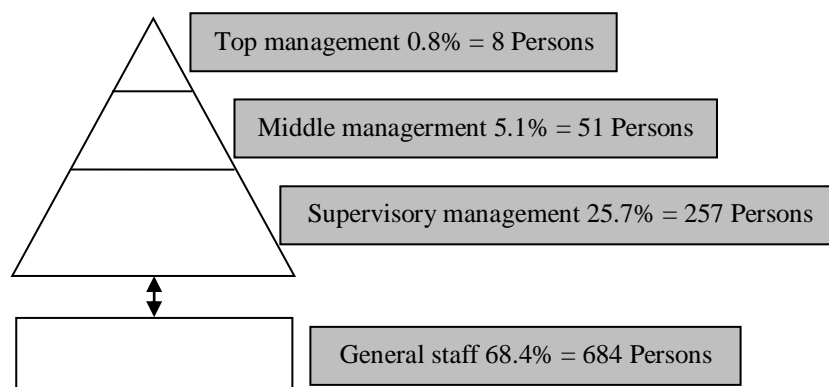
5.4 เป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) คือ บทบาทรับผิดชอบเป็นตัวแทนของโรงแรมในการเจรจาเรื่องสำคัญ เช่น ด้านแรงงานกับเจ้าหน้าที่รัฐหรือด้านการท่องเที่ยวการโรงแรมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและสมาคมโรงแรม เป็นต้นผู้บริหารและพนักงานโรงแรมอาจแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม 10 ระดับ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ยากง่าย และคุณภาพงานโดยแบ่งผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการใหญ่ (General manager) เป็นผู้บริหารสูงสุด

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top management) ระดับ 9-10 ผู้จัดการทั่วไป รองผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management) ระดับ 7-8-9 หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย (Assistant division heads) หัวหน้าแผนก และผู้ช่วยหัวหน้าแผนก (Department heads and assistant department heads)

3. ผู้บริหารระดับต้นผู้ควบคุม/ ตรวจตรา (Supervisory management) ระดับ 5-6-7 หัวหน้าหน่วยงาน และผู้ควบคุม/ ตรวจตรา (Sub-department heads and supervisors)

4. พนักงานทั่วไป (General staff) ระดับ 1-2-3-4 พนักงานทุกฝ่าย ทุกแผนก ทุกหน่วยงาน ตัวอย่าง จำนวนผู้บริหารและพนักงานทั้งหมดในแต่ละกลุ่ม (Total number of executives and staff in each group) ของ โรงแรมโอเรียลเต็ลซึ่งมีห้องพัก 400 ห้อง จำนวนพนักงาน 1,000 คน ดังภาพ



ภาพที่ 2-11 ผู้บริหารและพนักงานโรงแรมอาจแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม 10 ระดับ (ปรีชา แดงโรจน์, 2553)

ระดับ (Level) ของตำแหน่งงาน 10 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 10 ถึง 1 ระดับ ของตำแหน่งต่าง ๆ อาจสูงกว่าหรือต่ำกว่าที่แสดงในแผนภูมิองค์กร ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิคุณสมบัติของแต่ละบุคคล และนโยบายของแต่ละโรงแรม 1) โดยระดับที่ 10 แห่งผู้บริหารระดับสูง (Top management) 2) ระดับที่ 9-8-7-6 อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ตั้งแต่ตำแหน่ง หัวหน้าแผนก (Supervisor) รองหัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3) ระดับ 6-5-4 หัวหน้าหน่วยงาน ผู้ควบคุม ผู้ตรวจตรา และ 4) ระดับ 4-3-2-1 พนักงานทั่วไปทุกฝ่าย ทุกแผนก ทุกหน่วยงาน

ลักษณะหน้าที่งานของผู้บริหารโรงแรมขนาดใหญ่ (Job description) ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการแผนกต่าง ซึ่งในการศึกษานี้ ได้ทำการศึกษาเฉพาะ 4 แผนก 7 ตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้จัดการแผนกต้อนรับ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกครัวหรือเชฟ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ได้จัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หน้าที่ทั่วไป และหน้าที่หลัก โดยความรับผิดชอบในการทำงานขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น (ปรีชา แดงโรจน์, 2553; ธีราพรรณ อิม โยษฐ์, 2554)

1. ผู้จัดการแผนกต้อนรับ (Front office manager) Position title: front office manager  
report to: room division manager basic function รับผิดชอบและควบคุมการทำงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้า ดูแลการปฏิบัติงานวันต่อวันให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ประสานงานกับทุกฝ่ายของโรงแรม จะต้องมีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการทำงาน การทำงานเอกสาร และการใช้เครื่องมือต่าง ๆ

หน้าที่และความรับผิดชอบ 1) จัดวางระบบระบบการทำงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้า 2) ประสานงานกับฝ่ายบุคคลเพื่อคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน 3) อบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานแก่พนักงานในแผนกทุกคน 4) จัดตารางการทำงานให้พนักงาน 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกทุกคน 6) ประสานงานและสื่อสารกับทุกฝ่ายของโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ 7) การควบคุมกุญแจ (Master key) ของโรงแรม 8) ให้ข้อมูลสถานะภาพของห้องแก่ทุกฝ่ายอย่างถูกต้อง 9) แก้ปัญหาให้แขกอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตรงไปตรงมา 10) จัดระเบียบข้อมูลของแขกที่มาเป็นกลุ่ม สามารถให้ข้อมูลแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ 11) ตรวจสอบรายงานการให้สินเชื่อกับแขก 12) ควบคุมการใช้เงินของแผนกให้อยู่ในงบประมาณ 13) ตรวจสอบการนำเงินเข้าฝากธนาคารของเคชเชียร์ทุกราย 14) ควบคุมระบบเงินสด ระบบเช็ค และระบบเครดิต 15) เป็นผู้นำการประชุมของแผนก 16) ทำงานโดยสวมใส่เครื่องแบบ ควบคุมให้พนักงานทุกคนแต่งเครื่องแบบโดยเรียบร้อย 17) ทำงานโดยถือหลักการให้บริการที่ดีที่สุดแก่แขก

2. ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) Position title: executive housekeeper report to: room division manager

Basic function: รับผิดชอบในการควบคุมการทำงานประจำวันของพนักงานแผนกแม่บ้าน วางแผนอบรม จัดระเบียบ และดูแลเรื่องความสะอาด และการบำรุงรักษาทรัพย์สินทั้งหมดของโรงแรม ควบคุมค่าใช้จ่ายของแผนก ได้แก่ ค่าแรงงาน และของใช้ต่าง ๆ ให้อยู่ในงบประมาณ

หน้าที่และความรับผิดชอบ 1) ตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการรับพนักงานเข้าทำงานในแผนกแม่บ้านที่ผ่านการคัดเลือกมาจากฝ่ายบุคคล 2) ให้พนักงานในแผนกได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ 3) ให้ข่าวสารข้อมูล สอนการทำงานอย่างถูกต้องแก่พนักงานในแผนก 4) ในการสั่งซื้อของต่าง ๆ ต้องแน่ใจว่าได้ปฏิบัติตามถูกต้องตามขั้นตอน และได้ผ่านการอนุมัติเรียบร้อยแล้วจากผู้ที่ได้รับผิดชอบ 5) ควบคุมคุณภาพการทำงานใน Manager อย่างสม่ำเสมอ 6) เข้าร่วมประชุมกับผู้จัดการฝ่ายห้องพัก (Room division) ตรวจสอบการเบิกจ่ายวัสดุของแผนกแม่บ้าน 7) เข้มงวดในการตรวจให้ได้มาตรฐานสูงสุด 8) จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่าย 9) ด้านความสะอาดของพนักงานให้ได้มาตรฐาน 10) ตรวจสอบของใช้คงเหลือของแผนกแม่บ้าน ได้แก่ ผ้าชนิดต่าง ๆ นำมาทำความสะอาด เครื่องแบบของใช้สำหรับห้องพักแขก ฯลฯ เป็นประจำทุกสิ้นเดือน 11) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

3. ผู้จัดการแผนกซักรีด (Laundry manager) Position title: laundry manager report to: executive housekeeper basic function 1) Guest laundry เสื้อผ้าและผ้าต่าง ๆ ทุกชนิดของลูกค้า 2) House laundry ผ้าที่ใช้ในห้องพักของ โรงแรม เช่น ผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน ผ้าคลุมเตียง ม่าน (Bedsheet, pillowcase, bedspread, curtains) ผ้าเช็ดตัว ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดมือ และเสื้อคลุมก่อน/ หลัง

อาบน้ำ (Bath, towel, fscetowel, handtowel and bathrobe) ผ้าที่ใช้ในสถานบริการต่าง ๆ ของฝ่ายอาหารเครื่องดื่ม เช่น ผ้าปูโต๊ะ ผ้าเช็ดปาก/ มือผ้าเช็ดภาชนะ ผ้าระบายรอบโต๊ะบุฟเฟต์ (Table cloth, napkin, servicenakin, skirt) เครื่องแบบพนักงาน (Staff uniform)

หน้าที่และความรับผิดชอบ 1) ดูแลพนักงานซักรีดทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายของโรงแรม 2) ให้ข้อมูลและคำแนะนำแก่พนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ และการบริการอธิบายให้พนักงานทราบถึงนโยบาย ภารกิจ วิธีการทำงานและมาตรฐานการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้พนักงานสามารถบริการลูกค้าตามมาตรฐานสูงสุด 3) จัดตารางการทำงานของพนักงานให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ในห้องซักรีด 4) จัดทำแผนงานการปฏิบัติงานประจำวันสำหรับพนักงานซักรีด เพื่อให้การทำงานของพนักงานปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ 5) ตรวจสอบค่าใช้จ่ายสำหรับห้องพักลูกค้าและห้องบริการอื่น ๆ ของโรงแรม (Room division and F&B division) 6) ตรวจสอบสต็อกเครื่องใช้ เครื่องไม้เครื่องมือ อะไหล่ต่าง ๆ (Spare parts) ในห้องซักรีด 7) ดูแลเครื่องใช้ในแผนกซักรีดจัดวางให้เป็นระเบียบเรียบร้อยตามผังที่กำหนด 8) วางแผนการป้องกันความชำรุดเสียหายที่จะเกิดต่อเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานซักรีด โดยประสานงานกับฝ่ายช่าง (Engineer division) 9) ส่งรายงานให้หัวหน้าแผนกแม่บ้านทราบเกี่ยวกับปัญหาการทำงานของเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนค่าใช้จ่ายงานซักรีดพร้อมทั้งเสนอความเห็นในการทำงานให้ดีขึ้น 10) ดูแลให้พนักงานใช้ผลซักฟอกน้ำยาเคมีต่าง ๆ ในปริมาณที่เหมาะสมและรู้จักใช้น้ำยาทำความสะอาดที่เหมาะสมกับผ้าชนิดต่าง ๆ และรอยเปื้อน 11) ตรวจสอบข้อร้องเรียนของลูกค้า (Guest claim liability) ที่มีถึงแผนกซักรีดประสานงานกับฝ่ายบริการที่เกี่ยวข้อง 12) จัดประเมินผลการทำงานของพนักงานซักรีด พร้อมทั้งจัดทำคำแนะนำและกรอบเวลาในการปรับปรุงการทำงาน 13) ติดต่อสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ ของโรงแรมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ 14) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนกแม่บ้าน

4. ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม (Food and beverage manager) Position title: food and beverage manager reports to: resident manager/ food and beverage director

Basic function: รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม วางแผนควบคุมการทำงานของทุกหน่วยงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงแรม

หน้าที่และความรับผิดชอบ 1) บริหารกำกับดูแลงานตามสายงานโดยผ่านผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ตรวจสอบการปฏิบัติงานในฝ่ายอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง 3) ทำแผนงานนโยบายต่าง ๆ งบประมาณของฝ่ายเสนอผู้บริหาร 4) วางแผนเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน 5) ควบคุมเรื่องต้นทุนของอาหารและเครื่องดื่ม 6) กำหนดมาตรฐานของอาหารและเครื่องดื่ม 7) ทำรายงานเกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่าย ของฝ่ายส่งผู้บริหาร 8) จัดประชุมในฝ่าย



9) แสวงหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องของอาหารและเครื่องดื่ม 10) จัดทำโครงการพิเศษเพื่อเพิ่มรายได้แก่ฝ่าย 11) ทดลองโครงการใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น 12) ทำงานที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร

5. หัวหน้าพ่อครัวใหญ่ (Executive chef) Position title: executive chef report to: food and beverage director/ food and beverage manager

Basic function: กำกับดูแลและประสานงานทั้งหมด ที่เกี่ยวกับการผลิตอาหาร ควบคุมการปฏิบัติงาน โดยผ่านตามสายงานผู้ช่วยหัวหน้าพ่อครัว (Executive sous chef or sous chef) และหัวหน้าพ่อครัวใหญ่ขนมอบ ขนมปัง เค้ก ของหวาน ไอศกรีมทุกชนิด (Executive pastry chef or pastry chef)

หน้าที่และความรับผิดชอบ 1) กำกับดูแลและประสานงานด้านการเตรียมอาหารทั้งหมดภายในโรงแรม ซึ่งอาจจะมีครัวเพียงหนึ่งครัวหรือมากกว่า รวมทั้งดูแลห้องขนม (Bakery) 2) ดำรวจตรวจครัวต่าง ๆ และบริเวณทั้งหมดที่ใช้ประกอบอาหาร เพื่อให้ทราบสมรรถภาพการทำงาน วิธีการทำงานและความคืบหน้าของงานครัวทั้งการเตรียมและผลิตอาหาร 3) สาธิตวิธีการและตำรับอาหารไม่ให้แก่พ่อครัว เพื่อการปรับปรุงการเตรียมอาหารของพ่อครัวและแนะนำเครื่องปรุงและวิธีการใหม่ 4) ปรึกษาหารือกับผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มถึงวิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและที่จะนำมาใช้ในอนาคต เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น 5) ประชุมร่วมกับหัวหน้าหน่วยและฝ่ายบริหารของฝ่ายอาหารเครื่องดื่มเพื่อจัดปรับการทำงานของแผนกครัวให้สอดคล้องกับแผนกอื่น และสอดคล้องกับนโยบายโรงแรม 6) จัดทำรายการอาหาร (Menu) โดยใช้อาหารที่มีอยู่ตามฤดูกาล และตามความต้องการของธุรกิจในขณะนั้น หรือความนิยมในเวลานั้น 7) ปรึกษารายการกับผู้ช่วยหัวหน้าพ่อครัว และผู้จัดการฝ่ายอาหารเครื่องดื่ม เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงหรือทดแทนด้านอุปกรณ์เครื่องใช้ ส่วนที่ต้องติดตั้งต่าง ๆ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั่วทั้งแผนก 8) พยายามจัดให้มีการประชุมของแผนกเพื่อประโยชน์ในการปรึกษาหารือและการฝึกอบรม 9) ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้จัดการแผนกและหน่วยในการจัดซื้อ 10) พยายามศึกษาความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงของแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกจัดเลี้ยง แผนกบาร์ เพื่อจัดปรับระบบงานให้สอดคล้องตามความต้องการของแผนกต่าง ๆ เพื่อผลในการขายหรือทำรายการอาหารให้เป็นที่ต้องการของแขก 11) ตรวจสอบคุณภาพของอาหารสดที่สั่งจากผู้ขาย โดยทำงานร่วมกับผู้จัดแผนกจัดซื้อ 12) สัมภาษณ์พนักงานครัวที่เข้าใหม่โดยหารือกับฝ่ายบุคคล 13) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับเงินเดือนของพนักงาน แผนกครัว และรับผิดชอบเกี่ยวกับต้นทุนของอาหารทั้งหมด

6. ผู้ช่วยหัวหน้าพ่อครัว (Executive sous chef or sous chef) Position title: executive

sous chef report to: executive chef

Basic function: รับผิดชอบต่องานในครัวทุกอย่างในกรณีที่หัวหน้าพ่อครัวใหญ่ไม่อยู่ จัดทำตารางการทำงานประจำวัน และบริหารงานประจำวัน โดยอยู่ในการดูแลของหัวหน้าพ่อครัว ควบคุมโดยตรง ครัวภัตตาคารฝรั่งเศส คอฟฟี่ชอปพอบและจัดเลี้ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบ 1) รับผิดชอบในกรณีที่หัวหน้าพ่อครัวใหญ่ไม่อยู่ 2) ร่วมกับ ผู้ช่วยหัวหน้าพ่อครัว (Sous chef) จัดทำตารางงานและมอบหมายงานให้แก่พนักงานในครัว สอดส่องดูแลการทำงาน และการกลับของพนักงาน 3) ทดสอบและอนุมัติการเตรียมอาหารก่อนที่ อาหารทั้งหมดจะออกจากครัว 4) ทำงานร่วมกับหัวหน้าพ่อครัวของแผนกจัดเลี้ยง (Banquet chef de partie) ในเรื่องอาหารหลัก (Main course) เมื่อมีการจัดเลี้ยง 5) ดูแลอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็น หลักประกันในเรื่องงานจัดเลี้ยงและรายการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น 6) ควบคุมการกำหนด งานให้ห้องครัวของภัตตาคารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโรงแรม เช่น French restaurant และ Coffee shop เป็นต้น 7) ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้จัดการแผนกจัดซื้อและหัวหน้าพ่อครัวใหญ่ในการควบคุมคุณภาพ และคัดเลือกเนื้อสัตว์ต่าง ๆ 8) ตรวจสอบการรับเนื้อสัตว์และสัตว์ปีกให้ตรงตามคุณภาพที่ได้กำหนด ไว้ 9) ควบคุมการแจกจ่ายและการเก็บรักษาเนื้อสัตว์และอาหารต่าง ๆ 10) ให้คำแนะนำและปรึกษากับหัวหน้าพ่อครัวทุกห้องครัวในเรื่องรายการอาหาร (Menu) และการเปลี่ยนแปลงทั้ง A la carte และ Set menu 11) ดูแลในการแบ่งมอบงานการเตรียมอาหารต่าง ๆ 12) ควบคุมและกำหนดต้นทุน สำหรับรายการอาหารที่ออกเป็นประจำทุกวันสำหรับห้องอาหารและภัตตาคารทุกแห่งใน โรงแรม 13) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจาก Executive chef

7. พ่อครัวใหญ่ ครัวขนมอบ ขนมปัง เค้ก ของหวาน ไอศกรีมทุกชนิด (Executive pastry chef) position title: executive pastry chef report to: executive chef

Basic function: รับผิดชอบการทำขนมอบ ขนมปัง เค้ก ของหวาน ไอศกรีม ทุกชนิด และ มีความสามารถในการจัดการครัวของหวานทุกชนิด

หน้าที่และความรับผิดชอบ 1) จัดตารางการทำงานของพนักงานครัวขนมอบ ขนมปัง เค้ก และครัวขนมของหวานต่าง ๆ (Bakery & pastry kitchens) โดยพิจารณาจากประมาณการจำนวนแขกที่จะมาใช้บริการ 2) ป้องกันไม่ให้เกิดการใช้ของเน่าเสียหรือปนเปื้อนต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนของ การทำงานของครัวขนมอบ ขนมปัง ของหวานทุกชนิด 3) ทำงานอย่างใกล้ชิดกับหัวหน้าสจ๊วต (Chief steward) เพื่อให้บริการทั้งหมดของขนมอบ ขนมปัง ของหวาน ไอศกรีม มีมาตรฐานใน ด้านสุขอนามัยและความสะอาด 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและจัดเตรียมคู่มือ กำหนดเวลาสำหรับการปรับปรุงแก้ไข การฝึกอบรมปรึกษากับผู้จัดการแผนกฝึกอบรม (Training manager) 5) ให้ความร่วมมือในการเข้าประชุมระดับบริหาร และการประชุมอื่น ๆ ตามความจำเป็น

6) ดูแลให้ขนมทุกอย่างมีปริมาณได้มาตรฐาน รสชาติดี มีอุณหภูมิที่เหมาะสมและมีการตกแต่งงามตา 7) ตัดสินใจเกี่ยวกับปริมาณของขนมอบที่จัดทำ โดยกะประมาณจากกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงแรม 8) ให้คำแนะนำในการจัดเตรียมส่วนผสม และการทำขนมไม่ให้เกิดการสูญเปล่าหรือสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น 9) ศึกษาหาความรู้จากสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับขนมต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของขนมและพยายามลดต้นทุน 10) ฝึกให้พนักงานมีความรู้ในเรื่องศิลปะการทำขนมต่าง ๆ เช่น และการประดับตกแต่ง 11) ตกแต่งและจัดเตรียมขนมเค้กแบบพิเศษสำหรับงานต่าง ๆ เช่น งานแต่งงาน งานวันเกิด งานครบรอบแต่งงาน และงานครบรอบปีบริษัท ฯลฯ 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าพ่อครัวใหญ่ (Executive chef) (ปรีชา แดงโรจน์, 2553; ชีราพรรณ อิม โอบัฐ, 2554)

จากแนวคิดประวัติความเป็นมาของธุรกิจ โรงแรมบพาทและหน้าที่หลักของผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับในโรงแรมทั้งในต่างประเทศและของไทย ผู้วิจัยพบว่าลักษณะของธุรกิจโรงแรมที่เป็นรูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นในต่างประเทศ และประเทศไทยได้รับวัฒนธรรมของการให้บริการพักรวมแบบตะวันตกเข้ามาในสมัยรัชกาลที่ 4 (พ.ศ. 2405) และพัฒนาเจริญเติบโตจนเป็นธุรกิจที่โดดเด่นในสถาปัตยกรรมบริการในประเทศเป็นอย่างมากส่งผลให้ประเทศไทยมีการให้บริการที่ดีที่สุดในโลกประเทศหนึ่งในไม่กี่ประเทศที่เป็นผู้นำด้านการให้บริการธุรกิจ โรงแรมและท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังเป็นธุรกิจที่ทำรายได้มหาศาลและสร้างงาน สร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจโดยภาพรวมให้กับประเทศไทยมาโดยตลอดเช่นกันอันสืบเนื่องจากประเทศไทยมีเอกลักษณ์ประจำชาติที่โดดเด่นและเอื้ออำนวยในการให้บริการที่ดีมีวัฒนธรรมที่มีเสน่ห์แตกต่างไปจากภูมิภาคอื่นหรือแม้แต่ประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกันซึ่งในลักษณะที่สำคัญของธุรกิจ โรงแรมและบพาทหน้าที่ที่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะด้านของผู้บริหารอาจมีความแตกต่างไปจากธุรกิจโดยทั่วไป เนื่องจากเป็นธุรกิจต้องพึ่งพาแรงงานคนเป็นจำนวนมากในดำเนินธุรกิจ และจะต้องเป็นแรงงานที่มีศักยภาพมีความสามารถในงานบริการที่สูงและแตกต่างกันในแต่ละระดับหน้าที่อันรวมถึงภาระหน้าที่งานหลักและงานทั่วไป ในการบริหารจัดการให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมากในการสร้างมาตรฐานการให้บริการและสืบเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ทำรายได้จำนวนมากทำให้หลายประเทศในโลกจึงได้มีส่งเสริมและแข่งขันในธุรกิจ โรงแรมและการท่องเที่ยวกันอย่างจริงจัง เช่นเดียวกับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียนที่มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ภูมิภาคและก่อตั้งเป็นประชาคมอาเซียน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจในหลายรูปแบบ (สามเสาหลักเศรษฐกิจอาเซียน) สำหรับในภาคธุรกิจบริการของอุตสาหกรรม โรงแรมท่องเที่ยว ได้มีความร่วมมือทำข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนามาตรฐานผู้ประกอบการวิชาชีพโรงแรมให้มีมาตรฐานเดียวกับเพื่อรองรับความร่วมมือในการเป็นประชาคม

อาเซียน โดยสมบูรณ์ในอนาคตอันใกล้ ส่งผลให้มีแนวคิดในพัฒนาและกำหนดพื้นฐานสมรรถนะ (Competency-based) ผู้ประกอบวิชาชีพ โรงแรมร่วมกันเป็นเพื่อการพัฒนาและยกระดับบุคลากร ของธุรกิจโรงแรมให้มีมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในระดับ โลกอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยในการวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการวิจัย ในสมรรถนะเฉพาะบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ในโรงแรมระดับ 5 ดาว ในภาคตะวันออกของประเทศไทยในปัจจุบันสมรรถนะบทบาทหน้าที่หลัก และที่เกี่ยวข้องของ 7 ตำแหน่งงาน คือ ผู้จัดการแผนกต้อนรับ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนก ซักกรีด ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม พ่อกครัวใหญ่ ผู้ช่วยพ่อกครัวใหญ่และพ่อกครัวใหญ่ขนมปัง ที่ส่งผลต่อ มาตรฐานสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สำคัญอันอาจเป็นรูปแบบ หรือ Model สำหรับ บุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพ โรงแรมที่พักในอาเซียนต่อไป โดยการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎี สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะที่กำหนดไว้ในระดับขั้นพื้นฐานในคุณสมบัติของบุคลากร ท้องเที่ยวแห่งอาเซียนในบริบทต่อไป

ดังนั้น สมรรถนะที่พึงประสงค์ขั้นพื้นฐานหรือขั้นต่ำของประชาคมอาเซียนภายใต้กรอบ MRA ใน 4 แขนง 7 ตำแหน่งงาน ของธุรกิจ โรงแรมและที่พัก สรุปได้ว่า (1) แผนกต้อนรับมี สมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ และสมรรถนะทั่วไป 9 สมรรถนะ ส่วนสมรรถนะตามหน้าที่ ของผู้จัดการแผนกต้อนรับมี 20 สมรรถนะ (2) แผนกแม่บ้านมีสมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ สมรรถนะทั่วไป 6 และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน 13 สมรรถนะ และผู้จัดการ แผนกซักกรีด 22 สมรรถนะ (3) แผนกอาหารมีสมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ สมรรถนะทั่วไป 15 และสมรรถนะตามหน้าที่ของพ่อกครัวใหญ่หรือผู้จัดการแผนกครัว 29 สมรรถนะ รองหัวหน้าพ่อก ครัว 16 สมรรถนะ และหัวหน้าพ่อกขนมหวาน 21 สมรรถนะ (4) แผนกอาหารและเครื่องดื่มมี สมรรถนะหลักจำนวน 5 สมรรถนะ สมรรถนะทั่วไป 10 มรรถนะ และสมรรถนะตามหน้าที่ของ ผู้จัดการห้องอาหาร 29 สมรรถนะ ซึ่งจะนำไปเปรียบเทียบกับสมรรถนะของโรงแรมที่มีอยู่ใน ปัจจุบันว่ามีหรือไม่มีอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบต่อไป ผู้วิจัยสรุปว่า จากการศึกษายบทบาทหน้าที่งานและคุณสมบัติ (Job description & job specification) ของกลุ่ม ผู้บริหาร ในระดับกลางในแต่ละตำแหน่งงานของ โรงแรม 5 ดาว ที่ศึกษาและในมาตรฐานสมรรถนะ ผู้ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวในตำแหน่งงานตามที่กำหนดของอาเซียน (Competency of ASEAN) พบว่า ไม่มีความแตกต่างของชื่อที่กำหนดเรียกและภาระหน้าที่งานที่ปฏิบัติทั้งในบริบทของ โรงแรมในประเทศไทยและของต่างประเทศ รวมถึงที่กำหนดมาตรฐานของอาเซียน และจาก การศึกษาเอกสารแนวคิดของธุรกิจ โรงแรม โดยทั่วไปตำแหน่งงานทั้งหมดได้แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม 6 ฝ่าย (Division) ประมาณ 8-10 แผนก (Department) ขึ้นอยู่กับขนาดของ โรงแรม ซึ่งตำแหน่งงาน หรือช่วงระดับ (Level) ตั้งแต่ 10-1 ระดับงาน โดยผู้บริหารระดับสูงอยู่ในระดับ 10-9 ระดับกลาง

อยู่ในช่วงระดับ 9-8-7 ระดับล่างอยู่ในช่วงระดับ 7-6-5 และระดับปฏิบัติการช่วงระดับ 4-3-2-1 โดยในการศึกษาคั้งนี้ ศึกษาในช่วงระดับกลางในตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกทั้งหมด 4 แผนก 7 ตำแหน่งงาน สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งอาจมีความแตกต่างในวัดหรือประเมินในเชิงสมรรถนะหรือความสามารถ ขึ้นพื้นฐานที่กำหนดร่วมกันตามแนวคิดภายใต้กรอบของ MRA (Mutual recognition arrangement) โดยบริบทของ MRA นั้น เป็นการกำหนดพื้นความรู้แนวปฏิบัติ และทักษะความสามารถที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละตำแหน่งที่จะต้องประกอบไปด้วยสมรรถนะอะไรบ้าง ซึ่งสามารถวัดประเมินได้ทั้งในบทบาทของการเป็นผู้บริหารและเป็นผู้ปฏิบัติ ภายใต้สมรรถนะเป็นหลัก (Competency-based) ระดับความสามารถที่พึงประสงค์เบื้องต้นที่สำคัญของโรงแรมระดับ 5 ดาว ในด้านสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะทั่วไป (Generic competency) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ (Function competency) เพื่อเป็นกรอบในการสร้างตัวแปรและโครงสร้างคำถามที่สำคัญในการวิจัยต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

รวีภา หอมเศรษฐี (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อประเมินถึงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในยุคปฏิรูปราชการไทยในปัจจุบัน (2) เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังและระดับสมรรถนะ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในด้านต่าง ๆ (3) เพื่อแสวงหาตัวแบบและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน และเป็นข้าราชการระดับ 7-8 จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะแบ่งได้ 4 ด้าน คือ (1) สมรรถนะด้านการทำงาน (2) สมรรถนะเฉพาะด้าน (3) สมรรถนะด้านการเมือง (4) สมรรถนะทางจริยธรรมผู้บริหารระดับกลางมีสมรรถนะ สามด้านแรก ปานกลาง และสมรรถนะด้านจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

ธนบูรณ์กิตต์ จิรพัฒน์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังกับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยและ (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สำคัญด้านการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทยจากการศึกษา พบว่า (1) ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง โดยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง (2) องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางมี 7 องค์ประกอบ ดังนี้ (2.1) สมรรถนะในด้านการพัฒนาความคิดริเริ่ม (2.2) สมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (2.3) สมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม (2.4) สมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (2.5) สมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (2.6) สมรรถนะการให้บริการลูกค้า (2.7) สมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ (3) ปัจจัยการสอนงานเพื่อพัฒนาตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อ สมรรถนะการบริหารในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด รองลงมา สมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม สมรรถนะในด้านการพัฒนาความคิดริเริ่ม สมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย (4) ปัจจัยค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย (5) ปัจจัยความท้าทายในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านการพัฒนาความคิดริเริ่มมากที่สุด รองลงมา สมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม สมรรถนะในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ ของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย (6) ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้ามีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านสมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพมากที่สุด รองลงมา สมรรถนะในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวมของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Chung (2000) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะตามความต้องการของโรงแรม โดยการปรับปรุงกับการเรียนการสอน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในการวิเคราะห์ การเรียนการศึกษา การเรียนทางด้านบริหารการโรงแรมในมหาวิทยาลัยประเทศเกาหลี โดยมีผู้ตอบคำถาม 800 คน ทั้งหมด 6 สมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย (1) เทคนิควิเคราะห์การบริหาร (Management analysis techniques) (2) กระบวนการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมในการปรับตัว (Adaptation of environment changers and procurement)

(3) การบริหารพนักงานและงาน (Management of employee and job) (4) การสื่อสารและการระบุปัญหา (Problem identification and communication) (5) ความรู้และเทคนิคในการดำเนินงาน (Operation techniques and knowledge) และ (6) ความคิดริเริ่ม (Innovation) และตัวแปรอิสระ ได้แก่ (1) การดำเนินการ โรงแรม Hotel operation (2) การบริหาร โรงแรม Hotel administration และ (3) การวิจัยและวิชาพิเศษที่เกี่ยวข้อง (Research and specialized subject) ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการ โรงแรม การบริหาร โรงแรม และการวิจัยมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ

Oshins (2002) ศึกษาเรื่อง การกำหนดตัวแปรสมรรถนะผู้บริหาร โรงแรมซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้บริหาร โรงแรมจำนวน 18 ราย จากจำนวนผู้ปฏิบัติงาน โรงแรมระดับมาตรฐานสากล 3 แห่ง โดยใช้การสัมภาษณ์พฤติกรรมเชิงลึก และใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ พบว่า สมรรถนะผู้บริหาร โรงแรมมี 17 สมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ (1) สมรรถนะการมุ่งสัมฤทธิ์ผล (2) การสืบเสาะข้อมูล (3) การให้บริการลูกค้า (4) การทำความเข้าใจองค์กร (5) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ (6) ความซื่อสัตย์ (7) สมรรถนะความเข้าใจในปฏิสัมพันธ์ของบุคคล (8) ความเป็นผู้นำในการทำงานเป็นทีม (9) การคิดเชิงวิเคราะห์ (10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (10) การควบคุมตัวเอง (12) สมรรถนะความเชื่อมั่นในตนเอง (13) สมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (14) การสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคล (15) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์ (16) สมรรถนะของการมองโลกในแง่ดี (17) สมรรถนะความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า

Shun-Chuan (2002) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะอุตสาหกรรม การโรงแรมที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนการบริหารงาน โรงแรมในวิทยาลัยประเทศไต้หวันของผู้ปฏิบัติงานในด้าน โรงแรม จำนวน 200 คน ระดับผู้บริหาร โรงแรมกับมาตรฐานสากล 56 แห่ง พบว่า ระดับการศึกษา เพศ อายุ อายุงาน แผนการทำงาน มีผลต่อสมรรถนะในการสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอิทธิพลในการประสบความสำเร็จของอุตสาหกรรม โรงแรม โดยใช้คำถามด้านปัจจัยสมรรถนะ 4 ด้าน คือ (1) ด้านความสามารถในการสื่อสารและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โดยใช้คำถามดังนี้ (1.1) รักษาระดับการบริหารที่มีคุณภาพและมาตรฐาน (1.2) การสื่อสารที่มีผลต่อลูกค้า (1.3) การบริหารปัญหาของลูกค้าด้วยความเข้าใจและถูกต้อง (1.4) การสื่อสารมีผลต่อพนักงานอื่น ๆ (1.5) มีการปรับตัวได้ตลอดเวลาในเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และ (1.6) มีความสัมพันธ์กับพนักงานเป็นอย่างดี (2) ด้านการบริการพนักงานและงานที่ทำ โดยใช้คำถามดังนี้ (2.1) มีพฤติกรรมในทางด้านจริยธรรม (2.2) รักษาระดับความเป็นมืออาชีพ (2.3) สามารถตัดสินใจภายใต้แรงกดดันและสถานการณ์วิกฤต (2.4) สามารถชี้และเข้าใจปัญหาในการดำเนินการ และ (2.5) สามารถสอนงานและแนะนำได้ (3) ด้านความคิดริเริ่มและความรู้เทคนิคในด้านการดำเนินการ โดยใช้คำถาม ดังนี้ (3.1) สามารถแก้ปัญหาลูกค้าได้ (3.2) มีความรู้ในด้านสินค้าและบริการ (3.3) การพัฒนา

ความสัมพันธ์กับลูกค้าในเชิงบวก (3.4) สร้างตัวแบบในการกำหนดความคิดใหม่ ๆ (3.5) สามารถชี้และเข้าใจปัญหาของความสัมพันธ์กับลูกค้า (3.6) มีโอกาสทำงานที่ความรับผิดชอบมากขึ้น และ (3.7) การพัฒนาแนวคิดใหม่ในการทำงาน (4) ด้านเทคนิควิเคราะห์ในการบริการ ดดยใช้คำถาม ดังนี้ (4.1) เลือกและมอบหมายงานให้พนักงานอย่างถูกต้อง (4.2) สามารถในการคาดการณ์อนาคต (4.3) สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการควบคุมกำไร และ (4.4) สามารถใช้เทคนิควิเคราะห์ทางการเงิน



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เพื่อศึกษา “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจ โรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ระหว่างระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) มีวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในการดำเนินการศึกษาค้นคว้าเพื่อศึกษาระดับสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ในภาคตะวันออกของประเทศไทยเพื่อพัฒนา ส่งเสริมยกระดับความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เก็บข้อมูลกับผู้บริหารระดับกลางของโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกโรงแรมไทยในภาคตะวันออก จำนวน 15 โรงแรม

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group) โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออก เพื่อวิพากษ์สมรรถนะที่ควรนำมาพัฒนาบุคลากรแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม

#### ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

##### การคัดเลือกโรงแรม

จากจำนวนโรงแรม 5 ดาว ในเขตภาคตะวันออกผู้วิจัยได้ทำการประสานงานโรงแรมทั้งหมดเพื่อขอแจกแบบสอบถาม ซึ่งมีโรงแรมที่อนุญาตให้ทำการเก็บแบบสอบถามได้ จำนวน 15 โรงแรม ดังนี้ Aiyapura Resort & Spa (Trad) Amary Emeral cove Resort (Trad) Amary orchid pattaya Ocean Tower (Chonburi) Centara Grand Mirage Beach Resort (Chonburi) Dusit Thani 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) และ Way Hotel (Chonburi)

### การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งงานระดับ 6-7-8 และ 9 ของโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยในจังหวัดชลบุรีจำนวน 15 โรงแรม มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 600 คน (มูลนิธิพัฒนามาตรฐานบุคลากรและการท่องเที่ยว สมาคมโรงแรมไทย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2555) โดยผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามทุกคนไม่มีการเลือกสุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย โรงแรมที่ศึกษาประชากร

1. Aiyapura Resort & Spa (Trad)	35
2. Amary Emeral Cove Resort (Trad)	45
3. Amary Orchid Pattaya Ocean Tower (Chonburi)	45
4. Centara Grand Mirage Beach Resort (Chonburi)	50
5. Dusit Thani Hotel Pattaya (Chonburi)	38
6. Hilton Hotel Pattaya (Chonburi)	36
7. Paradee (Rayong)	25
8. Pattaya Marriott Resort & Spa (Chonburi)	40
9. Pullman Pattaya Hotel (Chonburi)	45
10. Ravinda Beach Resort & Spa (Chonburi)	35
11. Royal Cliff Beach Resort (Chonburi)	45
12. The Zign (Chonburi)	50
13. Sea Sand Sun Resort & Spa (Chonburi)	21
14. Sheraton Pattaya Resort (Chonburi)	50
15. Way Hotel (Chonburi)	40
รวม	600

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการศึกษาทฤษฎีแนวคิดต่าง ๆ บทความทางวิชาการ ตำรา เอกสาร วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงการรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานจาก Website ต่าง ๆ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 และ 2 ในการแสวงหารูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะ ยกระดับมาตรฐานของผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมในระดับ

ผู้บริหารระดับกลางภายใต้ความร่วมมือในของการพัฒนาบุคคล ร่วมกันของประชาคมอาเซียน โดยอาศัยมาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ประกอบวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP)ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)ของวิลเลียมแองกัส (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) นำมาเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการศึกษาถึงระดับสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ของการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งอาศัยการออกแบบสอบถามแบบปรนัย (Questionnaire) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมุ่งตอบคำถามในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาวที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่มโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร

3. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม โดยกำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของงานวิจัย

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้วิจัยทำการศึกษาจากเอกสารบทความทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบว่าแบบสอบถามมีความครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ร่างได้มาทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พร้อมทั้งพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องของการใช้สำนวนและภาษา ความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัย และขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุง จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency หรือ IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา
ให้คะแนน 0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา
ให้คะแนน -1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน หาคำนีความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$IOC = \sum R/N$$

$\sum R$  = ผลรวมของคะแนนในการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ทำการแก้ไขตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มาเสนอกับอาจารย์ที่ปรึกษา โดยพิจารณาความสมบูรณ์ของแบบสอบถามอีกครั้ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่น (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บรวบรวม มาทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis)
6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอต่อกรรมการจริยธรรมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องแบบสอบถาม
7. ผู้วิจัยทำการปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ถ้ามี) เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพ
8. ผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง

การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญจำนวนอย่างน้อย 5 ท่าน พิจารณาถึงความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถามกับสาระตามค่านิยมและกรอบแนวคิดทฤษฎี นอกจากนี้ยังพิจารณาความถูกต้องชัดเจนและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำผลที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจไปวิเคราะห์เป็นรายชื่อ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน +1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามนั้น ๆ

คะแนน 0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อคำถามนั้น

คะแนน -1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นไม่สอดคล้องกับข้อคำถามนั้น ๆ

จากนั้นนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อคำถามมาคำนวณเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความสอดคล้องกันเป็นรายข้อคำถาม โดยคำนวณจากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = แบบวัดความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ

$\sum R$  = ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การคำนวณหาค่า ถ้าผลการคำนวณหาค่า IOC มากกว่า หรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อความนั้นเที่ยงตรงตามเนื้อหาเป็นตัวแทนของการวัดได้ และถ้าต่ำกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นใช้ไม่ได้ควรตัดทิ้งไปหรือปรับปรุงแก้ไขใหม่

การทำ IOC จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

- ดร.สุรติ สุพิชญางกูร มหาวิทยาลัยบูรพา
- ดร.สันติธร ฐิริภักดี มหาวิทยาลัยพะเยา
- ดร.ฤทธิ ชูเกียรติ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ดร.กฤษณา โพธิสารตนะ มหาวิทยาลัยบูรพา
- รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทำการทดสอบ (Try out) จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับประชากรที่ต้องการศึกษา จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ ทำการลงรหัส (Coding) จากนั้นนำข้อมูลที่ลงรหัสเรียบร้อยแล้วไปวิเคราะห์ทดสอบความเชื่อมั่น โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS PC Windows version 15 ในการหาความน่าเชื่อถือตามเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) ที่ Nunnally (1978) นำเสนอค่าความเชื่อมั่นที่แอลฟา ( $\alpha$ ) เท่ากับหรือมากกว่า 0.7

ตารางที่ 3-1 ค่าความเชื่อมั่นที่แอลฟา ( $\alpha$ )

ตำแหน่งงาน	สมรรถนะ	Reliability try-out	Reliability จากการเก็บ แบบสอบถาม ทั้งหมด
กลุ่มอาชีพแผนกส่วนหน้า: ผู้จัดการแผนกต้อนรับ	สมรรถนะหลัก	.887	.890
	สมรรถนะทั่วไป	.674	.908
	สมรรถนะตามหน้าที่	.888	.969
กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน: ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน	สมรรถนะหลัก	.834	.957
	สมรรถนะทั่วไป	.844	.932
	สมรรถนะตามหน้าที่	.856	.867
กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน: ผู้จัดการแผนกซักกรีด	สมรรถนะหลัก	.838	.967
	สมรรถนะทั่วไป	.806	.954
	สมรรถนะตามหน้าที่	.956	.987
กลุ่มอาชีพผลิตอาหาร (แผนก ครัว): ผู้จัดการแผนกครัว/ หัวหน้าพ่อครัว	สมรรถนะหลัก	.872	.928
	สมรรถนะทั่วไป	.955	.968
	สมรรถนะตามหน้าที่	.948	.979
กลุ่มอาชีพแผนกผลิต อาหาร: รองพ่อครัว	สมรรถนะหลัก	.872	.928
	สมรรถนะทั่วไป	.955	.968
	สมรรถนะตามหน้าที่	.948	.979

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ตำแหน่งงาน	สมรรถนะ	Reliability try-out	Reliability จากการเก็บ แบบสอบถาม ทั้งหมด
กลุ่มอาชีพแผนกผลิต อาหาร: ฟอคครัวขนมปัง	สมรรถนะหลัก	.762	.790
	สมรรถนะทั่วไป	.898	.892
	สมรรถนะตามหน้าที่	.921	.913
กลุ่มอาชีพแผนกอาหาร เครื่องคั้ม: ผู้จัดการแผนก อาหารเครื่องคั้ม	สมรรถนะหลัก	.881	.884
	สมรรถนะทั่วไป	.874	.854
	สมรรถนะตามหน้าที่	.937	.939

3. การตรวจสอบจริยธรรมของการวิจัยผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ และภายหลังการตรวจสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้ส่งคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา

#### ลักษณะแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) มีลักษณะคำถามชนิดปลายปิด และข้อเสนอแนะ โดยแบ่งโครงสร้างคำถามออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ในมาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) และมาตราเรียงลำดับ (Ordinal scale) ประกอบด้วย

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ ..... ปี ..... เดือน
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า/ ม่าย/ แยกกันอยู่
4. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี
5. รายได้ต่อเดือน  ต่ำกว่า 30,000 บาท/เดือน  
 30,001- 50,000 บาท/ เดือน  50,001- 80,000 บาท/ เดือน  
 80,001-100,000 บาท/ เดือน  สูงกว่า 100,000 บาท/ เดือน
6. ประสบการณ์การทำงานเฉพาะตำแหน่ง  
 น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี  มากกว่า 3 ปี

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำคัญและระดับสมรรถนะของโรงแรมที่มีอยู่ในปัจจุบันตามมาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานในการทำงานของกลุ่มวิชาชีพ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ของผู้บริหารระดับกลางใน 4 แผนก คือ แผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้านและซักรีด แผนกผลิตอาหาร (ครัว) แผนกอาหารเครื่องดื่ม รวม 7 ตำแหน่งงาน ซึ่งแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็นจำนวน 7 ชุด 3 ตอนย่อยจำนวนข้อคำถามสมรรถนะแยกตามตำแหน่งงานที่ศึกษาเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's scale โดยเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยมีการให้ระดับความสำคัญ ดังนี้

- ระดับที่ 5 หมายถึง ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด
- ระดับที่ 4 หมายถึง ให้ความสำคัญในระดับมาก
- ระดับที่ 3 หมายถึง ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง
- ระดับที่ 2 หมายถึง ให้ความสำคัญในระดับน้อย
- ระดับที่ 1 หมายถึง ให้ความสำคัญในระดับน้อยมากหรือไม่มีเลย
- และมีกรให้ระดับของสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน ดังนี้
- ระดับที่ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด
- ระดับที่ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก
- ระดับที่ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง
- ระดับที่ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย
- ระดับที่ 1 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อยมากหรือไม่มีเลย



ตารางที่ 3-2 ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ											
1	ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)										
2	ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้										
3	สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย										
4	ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน										
5	รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)										

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือแนะนำตัว ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามผ่านผู้ประสานของสมาคมวิชาชีพโรงแรมในภาคตะวันออก และขอความร่วมมือผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมตอบแบบสอบถาม และเก็บแบบสอบถามกลับใช้เวลาประมาณ 2 เดือน

### การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้จากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

ตารางที่ 3-3 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนหลังจากการถอดแบบสอบถามสมรรถนะ  
ผู้บริหารระดับกลาง

โรงแรมที่ศึกษา	จำนวน แบบสอบถาม ที่แจก	จำนวน แบบสอบถาม ที่ได้รับ กลับคืน	จำนวน แบบสอบถาม ที่สมบูรณ์
1. Aiyapura Resort & Spa (Trad)	35	35	32
2. Amary Emeral Cove Resort (Trad)	45	24	24
3. Amary Orchid Pattaya Ocean Tower (Chonburi)	45	23	23
4. Centara Grand Mirage Beach Resort (Chonburi)	50	46	46
5. Dusit Thani Hotel Pattaya (Chonburi)	38	38	38
6. Hilton Hotel Pattaya (Chonburi)	36	21	21
7. Paradee (Rayong)	25	14	10
8. Pattaya Marriott Resort & Spa (Chonburi)	40	36	33
9. Pullman Pattaya Hotel (Chonburi)	45	7	7
10. Ravinda Beach Resort & Spa (Chonburi)	35	15	15
11. Royal Cliff Beach Resort (Chonburi)	45	45	40
12. The Zign (Chonburi)	50	20	20
13. Sea Sand Sun Resort & Spa (Chonburi)	21	20	18
14. Sheraton Pattaya Resort (Chonburi)	50	30	30
15. Way Hotel (Chonburi)	40	38	35
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>412</b>	<b>392</b>

2. นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสเพื่อเตรียมประมวลผลข้อมูลทางด้วยโปรแกรมทางสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่าความเชื่อมั่นในระดับร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนที่ 0.05

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ
2. การวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสมรรถนะกับระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีการแปลผลข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามวิธีการรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert's scale) โดยอาศัยเกณฑ์การให้คะแนน และวิธีในการแปรผลแบบสอบถามส่วนนี้ได้ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ดังนี้

ระดับสมรรถนะ มากที่สุด	คือ ค่าเฉลี่ย	4.51-5.00
ระดับสมรรถนะ มาก	คือ ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50
ระดับสมรรถนะ ปานกลาง	คือ ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50
ระดับสมรรถนะ น้อย	คือ ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50
ระดับสมรรถนะ น้อยที่สุด	คือ ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม มีความแตกต่างกัน ใช้ Paired-samples t-test ทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน สมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทาง (Two-ways MANOVA)

### การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group) โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออก เพื่อวิพากษ์สมรรถนะที่ควรนำมาพัฒนาบุคลากรแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม

ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพมีความยืดหยุ่นในด้านกรอบแนวคิดของการวิจัยมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ ดังที่ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2547, หน้า 6, 67) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาตามปรากฏการณ์มีเป้าหมาย คือ ความเข้าใจจากมุมมองของผู้กระทำ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจทัศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา จะทำให้ผู้ศึกษาวิจัยได้ข้อมูลทั้งในด้านกิจกรรม พฤติกรรม การดำเนินงาน การมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากรในองค์การ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะมีความกว้างขวาง ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ และมีรายละเอียด ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับห้าดาวในภาคตะวันออกของไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 15 โรงแรม 15 คน ดังนี้

1. นายสรรเพ็ชรศุภบวรเสถียร นายกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก
2. นายสมคิด ต้นสายเพ็ชร ผู้จัดการทั่วไป
3. นางพุดศรี จงสมนึก ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า
4. นางสมจิตร แสนมะฮุง ผู้บริหารงานแม่บ้าน
5. นายทวีป น้อยหอม ผู้จัดการแผนกลอนครี
6. นายไพโรจน์ บุญคง หัวหน้าพ่อกครัวใหญ่
7. นายสมศักดิ์ ทองเดิม หัวหน้าพ่อกครัว
8. นายปราโมทย์ ทองพรหม หัวหน้าพ่อกครัวขนมปัง
9. นายสุรชัย วรรณสมบูรณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม
10. นายชัยชนะ อยู่ยง ผู้จัดการแผนกฝึกอบรมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
11. นางสาวณัฐฉิณี ศรีละมุล ผู้จัดการแผนกสปา
12. นางสาวนริศรา แพงมา ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ
13. นางสาวสุวันนา สุมา ผู้จัดการฝ่ายการตลาดแผนกฟิตเนส
14. นางสาวสิริลักษณ์ คล้ายบุญมี ผู้จัดการฝ่ายการเงิน
15. นายวสันต์ พ่วงรัตนเจริญ ผู้จัดการแผนกไอที

## การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานกับผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญหรือทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ โดยมีหนังสือแนะนำตัวจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และใช้ข้อคำถามเดียวกันกับแบบสอบถาม และให้ความเห็นในแนวทางการในศึกษาระดับสมรรถนะและพัฒนามาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหารด้วยตนเองและทีมงานช่วยวิจัย โดยนัดวันและเวลาเพื่อสัมภาษณ์ ทางโทรศัพท์
2. เตรียมวัสดุอุปกรณ์ฯ แบบสัมภาษณ์ บันทึกข้อมูลด้วยการบันทึกเทป วีดิทัศน์ และการจดบันทึกผลการสัมภาษณ์
3. ในช่วงสัมภาษณ์ จะแนะนำตนเองและให้ความสำคัญแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ อ่อนน้อม บอกรำลึกประสงค์ในการสัมภาษณ์ให้ชัดเจน บอกระโยชน์ที่ได้รับจากการให้สัมภาษณ์ และมอบของที่ระลึกที่เหมาะสม

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์เพื่อการสนทนากลุ่ม ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลจากการทดสอบ สมมติฐานเรียบร้อยแล้ว มาจัดทำสรรณะที่ควร ได้รับการพัฒนา ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความแตกต่างกันของค่าเฉลี่ยที่เป็นช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับระดับสมรรถนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีในปัจจุบัน ดังแสดงในภาคผนวก ก

## การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

วิเคราะห์และสังเคราะห์ รูปแบบการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะจะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของหมวดหมู่ ข้อความ จัดกลุ่มและตีความหรือให้ความหมายอย่างสมเหตุสมผล (สุภางค์ จันทวานิช, 2542, หน้า 106-121) ผู้วิจัยได้จัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดความกับเครื่องบันทึกเสียงและการบันทึกภาคสนามมาพิจารณาหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ
2. นำข้อมูลที่ได้กลับมาอ่านพิจารณาอีกครั้งอย่างละเอียด จากนั้น จึงทำการตีความพร้อมกับทำการตั้งข้อความหรือประโยคสำคัญที่เกี่ยวข้องออกมา
3. นำข้อมูลที่เป็นข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงมาไว้กลุ่มเดียวกัน เพื่อสร้างหัวข้อสรุป และกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิดในตัวข้อมูล

4. อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดครบถ้วน โดยเขียนให้มีความต่อเนื่องและกลมกลืนกันระหว่างข้อความหรือประโยคของความหมายและหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องพยายามตัดข้อมูลหรือหัวข้อที่ไม่จำเป็นออก

5. ทำการเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุมถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

6. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยนำข้อสรุปที่ได้ไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบถึงความเป็นจริงและความถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปสุดท้ายที่สมบูรณ์และเป็นข้อค้นพบที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลมาตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้บริหารระดับกลาง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทาง (Two-way MANOVA) ของระดับความสำคัญของสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากแผนกต่าง ๆ

แผนก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ	55	14.04
แผนกแม่บ้าน	48	12.24
แผนกซักกรีด	54	13.77
แผนกครัว		
หัวหน้าพ่อครัว	43	10.96
รองพ่อครัว	52	13.27
พ่อครัวขนมหวาน	57	14.54
แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	83	21.18
รวม	392	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 21.18 พ่อครัวขนมหวาน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.54 แผนกซักรีด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.77 แผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ จำนวน 55 คน คิดเป็น ร้อยละ 14.04 แผนกซักรีด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.77 รองพ่อครัว จำนวน 52 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.27 และแผนกแม่บ้าน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.24

ตารางที่ 4-2 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์ สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนก ส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ จำแนกตามเพศ ระดับอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือนและประสบการณ์ ในการทำงาน

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	16	29.10
หญิง	38	69.10
ไม่ตอบ	1	1.80
รวม	55	100.00
<b>ระดับอายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	26	47.30
31-40 ปี	22	40.00
41-50 ปี	7	12.70
รวม	55	100.00
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	38	69.10
สมรส	16	29.10
หย่าร้าง	1	1.80
รวม	55	100.00



ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	23.60
ปริญญาตรี	42	76.40
รวม	55	100.00
<b>เงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 30,000 บาท	34	61.80
30,001-50,000 บาท	16	29.10
50,001-80,000 บาท	4	7.30
ไม่ตอบ	1	1.80
รวม	55	100.00
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	24	43.70
มากกว่า 3 ปี	30	54.50
ไม่ตอบ	1	1.80
รวม	55	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.10 และร้อยละ 29.10 ตามลำดับ ซึ่งมีช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปีมากที่สุด รองลงมา คือ ช่วงอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.30 และร้อยละ 40.00 ตามลำดับ มีสถานภาพโสดมากกว่าสมรส คิดเป็นร้อยละ 69.10 และร้อยละ 29.10 ตามลำดับ ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.40 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 23.60 สำหรับเงินเดือนส่วนใหญ่ที่ได้รับ คือ ต่ำกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 61.80 รองลงมา คือ ช่วง 30,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.10 และประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.50 รองลงมา คือ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.70

ตารางที่ 4-3 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการ  
แผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ  
และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน จำแนกตามเพศ ระดับอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา  
เงินเดือนและประสบการณ์ในการทำงาน

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	14	29.20
หญิง	34	70.80
รวม	48	100.00
<b>ระดับอายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	13	27.10
31-40 ปี	17	35.40
41-50 ปี	11	22.90
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	7	14.60
รวม	48	100.00
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	13	27.10
สมรส	29	60.40
หย่าร้าง	6	12.50
รวม	48	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	85.40
ปริญญาตรี	7	14.60
รวม	48	100.00
<b>เงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 30,000 บาท	37	77.20
30,001-50,000 บาท	8	16.70
50,001-80,000 บาท	2	4.20
ไม่ตอบ	1	2.10
รวม	48	100.00

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	16	33.40
มากกว่า 3 ปี	28	58.30
ไม่ตอบ	4	8.30
รวม	48	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายคิดเป็นร้อยละ 70.70 และร้อยละ 29.20 ตามลำดับ ซึ่งมีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ ช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.40 และร้อยละ 27.10 ตามลำดับ มีสถานภาพสมรสมากกว่าโสด คิดเป็นร้อยละ 60.40 และร้อยละ 27.10 ตามลำดับ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 85.40 และร้อยละ 14.60 สำหรับเงินเดือนส่วนใหญ่ที่ได้รับ คือ ต่ำกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 77.20 รองลงมา คือ ช่วง 30,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.70 และประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.30

ตารางที่ 4-4 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์สำหรับตำแหน่งผู้จัดการ  
แผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด  
จำแนกตามเพศ ระดับอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือนและประสบการณ์  
ในการทำงาน

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	33	61.10
หญิง	19	35.20
ไม่ตอบ	2	3.70
รวม	54	100.0

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	15	27.80
31-40 ปี	20	37.00
41-50 ปี	12	22.20
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	7	13.00
รวม	54	100.00
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	20	37.00
สมรส	25	46.30
หย่าร้าง	8	14.80
ไม่ตอบ	1	1.90
รวม	54	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	85.10
ปริญญาตรี	6	11.10
สูงกว่าปริญญาตรี	1	1.90
ไม่ตอบ	1	1.90
รวม	54	100.00
<b>เงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 30,000 บาท	39	72.20
30,001 - 50,000 บาท	12	22.20
50,001 - 80,000 บาท	1	1.90
ไม่ตอบ	2	3.70
รวม	54	100.00

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	18	33.30
มากกว่า 3 ปี	31	57.40
ไม่ตอบ	5	9.30
รวม	54	100.0

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.10 และร้อยละ 35.20 ตามลำดับ ซึ่งมีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ ช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.00 และร้อยละ 27.80 ตามลำดับ มีสถานภาพสมรสมากกว่าโสด คิดเป็นร้อยละ 46.30 และร้อยละ 37.00 ตามลำดับ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 85.10 และร้อยละ 11.10 ตามลำดับ สำหรับเงินเดือนส่วนใหญ่ที่ได้รับ คือ ต่ำกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 72.20 รองลงมา คือ ช่วง 30,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.20 และประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.40

ตารางที่ 4-5 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) จำแนกตามเพศ ระดับอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือนและประสบการณ์ในการทำงาน

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	34	79.10
หญิง	5	11.60
ไม่ตอบ	4	9.30
รวม	43	100.00

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	1	2.20
31-40 ปี	14	32.60
41-50 ปี	18	41.90
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	10	23.30
รวม	43	100.00
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	4	9.30
สมรส	33	76.70
หย่าร้าง	6	14.00
รวม	43	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	25	58.20
ปริญญาตรี	17	39.50
ไม่ตอบ	1	2.30
รวม	43	100.00
<b>เงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 30,000 บาท	11	25.60
30,001-50,000 บาท	19	44.20
50,001-80,000 บาท	13	30.20
รวม	43	100.00
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	10	23.30
มากกว่า 3 ปี	33	76.70
รวม	43	100.00

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 79.10 และร้อยละ 11.60 ตามลำดับ ซึ่งมีช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.90 และร้อยละ 32.60 ตามลำดับ มีสถานภาพสมรสมากที่สุด รองลงมา คือ หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 76.70 และร้อยละ 14.00 ตามลำดับ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 58.20 และร้อยละ 39.50 ตามลำดับ สำหรับเงินเดือนที่ส่วนใหญ่ได้รับ คือ ช่วง 30,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.20 รองลงมา คือ ช่วง 50,001-80,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.20 และมีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.70

ตารางที่ 4-6 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว

(Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) จำแนกตามเพศ ระดับอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือนและประสบการณ์ในการทำงาน

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	38	73.10
หญิง	13	25.00
ไม่ตอบ	1	1.90
รวม	52	100.00
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	12	23.10
31-40 ปี	26	50.00
41-50 ปี	14	26.90
รวม	52	100.00
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	20	38.50
สมรส	29	55.80
หย่าร้าง	1	1.90
ไม่ตอบ	2	3.80
รวม	52	100.00

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	38	73.00
ปริญญาตรี	11	21.20
ไม่ตอบ	3	5.80
รวม	52	100.00
<b>เงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 30,000 บาท	51	98.10
30,001-50,000 บาท	1	1.90
รวม	52	100.00
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	17	32.70
มากกว่า 3 ปี	29	55.80
ไม่ตอบ	6	11.50
รวม	52	100.0

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.10 และร้อยละ 25.00 ตามลำดับ ซึ่งมีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด รองลงมา คือ ช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 และร้อยละ 26.90 ตามลำดับ มีสถานภาพสมรสมากที่สุด รองลงมา คือ โสด คิดเป็นร้อยละ 55.80 และร้อยละ 38.50 ตามลำดับ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.00 และร้อยละ 21.20 ตามลำดับ สำหรับเงินเดือนส่วนใหญ่ที่ได้รับ คือ ต่ำกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 98.10 และมีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.80



ตารางที่ 4-7 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์ สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ จำแนกตามเพศ ระดับอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	37	64.90
หญิง	17	29.80
ไม่ตอบ	3	5.30
รวม	57	100.00
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	3	5.20
31-40 ปี	24	42.10
41-50 ปี	23	40.40
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	7	12.30
รวม	57	100.00
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	16	28.10
สมรส	35	61.40
หย่าร้าง	4	7.00
ไม่ตอบ	2	3.50
รวม	57	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	68.40
ปริญญาตรี	16	28.10
สูงกว่าปริญญาตรี	2	3.50
รวม	57	100.00

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 30,000 บาท	43	75.40
30,001-50,000 บาท	13	22.80
50,001-80,000 บาท	1	1.80
รวม	57	100.00
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	10	75.40
มากกว่า 3 ปี	46	22.80
ไม่ตอบ	1	1.80
รวม	57	100.0

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.90 และร้อยละ 29.80 ตามลำดับ ซึ่งมีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.10 และร้อยละ 40.40 ตามลำดับ มีสถานภาพสมรสมากกว่าโสด คิดเป็นร้อยละ 61.40 และร้อยละ 28.10 ตามลำดับ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 68.40 และร้อยละ 28.10 ตามลำดับ สำหรับเงินเดือนส่วนใหญ่ที่ได้รับ คือ ต่ำกว่า 30,000 บาท รองลงมา คือ ช่วง 30,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 75.40 และร้อยละ 22.80 ตามลำดับ และมีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 80.70

ตารางที่ 4-8 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการ  
แผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager)  
รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ จำแนกตามเพศ ระดับอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา  
เงินเดือนและประสบการณ์ในการทำงาน

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	51	61.50
หญิง	30	36.10
ไม่ตอบ	2	2.40
รวม	83	100.00
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	29	35.00
31-40 ปี	21	25.30
41-50 ปี	27	32.50
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	5	6.00
ไม่ตอบ	1	1.20
รวม	83	100.00
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	42	50.60
สมรส	38	45.80
หย่าร้าง	2	2.40
ไม่ตอบ	1	1.20
รวม	83	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	44	53.00
ปริญญาตรี	34	41.00
สูงกว่าปริญญาตรี	5	6.00
รวม	83	100.00

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 30,000 บาท	48	57.80
30,001-50,000 บาท	22	26.50
50,001-80,000 บาท	13	15.70
รวม	83	100.00
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	32	38.60
มากกว่า 3 ปี	48	57.80
ไม่ตอบ	3	3.60
รวม	83	100.0

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.50 และร้อยละ 36.10 ตามลำดับ ซึ่งมีช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี มากที่สุด รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.00 และร้อยละ 32.50 ตามลำดับ มีสถานภาพโสด มากกว่าสมรส คิดเป็นร้อยละ 50.60 และร้อยละ 45.80 ตามลำดับ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.00 และร้อยละ 41.00 ตามลำดับ สำหรับเงินเดือนส่วนใหญ่ที่ได้รับ คือ ต่ำกว่า 30,000 บาท รองลงมาคือ ช่วง 30,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 57.80 และร้อยละ 26.50 ตามลำดับ และมีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.80

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง

ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามตำแหน่งต่าง ๆ โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

ระดับสมรรถนะ มากที่สุด	คือ	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00
ระดับสมรรถนะ มาก	คือ	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50
ระดับสมรรถนะ ปานกลาง	คือ	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50
ระดับสมรรถนะ น้อย	คือ	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50
ระดับสมรรถนะ น้อยที่สุด	คือ	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50

ตารางที่ 4-9 ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน สำหรับ  
ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager)  
รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ

สมรรถนะหลัก	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีใน ปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ
	1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและ ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.55	0.63	มากที่สุด (1)	4.24	0.74
2. ทำงานในสภาพสังคมที่ หลากหลายได้	4.55	0.50	มากที่สุด (1)	4.27	0.78	มาก (1)
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและ ระเบียบความปลอดภัย	4.51	0.69	มากที่สุด (2)	4.16	0.86	มาก (4)
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้าน สุขลักษณะในที่ทำงาน	4.45	0.60	มากที่สุด (3)	4.20	0.76	มาก (3)
5. รักษาและคงความรู้ อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความ เชี่ยวชาญ)	4.22	0.74	มาก (4)	4.09	0.80	มาก (5)
รวม	4.42	0.46	มาก	4.19	0.63	มาก

จากตารางที่ 4-9 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนก  
ส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ

ของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ )

ตารางที่ 4-10 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.51	0.60	มากที่สุด (2)	4.25	0.70	มาก (1)
2. ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ	4.49	0.66	มาก (3)	4.25	0.80	มาก (1)
3. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป	3.98	0.91	มาก (9)	3.98	0.85	มาก (8)
4. ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป	4.31	0.79	มาก (6)	4.02	0.97	มาก (7)
5. บริหารจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.45	0.79	มาก (4)	4.15	0.78	มาก (5)
6. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน	4.62	0.56	มากที่สุด (1)	4.16	0.76	มาก (4)
7. เข้าใจและสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์	4.29	0.74	มาก (7)	4.13	0.77	มาก (6)
8. พัฒนาและแสวงหาความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	4.38	0.73	มาก (5)	4.22	0.76	มาก (3)
9. ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น	4.22	0.81	มาก (8)	3.95	0.91	มาก (9)
รวม	4.36	0.56	มาก	4.12	0.65	มาก

จากตารางที่ 4-10 พบว่า สมรรถนะทั่วไปของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับของธุรกิจ โรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ )

ตารางที่ 4-11 ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยมั่นคงในที่ทำงาน	4.56	0.66	มากที่สุด (2)	4.07	0.98	มาก (5)
2. บริหารจัดการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ	4.58	0.69	มากที่สุด (1)	4.24	0.82	มาก (1)
3. เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ	4.20	0.89	มาก (17)	3.87	0.90	มาก (19)
4. จัดการดำเนินการด้านการเงินภายในวงงบประมาณ	4.09	0.97	มาก (20)	3.80	0.95	มาก (20)
5. จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังตรวจรายการสินค้า	4.18	0.82	มาก (19)	3.93	0.81	มาก (16)
6. บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย	4.45	0.66	มาก (6)	4.16	0.76	มาก (3)
7. สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ	4.20	0.87	มาก (17)	4.04	0.88	มาก (8)
8. ควบคุมความสัมพันธ์บนความหลากหลายในสถานที่	4.35	0.70	มาก (13)	4.02	0.80	มาก (13)

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
9. จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.55	0.66	มากที่สุด (3)	4.05	0.95	มาก (7)
10. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.44	0.74	มาก (8)	3.93	0.98	มาก (16)
11. ตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานพนักงาน	4.44	0.66	มาก (8)	3.96	0.92	มาก (14)
12. จัดทำขั้นตอนการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน	4.35	0.78	มาก (13)	4.04	0.79	มาก (8)
13. เตรียมการและจัดฝึกอบรม	4.42	0.81	มาก (10)	4.16	0.86	มาก (3)
14. จัดให้มีการฝึกอบรมกลุ่มย่อย	4.45	0.72	มาก (6)	4.04	0.98	มาก (8)
15. ตรวจสอบและประเมินผล ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม	4.40	0.71	มาก (11)	4.04	0.84	มาก (8)
16. วางแผนบริหารการจัดการประชุม	4.24	0.86	มาก (15)	3.91	1.01	มาก (18)
17. รักษามาตรฐานและข้อมูลทางการเงิน	4.24	0.94	มาก (15)	3.95	0.95	มาก (15)
18. วางแผนและจัดการเคลื่อนย้าย หรืออพยพแขกโรงแรมออกจาก อาคาร	4.49	0.69	มาก (4)	4.20	0.85	มาก (2)
19. วางแผนและจัดระบบและ ระเบียบปฏิบัติ	4.36	0.73	มาก (12)	4.07	0.86	มาก (5)



ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
20. อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง	4.47	0.69	มาก (5)	4.04	0.98	มาก (8)
รวม	4.37	0.56	มาก	4.03	0.70	มาก

จากตารางที่ 4-11 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ )

ตารางที่ 4-12 ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

สมรรถนะหลัก	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.48	0.74	มาก (1)	3.98	0.70	มาก (2)
2. ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้	4.27	0.71	มาก (3)	4.04	0.74	มาก (1)

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย	4.38	0.84	มาก (2)	3.98	0.84	มาก (2)
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน	4.23	0.78	มาก (4)	3.92	0.79	มาก (3)
5. รักษาและคงความรู้คู่ต สาขากรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	3.94	1.04	มาก (5)	3.67	0.81	มาก (4)
รวม	4.21	0.67	มาก	3.84	0.52	มาก

จากตารางที่ 4-12 พบว่า สมรรถนะหลักตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ )

ตารางที่ 4-13 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	0.93	มาก (1)	3.79	0.80	มาก (2)

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
	2. ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ	4.29	0.80	มาก (2)	4.00	0.68
3. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป	3.88	0.96	มาก (6)	3.54	0.85	มาก (4)
4. ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป	3.90	1.19	มาก (5)	3.40	0.98	ปานกลาง (6)
5. บริหารจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งในเวลาต่าง ๆ	4.19	0.96	มาก (3)	3.77	0.93	มาก (3)
6. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน	4.17	1.02	มาก (4)	3.54	0.85	มาก (4)
รวม	4.12	0.87	มาก	3.67	0.69	มาก

จากตารางที่ 4-13 พบว่า สมรรถนะทั่วไปตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ )

ตารางที่ 4-14 ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มี  
ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive  
housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนก  
แม่บ้าน

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ
	1. บริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็นวัตถุ วัสดุ อาคาร โครงสร้างพื้นฐาน	4.13	1.04	มาก (8)	3.67	0.83
2. เตรียมและตรวจสอบงบประมาณ ประกอบการ	4.02	1.12	มาก (10)	3.50	0.97	มาก (11)
3. จัดการดำเนินการด้านการเงินภายในวง งบประมาณ	4.00	1.11	มาก (11)	3.60	0.92	มาก (10)
4. บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนด ของกฎหมาย	4.25	0.91	มากที่สุด (4)	3.88	0.84	มาก (5)
5. จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.42	0.82	มากที่สุด (1)	3.96	0.77	มาก (3)
6. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.35	0.86	มากที่สุด (3)	3.92	0.87	มาก (4)
7. ตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติของ พนักงาน	4.25	0.86	มากที่สุด (4)	3.79	0.80	มาก (6)
8. จัดเตรียมฝึกอบรมพนักงาน	4.40	0.87	มากที่สุด (2)	4.04	0.77	มาก (2)
9. จัดเตรียมฝึกอบรมกลุ่มย่อย	4.13	0.91	มาก (8)	3.73	0.79	มาก (8)
10. ตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพ ของผลการฝึกอบรม	4.25	0.84	มากที่สุด (4)	3.77	0.83	มาก (7)

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
	11. เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์	3.90	1.04	มาก (12)	3.44	0.94
12. เริ่มต้นการสนทนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.25	0.84	มากที่สุด (4)	4.15	0.62	มาก (1)
13. อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง	3.83	1.15	มาก (13)	3.29	0.94	ปานกลาง (13)
รวม	4.17	0.79	มาก	3.75	0.57	มาก

จากตารางที่ 4-14 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ )

ตารางที่ 4-15 ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน  
สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและ  
ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักรีด

สมรรถนะหลัก	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีใน ปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและ ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.17	0.64	มาก (4)	3.96	0.55	มาก (5)
2. ทำงานในสภาพสังคมที่ หลากหลายได้	4.00	0.58	มาก (6)	4.04	0.61	มาก (4)
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและ ระเบียบความปลอดภัย	4.26	0.68	มาก (3)	4.09	0.71	มาก (2)
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้าน สุขลักษณะในที่ทำงาน	4.30	0.72	มาก (1)	4.07	0.77	มาก (3)
5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรม บริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	4.11	0.77	มาก (5)	3.91	0.59	มาก (6)
รวม	4.09	0.51	มาก	3.96	0.47	มาก

จากตารางที่ 4-15 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนก  
ซักรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักรีดของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน  
ของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญ  
ของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.96$ )

ตารางที่ 4-16 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน  
สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและ  
ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีใน ปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ
	1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.50	2.59	มาก (1)	3.93	0.93
2. ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ	4.06	0.71	มาก (2)	3.83	0.84	มาก (2)
3. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป	3.56	0.96	มาก (6)	3.52	1.00	มาก (4)
4. ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป	3.59	0.98	มาก (4)	3.52	0.86	มาก (4)
5. บริหารจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งในเวลาต่าง ๆ	3.85	0.81	มาก (3)	3.69	0.82	มาก (3)
6. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน	3.57	1.09	มาก (5)	3.28	1.00	ปานกลาง (6)
รวม	3.85	0.69	มาก	3.63	0.70	มาก

จากตารางที่ 4-16 พบว่า สมรรถนะทั่วไปของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ )

ตารางที่ 4-17 ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มี  
ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ  
และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักรีด

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. จัดให้มีการรักษาความปลอดภัย และมั่นคงในที่ทำงาน	4.41	0.69	มาก (1)	4.15	0.68	มาก (3)
2. บริหารจัดการบริการแขกที่มา พักอย่างมีคุณภาพ	4.33	0.61	มาก (2)	4.17	0.61	มาก (1)
3. เตรียมและตรวจสอบ งบประมาณประกอบการ	3.80	0.86	มาก (19)	3.61	0.83	มาก (18)
4. บริหารจัดซื้อสินค้าคงคลังและ ตรวจสอบรายการสินค้า	3.85	0.76	มาก (16)	3.76	0.73	มาก (16)
5. ดูแลควบคุมและตั้งซื้อสินค้าคง คลังใหม่	3.81	0.85	มาก (18)	3.80	0.81	มาก (15)
6. รับและจัดเก็บสินค้าที่เข้ามา อย่างถูกต้องตามระเบียบ	4.17	0.75	มาก (7)	4.04	0.67	มาก (9)
7. บริหารจัดการธุรกิจให้เป็น ไปตามข้อกำหนดกฎหมาย	4.13	0.87	มาก (10)	4.02	0.71	มาก (10)
8. ดูแลและจัดการความสัมพันธ์ และความหลากหลายของพนักงาน ในที่ทำงาน	4.15	0.81	มาก (9)	3.98	0.74	มาก (13)
9. จัดการให้มีการใช้ทรัพยากร มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	0.60	มาก (5)	4.11	0.57	มาก (4)
10. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.13	0.75	มาก (10)	4.02	0.63	มาก (10)



ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
	11. จัดตารางทำงานและมอบหมายงานให้พนักงาน	4.17	0.72	มาก (7)	4.09	0.65
12. ดูแลตรวจสอบการดำเนินงานประจำในที่ทำงาน	4.11	0.79	มาก (12)	4.06	0.76	มาก (7)
13. ดูแลตรวจสอบมาตรฐานการทำงานของพนักงาน	4.20	0.71	มาก (6)	4.06	0.66	มาก (7)
14. ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงานตามขั้นตอน	4.09	0.78	มาก (13)	4.02	0.66	มาก (10)
15. จัดเตรียมและฝึกอบรมพนักงาน	4.31	0.67	มาก (3)	4.17	0.61	มาก (1)
16. ฝึกอบรมพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน	4.30	0.74	มาก (4)	4.09	0.65	มาก (5)
17. ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย	4.04	0.75	มาก (14)	3.74	0.78	มาก (17)
18. ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม	4.04	0.80	มาก (14)	3.93	0.77	มาก (14)
19. เข้าใจและสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์	3.67	0.95	มาก (21)	3.46	1.02	มาก (21)
20. การแผน จัดการและดำเนินการประชุม	3.83	1.11	มาก (17)	3.56	0.98	มาก (19)
21. มีทักษะอ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง	3.48	1.06	มาก (22)	3.31	1.04	ปานกลาง (22)
22. ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น	3.70	0.86	มาก (20)	3.54	0.95	ปานกลาง (20)
รวม	4.05	0.59	มาก	3.89	0.50	มาก

จากตารางที่ 4-17 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักรีดของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ )

ตารางที่ 4-18 ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

สมรรถนะหลัก	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.47	0.55	มาก (3)	4.21	0.64	มาก (4)
2. ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้	4.44	0.59	มาก (4)	4.35	0.57	มาก (1)
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย	4.51	0.51	มากที่สุด (2)	4.30	0.56	มาก (2)
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน	4.56	0.55	มากที่สุด (1)	4.26	0.76	มาก (3)
5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	4.30	0.51	มาก (5)	4.21	0.71	มาก (4)
รวม	4.38	0.34	มาก	4.18	0.43	มาก

จากตารางที่ 4-18 พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) ในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ )

ตารางที่ 4-19 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน  
สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.52	มาก (7)	4.05	0.62	มาก (9)
2. ทำงานธุรการเบื้องต้นทั่วไป	3.60	0.82	มาก (15)	3.56	0.85	มาก (15)
3. ส่งเสริมสินค้าและบริการด้านการบริการ	4.23	0.75	มาก (9)	4.12	0.79	มาก (8)
4. ทำความสะอาดรักษาเครื่องใช้ในครัว	4.35	0.65	มาก (6)	4.23	0.68	มาก (7)
5. เตรียมอาหารและรักษาจัดเก็บถูกสุขลักษณะ	4.40	0.66	มาก (4)	4.26	0.62	มาก (5)
6. ใช้เทคนิคประกอบอาหารทางการค้าเบื้องต้นได้	4.28	0.70	มาก (8)	4.26	0.69	มาก (5)
7. ใช้วิธีรักษาความปลอดภัยมาตรฐานในการเก็บรักษาอาหาร	4.60	0.49	มากที่สุด (1)	4.47	0.55	มาก (1)
8. จัดเตรียมอาหารสินค้าและผลิตอาหาร	4.40	0.58	มาก (4)	4.35	0.65	มาก (3)
9. นำเสนอจัดแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร	4.07	0.67	มาก (10)	3.70	0.77	มาก (14)
10. รับสินค้าจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย	4.42	0.63	มาก (3)	4.37	0.69	มาก (2)
11. รับและจัดเก็บอาหารและเครื่องใช้ในครัว	4.58	0.54	มากที่สุด (2)	4.33	0.61	มาก (4)

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
	12. รับคำร้องเรียนและแก้ปัญหา คำร้องเรียนของลูกค้า	4.07	0.70	มาก (10)	3.88	0.73
13. อ่านและตีความวิธีใช้ ข้อเสนอแนะแผนผังต่าง ๆ	3.98	0.99	มาก (12)	3.86	0.99	มาก (11)
14. พูดภาษาอังกฤษได้ในระดับ ปฏิบัติการได้	3.93	0.63	มาก (13)	3.81	0.88	มาก (12)
15. ให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้	3.84	1.00	มาก (14)	3.79	0.94	มาก (13)
รวม	4.20	0.36	มาก	4.08	0.44	มาก

จากตารางที่ 4-19 พบว่า สมรรถนะทั่วไปของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) ในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ )

ตารางที่ 4-20 ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มี  
ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและ มั่นคงในที่ทำงาน	4.53	0.63	มากที่สุด (3)	4.19	0.70	มาก (6)
2. ดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมี คุณภาพ	4.58	0.50	มากที่สุด (2)	4.26	0.62	มาก (5)
3. เตรียมและดูแลตรวจสอบงบประมาณ ดำเนินงาน	4.05	0.90	มาก (24)	3.88	0.91	มาก (22)
4. จัดการด้านการเงินภายในวงเงิน งบประมาณ	4.09	1.02	มาก (22)	3.86	0.97	มาก (24)
5. จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและ ตรวจรายการสินค้า	4.40	0.62	มาก (6)	4.28	0.59	มาก (4)
6. จัดดำเนินการธุรกิจตามข้อกำหนดของ กฎหมาย	4.05	0.75	มาก (24)	4.02	0.80	มาก (19)
7. ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และ ความหลากหลายในที่ทำงาน	4.21	0.56	มาก (19)	4.12	0.59	มาก (13)
8. บริหารจัดการในการใช้ทรัพยากร มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.58	มาก (6)	4.19	0.66	มาก (6)
9. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.42	0.63	มาก (5)	3.91	0.75	มาก (20)
10. จัดตารางการทำงานและมอบหมาย แก่พนักงาน	4.23	0.68	มาก (18)	4.12	0.66	มาก (13)
11. ดำเนินการประเมินการทำงานของ พนักงาน	4.30	0.67	มาก (15)	4.07	0.67	มาก (17)

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
	12. เตรียมและดำเนินกนफीกอบรม	4.33	0.52	มาก (13)	4.07	0.67
13. ดำเนินการफीกอบรมกลุ่มย่อย	4.05	0.62	มาก (24)	3.74	0.79	มาก (26)
14. ดูแลประเมินความสำเร็จของการफीกอบรม	4.26	0.49	มาก (17)	3.88	0.59	มาก (22)
15. สามารถใช้หลักการบริการและควบคุมกิจการอาหาร	4.40	0.76	มาก (6)	4.19	0.88	มาก (6)
16. พัฒนายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการตลาดประสานกิจกรรมส่งเสริมการขาย	4.00	0.85	มาก (27)	3.67	0.81	มาก (27)
17. จัดทำอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการด้านโภชนาการและวัฒนธรรม	4.40	0.58	มาก (6)	4.30	0.71	มาก (3)
18. ออกแบบเมนูอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด	4.53	0.59	มากที่สุด (3)	4.37	0.69	มาก (1)
19. พัฒนาและควบคุมแนวทางการปฏิบัติงาน	4.35	0.78	มาก (12)	4.19	0.82	มาก (6)
20. จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิต	4.40	0.62	มาก (6)	4.16	0.69	มาก (12)
21. จัดการดูแลจัดงานพิเศษต่าง ๆ	4.30	0.60	มาก (15)	4.19	0.59	มาก (6)
22. ดูแลตรวจตรารายรับและรายจ่าย	4.12	1.05	มาก (21)	3.91	1.02	มาก (20)

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
	23. คู่มือตรวจตราและรักษาระบบคอมพิวเตอร์สำหรับธุรกิจ	4.09	1.00	มาก (22)	3.79	0.97
24. จัดการดำเนินการด้านการบริการอาหาร	4.33	0.64	มาก (13)	4.10	0.69	มาก (15)
25. เลือกระบบการบริการอาหาร	4.40	0.49	มาก (6)	4.19	0.55	มาก (6)
26. วางแผนและจัดการกิจการอาหารตามเมนู	4.63	0.54	มากที่สุด (1)	4.35	0.61	มาก (2)
27. ให้การสนับสนุนด้านวิชาชีพแก่เพื่อนร่วมงาน	4.19	0.70	มาก (20)	4.09	0.81	มาก (16)
28. อ่านและเขียนภาษาอังกฤษในระดับสูง	3.98	0.67	มาก (28)	3.58	0.82	มาก (29)
29. ภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่ซับซ้อนได้	3.95	0.75	มาก (29)	3.65	1.04	มาก (28)
รวม	4.27	0.41	มาก	4.05	0.43	มาก

จากตารางที่ 4-20 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) ในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ )

ตารางที่ 4-21 ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน  
สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว  
(Assistant demi chef)

สมรรถนะหลัก	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีใน ปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ
	1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและ ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.29	0.75	มาก (1)	4.06	0.57
2. ทำงานในสภาพสังคมที่ หลากหลายได้	4.04	0.56	มาก (5)	3.98	0.61	มาก (5)
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบ ความปลอดภัย	4.21	0.72	มาก (3)	4.08	0.65	มาก (1)
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะ ในที่ทำงาน	4.23	0.65	มาก (2)	4.06	0.64	มาก (3)
5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรม บริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	4.15	0.72	มาก (4)	4.00	0.63	มาก (4)
รวม	4.14	0.50	มาก	3.99	0.43	มาก

จากตารางที่ 4-21 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) ของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ )



ตารางที่ 4-22 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน  
สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว  
(Assistant demi chef)

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	0.70	มาก (7)	3.94	0.78	มาก (8)
2. ทำงานธุรการเบื้องต้นทั่วไป	3.52	0.96	มาก (14)	3.46	0.85	มาก (14)
3. ส่งเสริมสินค้าและบริการด้านการบริการ	4.04	0.82	มาก (9)	3.87	0.79	มาก (10)
4. ทำความสะอาดรักษาเครื่องใช้ในครัว	4.42	0.57	มาก (3)	4.23	0.70	มาก (2)
5. เตรียมอาหารและรักษาจัดเก็บถูกสุขลักษณะ	4.48	0.64	มาก (1)	4.27	0.69	มาก (1)
6. ใช้เทคนิคประกอบอาหารทางการค้าเบื้องต้นได้	4.13	0.74	มาก (8)	4.04	0.79	มาก (7)
7. ใช้วิธีรักษาความปลอดภัยมาตรฐานในการเก็บรักษาอาหาร	4.46	0.70	มาก (2)	4.23	0.67	มาก (2)
8. จัดเตรียมอาหารสินค้าและผลิตอาหาร	4.38	0.69	มาก (4)	4.19	0.66	มาก (4)
9. นำเสนอจัดแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร	3.77	0.83	มาก (11)	3.77	0.81	มาก (11)
10. รับสินค้าจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย	4.21	0.70	มาก (6)	4.06	0.73	มาก (6)
11. รับและจัดเก็บอาหารและเครื่องใช้ในครัว	4.27	0.72	มาก (5)	4.19	0.79	มาก (4)

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ
	12. รับคำร้องเรียนและแก้ปัญหา คำร้องเรียนของลูกค้า	3.98	0.70	มาก (10)	3.94	0.67
13. อ่านและตีความวิธีใช้ ข้อเสนอแนะแผนผังต่าง ๆ	3.56	0.85	มาก (13)	3.52	0.83	มาก (12)
14. พูดภาษาอังกฤษได้ในระดับ ปฏิบัติการได้	3.71	0.82	มาก (12)	3.48	0.75	ปานกลาง (13)
15. ให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้	3.50	1.11	ปานกลาง (15)	3.40	1.14	ปานกลาง (15)
รวม	4.10	0.76	มาก	3.91	0.51	มาก

จากตารางที่ 4-22 พบว่า สมรรถนะทั่วไปของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) ของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ )

ตารางที่ 4-23 ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มี  
ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว  
(Assistant demi chef)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. จัดให้มีและรักษาสภาพการณ์ที่ ปลอดภัยในที่ทำงาน	4.33	0.76	มาก (3)	4.08	0.76	มาก (13)
2. จัดให้มีและรักษาการควบคุม คุณภาพในการผลิตอาหาร	4.35	0.65	มาก (2)	4.17	0.71	มาก (5)
3. ดูแลควบคุมสิ่งแวดล้อมสิ่งจำเป็น ในการประกอบอาหาร	4.25	0.62	มาก (6)	4.10	0.66	มาก (12)
4. ดูแลการปฏิบัติงานประจำในที่ ทำงาน	4.21	0.67	มาก (7)	4.17	0.68	มาก (5)
5. รักษาวิธีการเก็บรักษาอาหารปรุง แล้วอย่างปลอดภัย	4.54	0.67	มากที่สุด (1)	4.31	0.64	มาก (1)
6. วางแผน เตรียมการณจัดแสดง การบริการอาหารบุฟเฟ่ต์	4.21	0.72	มาก (7)	4.15	0.61	มาก (7)
7. จัดเตรียมซूप	4.19	0.77	มาก (10)	4.21	0.75	มาก (4)
8. จัดเตรียมอาหารเรียกน้ำย่อยและ สลัด	4.15	0.85	มาก (12)	4.13	0.79	มาก (8)
9. จัดเตรียมเนื้อแก่เป็นชิ้นในขนาดที่ กำหนด	4.13	0.79	มาก (13)	4.13	0.71	มาก (8)
10. จัดเตรียมและทำอาหารประเภท ไก่และเนื้อ	4.21	0.70	มาก (7)	4.13	0.60	มาก (8)
11. จัดเตรียมผัก ไข่ และอาหาร ประเภทแป้ง	4.27	0.72	มาก (5)	4.23	0.58	มาก (3)

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ
	12. จัดเตรียมแซนด์วิชประเภทต่าง ๆ	4.19	0.84	มาก (10)	4.13	0.77
13. จัดเตรียมและทำอาหารทะเล	4.31	0.67	มาก (4)	4.25	0.59	มาก (2)
14. จัดเตรียมขนมหวานประเภท ชีสโกแลตและขนมอื่น ๆ	3.94	0.80	มาก (16)	3.88	0.83	มาก (16)
15. จัดเตรียมของหวานทั้งร้อนและ เย็น	4.10	0.72	มาก (14)	4.08	0.76	มาก (13)
16. ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะ ในการทำงาน	4.08	0.74	มาก (15)	4.08	0.68	มาก (13)
รวม	4.22	0.57	มาก	4.14	0.49	มาก

จากตารางที่ 4-23 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งรอง  
พ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) ของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของ  
กลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญ  
ของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.14$ )

ตารางที่ 4-24 ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ

สมรรถนะหลัก	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.30	0.63	มาก (1)	4.16	0.68	มาก (2)
2. ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้	3.95	0.64	มาก (5)	3.95	0.69	มาก (5)
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย	4.30	0.65	มาก (1)	4.12	0.73	มาก (3)
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน	4.28	0.70	มาก (2)	4.21	0.75	มาก (1)
5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	4.09	0.66	มาก (4)	4.05	0.67	มาก (4)
รวม	4.12	0.44	มาก	4.05	0.52	มาก

จากตารางที่ 4-24 พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ ในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ )

ตารางที่ 4-25 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.82	5.33	มากที่สุด (1)	4.05	0.58	มาก (9)
2. ทำงานธุรการเบื้องต้นทั่วไป	3.67	0.58	มาก (15)	3.56	0.63	มาก (14)
3. ส่งเสริมสินค้าและบริการด้านการบริการ	4.12	0.76	มาก (9)	4.00	0.73	มาก (10)
4. ทำความสะอาดรักษาเครื่องใช้ในครัว	4.44	0.66	มาก (2)	4.30	0.60	มาก (3)
5. เตรียมอาหารและรักษาจัดเก็บถูกสุขลักษณะ	4.40	0.68	มาก (4)	4.33	0.61	มาก (2)
6. ใช้เทคนิคประกอบอาหารทางการค้าเบื้องต้นได้	4.05	0.72	มาก (10)	4.09	0.66	มาก (7)
7. ใช้วิธีรักษาความปลอดภัยมาตรฐานในการเก็บรักษาอาหาร	4.42	0.68	มาก (3)	4.37	0.59	มาก (1)
8. จัดเตรียมอาหารสินค้าและผลิตอาหาร	4.19	0.74	มาก (7)	4.23	0.68	มาก (5)
9. นำเสนอจัดแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร	3.96	0.71	มาก (11)	3.91	0.63	มาก (11)
10. รับสินค้าจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย	4.26	0.70	มาก (6)	4.21	0.65	มาก (6)
11. รับและจัดเก็บอาหารและเครื่องใช้ในครัว	4.30	0.71	มาก (5)	4.28	0.59	มาก (4)

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
	12. รับคำร้องเรียนและแก้ปัญหา คำร้องเรียนของลูกค้า	4.19	0.61	มาก (7)	4.09	0.66
13. อ่านและตีความวิธีใช้ ข้อเสนอแนะแผนผังต่าง ๆ	3.91	0.74	มาก (12)	3.84	0.68	มาก (12)
14. พูดภาษาอังกฤษได้ในระดับ ปฏิบัติการได้	3.84	0.68	มาก (13)	3.54	0.68	มาก (15)
15. ให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้	3.77	0.91	มาก (14)	3.61	0.82	มาก (13)
รวม	4.16	0.57	มาก	4.03	0.35	มาก

จากตารางที่ 4-25 พบว่า สมรรถนะทั่วไปสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ ในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ )

ตารางที่ 4-26 ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มี  
ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัว  
ขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับ สมรรถนะ
	1. จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและ มั่นคงในที่ทำงาน	4.32	0.76	มาก (3)	3.98	0.77
2. ดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมี คุณภาพ	4.40	0.59	มาก (2)	4.21	0.62	มาก (2)
3. จัดเตรียมและดูแลงบประมาณด้าน การปฏิบัติงาน	3.93	0.80	มาก (13)	3.72	0.77	มาก (12)
4. จัดดำเนินงานทางการเงินภายในวง งบประมาณ	3.79	0.75	มาก (19)	3.65	0.74	มาก (18)
5. ตรวจสอบ ควบคุมและจัดซื้อสินค้า คงคลังและตรวจสอบรายการสินค้า	4.12	0.66	มาก (8)	3.91	0.66	มาก (8)
6. ดูแลควบคุม และสั่งซื้อวัตถุดิบและ สิ่งจำเป็นในการประกอบอาหาร	4.19	0.77	มาก (7)	3.96	0.71	มาก (6)
7. รับ เก็บสินค้าและวัตถุดิบสำหรับ ประกอบอาหารในที่ที่ปลอดภัย	4.42	0.63	มาก (1)	4.18	0.66	มาก (3)
8. จัดทำตารางและมอบหมาย การทำงานแก่พนักงาน	4.05	0.67	มาก (10)	3.89	0.72	มาก (9)
9. ดูแลการปฏิบัติงานประจำใน ที่ทำงาน	4.32	0.57	มาก (3)	4.25	0.63	มาก (1)
10. ดูแลมาตรฐานการทำงานของ พนักงาน	4.21	0.59	มาก (5)	4.00	0.57	มาก (4)
11. ดำเนินการประเมินการทำงาน ของพนักงาน	4.21	0.65	มาก (5)	3.96	0.81	มาก (6)



ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
12. สอนทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่	4.09	0.67	มาก (10)	3.86	0.72	มาก (10)
13. เตรียมการและจัดวาง Petits fours	3.94	0.86	มาก (11)	3.70	0.80	มาก (15)
14. เตรียมการและจัดวางน้ำตาลปั้นสำหรับตกแต่ง	3.71	0.92	มาก (21)	3.50	0.95	ปานกลาง (21)
15. เตรียมการและจัดวางขนมเค้กอัลมอนต์	3.79	1.01	มาก (19)	3.56	1.03	มาก (20)
16. เตรียมการจัดวางผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลต	3.81	0.91	มาก (17)	3.58	0.94	มาก (19)
17. เตรียมการและจัดวางอาหารหวาน	3.94	0.78	มาก (11)	3.73	0.94	มาก (11)
18. เตรียมการจัดวางขนมหวานขนมเค้กหน้าครีม และเค้ก	3.90	0.78	มาก (15)	3.69	0.95	มาก (16)
19. จัดเตรียม ทำเค้กและขนมปัง	3.92	0.74	มาก (14)	3.71	0.87	มาก (13)
20. จัดเตรียมและผลิตสินค้าประเภทยีสต์	3.88	0.96	มาก (16)	3.71	1.03	มาก (13)
21. จัดเตรียมผลิตภัณฑ์ขนมปังอบ	3.81	0.76	มาก (17)	3.67	0.88	มาก (17)
รวม	4.07	0.49	มาก	3.86	0.52	มาก

จากตารางที่ 4-26 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรอง

พ่อก้าวต่าง ๆ ในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ )

ตารางที่ 4-27 ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

สมรรถนะหลัก	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.48	0.61	มาก (3)	4.31	0.75	มาก (4)
2. ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้	4.34	0.59	มาก (6)	4.20	0.75	มาก (6)
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย	4.53	0.67	มากที่สุด (1)	4.40	0.71	มาก (2)
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน	4.43	0.65	มาก (4)	4.39	0.71	มาก (3)
5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	4.41	0.64	มาก (5)	4.22	0.77	มาก (5)
รวม	4.41	0.49	มาก	4.25	0.59	มาก

จากตารางที่ 4-27 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ )

ตารางที่ 4-28 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน  
สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร  
(Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

สมรรถนะทั่วไป	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	0.69	มาก (5)	4.33	0.68	มาก (5)
2. ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ	4.34	0.65	มาก (8)	4.19	0.74	มาก (8)
3. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป	4.16	0.77	มาก (10)	4.12	0.83	มาก (9)
4. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน	4.33	0.73	มาก (9)	4.01	0.79	มาก (10)
5. รับสินค้าจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย	4.51	0.61	มากที่สุด (4)	4.22	0.77	มาก (7)
6. ดำเนินธุรกรรมทางธุรกิจสำหรับรายการบริการ	4.38	0.68	มาก (7)	4.74	5.56	มากที่สุด (1)
7. ดำเนินการประสานงานครัวและพื้นที่บริการ	4.41	0.61	มาก (6)	4.24	0.79	มาก (6)
8. จัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการ	4.56	0.57	มากที่สุด (2)	4.38	0.71	มาก (3)
9. พัฒนาและรักษาอาหารและเครื่องดื่ม	4.54	0.59	มากที่สุด (3)	4.38	0.68	มาก (3)
10. รับและแก้ไขปัญหาคำติชมของลูกค้า	4.61	0.68	มากที่สุด (1)	4.43	0.74	มาก (2)
รวม	4.42	0.48	มาก	4.30	0.81	มาก

จากตารางที่ 4-28 พบว่า สมรรถนะทั่วไปของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้บริหาร/ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ )

ตารางที่ 4-29 ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับสมรรถนะ
1. จัดให้มีและรักษาสภาพการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน	4.52	0.61	มากที่สุด (1)	4.30	0.71	มาก (2)
2. จัดให้มีรักษาการควบคุมคุณภาพในการประกอบอาหาร	4.48	0.63	มาก (4)	4.22	0.70	มาก (11)
3. จัดการด้านทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง วัสดุ วัสดุ โครงสร้างพื้นฐาน	4.36	0.67	มาก (13)	4.20	0.81	มาก (13)
4. เตรียมการและดูแลงบประมาณการดำเนินการ	4.29	0.89	มาก (20)	4.17	0.92	มาก (16)
5. จัดดำเนินการการเงินภายในวงเงินงบประมาณ	4.13	0.96	มาก (27)	3.95	0.97	มาก (26)
6. จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า	4.29	0.72	มาก (20)	4.12	0.82	มาก (18)
7. ดูแลและตรวจตรารายรับและรายจ่าย	4.28	0.98	มาก (22)	4.05	1.00	มาก (23)
8. จัดการเอกสารทางการเงินประจำวัน	4.27	0.93	มาก (23)	4.01	0.97	มาก (25)

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของ สมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีใน ปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
9. พัฒนาและดำเนินการวางแผนหรือ รณรงค์ทางธุรกิจ	4.33	0.80	มาก (17)	4.12	0.97	มาก (18)
10. พัฒนายุทธศาสตร์การตลาดและ ประสานงานด้านการขาย	4.25	0.76	มาก (24)	4.12	0.92	มาก (18)
11. สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทาง ธุรกิจ	4.30	0.84	มาก (19)	4.20	0.91	มาก (13)
12. จัดดำเนินการประกอบธุรกิจตาม ข้อกำหนดกฎหมาย	4.42	0.73	มาก (8)	4.37	0.76	มาก (1)
13. จัดดำเนินการมูมกาแฟ	4.24	0.86	มาก (25)	4.13	0.93	มาก (17)
14. บริการจัดงานที่โรงแรมหรือ ห้องอาหาร	4.39	0.78	มาก (10)	4.30	0.81	มาก (2)
15. ดูแลและจัดการความสัมพันธ์ หลากหลายในที่ทำงาน	4.36	0.74	มาก (13)	4.30	0.79	มาก (2)
16. บริหารจัดการในการใช้ ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	0.73	มาก (18)	4.22	0.91	มาก (11)
17. จัดการและดูแลการจัดงานพิเศษ ต่างๆ	4.43	0.74	มาก (6)	4.28	0.86	มาก (5)
18. มีบทบาทนำและบริหารบุคคล	4.36	0.73	มาก (13)	4.10	0.89	มาก (21)
19. ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะใน ที่ทำงาน	4.49	0.61	มาก (3)	4.27	0.87	มาก (7)
20. ดูแลตรวจตราการปฏิบัติงานใน ที่ทำงาน	4.47	0.57	มาก (5)	4.25	0.84	มาก (9)

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

สมรรถนะตามหน้าที่	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ			ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
			สมรรถนะ			สมรรถนะ
21. คู่มือมาตรฐานการทำงานของพนักงาน	4.40	0.68	มาก (9)	4.19	0.89	มาก (15)
22. ดำเนินการประเมินการทำงาน ของพนักงาน	4.51	0.63	มากที่สุด (2)	4.24	0.84	มาก (10)
23. วางแผนและจัดการการอบรม ตามลำดับ	4.39	0.73	มาก (10)	4.28	0.80	มาก (5)
24. คู่มือตรวจตราและประเมินผลของ การอบรม	4.36	0.73	มาก (13)	4.08	0.87	มาก (22)
25. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.39	0.76	มาก (10)	4.05	0.99	มาก (23)
26. จัดทำตารางและมอบหมาย การทำงานแก่พนักงาน	4.43	0.68	มาก (6)	4.27	0.84	มาก (7)
27. สนทนาภาษาอังกฤษเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ซับซ้อนได้	4.14	0.68	มาก (26)	3.93	0.77	มาก (27)
28. อ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ใน ระดับสูง	3.93	0.67	มาก (29)	3.75	0.78	มาก (29)
29. ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาล เบื้องต้น	4.11	0.92	มาก (28)	3.89	1.02	มาก (28)
รวม	4.33	0.48	มาก	4.15	0.64	มาก

จากตารางที่ 4-29 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่ง  
ผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager)  
รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิก  
ของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออก มีระดับความสำคัญของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก

( $\bar{X} = 4.33$ ) และมีระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ )

### ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง

ผลการวิจัยจากการเก็บข้อมูลด้วยการแจกแจงสอบถาม เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-30 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มี  
ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office  
manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะหลัก และระดับ สมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
สมรรถนะ	ปัจจุบัน				
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและ ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.55	4.24	4.00	54	0.000*
2. ทำงานในสภาพสังคมที่ หลากหลายได้	4.55	4.27	2.98	54	0.004*
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและ ระเบียบความปลอดภัย	4.51	4.16	3.81	54	0.000*
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้าน สุขลักษณะในที่ทำงาน	4.45	4.20	2.60	54	0.012*
5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรม บริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	4.22	4.09	1.31	54	0.196

\* P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-30 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและ  
สมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันของตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front  
office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการ  
ทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า สมรรถนะหลักที่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่  
ด้านการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี) ด้าน  
การทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ ด้านสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย  
และด้านการปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้



ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักดังกล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-31 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.82	4.05	1.07	56	0.290
2. ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ	3.67	3.56	1.63	56	0.109
3. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป	4.12	4.00	1.55	56	0.128
4. ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป	4.44	4.30	2.06	56	0.044*
5. บริหารจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.40	4.33	1.43	56	0.159
6. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน	4.05	4.09	-0.57	56	0.568

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
7. เข้าใจและสืบค้นข้อมูลผ่าน คอมพิวเตอร์	4.42	4.37	0.83	56	0.410
8. พัฒนาและแสวงหาความรู้ให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลง	4.19	4.23	-0.57	56	0.568
9. ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาล เบื้องต้น	3.96	3.91	0.60	56	0.553

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-31 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันของตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า สมรรถนะทั่วไปที่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) คือ ด้านการใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั่วไปดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-32 ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มี  
ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office  
manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ $\bar{X}$	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน $\bar{X}$			
1. จัดให้มีและรักษาความปลอดภัย มั่นคงในที่ทำงาน	4.56	4.07	4.14	54	0.000*
2. บริหารจัดการบริการแขกที่มาพัก อย่างมีคุณภาพ	4.58	4.24	3.97	54	0.000*
3. เตรียมและตรวจสอบงบประมาณ การประกอบการ	4.20	3.87	3.36	54	0.001*
4. จัดการดำเนินการด้านการเงิน ภายในงบประมาณ	4.09	3.80	2.93	54	0.005*
5. จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลัง ตรวจรายการสินค้า	4.18	3.93	2.24	54	0.029*
6. บริหารธุรกิจให้เป็นไปตาม ข้อกำหนดของกฎหมาย	4.45	4.16	3.28	54	0.002*
7. สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทาง ธุรกิจ	4.20	4.04	1.77	54	0.083
8. ควบคุมความสัมพันธ์บนความ หลากหลายในสถานที่	4.35	4.02	3.36	54	0.001*
9. จัดการให้มีการใช้ทรัพยากร มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.55	4.05	4.24	54	0.000*
10. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.44	3.93	3.86	54	0.000*

ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	ระดับ สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน	t	df	P-value
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
11. ตรวจสอบมาตรฐาน การปฏิบัติงานพนักงาน	4.44	3.96	4.31	54	0.000*
12. จัดทำขั้นตอนการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน	4.35	4.04	2.82	54	0.007*
13. เตรียมการและจัดฝึกอบรม	4.42	4.16	2.44	54	0.018*
14. จัดให้มีการฝึกอบรมกลุ่มย่อย	4.45	4.04	4.07	54	0.000*
15. ตรวจสอบและประเมินผล ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม	4.40	4.04	3.27	54	0.002*
16. วางแผนบริหารการจัดการ ประชุม	4.24	3.91	2.75	54	0.008*
17. รักษามาตรฐานและข้อมูลทาง การเงิน	4.24	3.95	2.93	54	0.005*
18. วางแผนและจัดการเคลื่อนย้าย หรืออพยพแขกโรงแรมออกจาก อาคาร	4.49	4.20	2.30	54	0.025*
19. วางแผนและจัดระบบและ ระเบียบปฏิบัติ	4.36	4.07	2.41	54	0.019*
20. อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ใน ระดับสูง	4.47	4.04	3.25	54	0.002*

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-32 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันของตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ

(Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ที่สามารถปฏิบัติ เสริมสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการจัดให้มีและรักษาความปลอดภัยมั่นคงในที่ทำงาน ด้าน การบริหารจัดการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ ด้านการเตรียมและตรวจสอบงบประมาณ การประกอบการ ด้านการจัดการดำเนินการ ด้านการเงินภายในงบประมาณ ด้านการจัดการด้าน การซื้อสินค้าคงคลังตรวจรายการสินค้า ด้านการควบคุมความสัมพันธ์บนความหลากหลายใน สถานที่ ด้านการจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการสรรหาและ คัดเลือกพนักงาน ด้านการตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานพนักงาน ด้านการจัดทำขั้นตอน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการเตรียมการและจัดฝึกอบรม ด้านการจัดให้มี การฝึกอบรมกลุ่มย่อย ด้านการตรวจสอบและประเมินผลประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ด้าน การวางแผนบริหารจัดการการประชุม ด้านการรักษามาตรฐานและข้อมูลทางการเงิน ด้าน การวางแผนและจัดการเคลื่อนย้ายหรืออพยพแขกโรงแรมออกจากอาคาร ด้านการวางแผนและ จัดระบบและระเบียบปฏิบัติ และด้านการอ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง แสดงว่า ผู้บริหาร ระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มี ในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับมีการให้ความสำคัญต่อ สมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับมีการให้ความสำคัญต่อ สมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-33 สรุปการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ และระดับ สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
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*

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-33 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ โดยใช้วิธี Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.003 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.003 แสดงว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.000 แสดงว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-34 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะหลัก และระดับ สมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและ ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.48	3.98	4.66	47	0.000*
2. ทำงานในสภาพสังคมที่ หลากหลายได้	4.27	4.04	2.53	47	0.015*
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและ ระเบียบความปลอดภัย	4.38	3.98	3.25	47	0.002*
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้าน สุขลักษณะในที่ทำงาน	4.23	3.92	2.79	47	0.008*
5. รักษาและคงความรู้ อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความ เชี่ยวชาญ)	3.94	3.67	2.37	47	0.022*

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-34 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive

housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะหลักที่สามารถปฏิบัติพิเศษ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี) ด้านการทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ ด้านสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย ด้านการปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน ด้านการรักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ) แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักดังกล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-35 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.31	3.79	5.28	47	0.000*
2. ส่งเสริมการบริการสินค้าและ การต้อนรับ	4.29	4.00	2.62	47	0.012*



ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
3. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป	3.88	3.54	2.96	47	0.005*
4. ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและ เทคโนโลยีทั่วไป	3.90	3.40	4.49	47	0.000*
5. บริหารจัดการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งในเวลาต่าง ๆ	4.19	3.77	3.63	47	0.001*
6. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับ ปฏิบัติการพื้นฐาน	4.17	3.54	4.32	47	0.000*

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-35 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะทั่วไปที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ ด้านการปฏิบัติงานธุรการทั่วไป ด้านการใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป ด้านการบริหารจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งในเวลาต่าง ๆ และด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั่วไปดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

H<sub>1</sub>: ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-36 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. บริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็น วัตถุ วัสดุ อาคาร โครงสร้างพื้นฐาน	4.13	3.67	4.65	47	0.000*
2. เตรียมและตรวจสอบ งบประมาณประกอบการ	4.02	3.50	5.54	47	0.000*
3. จัดการดำเนินการด้านการเงิน ภายในวงงบประมาณ	4.00	3.60	4.06	47	0.000*
4. บริหารธุรกิจให้เป็นไปตาม ข้อกำหนดของกฎหมาย	4.25	3.88	4.29	47	0.000*
5. จัดการให้มีการใช้ทรัพยากร มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.42	3.96	4.45	47	0.000*
6. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.35	3.92	3.57	47	0.001*
7. ตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติ ของพนักงาน	4.25	3.79	3.63	47	0.001*
8. จัดเตรียมฝึกอบรมพนักงาน	4.40	4.04	3.24	47	0.002*
9. จัดเตรียมฝึกอบรมกลุ่มย่อย	4.13	3.73	3.25	47	0.002*

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	ระดับ สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน	t	df	P-value
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
10. ตรวจสอบและประเมิน ประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม	4.25	3.77	4.16	47	0.000*
11. เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่าน คอมพิวเตอร์	3.90	3.44	4.28	47	0.000*
12. เริ่มต้นการสนทนาและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.25	4.15	1.04	47	0.302
13. อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ใน ระดับสูง	3.83	3.29	3.38	47	0.001*

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-36 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็นวัตถุ วัสดุ อาคาร โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเตรียมและตรวจสอบงบประมาณประกอบการ ด้านการจัดการดำเนินการด้านการเงินภายในวงงบประมาณ ด้านการบริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย ด้านการจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ด้านการตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติของพนักงาน ด้านการจัดเตรียมฝึกอบรมพนักงาน ด้านการจัดเตรียมฝึกอบรมกลุ่มย่อย ด้านการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม ด้านการเข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวมากกว่าระดับ

สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-37 สรุปการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มี

ในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ และระดับ สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
สมรรถนะหลัก	4.21	3.84	4.64	47	0.000*
สมรรถนะทั่วไป	4.12	3.67	4.69	47	0.000*
สมรรถนะตามหน้าที่	4.17	3.75	5.13	47	0.000*

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-37 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน โดยใช้วิธี Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.000 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีใน

ปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.000 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.000 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-38 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญของสมรรถนะ	สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.17	3.96	3.68	53	0.001*
2. ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้	4.00	4.04	-0.57	53	0.569
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย	4.26	4.09	2.89	53	0.006*
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน	4.30	4.07	2.57	53	0.013*

ตารางที่ 4-38 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะหลัก และระดับ สมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
5. รักษาและคงความรู้ อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความ เชี่ยวชาญ)	4.11	3.91	2.52	53	0.015*

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-38 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะหลักที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี) ด้านการสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย ด้านการปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน ด้านการรักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ) แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักดังกล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-39 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.50	3.93	1.60	53	0.115
2. ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ	4.06	3.83	2.57	53	0.013*
3. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป	3.56	3.52	0.70	53	0.485
4. ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป	3.59	3.52	0.89	53	0.376
5. บริหารจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งในเวลาต่าง ๆ	3.85	3.69	1.92	53	0.060
6. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน	3.57	3.28	2.26	53	0.028*

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-39 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะทั่วไปที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ และด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั่วไปดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-40 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน	4.41	4.15	3.66	53	0.001*
2. บริหารจัดการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ	4.33	4.17	2.02	53	0.049*
3. เตรียมและตรวจสอบงบประมาณประกอบการ	3.80	3.61	2.21	53	0.032*
4. บริหารจัดซื้อสินค้าคงคลังและตรวจสอบรายการสินค้า	3.85	3.76	1.70	53	0.096
5. ดูแลควบคุมและสั่งซื้อสินค้าคงคลังใหม่	3.81	3.80	0.28	53	0.784
6. รับและจัดเก็บสินค้าที่เข้ามาอย่างถูกต้องตามระเบียบ	4.17	4.04	2.44	53	0.018*
7. บริหารจัดการธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย	4.13	4.02	1.77	53	0.083



ตารางที่ 4-40 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
8. ดูแลและจัดการความสัมพันธ์ และความหลากหลายของพนักงาน ในที่ทำงาน	4.15	3.98	2.63	53	0.011*
9. จัดการให้มีการใช้ทรัพยากร มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	4.11	2.27	53	0.028*
10. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.13	4.02	1.35	53	0.182
11. จัดตารางทำงานและ มอบหมายงานให้พนักงาน	4.17	4.09	1.07	53	0.289
12. ดูแลตรวจสอบการดำเนินงาน ประจำในที่ทำงาน	4.11	4.06	0.90	53	0.371
13. ดูแลตรวจสอบมาตรฐาน การทำงาน of พนักงาน	4.20	4.06	2.06	53	0.044*
14. ดำเนินการประเมินการทำงาน ของพนักงานตามขั้นตอน	4.09	4.02	1.16	53	0.252
15. จัดเตรียมและฝึกอบรม พนักงาน	4.31	4.17	2.06	53	0.044*
16. ฝึกอบรมพนักงานให้เกิดทักษะ ในการทำงาน	4.30	4.09	2.52	53	0.015*
17. ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย	4.04	3.74	2.75	53	0.008*
18. ติดตามและประเมิน ประสิทธิภาพของผลการฝึกอบรม	4.04	3.93	1.35	53	0.182
19. เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่าน คอมพิวเตอร์	3.67	3.46	1.97	53	0.055

ตารางที่ 4-40 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
20. การแผน จัดการและ ดำเนินการประชุม	3.83	3.56	2.68	53	0.010*
21. มีทักษะอ่านเขียนภาษา อังกฤษได้ในระดับสูง	3.48	3.31	1.77	53	0.083
22. ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาล เบื้องต้น	3.70	3.54	1.92	53	0.060

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-40 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีต (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีต โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการจัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน ด้านการบริหารจัดการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ ด้านการเตรียมและตรวจสอบงบประมาณประกอบการ ด้านการรับและจัดเก็บสินค้าที่เข้ามาอย่างถูกต้องตามระเบียบ ด้านการดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายของพนักงานในที่ทำงาน ด้านการจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการดูแลตรวจสอบมาตรฐานการทำงานของพนักงาน ด้านการจัดเตรียมและฝึกอบรมพนักงาน ด้านการฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน ด้านการดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย และด้านการแผน จัดการและดำเนินการประชุม แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดมีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-41 สรุปการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ และระดับ สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
สมรรถนะหลัก	4.09	3.96	2.96	53	0.005*
สมรรถนะทั่วไป	3.85	3.63	3.06	53	0.003*
สมรรถนะตามหน้าที่	4.05	3.89	2.95	53	0.005*

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-41 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน โดยใช้วิธี Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.005 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.003 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.005 แสดงว่าระดับความสำคัญของ

สมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-42 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะหลัก และระดับ สมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและ ลูกค้าย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.47	4.21	2.89	42	0.006*
2. ทำงานในสภาพสังคมที่ หลากหลายได้	4.44	4.35	1.16	42	0.253
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและ ระเบียบความปลอดภัย	4.51	4.30	2.29	42	0.027*
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้าน สุขลักษณะในที่ทำงาน	4.56	4.26	3.11	42	0.003*
5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรม บริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	4.30	4.21	0.81	42	0.421

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-42 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะหลักที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี) ด้านสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย ด้านการปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนา สมรรถนะหลักดังกล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-43 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	4.05	3.33	42	0.002*
2. ทำงานธุรการเบื้องต้นทั่วไป	3.60	3.56	0.44	42	0.660
3. ส่งเสริมสินค้าและบริการ ด้านการบริการ	4.23	4.12	1.22	42	0.229
4. ทำความสะอาดรักษา เครื่องใช้ในครัว	4.35	4.23	1.70	42	0.096

ตารางที่ 4-43 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
สมรรถนะ	ปัจจุบัน				
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
5. เตรียมอาหารและรักษา จัดเก็บถูกสุขลักษณะ	4.40	4.26	1.52	42	0.135
6. ใช้เทคนิคประกอบอาหาร ทางการค้าเบื้องต้นได้	4.28	4.26	0.24	42	0.812
7. ใช้วิธีรักษาความปลอดภัย มาตรฐานในการเก็บรักษาอาหาร	4.60	4.47	1.96	42	0.057
8. จัดเตรียมอาหารสินค้าและ ผลิตอาหาร	4.40	4.35	0.47	42	0.643
9. นำเสนอจัดแสดงสินค้าและ ผลิตภัณฑ์อาหาร	4.07	3.70	3.53	42	0.001*
10. รับสินค้าจัดเก็บสินค้าตาม ระเบียบอย่างปลอดภัย	4.42	4.37	0.44	42	0.660
11. รับและจัดเก็บอาหารและ เครื่องใช้ในครัว	4.58	4.33	2.55	42	0.015*
12. รับคำร้องเรียนและ แก้ปัญหาคำร้องเรียนของลูกค้า	4.07	3.88	1.67	42	0.103
13. อ่านและตีความวิธีใช้ ข้อเสนอแนะแผนผังต่าง ๆ	3.98	3.86	1.53	42	0.133
14. พูดภาษาอังกฤษได้ในระดับ ปฏิบัติการได้	3.93	3.81	0.96	42	0.342
15. ให้การปฐมพยาบาล เบื้องต้นได้	3.84	3.79	0.47	42	0.643

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-43 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะทั่วไปที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการนำเสนอจัดแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร และด้านการรับและจัดเก็บอาหารและเครื่องใช้ในครัว แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั่วไปดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-44 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน	4.53	4.19	3.18	42	0.003*
2. ดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ	4.58	4.26	3.31	42	0.002*
3. เตรียมและดูแลตรวจสอบงบประมาณดำเนินงาน	4.05	3.88	1.64	42	0.109

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
4. จัดการด้านการเงินภายในวงเงิน งบประมาณ	4.09	3.86	2.50	42	0.017*
5. จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลัง และตรวจรายการสินค้า	4.40	4.28	1.53	42	0.133
6. จัดดำเนินการธุรกิจตาม ข้อกำหนดของกฎหมาย	4.05	4.02	0.27	42	0.785
7. ดูแลและจัดการความสัมพันธ์ และความหลากหลายในที่ทำงาน	4.21	4.12	0.85	42	0.400
8. บริหารจัดการในการใช้ ทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.40	4.19	1.94	42	0.060
9. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.42	3.91	4.20	42	0.000*
10. จัดตารางการทำงานและ มอบหมายแก่พนักงาน	4.23	4.12	1.40	42	0.168
11. ดำเนินการประเมินการทำงาน ของพนักงาน	4.30	4.07	2.50	42	0.017*
12. เตรียมและดำเนินกนฝึกอบรม	4.33	4.07	2.31	42	0.026*
13. ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย	4.05	3.74	2.17	42	0.036*
14. ดูแลประเมินความสำเร็จของ การฝึกอบรม	4.26	3.88	3.10	42	0.003*
15. สามารถใช้หลักการบริการ และควบคุมกิจการอาหาร	4.40	4.19	2.15	42	0.037*



ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	ระดับ สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน	t	df	P-value
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
16. พัฒนายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ด้านการตลาดประสานกิจกรรม ส่งเสริมการขาย	4.00	3.67	3.31	42	0.002*
17. จัดทำอาหารเพื่อให้เหมาะกับ ความต้องการด้านโภชนาการและ วัฒนธรรม	4.40	4.30	0.89	42	0.377
18. ออกแบบเมนูอาหารเพื่อให้ เหมาะสมกับความต้องการของ ตลาด	4.53	4.37	1.86	42	0.070
19. พัฒนาและควบคุมแนวทาง การปฏิบัติงาน	4.35	4.19	1.74	42	0.090
20. จัดให้มีและรักษาการควบคุม คุณภาพในการผลิต	4.40	4.16	2.50	42	0.017*
21. จัดการดูแลจัดงานพิเศษต่าง ๆ	4.30	4.19	1.15	42	0.256
22. ดูแลตรวจตรารายรับและ รายจ่าย	4.12	3.91	2.03	42	0.048*
23. ดูแลตรวจตราและรักษาระบบ คอมพิวเตอร์สำหรับธุรกิจ	4.09	3.79	2.57	42	0.014*
24. จัดการดำเนินการด้าน การบริการอาหาร	4.33	4.10	1.85	42	0.071
25. เลือกระบบการบริการอาหาร	4.40	4.19	2.67	42	0.011*
26. วางแผนและจัดการกิจการ อาหารตามเมนู	4.63	4.35	3.10	42	0.003*

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	ระดับ สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน	t	df	P-value
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
27. ให้การสนับสนุนด้านวิชาชีพแก่ เพื่อนร่วมงาน	4.19	4.09	0.81	42	0.421
28. อ่านและเขียนภาษาอังกฤษใน ระดับสูง	3.98	3.58	3.05	42	0.004*
29. ภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็นที่ซับซ้อน ได้	3.95	3.65	2.38	42	0.022*

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-44 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการจัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน ด้านการดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ด้านการจัดการด้านการเงินภายในวงเงินงบประมาณ ด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ด้านการดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงาน ด้านการเตรียมและดำเนินการฝึกอบรม ด้านการดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย ด้านการดูแลประเมินความสำเร็จของการฝึกอบรม ด้านการสามารถใช้หลักการบริการและควบคุมกิจการอาหาร ด้านการพัฒนายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการตลาดประสานกิจกรรมส่งเสริมการขาย ด้านการจัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิต ด้านการจัดการดูแลจัดงานพิเศษต่าง ๆ ด้านการดูแลตรวจตรารายรับและรายจ่าย ด้านการดูแลตรวจตราและรักษาระบบคอมพิวเตอร์สำหรับธุรกิจ ด้านการเลือกระบบการบริการอาหาร ด้านการวางแผนและจัดการกิจการอาหารตามเมนู ด้านการอ่านและเขียนภาษาอังกฤษในระดับสูง และด้านภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่ซับซ้อน ได้ แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับ

การพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-45 สรุปการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มี

ในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ และระดับ สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน	ระดับ ความสำคัญ	ระดับ สมรรถนะ	t	df	P-value
	ของ สมรรถนะ	ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
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*

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-45 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) โดยใช้วิธี Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.014 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.053 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน มีค่า

P-value เท่ากับ 0.005 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-46 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะหลัก และระดับ สมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและ ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.29	4.06	2.86	51	0.006*
2. ทำงานในสภาพสังคมที่ หลากหลายได้	4.04	3.98	0.90	51	0.371
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและ ระเบียบความปลอดภัย	4.21	4.08	2.00	51	0.051
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้าน สุขลักษณะในที่ทำงาน	4.23	4.06	2.13	51	0.038*
5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรม บริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	4.15	4.00	2.06	51	0.044*

\* P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-46 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า สมรรถนะหลักที่สามารถปฏิบัติเสถียรตามมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี) ด้านสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย ด้านการปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน ด้านการรักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ) แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั่วไปดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-47 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันสำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	3.94	2.84	51	0.006*
2. ทำงานธุรการเบื้องต้นทั่วไป	3.52	3.46	0.77	51	0.444
3. ส่งเสริมสินค้าและบริการด้านการบริการ	4.04	3.87	2.13	51	0.038*

ตารางที่ 4-47 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
4. ทำความสะอาดรักษาเครื่องใช้ ในครัว	4.42	4.23	2.85	51	0.006*
5. เตรียมอาหารและรักษาจัดเก็บ ถูกสุขลักษณะ	4.48	4.27	2.67	51	0.010*
6. ใช้เทคนิคประกอบอาหาร ทางการค้าเบื้องต้นได้	4.13	4.04	1.30	51	0.200
7. ใช้วิธีรักษาความปลอดภัย มาตรฐานในการเก็บรักษาอาหาร	4.46	4.23	3.05	51	0.004*
8. จัดเตรียมอาหารสินค้าและผลิต อาหาร	4.38	4.19	2.47	51	0.017*
9. นำเสนอจัดแสดงสินค้าและ ผลิตภัณฑ์อาหาร	3.77	3.77	0.00	51	1.000
10. รับสินค้าจัดเก็บสินค้าตาม ระเบียบอย่างปลอดภัย	4.21	4.06	1.93	51	0.059
11. รับและจัดเก็บอาหารและ เครื่องใช้ในครัว	4.27	4.19	0.94	51	0.351
12. รับคำร้องเรียนและแก้ปัญหา คำร้องเรียนของลูกค้า	3.98	3.94	0.70	51	0.485
13. อ่านและตีความวิธีใช้ ข้อเสนอแนะแผนผังต่าง ๆ	3.56	3.52	0.53	51	0.598
14. พูดภาษาอังกฤษได้ในระดับ ปฏิบัติการได้	3.71	3.48	2.47	51	0.017*
15. ให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้	3.50	3.40	1.15	51	0.255

\* P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-47 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า สมรรถนะทั่วไปที่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการส่งเสริมสินค้าและบริการด้านการบริการ ด้านการทำความสะอาดรักษาเครื่องใช้ในครัว ด้านการเตรียมอาหารและรักษาจัดเก็บถูกสุขลักษณะ ด้านการใช้วิธีรักษาความปลอดภัยมาตรฐานในการเก็บรักษาอาหาร ด้านการจัดเตรียมอาหารสินค้าและผลิตอาหาร และด้านการพูดภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการได้ แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั่วไปดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-48 ระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. จัดให้มีและรักษาสภาพการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน	4.33	4.08	2.76	51	0.008*
2. จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหาร	4.35	4.17	2.27	51	0.028*

ตารางที่ 4-48 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
3. คุณแลควบคุมสิ่งแวดล้อมสิ่งจำเป็นใน การประกอบอาหาร	4.25	4.10	1.93	51	0.059
4. คุณแลการปฏิบัติงานประจำในที่ ทำงาน	4.21	4.17	0.53	51	0.598
5. รักษาวิธีการเก็บรักษาอาหารปรุง แล้วอย่างปลอดภัย	4.54	4.31	2.58	51	0.013*
6. วางแผน เตรียมการจัดแสดง การบริการอาหารบุฟเฟ่ต์	4.21	4.15	0.77	51	0.444
7. จัดเตรียมซูป	4.19	4.21	-0.44	51	0.659
8. จัดเตรียมอาหารเรียกน้ำย่อยและสลัด	4.15	4.13	0.37	51	0.709
9. จัดเตรียมเนื้อแต่เป็นชิ้นในขนาดที่ กำหนด	4.13	4.13	0.00	51	1.000
10. จัดเตรียมและทำอาหารประเภทไก่ และเนื้อ	4.21	4.13	1.16	51	0.252
11. จัดเตรียมผัก ไข่ และอาหาร ประเภทแป้ง	4.27	4.23	0.57	51	0.569
12. จัดเตรียมแซนวิชประเภทต่าง ๆ	4.19	4.13	0.83	51	0.411
13. จัดเตรียมและทำอาหารทะเล	4.31	4.25	0.90	51	0.371
14. จัดเตรียมขนมหวานประเภท ซ็อกโกแลตและขนมอื่น ๆ	3.94	3.88	0.68	51	0.497
15. จัดเตรียมของหวานทั้งร้อนและเย็น	4.10	4.08	0.27	51	0.785
16. ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะใน การทำงาน	4.08	4.08	0.00	51	1.000

\* P-value &lt; 0.05



จากตารางที่ 4-48 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ที่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการจัดให้มีและรักษาสภาพการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน ด้านการจัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหาร และด้านการรักษาวิธีการเก็บรักษาอาหารปรุงแล้วอย่างปลอดภัย แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-49 สรุปการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ และระดับ สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
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

\* P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-49 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) โดยใช้วิธี Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะ

หลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.002 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.010 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.076 แสดงว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-50 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันสำหรับ ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะหลัก และระดับ สมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและ ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.30	4.16	2.40	56	0.020*
2. ทำงานในสภาพสังคมที่ หลากหลายได้	3.95	3.95	0.00	56	1.000

ตารางที่ 4-50 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะหลัก และระดับ สมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและ ระเบียบความปลอดภัย	4.30	4.12	2.32	56	0.024*
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้าน สุขลักษณะในที่ทำงาน	4.28	4.21	0.89	56	0.376
5. รักษาและคงความรู้ อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความ เชี่ยวชาญ)	4.41	4.22	2.43	82	0.217

\* P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-50 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า สมรรถนะหลักที่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี) ด้านสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักดังกล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ มีการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ มีการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-51 ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไป และระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.82	4.05	1.07	56	0.290
2. ทำงานธุรการเบื้องต้นทั่วไป	3.67	3.56	1.63	56	0.109
3. ส่งเสริมสินค้าและบริการด้าน การบริการ	4.12	4.00	1.55	56	0.128
4. ทำความสะอาดรักษาเครื่องใช้ ในครัว	4.44	4.30	2.06	56	0.044*
5. เตรียมอาหารและรักษาจัดเก็บ ถูกสุขลักษณะ	4.40	4.33	1.43	56	0.159
6. ใช้เทคนิคประกอบอาหาร ทางการค้าเบื้องต้นได้	4.05	4.09	-0.57	56	0.568
7. ใช้วิธีรักษาความปลอดภัย มาตรฐานในการเก็บรักษาอาหาร	4.42	4.37	0.83	56	0.410
8. จัดเตรียมอาหารสินค้าและ ผลิตอาหาร	4.19	4.23	-0.57	56	0.568
9. นำเสนอจัดแสดงสินค้าและ ผลิตภัณฑ์อาหาร	3.96	3.91	0.60	56	0.553
10. รับสินค้าจัดเก็บสินค้าตาม ระเบียบอย่างปลอดภัย	4.26	4.21	0.83	56	0.410
11. รับและจัดเก็บอาหารและ เครื่องใช้ในครัว	4.30	4.28	0.33	56	0.742

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
12. รับคำร้องเรียนและแก้ปัญหา คำร้องเรียนของลูกค้า	4.19	4.09	1.35	56	0.182
13. อ่านและตีความวิธีใช้ ข้อเสนอแนะแผนผังต่าง ๆ	3.91	3.84	0.89	56	0.376
14. พูดภาษาอังกฤษได้ในระดับ ปฏิบัติการได้	3.84	3.54	3.19	56	0.002*
15. ให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ได้	3.77	3.61	1.46	56	0.151

\* P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-51 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า สมรรถนะทั่วไปที่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการทำความสะอาดรักษาเครื่องใช้ในครัว และด้านการพูดภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการได้ แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั่วไปดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-52 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน	4.32	3.98	3.79	56	0.000*
2. ดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ	4.40	4.21	2.39	56	0.020*
3. จัดเตรียมและดูแลงบประมาณด้านการปฏิบัติงาน	3.93	3.72	2.70	56	0.009*
4. จัดดำเนินงานทางการเงินภายในวงงบประมาณ	3.79	3.65	1.48	56	0.146
5. ตรวจสอบ ควบคุมและจัดซื้อสินค้าคงคลังและตรวจสอบรายการสินค้า	4.12	3.91	3.24	56	0.002*
6. ดูแลควบคุม และสั่งซื้อวัตถุดิบและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาหาร	4.19	3.96	2.53	56	0.014*
7. รับ เก็บสินค้าและวัตถุดิบสำหรับประกอบอาหารในที่ที่ปลอดภัย	4.42	4.18	3.22	56	0.002*
8. จัดทำตารางและมอบหมายการทำงานแก่พนักงาน	4.05	3.89	2.26	56	0.028*

ตารางที่ 4-52 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
สมรรถนะ	ปัจจุบัน				
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
9. คู่มือการปฏิบัติงานประจำใน ที่ทำงาน	4.32	4.25	1.27	56	0.209
10. คู่มือมาตรฐานการทำงาน	4.21	4.00	3.24	56	0.002*
11. คำเนิการประเมินการทำงาน ของพนักงาน	4.21	3.96	2.92	55	0.005*
12. สอนทักษะการทำงานแก่ เจ้าหน้าที่	4.09	3.86	3.22	55	0.002*
13. เตรียมการและจัดวาง Petits Fours	3.94	3.70	2.89	52	0.006*
14. เตรียมการและจัดวางน้ำตาล ป่นสำหรับตกแต่ง	3.71	3.50	1.94	47	0.058
15. เตรียมการและจัดวางขนมเค้ก อัลมอนต์	3.79	3.56	2.12	47	0.040*
16. เตรียมการจัดวางผลิตภัณฑ์ ชี้อก โกลแลต	3.81	3.58	2.20	47	0.033*
17. เตรียมการและจัดวางอาหาร หวาน	3.94	3.73	2.34	47	0.024*
18. เตรียมการจัดวางขนมหวาน ขนมเค้กหน้าครีม และเค้ก	3.90	3.69	2.48	47	0.017*
19. จัดเตรียม ทำเค้กและขนมปัง	3.92	3.71	2.48	47	0.017*
20. จัดเตรียมและผลิตสินค้า ประเภทยีสต์	3.88	3.71	2.07	47	0.044*
21. จัดเตรียมผลิตภัณฑ์ขนมปังอบ	3.81	3.67	1.48	47	0.146

\* P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-52 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ที่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการจัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน ด้านการดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ด้านการจัดเตรียมและดูแลงบประมาณด้านการปฏิบัติงาน ด้านการจัดดำเนินงานทางการเงินภายในวงงบประมาณ ด้านการตรวจสอบ ควบคุม และจัดซื้อสินค้าคงคลังและตรวจสอบรายการสินค้า ด้านการดูแลควบคุม และตั้งซื้อวัตถุดิบและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาหาร ด้านการรับ เก็บสินค้าและวัตถุดิบสำหรับประกอบอาหาร ในที่ที่ปลอดภัย ด้านการจัดทำตารางและมอบหมายการทำงานแก่พนักงาน ด้านการดูแลการปฏิบัติงานประจำในที่ทำงาน ด้านการดูแลมาตรฐานการทำงานของพนักงาน ด้านการดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงาน ด้านการสอนทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ ด้านการเตรียมการและจัดวาง Petits fours ด้านการเตรียมการและจัดวางน้ำตาลปั้นสำหรับตกแต่ง ด้านการเตรียมการและจัดวางขนมเค้กอัลมอนต์ ด้านการเตรียมการจัดวางผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลต ด้านการเตรียมการและจัดวางอาหารหวาน ด้านการเตรียมการจัดวางขนมหวาน ขนมเค้กหน้าครีม และเค้ก ด้านการจัดเตรียม ทำเค้กและขนมปัง ด้านการจัดเตรียมและผลิตสินค้าประเภทอีสต์ และด้านการจัดเตรียมผลิตภัณฑ์ขนมปังอบ แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน



ตารางที่ 4-53 สรุปการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มี  
ในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือ  
แผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ และระดับ สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
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*

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-53 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ โดยใช้วิธี Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.114 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.037 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.001 แสดงว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

H<sub>0</sub>: ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

H<sub>1</sub>: ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-54 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
	สมรรถนะ	ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
1. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)	4.48	4.31	2.47	82	0.015*
2. ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้	4.34	4.20	1.78	82	0.078
3. สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียนความปลอดภัย	4.53	4.40	1.78	82	0.078
4. ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน	4.43	4.39	0.66	82	0.508
5. รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)	4.41	4.22	2.43	82	0.017*

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-54 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะหลักที่สามารถปฏิเสธ

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี ด้านการรักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ) แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-55 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
1. สื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	4.33	2.17	82	0.033*
2. ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ	4.34	4.19	1.93	82	0.057
3. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป	4.16	4.12	0.47	82	0.642
4. สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน	4.33	4.01	3.82	82	0.000*
5. รับสินค้าจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย	4.51	4.22	3.82	81	0.000*

ตารางที่ 4-55 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะทั่วไป และระดับ สมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ	สมรรถนะ			
	ของ	ที่มีใน			
สมรรถนะ	ปัจจุบัน				
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
6. ดำเนินธุรกรรมทางธุรกิจ สำหรับรายการบริการ	4.38	4.74	-0.61	81	0.547
7. ดำเนินการประสานงานครัว และพื้นที่บริการ	4.41	4.24	2.02	81	0.047*
8. จัดเตรียมอาหารและ เครื่องดื่มไว้บริการ	4.56	4.38	2.71	81	0.008*
9. พัฒนาและรักษาอาหารและ เครื่องดื่ม	4.54	4.38	2.40	81	0.019*
10. รับและแก้ไขปัญหาคำติชม ของลูกค้า	4.61	4.43	2.71	81	0.008*

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-55 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะทั่วไปที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน ด้านการรับสินค้าจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย ด้านการจัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการ ด้านการพัฒนาและรักษาอาหารและเครื่องดื่ม ด้านการรับและแก้ไขปัญหาคำติชมของลูกค้า และด้านการดำเนินการประสานงานครัวและพื้นที่บริการ แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทั่วไปดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั่วไปดังที่กล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-56 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่ และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญของสมรรถนะ	สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
1. จัดให้มีและรักษาสภาพการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน	4.52	4.30	3.38	82	0.001*
2. จัดให้มีรักษาการควบคุมคุณภาพในการประกอบอาหาร	4.48	4.22	4.28	82	0.000*
3. จัดการด้านทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง วัสดุ วัสดุ โครงสร้างพื้นฐาน	4.36	4.20	1.89	82	0.063
4. เตรียมการและดูแลงบประมาณการดำเนินการ	4.29	4.17	1.74	82	0.086
5. จัดดำเนินการการเงินภายในวงเงินงบประมาณ	4.13	3.95	2.24	82	0.028*
6. จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลัง และตรวจรายการสินค้า	4.29	4.12	2.16	82	0.034*

ตารางที่ 4-56 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	ระดับ สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน	t	df	P-value
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
7. ดูแลและตรวจตรารายรับและ รายจ่าย	4.28	4.05	2.96	82	0.004*
8. จัดการเอกสารทางการเงิน ประจำวัน	4.27	4.01	3.09	82	0.003*
9. พัฒนาและดำเนินการวางแผน หรือรณรงค์ทางธุรกิจ	4.33	4.12	2.19	82	0.031*
10. พัฒนายุทธศาสตร์การตลาด และประสานงานด้านการขาย	4.25	4.12	1.42	82	0.160
11. สร้างและรักษาความสัมพันธ์ ทางธุรกิจ	4.30	4.20	1.13	82	0.260
12. จัดดำเนินการประกอบธุรกิจ ตามข้อกำหนดกฎหมาย	4.42	4.37	0.59	82	0.559
13. จัดดำเนินการมูมกาแฟ	4.24	4.13	1.16	82	0.252
14. บริการจัดงานที่โรงแรมหรือ ห้องอาหาร	4.39	4.30	0.96	82	0.339
15. ดูแลและจัดการความสัมพันธ์ หลากหลายในที่ทำงาน	4.36	4.30	0.63	82	0.532
16. บริหารจัดการในการใช้ ทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.31	4.22	0.87	82	0.386
17. จัดการและดูแลการจัดงาน พิเศษต่าง ๆ	4.43	4.28	1.97	82	0.052

ตารางที่ 4-56 (ต่อ)

เปรียบเทียบระดับความสำคัญของ สมรรถนะตามหน้าที่ และระดับ สมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{x}$	$\bar{x}$			
18. มีบทบาทนำและบริหารบุคคล	4.36	4.10	2.87	82	0.005*
19. ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะ ในที่ทำงาน	4.49	4.27	2.51	82	0.014*
20. ดูแลตรวจตราการปฏิบัติงาน ในที่ทำงาน	4.47	4.25	2.48	82	0.015*
21. ดูแลมาตรฐานการทำงานของ พนักงาน	4.40	4.19	1.92	82	0.058
22. ดำเนินการประเมินการทำงาน ของพนักงาน	4.51	4.24	2.92	82	0.005*
23. วางแผนและจัดการการอบรม ตามลำดับ	4.39	4.28	1.07	82	0.288
24. ดูแลตรวจตราและประเมินผล ของการอบรม	4.36	4.08	2.76	82	0.007*
25. สรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.39	4.05	2.86	82	0.005*
26. จัดทำตารางและมอบหมาย การทำงานแก่พนักงาน	4.43	4.27	1.87	82	0.066
27. สนทนาภาษาอังกฤษเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ซับซ้อนได้	4.14	3.93	2.69	80	0.009*
28. อ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ ในระดับสูง	3.93	3.75	2.33	80	0.022*
29. ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาล เบื้องต้น	4.11	3.89	2.76	80	0.007*

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-56 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยใช้สถิติแบบ Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ที่สามารถปฏิเสธ สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ได้แก่ ด้านการจัดให้มีและรักษาภาวะการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน ด้านการจัดให้มีรักษาการควบคุมคุณภาพในการประกอบอาหาร ด้านการจัดดำเนินการการเงินภายในวงเงินงบประมาณ ด้านการจัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า ด้านการดูแลและตรวจตรารายรับและรายจ่าย ด้านการจัดการเอกสารทางการเงินประจำวัน ด้านการพัฒนาและดำเนินการวางแผนหรือรณรงค์ทางธุรกิจ ด้านการมีบทบาทหน้าและบริหารบุคคล ด้านการฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในที่ทำงาน ด้านการดูแลตรวจตราการปฏิบัติงานในที่ทำงาน ด้านการดำเนินการประเมินการทำงาน of พนักงาน ด้านการดูแลตรวจตราและประเมินผลของการอบรม ด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ด้านการสนทนาภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ซับซ้อนได้ ด้านการอ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง และด้านการปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญต่อสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวมากกว่าระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ดังกล่าวมาข้างต้น

$H_0$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ มีการให้ระดับความสำคัญต่อสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน



ตารางที่ 4-57 สรุปการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มี  
ในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร  
(Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

	ระดับ	ระดับ	t	df	P-value
เปรียบเทียบระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ และระดับ สมรรถนะที่มีในปัจจุบัน	ความสำคัญ ของ สมรรถนะ	สมรรถนะ ที่มีใน ปัจจุบัน			
	$\bar{X}$	$\bar{X}$			
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

จากตารางที่ 4-57 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าสถิติของระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยใช้วิธี Paired sample t-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.006 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะหลักที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.110 แสดงว่า ระดับความสำคัญของสมรรถนะทั่วไปและระดับสมรรถนะทั่วไปที่มีในปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบัน มีค่า P-value เท่ากับ 0.006 แสดงว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่และระดับสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทาง (Two-way MANOVA) ของระดับความสำคัญของสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง**

$H_0$ : ผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-58 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีสำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

แหล่งความแปรปรวน	สถิติทดสอบ	Value	F	df	P-value
ระดับการศึกษา	Pillai's Trace	0.127	2.326	3	0.087
	Wilks' Lambda	0.873	2.326	3	0.087
	Hotelling's Trace	0.145	2.326	3	0.087
	Roy's Largest Root	0.145	2.326	3	0.087
ประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.035	0.573	3	0.636
	Wilks' Lambda	0.965	0.573	3	0.636
	Hotelling's Trace	0.036	0.573	3	0.636
	Roy's Largest Root	0.036	0.573	3	0.636
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.031	0.504	3	0.681
	Wilks' Lambda	0.969	0.504	3	0.681
	Hotelling's Trace	0.032	0.504	3	0.681
	Roy's Largest Root	0.032	0.504	3	0.681

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-58 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า หรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสพการณ์ในการทำงานแตกต่างกันส่งผลให้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงานทำให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ตารางที่ 4-59 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ระดับการศึกษา	สมรรถนะหลัก	0.73	1	0.73	1.890	0.175
	สมรรถนะทั่วไป	1.50	1	1.50	3.820	0.056
	สมรรถนะตามหน้าที่	2.80	1	2.80	6.340	0.015*
ประสพการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.20	1	0.20	0.522	0.474
	สมรรถนะทั่วไป	0.24	1	0.24	0.618	0.435
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.73	1	0.73	1.653	0.205
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.31	1	0.31	0.786	0.380
	สมรรถนะทั่วไป	0.32	1	0.32	0.820	0.370
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.02	1	0.02	0.042	0.839

ตารางที่ 4-59 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ความคลาดเคลื่อน	สมรรถนะหลัก	19.41	50	0.39		
	สมรรถนะทั่วไป	19.59	50	0.39		
	สมรรถนะตามหน้าที่	22.11	50	0.44		
รวม	สมรรถนะหลัก	967.16	54			
	สมรรถนะทั่วไป	945.17	54			
	สมรรถนะตามหน้าที่	903.08	54			

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-59 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า หรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะทั่วไปไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสพการณ์ในการทำงานแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงานทำให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-60 สถิติพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของประเภทสมรรถนะ จำแนกตามระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงาน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสพการณ์ในการทำงาน	$\bar{x}$	SD	n
สมรรถนะหลัก	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.98	0.82	6
		มากกว่า 3 ปี	3.95	0.47	7
		รวม	3.96	0.62	13

ตารางที่ 4-60 (ต่อ)

ประเภท สมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{x}$	SD	n
สมรรถนะหลัก	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.08	0.66	18
		มากกว่า 3 ปี	4.40	0.58	23
		รวม	4.26	0.63	41
	รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.05	0.69	24
		มากกว่า 3 ปี	4.29	0.58	30
		รวม	4.19	0.63	54
สมรรถนะทั่วไป	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.83	0.83	6
		มากกว่า 3 ปี	3.81	0.49	7
		รวม	3.82	0.64	13
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.04	0.72	18
		มากกว่า 3 ปี	4.38	0.52	23
		รวม	4.23	0.63	41
รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.99	0.73	24	
	มากกว่า 3 ปี	4.25	0.56	30	
	รวม	4.13	0.65	54	
สมรรถนะตาม หน้าที่	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.49	0.61	6
		มากกว่า 3 ปี	3.72	0.51	7
		รวม	3.62	0.54	13
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.98	0.82	18
		มากกว่า 3 ปี	4.30	0.57	23
		รวม	4.16	0.70	41
รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.86	0.79	24	
	มากกว่า 3 ปี	4.17	0.60	30	
	รวม	4.03	0.70	54	

จากตารางที่ 4-60 แสดงผลรวมของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ มีค่าเท่ากับ 4.19 4.13 และ 4.03 ตามลำดับ

$H_0$ : ผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-61 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

แหล่งความแปรปรวน	สถิติทดสอบ	Value	F	df	P-value
ระดับการศึกษา	Pillai's Trace	0.050	.666	3	0.578
	Wilks' Lambda	0.950	.666	3	0.578
	Hotelling's Trace	0.053	.666	3	0.578
	Roy's Largest Root	0.053	.666	3	0.578
ประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.028	.362	3	0.781
	Wilks' Lambda	0.972	.362	3	0.781
	Hotelling's Trace	0.029	.362	3	0.781
	Roy's Largest Root	0.029	.362	3	0.781
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.025	.331	3	0.803
	Wilks' Lambda	0.975	.331	3	0.803
	Hotelling's Trace	0.026	.331	3	0.803
	Roy's Largest Root	0.026	.331	3	0.803

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-61 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสมการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสมการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่าผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านที่มีระดับการศึกษาและประสมการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ตารางที่ 4-62 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบ

ความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสมการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ระดับการศึกษา	สมรรถนะหลัก	0.46	1	0.46	1.594	0.214
	สมรรถนะทั่วไป	0.70	1	0.70	1.384	0.246
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.28	1	0.28	0.762	0.388
ประสมการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.32	1	0.32	1.112	0.298
	สมรรถนะทั่วไป	0.21	1	0.21	0.411	0.525
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.18	1	0.18	0.483	0.491

ตารางที่ 4-62 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.04	1	0.04	0.144	0.706
	สมรรถนะทั่วไป	0.01	1	0.01	0.016	0.899
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.16	1	0.16	0.427	0.517
ความคลาดเคลื่อน	สมรรถนะหลัก	11.55	40	0.29		
	สมรรถนะทั่วไป	20.25	40	0.51		
	สมรรถนะตามหน้าที่	14.47	40	0.36		
รวม	สมรรถนะหลัก	663.44	44			
	สมรรถนะทั่วไป	601.97	44			
	สมรรถนะตามหน้าที่	634.92	44			

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-62 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านในธุรกิจโรงแรมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4-63 สถิติพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของประเภทสมรรถนะ จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{x}$	SD	n		
สมรรถนะหลัก		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.99	0.59	13		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	3.84	0.51	24	
		รวม	3.89	0.54	37		
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.79	0.26	3		
		มากกว่า 3 ปี	3.47	0.62	4		
		รวม	3.61	0.50	7		
	รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.95	0.54	16		
		มากกว่า 3 ปี	3.79	0.53	28		
		รวม	3.85	0.54	44		
	สมรรถนะทั่วไป		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.83	0.53	13	
			ต่ำกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	3.60	0.84	24
			รวม	3.68	0.75	37	
ปริญญาตรี		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.44	0.10	3		
		มากกว่า 3 ปี	3.29	0.42	4		
		รวม	3.36	0.31	7		
รวม		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.76	0.50	16		
		มากกว่า 3 ปี	3.56	0.80	28		
		รวม	3.63	0.70	44		

ตารางที่ 4-63 (ต่อ)

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n
สมรรถนะตาม หน้าที่		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.80	0.69	13
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.79	0.59	24
		รวม	3.79	0.62	37
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.74	0.38	3
		มากกว่า 3 ปี	3.40	0.42	4
		รวม	3.55	0.41	7
	รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.79	0.64	16
		มากกว่า 3 ปี	3.73	0.57	28
		รวม	3.75	0.59	44

จากตารางที่ 4-63 แสดงผลผลรวมของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ มีค่าเท่ากับ 3.85 3.63 และ 3.75 ตามลำดับ

$H_0$ : ผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-64 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบความมี  
 นัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีระดับ  
 การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการ  
 แผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด

แหล่งความแปรปรวน	สถิติทดสอบ	Value	F	df	P-value
ระดับการศึกษา	Pillai's Trace	0.179	1.410	6	0.220
	Wilks' Lambda	0.828	1.382	6	0.231
	Hotelling's Trace	0.198	1.354	6	0.243
	Roy's Largest Root	0.126	1.803	3	0.161
ประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.112	1.764	3	0.169
	Wilks' Lambda	0.888	1.764	3	0.169
	Hotelling's Trace	0.126	1.764	3	0.169
	Roy's Largest Root	0.126	1.764	3	0.169
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับ การศึกษาและประสบการณ์ ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.032	0.469	3	0.706
	Wilks' Lambda	0.968	0.469	3	0.706
	Hotelling's Trace	0.033	0.469	3	0.706
	Roy's Largest Root	0.033	0.469	3	0.706

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-64 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด  
 (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน  
 ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตาม  
 หน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน  
 แตกต่างกันส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะ  
 ตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับ  
 การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานทำให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก  
 สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05  
 สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและ  
 ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มี

สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ตารางที่ 4-65 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันสำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ระดับการศึกษา	สมรรถนะหลัก	0.15	2	0.07	0.293	0.747
	สมรรถนะทั่วไป	1.54	2	0.77	1.522	0.230
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.34	2	0.17	0.612	0.547
ประสบการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.05	1	0.05	0.204	0.654
	สมรรถนะทั่วไป	0.02	1	0.02	0.030	0.863
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.22	1	0.22	0.773	0.384
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.09	1	0.09	0.343	0.561
	สมรรถนะทั่วไป	0.26	1	0.26	0.510	0.479
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.32	1	0.32	1.152	0.289
ความคลาดเคลื่อน	สมรรถนะหลัก	11.11	44	0.25		
	สมรรถนะทั่วไป	22.28	44	0.51		
	สมรรถนะตามหน้าที่	12.32	44	0.28		
รวม	สมรรถนะหลัก	779.02	49			
	สมรรถนะทั่วไป	656.94	49			
	สมรรถนะตามหน้าที่	749.39	49			

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-65 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานทำให้มีสมรรถนะหลักสมรรถนะ และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-66 สถิติพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของประเภทสมรรถนะ จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการ แพนกซ์กรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแพนกซ์กรีด

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการ		$\bar{X}$	SD	n
		ทำงาน				
สมรรถนะหลัก	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี		4.08	0.43	15
		มากกว่า 3 ปี		3.84	0.52	27
		รวม		3.93	0.50	42
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี		4.13	0.00	2
		มากกว่า 3 ปี		4.16	0.70	4
		รวม		4.15	0.54	6
	สูงกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี		4.00	0.00	1
		รวม		4.00	0.00	1
		รวม		4.08	0.39	18
	รวม		มากกว่า 3 ปี	3.88	0.54	31
	รวม		รวม	3.96	0.50	49

ตารางที่ 4-66 (ต่อ)

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n
สมรรถนะทั่วไป	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.62	0.81	15
		มากกว่า 3 ปี	3.44	0.68	27
		รวม	3.51	0.72	42
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.92	0.12	2
		มากกว่า 3 ปี	4.21	0.63	4
		รวม	4.11	0.51	6
	สูงกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.00	0.00	1
		รวม	4.00	0.00	1
		รวม	3.68	0.74	18
	รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.54	0.71	31
		รวม	3.59	0.72	49
		สมรรถนะตามหน้าที่	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.88
มากกว่า 3 ปี	3.83			0.49	27
รวม	3.85			0.52	42
ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี		3.70	0.67	2
	มากกว่า 3 ปี		4.18	0.55	4
	รวม		4.02	0.58	6
สูงกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี		4.32	0.00	1
	รวม		4.32	0.00	1
	รวม		3.88	0.56	18
รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี		3.87	0.51	31
	รวม		3.88	0.52	49

จากตารางที่ 4-66 แสดงผลรวมของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ มีค่าเท่ากับ 3.96 3.59 และ 3.88 ตามลำดับ

$H_0$ : หัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : หัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-67 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

แหล่งความแปรปรวน	สถิติทดสอบ	Value	F	df	P-value
ระดับการศึกษา	Pillai's Trace	0.175	2.545	3	0.071
	Wilks' Lambda	0.825	2.545	3	0.071
	Hotelling's Trace	0.212	2.545	3	0.071
	Roy's Largest Root	0.212	2.545	3	0.071
ประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.074	.960	3	0.422
	Wilks' Lambda	0.926	.960	3	0.422
	Hotelling's Trace	0.080	.960	3	0.422
	Roy's Largest Root	0.080	.960	3	0.422
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.099	1.324	3	0.282
	Wilks' Lambda	0.901	1.324	3	0.282
	Hotelling's Trace	0.110	1.324	3	0.282
	Roy's Largest Root	0.110	1.324	3	0.282

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-67 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ตารางที่ 4-68 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบ

ความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ระดับการศึกษา	สมรรถนะหลัก	0.48	1	0.48	2.637	0.113
	สมรรถนะทั่วไป	0.00	1	0.00	0.014	0.905
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.02	1	0.02	0.081	0.777
ประสบการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.08	1	0.08	0.453	0.505
	สมรรถนะทั่วไป	0.04	1	0.04	0.183	0.672
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.02	1	0.02	0.075	0.785
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.03	1	0.03	0.147	0.703
	สมรรถนะทั่วไป	0.25	1	0.25	1.262	0.268
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.02	1	0.02	0.072	0.790
ความคลาดเคลื่อน	สมรรถนะหลัก	6.97	38	0.18		
	สมรรถนะทั่วไป	7.55	38	0.20		
	สมรรถนะตามหน้าที่	7.80	38	0.21		
รวม	สมรรถนะหลัก	741.16	42			
	สมรรถนะทั่วไป	708.83	42			
	สมรรถนะตามหน้าที่	696.78	42			

\*P-value < 0.05



จากตารางที่ 4-68 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสพการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงาน ทำให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-69 สถิติพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของประเภทสมรรถนะ จำแนกตามระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงาน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสพการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n	
สมรรถนะหลัก		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.03	0.36	4	
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	4.08	0.52	21
		รวม	4.07	0.49	25	
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.23	0.27	6	
		มากกว่า 3 ปี	4.40	0.28	11	
		รวม	4.34	0.28	17	
รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.15	0.31	10		
	มากกว่า 3 ปี	4.19	0.47	32		
	รวม	4.18	0.44	42		

ตารางที่ 4-69 (ต่อ)

ประเภท สมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n	
สมรรถนะทั่วไป	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.14	0.40	4	
		มากกว่า 3 ปี	4.03	0.48	21	
		รวม	4.05	0.46	25	
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.98	0.48	6	
		มากกว่า 3 ปี	4.23	0.36	11	
		รวม	4.14	0.41	17	
	รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.04	0.44	10	
		มากกว่า 3 ปี	4.10	0.45	32	
		รวม	4.09	0.44	42	
	สมรรถนะตาม หน้าที่	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.09	0.41	4
			มากกว่า 3 ปี	4.00	0.49	21
			รวม	4.02	0.47	25
ปริญญาตรี		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.10	0.38	6	
		มากกว่า 3 ปี	4.10	0.42	11	
		รวม	4.10	0.39	17	
รวม		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.10	0.37	10	
		มากกว่า 3 ปี	4.04	0.46	32	
		รวม	4.05	0.44	42	

จากตารางที่ 4-69 แสดงผลผลรวมของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ มีค่าเท่ากับ 4.18 4.09 และ 4.05 ตามลำดับ

$H_0$ : รองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

H<sub>1</sub>: รองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-70 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef)

แหล่งความแปรปรวน	สถิติทดสอบ	Value	F	df	P-value
ระดับการศึกษา	Pillai's Trace	0.058	0.784	3	0.511
	Wilks' Lambda	0.942	0.784	3	0.511
	Hotelling's Trace	0.062	0.784	3	0.511
	Roy's Largest Root	0.062	0.784	3	0.511
ประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.025	0.321	3	0.810
	Wilks' Lambda	0.975	0.321	3	0.810
	Hotelling's Trace	0.025	0.321	3	0.810
	Roy's Largest Root	0.025	0.321	3	0.810
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.051	0.676	3	0.572
	Wilks' Lambda	0.949	0.676	3	0.572
	Hotelling's Trace	0.053	0.676	3	0.572
	Roy's Largest Root	0.053	0.676	3	0.572

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-70 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันส่งผลให้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์

ในการทำงานทำให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ตารางที่ 4-71 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันสำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef)

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ระดับการศึกษา	สมรรถนะหลัก	0.22	1	0.22	1.208	0.278
	สมรรถนะทั่วไป	0.08	1	0.08	0.389	0.536
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.36	1	0.36	1.761	0.192
ประสบการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.03	1	0.03	0.184	0.670
	สมรรถนะทั่วไป	0.01	1	0.01	0.045	0.834
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.14	1	0.14	0.695	0.409
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.00	1	0.00	0.012	0.912
	สมรรถนะทั่วไป	0.20	1	0.20	0.952	0.335
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.01	1	0.01	0.066	0.799
ความคลาดเคลื่อน	สมรรถนะหลัก	7.31	40	0.18		
	สมรรถนะทั่วไป	8.37	40	0.21		
	สมรรถนะตามหน้าที่	8.12	40	0.20		
รวม	สมรรถนะหลัก	713.91	44			
	สมรรถนะทั่วไป	663.39	44			
	สมรรถนะตามหน้าที่	746.80	44			

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-71 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสพการณ์ในการทำงานแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงานทำให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-72 สถิติพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของประเภทสมรรถนะ จำแนกตามระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงาน สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef)

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสพการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n		
สมรรถนะหลัก		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.02	0.48	15		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	3.89	0.38	18	
		รวม	3.95	0.43	33		
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.25	0.00	1		
		มากกว่า 3 ปี	4.18	0.42	10		
		รวม	4.18	0.40	11		
	รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.03	0.47	16		
		มากกว่า 3 ปี	3.99	0.41	28		
		รวม	4.01	0.43	44		
	สมรรถนะทั่วไป		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.96	0.48	15	
			ต่ำกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	3.66	0.40	18
			รวม	3.79	0.46	33	
ปริญญาตรี		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.87	0.00	1		
		มากกว่า 3 ปี	4.06	0.51	10		
		รวม	4.04	0.49	11		
รวม		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.95	0.47	16		
		มากกว่า 3 ปี	3.80	0.48	28		
		รวม	3.85	0.47	44		

ตารางที่ 4-72 (ต่อ)

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n	
สมรรถนะตาม หน้าที่		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.17	0.53	15	
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	3.90	0.31	18
		รวม	4.02	0.44	33	
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.44	0.00	1	
		มากกว่า 3 ปี	4.29	0.52	10	
		รวม	4.31	0.50	11	
	รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.19	0.52	16	
		มากกว่า 3 ปี	4.04	0.44	28	
		รวม	4.09	0.47	44	

จากตารางที่ 4-72 แสดงผลรวมของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ มีค่าเท่ากับ 4.01 3.85 และ 4.09 ตามลำดับ

H<sub>0</sub>: หัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

H<sub>1</sub>: หัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-73 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบ ความมี  
 นัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีระดับ  
 การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่าง สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว  
 ต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วย  
 และรองพ่อครัวต่าง ๆ

แหล่งความแปรปรวน	สถิติทดสอบ	Value	F	df	P-value
ระดับการศึกษา	Pillai's Trace	0.069	0.599	6	0.731
	Wilks' Lambda	0.932	.587	6	0.740
	Hotelling's Trace	0.072	0.575	6	0.749
	Roy's Largest Root	0.042	.704	3	0.554
ประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.025	.422	3	0.738
	Wilks' Lambda	0.975	.422	3	0.738
	Hotelling's Trace	0.026	.422	3	0.738
	Roy's Largest Root	0.026	.422	3	0.738
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับ การศึกษาและประสบการณ์ ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.036	.605	3	0.615
	Wilks' Lambda	0.964	.605	3	0.615
	Hotelling's Trace	0.037	.605	3	0.615
	Roy's Largest Root	0.037	.605	3	0.615

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-73 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว

ต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วย และรองพ่อครัวต่าง ๆ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ตารางที่ 4-74 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบ

ความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ระดับการศึกษา	สมรรถนะหลัก	0.24	2	0.12	0.440	0.647
	สมรรถนะทั่วไป	0.19	2	0.09	0.756	0.475
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.43	2	0.22	0.901	0.413
ประสบการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.19	1	0.19	0.696	0.408
	สมรรถนะทั่วไป	0.12	1	0.12	1.010	0.320
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.26	1	0.26	1.056	0.309
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.01	1	0.01	0.035	0.851
	สมรรถนะทั่วไป	0.16	1	0.16	1.298	0.260
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.07	1	0.07	0.278	0.601
ความคลาดเคลื่อน	สมรรถนะหลัก	13.92	51	0.27		
	สมรรถนะทั่วไป	6.26	51	0.12		
	สมรรถนะตามหน้าที่	12.30	51	0.24		
รวม	สมรรถนะหลัก	932.97	56			
	สมรรถนะทั่วไป	914.68	56			
	สมรรถนะตามหน้าที่	848.18	56			

\*P-value < 0.05



จากตารางที่ 4-74 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสพการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงาน ทำให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-75 สถิติพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของประเภทสมรรถนะ จำแนกตามระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงาน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสพการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n	
สมรรถนะหลัก	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.85	0.61	9	
		มากกว่า 3 ปี	4.03	0.55	30	
		รวม	3.99	0.56	39	
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.88	0.00	1	
		มากกว่า 3 ปี	4.17	0.41	14	
		รวม	4.15	0.40	15	
	สูงกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	4.44	0.09	2	
		รวม	4.44	0.09	2	
		รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.85	0.57	10
		รวม	มากกว่า 3 ปี	4.09	0.50	46
		รวม	รวม	4.05	0.52	56

ตารางที่ 4-75 (ต่อ)

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n
สมรรถนะทั่วไป	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.99	0.36	9
		มากกว่า 3 ปี	3.97	0.38	30
		รวม	3.97	0.37	39
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.73	0.00	1
		มากกว่า 3 ปี	4.15	0.29	14
		รวม	4.12	0.30	15
	สูงกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	4.37	0.24	2
		รวม	4.37	0.24	2
		รวม	3.97	0.35	10
	รวม	มากกว่า 3 ปี	4.04	0.36	46
		รวม	4.03	0.35	56
		รวม	3.62	0.51	9
สมรรถนะตาม หน้าที่	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.62	0.51	9
		มากกว่า 3 ปี	3.76	0.54	30
		รวม	3.73	0.53	39
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.75	0.00	1
		มากกว่า 3 ปี	4.17	0.36	14
		รวม	4.14	0.36	15
	สูงกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	4.28	0.25	2
		รวม	4.28	0.25	2
		รวม	3.64	0.49	10
	รวม	มากกว่า 3 ปี	3.91	0.52	46
		รวม	3.86	0.52	56
		รวม	3.86	0.52	56

จากตารางที่ 4-75 แสดงผลรวมของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ มีค่าเท่ากับ 4.05, 4.03 และ 3.86 ตามลำดับ

$H_0$ : ผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-76 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบ

ความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

แหล่งความแปรปรวน	สถิติทดสอบ	Value	F	df	P-value
ระดับการศึกษา	Pillai's Trace	0.107	1.401	6	0.218
	Wilks' Lambda	0.893	1.419	6	0.211
	Hotelling's Trace	0.120	1.436	6	0.205
	Roy's Largest Root	0.117	2.878	3	0.042*
ประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.107	2.908	3	0.040*
	Wilks' Lambda	0.893	2.908	3	0.040*
	Hotelling's Trace	0.119	2.908	3	0.040*
	Roy's Largest Root	0.119	2.908	3	0.040*
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	Pillai's Trace	0.025	.611	3	0.610
	Wilks' Lambda	0.975	.611	3	0.610
	Hotelling's Trace	0.025	.611	3	0.610
	Roy's Largest Root	0.025	.611	3	0.610

\*P-value < 0.05

จากตารางที่ 4-76 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการใน

ธุรกิจโรงแรมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันจะพิจารณาจากค่า Pillai's trace เปรียบเทียบกับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Tabachnick, & Fidell, 2001) ส่วนประสมการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสมการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการในธุรกิจโรงแรมที่มีระดับการศึกษาและประสมการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ตารางที่ 4-77 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way ANOVA) เปรียบเทียบ

ความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสมการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ระดับการศึกษา	สมรรถนะหลัก	1.33	2	0.67	1.970	0.147
	สมรรถนะทั่วไป	3.60	2	1.80	2.768	0.069
	สมรรถนะตามหน้าที่	2.75	2	1.37	3.666	0.030*
ประสมการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	1.92	1	1.92	5.663	0.020*
	สมรรถนะทั่วไป	1.87	1	1.87	2.876	0.094
	สมรรถนะตามหน้าที่	3.31	1	3.31	8.826	0.004*
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสมการณ์ในการทำงาน	สมรรถนะหลัก	0.21	1	0.21	0.609	0.438
	สมรรถนะทั่วไป	1.03	1	1.03	1.589	0.211
	สมรรถนะตามหน้าที่	0.10	1	0.10	0.273	0.603

ตารางที่ 4-77 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	P-value
ความคลาดเคลื่อน	สมรรถนะหลัก	25.37	75	0.34		
	สมรรถนะทั่วไป	48.77	75	0.65		
	สมรรถนะตามหน้าที่	28.09	75	0.38		
รวม	สมรรถนะหลัก	1468.05	80			
	สมรรถนะทั่วไป	1531.99	80			
	สมรรถนะตามหน้าที่	1408.85	80			

\*P-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 4-77 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางพบว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่ง ผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไปไม่แตกต่างกัน แต่สมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสพการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกัน แต่สมรรถนะทั่วไปไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสพการณ์ในการทำงาน ทำให้มีสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-78 สถิติพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของประเภทสมรรถนะ จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการในธุรกิจโรงแรม

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n	
สมรรถนะหลัก	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.22	0.47	19	
		มากกว่า 3 ปี	4.44	0.63	22	
		รวม	4.34	0.57	41	
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.85	0.48	13	
		มากกว่า 3 ปี	4.28	0.70	21	
		รวม	4.11	0.65	34	
	สูงกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	4.30	0.29	5	
		รวม	4.30	0.29	5	
		รวม	4.07	0.50	32	
		รวม	มากกว่า 3 ปี	4.36	0.63	48
		รวม	รวม	4.24	0.60	80
	สมรรถนะทั่วไป	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.43	1.31	19
มากกว่า 3 ปี			4.51	0.59	22	
รวม			4.47	0.98	41	
ปริญญาตรี		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.74	0.55	13	
		มากกว่า 3 ปี	4.30	0.58	21	
		รวม	4.09	0.63	34	
สูงกว่าปริญญาตรี		มากกว่า 3 ปี	4.30	0.30	5	
		รวม	4.30	0.30	5	
		รวม	4.15	1.11	32	
		รวม	มากกว่า 3 ปี	4.40	0.56	48
		รวม	รวม	4.30	0.83	80

ตารางที่ 4-78 (ต่อ)

ประเภทสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	n	
สมรรถนะตาม หน้าที่	ต่ำกว่าปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4.11	0.46	19	
		มากกว่า 3 ปี	4.46	0.62	22	
		รวม	4.30	0.57	41	
	ปริญญาตรี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	3.65	0.57	13	
		มากกว่า 3 ปี	4.16	0.77	21	
		รวม	3.96	0.74	34	
	สูงกว่าปริญญาตรี	มากกว่า 3 ปี	4.14	0.23	5	
		รวม	4.14	0.23	5	
		รวม	3.92	0.55	32	
		รวม	มากกว่า 3 ปี	4.29	0.68	48
			รวม	4.15	0.65	80

จากตารางที่ 4-78 แสดงผลรวมของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ มีค่าเท่ากับ 4.24 4.30 และ 4.15 ตามลำดับ

### การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยจากการเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกของประเทศไทย ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม ในภาคตะวันออกต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของบุคลากรแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักกรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

นายกสมาคมโรงแรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอุปนายกโรงแรมแห่งประเทศไทย กล่าวว่าเป็นฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและเป็นนายกสมาคมโรงแรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอุปนายกโรงแรมแห่งประเทศไทยสมรรถนะเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นโรงแรมในกลุ่ม 5 ดาว หรือกลุ่ม 4 ดาว สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ในส่วนที่ขาดของแต่ละแผนกสมควรได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติม เพราะรวมถึงสมรรถนะเดิมเองก็ยังไม่สามารถทำได้ครบถ้วนแม้แต่โรงแรม 5 ดาว ก็ตามเนื่องจากบุคลากรยังขาดแรงจูงใจในการทำงาน รูปลักษณ์ของโรงแรมเราไม่สามารถขยายรูปแบบห้องให้ใหญ่ขึ้นได้ แต่เราก็ไปเน้นเรื่องการเพิ่มความสามารในการบริการอยู่แล้ว อุปกรณ์การสื่อสาร Hardware, Software ซึ่งเป็นตัวช่วยในการสร้างสมรรถนะก็จำเป็นต้องสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะให้มันสมบูรณ์แบบมากขึ้น ดังนั้นผลของงานวิจัยที่ออกมาแสดงถึงความต้องการไปสู่มาตรฐานที่จะทำให้แต่ละโรงแรมแข่งขันกันได้ และอาจทำให้คนมีจิตสำนึกต่อการทำงานบริการมากขึ้น เพราะจะเห็นได้ว่าในหลายก็โรงแรมเน้นเรื่องของ Service mind เป็นปกติอยู่แล้ว ซึ่งในภาพรวมของลักษณะของสมาคมโรงแรมไทยก็คิดว่าเหมาะสมพอสมควรทีเดียว

ผู้บริหารและตัวแทนจากฝ่ายแม่บ้าน กล่าวว่า ในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปสมรรถนะหลักนั้นมีความจำเป็นต่อทุกแผนก ในงานวิจัยที่ค้นพบสมรรถนะต่าง ๆ รวมถึงสมรรถนะที่ควรจะมีเพิ่ม คือจริยธรรมและความโปร่งใสส่วนที่ผู้จัดการแผนกแม่บ้านให้ความสำคัญหรือขาดไปหรือจะต้องได้รับการพัฒนา จะจำเป็นสำหรับทุกแผนกหรืออีกหลายแผนกอาจจะไม่เฉพาะสำหรับแม่บ้านอย่างเดียว นอกจากนี้สมรรถนะหลัก ควรเพิ่มด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ

ผู้บริหารคนที่ 3 กล่าวว่า ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกแม่บ้านสมรรถนะหลักมีส่วนสำคัญทั้งสิ้น สำหรับในส่วนที่ค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและความโปร่งใสที่จะต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องของการอบรมภายใน (Inhouse training) และอย่างไรในปัจจุบัน ณ เวลานี้ จะมีการอบรมของภาคประชาคมอาเซียน (AEC) ที่ส่งเข้ามาขอให้โรงแรมมีส่วนร่วมในการส่งคนเข้าอบรมในส่วนของแผนกแม่บ้านไม่ว่าจะเป็นส่วนห้องพัก ของ แผนกซักกรีด (Laundry) หรือส่วนของ Public area ทางโรงแรมก็จะจัดส่งส่งพนักงานหรือบุคลากรของเราบางส่วนที่สามารถไปได้ไปเข้าร่วมการอบรม เพื่อนำส่วนที่ดีของที่อื่น ๆ มาพัฒนาในส่วนของเราได้ และส่วนใหญ่โรงแรมจะส่งระดับ Supervisor ระดับหัวหน้างานที่สามารถนำมาถ่ายทอดได้

ผู้จัดการแผนกต้อนรับ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบริการอาหารเครื่องดื่ม พ่อครัวแผนกผลิตอาหาร รวมถึงฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ กล่าวถึง สมรรถนะที่ค้นพบในงานวิจัยที่ควรจะได้รับ การปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะในด้านที่เป็นจุดอ่อน โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และสมรรถนะตามหน้าที่ นับเป็นเรื่องที่เหมาะสมเพราะแม้แต่โรงแรม 5 ดาว ยังขาดสมรรถนะตามหน้าที่ กับ



สมรรถนะทั่วไปอยู่มากทีเดียว เนื่องจากได้บุคลากรไม่ตรงกับงานต้องฝึกฝนตลอดเวลา พนักงานหมุนเวียนเข้าออก การสอนงานทำบ่อยมากเดือนละประมาณ 4 ครั้ง ในบางแผนก

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม ในภาคตะวันออกต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของบุคลากรแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักกรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองฟอครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม

นายกสมาคมโรงแรมภาคตะวันออกรวมถึงเป็นอุปนายกโรงแรมแห่งประเทศไทย กล่าวว่า สำหรับรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารแผนกต่าง ๆ วัฒนธรรมของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่าเปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาสมรรถนะต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาภาวะทางด้านจิตใจหรือจิตสำนึก คือ ต้องมีแรงจูงใจในการจ้างงานสมัยใหม่ มีสิ่งล่อใจดี ๆ มีผลต่อการปรับประจำปี ส่วนมากคนอื่นจะไม่เน้นพัฒนาจิตใต้สำนึก บางครั้งมีอุปกรณ์ของใช้ ก็ใช้ทำตามระบบ ไม่ได้พัฒนาศักยภาพของอุปกรณ์เพิ่มขึ้น ทำเท่าที่ทำได้ แล้วยุคสมัยเปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น รูปแบบในการพัฒนาอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงานจะต้องสอดคล้องกับธรรมเนียมวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อสร้างจิตสำนึกการทำงานตามวิชาชีพในงานบริการในส่วนนี้เช่นเดียวกัน

ผู้บริหารแผนกแม่บ้าน กล่าวว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะต้องเป็นการฝึกฝน มีการฝึกสอน มีการพูดคุยที่เป็นตัวอย่าง เริ่มต้นการสนทนา จัดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น โดยการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Buddy) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะ การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ น่าจะพัฒนาสมรรถนะไปได้ด้วยดี

ผู้บริหารแผนกผลิตอาหาร หัวหน้าฟอครัว Head chef ผู้ช่วยฟอครัว ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะต้องมีการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา จะเป็นการฝึกอบรมรายบุคคล (Individual training) ให้มีความสามารถเท่าเทียมกัน ระดับหัวหน้าแผนก ระดับผู้บริหารจะมีการส่งเข้าอบรมในคอร์สเรียนในส่วนกลางอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ถ้าพูดแล้วทำสร้างสรรคงานทางด้านการผลิตประกอบอาหารให้มีรูปแบบมากกว่า ต้องมีรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะทั่วไปและตามหน้าที่ให้ไปด้วยกัน

ผู้จัดการแผนกซักกรีดและผู้จัดการ Head chef หรือ Executive chef และผู้ช่วยแผนกผลิตอาหาร ระบุว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะจากผลการวิจัย จะต้องได้รับการพัฒนาโดย

การอบรม (Training) เพราะบุคลากรยังมีสมรรถนะเหล่านี้น้อย ซึ่งในการพัฒนานอกจากการอบรมจากภายในแล้ว จะต้องเป็นไปคู่ขนานในสถานที่อื่น อาจเป็นทั้งภายในทั้งเปรียบเทียบกับโรงแรมที่ดีกว่าก็เป็นสิ่งที่จำเป็น จะอบรมภายในอย่างเดียวคงไม่ได้ ต้องเทียบเคียงกับคู่แข่ง หรือมีสิ่งที่ดีกว่าเพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

ผู้บริหารแผนกต้อนรับ ระบุว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะก็ไม่แตกต่างไปจากแผนกอื่น ๆ แต่จะเน้นในด้านสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีที่ทำให้สื่อสารง่ายขึ้น การสนทนา เน้นการใช้ภาษาอังกฤษหรือต่างประเทศและภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน ต้อง Training ทั้งภายในและภายนอก การส่งอบรม ร่วมการศึกษาต่อ และการนำมาถ่ายทอดความรู้ เป็นส่วนที่จำเป็นต้องเสริมสมรรถนะที่ขาดอยู่แล้วและค้นพบทั้งสิ้น

ผู้บริหารแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ คือ สมรรถนะมีความแตกต่าง ดังนั้น ให้มองในเรื่องของทัศนคติในการแข่งขันที่จะสามารถสร้างเสริมสมรรถนะในการบริการได้ เช่น การประกวดผสมเครื่องดื่ม จัดดอกไม้ บูเตียงฯ ของกลุ่มโรงแรมฯ ที่มีการจัดทุกปี เพื่อให้เกิดการแข่งขันและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อสร้างชื่อเสียงและแรงบันดาลใจให้ผู้เข้าประกวดและโรงแรม

สรุปได้ว่า ผลของงานวิจัยที่ออกมาแสดงว่าสมรรถนะทุกสมรรถนะที่ผู้วิจัยทำการศึกษามีความจำเป็น ความต้องการ ไปสู่มาตรฐานที่จะทำให้แต่ละโรงแรมแข่งขันกันได้ นอกจากนี้สมรรถนะตามที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแล้ว การสนทนากลุ่มทำให้ได้สมรรถนะที่ควรมีเพิ่มเติม คือ จิตสำนึกต่อการทำงานบริการ จริยธรรมและความโปร่งใส การจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ

สำหรับรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะ คือ

1. การพัฒนาสมรรถนะต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาภาวะทางด้านจิตใจหรือจิตสำนึก คือ ต้องมีแรงจูงใจ
2. เน้นพัฒนาจิตใต้สำนึก ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี
3. การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน จะต้องสอดคล้องกับธรรมเนียมวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายมากขึ้น การฝึกอบรมรายบุคคล (Individual training) ต้องให้มีความสามารถเท่าเทียมกัน
4. การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Buddy) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะ การสอนงาน เน้นการเป็นตัวอย่าง
5. จัดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
6. การไปดูงานในสถานที่อื่นให้เห็นการทำงานของโรงแรมที่ดีกว่า เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไข และ พัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

7. เน้นในด้านสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีที่ทำให้สื่อสารง่ายขึ้น การสนทนา การใช้ภาษาอังกฤษหรือต่างประเทศและภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน

8. การประกวดผสมเครื่องดื่ม จัดดอกไม้ ปู่เตี๋ยๆ ของกลุ่มโรงแรมๆ ที่มีการจัดทุกปี เพื่อให้เกิดการแข่งขันและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อสร้างชื่อเสียงและแรงบันดาลใจให้ผู้เข้าประกวดและโรงแรม

## บทที่ 5

### สรุปผลและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology) ระหว่างระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ที่ได้ทำการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งงานระดับ 6, 7, 8 และ 9 ของโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่มโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ได้มีการสำรวจโดยการเก็บแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งงานระดับ 6, 7, 8 และ 9 ของโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 392 คน แบ่งออกเป็น 7 ตำแหน่ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบ

##### แบบสอบถาม

1. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 55 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ น้อยกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสดระดับการศึกษาปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมี ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

## 2. ตำแหน่งผู้บริหาร/ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 48 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

## 3. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 54 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

## 4. ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 43 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือน 30,001-50,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

## 5. ตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 52 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพสมรสระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

## 6. ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ผู้ช่วยพ่อครัวต่าง ๆ และรองพ่อครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 57 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพสมรสระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

## 7. ตำแหน่งผู้บริหาร/ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 83 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุน้อยกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีเงินเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสมรรถนะและสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะทั่วไป และด้านสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง**

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่า

1. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ ให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.42 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทั่วไปอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.36 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะตามหน้าที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.37 ในขณะที่มีระดับสมรรถนะหลักในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 ระดับสมรรถนะทั่วไปในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 ระดับสมรรถนะตามหน้าที่ในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.03

2. ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.21 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทั่วไปอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะตามหน้าที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17 ในขณะที่มีระดับสมรรถนะหลักในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.84 ระดับสมรรถนะทั่วไปในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.67 ระดับสมรรถนะตามหน้าที่ในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.75

3. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักรีดรองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักรีด ให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.09 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทั่วไปอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.85 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะตามหน้าที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.05 ในขณะที่มีระดับสมรรถนะหลักในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 ระดับสมรรถนะทั่วไปในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.69 ระดับสมรรถนะตามหน้าที่ในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.89

4. ตำแหน่งหัวหน้าฟอครัว ให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.38 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทั่วไปอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.20 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ

ตามหน้าที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.27 ในขณะที่มีระดับสมรรถนะหลักในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 ระดับสมรรถนะทั่วไปในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.08 ระดับสมรรถนะตามหน้าที่ในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.05

5. ตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว ให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.14 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทั่วไปอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.10 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะตามหน้าที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.22 ในขณะที่มีระดับสมรรถนะหลักในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.99 ระดับสมรรถนะทั่วไปในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91 ระดับสมรรถนะตามหน้าที่ในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.14

6. ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง ผู้ช่วยพ่อครัว และรองพ่อครัวต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทั่วไปอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.16 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะตามหน้าที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.07 ในขณะที่มีระดับสมรรถนะหลักในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.05 ระดับสมรรถนะทั่วไปในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.03 ระดับสมรรถนะตามหน้าที่ในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86

7. ตำแหน่งผู้บริหาร/ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ ให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.41 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทั่วไปอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.42 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะตามหน้าที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.33 ในขณะที่มีระดับสมรรถนะหลักในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.25 ระดับสมรรถนะทั่วไปในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.30 ระดับสมรรถนะตามหน้าที่ในปัจจุบันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.15

### ตอนที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่กับระดับสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่มีของผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีระดับการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะสูงกว่าระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน

1. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ สมรรถนะหลัก พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย สมรรถนะทั่วไป พบความ

แตกต่างกันในสมรรถนะการใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ พบความแตกต่างกันในทุกสมรรถนะ

2. ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ พบความแตกต่างกันในทุกสมรรถนะ

3. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักรีดรองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักรีด สมรรถนะหลักไม่พบความแตกต่างกัน สมรรถนะทั่วไป พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน สมรรถนะตามหน้าที่ พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการ บริหารจัดการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ เตรียมและตรวจสอบงบประมาณประกอบการ การรับและจัดเก็บสินค้าที่เข้ามาอย่างถูกต้องตามระเบียบ ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายของพนักงานในที่ทำงาน

4. ตำแหน่งหัวหน้าพ่อกครัว สมรรถนะหลัก พบความแตกต่างกันในสมรรถนะทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย สมรรถนะทั่วไป พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเสนอจัดแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร และการรับและจัดเก็บอาหารและเครื่องใช้ในครัว สมรรถนะตามหน้าที่ พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการจัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน การดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ การจัดการด้านการเงินภายในวงเงินงบประมาณ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การพัฒนายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการตลาดประสานกิจกรรมส่งเสริมการขาย การอ่านและเขียนภาษาอังกฤษ การเลือกระบบการบริการอาหาร และการจัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิตเป็นต้น

5. ตำแหน่งรองพ่อกครัว และผู้ช่วยรองพ่อกครัว สมรรถนะหลัก พบความแตกต่างกันในสมรรถนะทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย สมรรถนะทั่วไป พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมสินค้าและบริการด้านการบริการ การทำความสะอาดรักษาเครื่องใช้ในครัว การใช้วิธีรักษาความปลอดภัยมาตรฐานในการเก็บรักษาอาหาร การจัดเตรียมอาหารสินค้าและผลิตอาหาร การพูดภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการได้ สมรรถนะตามหน้าที่ พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการ จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการผลิตอาหาร การรักษาวิธีการเก็บรักษาอาหารปรุงแล้วอย่างปลอดภัย

6. ตำแหน่งหัวหน้าพ่อกครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อกครัวขนมหวาน, พ่อกครัวขนมปัง ผู้ช่วยพ่อกครัว และรองพ่อกครัวต่าง ๆ สมรรถนะหลัก พบความแตกต่างกันในสมรรถนะทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน



และลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย สมรรถนะทั่วไป พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการทำความสะอาดรักษาเครื่องใช้ในครัว และการพูดภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการได้ สมรรถนะตามหน้าที่ พบความแตกต่างกันในทุกสมรรถนะ ยกเว้นการจัดดำเนินงานทางการเงินภายในวงงบประมาณ การเตรียมการและจัดวางน้ำตลปุ่น สำหรับตกแต่ง การจัดเตรียมผลิตภัณฑ์ขนมปังอบ

7. ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการ สมรรถนะหลัก พบความแตกต่างกันในสมรรถนะทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะทั่วไป พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน การรับสินค้าจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย การดำเนินการประสานงานครัวและพื้นที่บริการ การพัฒนาและรักษาอาหารและเครื่องดื่ม การรับและแก้ไขปัญหาคำติชมของลูกค้า สมรรถนะตามหน้าที่ พบความแตกต่างกันในสมรรถนะการจัดให้มีและรักษาสภาพการณ์ที่ปลอดภัยในที่ทำงาน การจัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า การดูแลและตรวจตรารายรับและรายจ่าย การจัดการเอกสารทางการเงินประจำวัน การพัฒนาและดำเนินการวางแผนหรือแผนธุรกิจ การฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในที่ทำงาน การดูแลตรวจตราการปฏิบัติงานในที่ทำงาน การดำเนินการประเมินการทำงาน of พนักงาน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทาง (Two-way MANOVA) ของระดับความสำคัญของสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะทั่วไป และด้านสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง**

#### 1. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager)

**รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ**

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของสมรรถนะรวม ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และ

สมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงพิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะทั่วไปไม่แตกต่างกันระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกันและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน

## **2. ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน**

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมทั้งที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้านหรือรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้านหรือรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน จึงพิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้านหรือรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน จาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน หรือรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้านที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน

### **3. ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด**

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีดรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีดรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน จึงพิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีดรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีดจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีดรองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

### **4. ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)**

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวจากผลการวิเคราะห์

ข้อมูลพบว่าผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน จึงพิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

##### **5. สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef)**

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมทั้งที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัวและผู้ช่วยรองพ่อครัว จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งรองพ่อครัว และผู้ช่วยรองพ่อครัว ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน จึงพิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัวและผู้ช่วยรองพ่อครัว จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัวและผู้ช่วยรองพ่อครัว ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

แตกต่างกันส่งผลให้มีสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกันและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

#### 6. ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยพ่อครัว และรองพ่อครัวต่าง ๆ

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง ผู้ช่วยพ่อครัว และรองพ่อครัวต่าง ๆ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง ผู้ช่วยพ่อครัว และรองพ่อครัวต่าง ๆ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน จึงพิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง ผู้ช่วยพ่อครัว และรองพ่อครัวต่าง ๆ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลางสำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง ผู้ช่วยพ่อครัว และรองพ่อครัวต่าง ๆ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกันและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

#### 7. สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทาง เปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะรวมที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหาร

เครื่องดืม ผู้จัดการห้องอาหาร รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดืม ผู้จัดการห้องอาหาร รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน และมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลาง ในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน จึง พิจารณาได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะแบบเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณสองทางเปรียบเทียบความมีนัยสำคัญทางสถิติ ของระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับ ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดืม ผู้จัดการห้องอาหาร รองผู้จัดการและผู้ช่วย ผู้จัดการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารระดับกลาง สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการ แผนกอาหารเครื่องดืม ผู้จัดการห้องอาหาร รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน ส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทั่วไป ไม่แตกต่างกัน แต่สมรรถนะตาม หน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานแตกต่าง กันส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามหน้าที่แตกต่างกัน แต่สมรรถนะทั่วไป ไม่แตกต่าง กันและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหาร ระดับกลางในตำแหน่งนี้มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 5 รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็น สมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกของประเทศไทย**

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อหารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจ โรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกของประเทศไทยให้ได้ สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

ผลการวิจัย พบว่า

ผลการสนทนากลุ่มความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจ โรงแรมในภาคตะวันออกต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะ ตามหน้าที่ของบุคลากรแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดืม ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดืม

สรุปได้ว่าผลของงานวิจัยที่ออกมาแสดงว่า สมรรถนะทุกสมรรถนะที่ผู้วิจัยทำการศึกษามีความจำเป็น ความต้องการไปสู่มาตรฐานที่จะทำให้แต่ละโรงแรมแข่งขันกันได้ นอกจากนี้สมรรถนะตามที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแล้ว การสนทนากลุ่มทำให้ได้สมรรถนะที่ควรมีเพิ่มเติม คือ จิตสำนึกต่อการทำงานบริการ จริยธรรมและความโปร่งใส การจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ สำหรับรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะ คือ

1. การพัฒนาสมรรถนะต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาภาวะทางด้านจิตใจหรือจิตสำนึก คือ ต้องมีแรงจูงใจ
2. เน้นพัฒนาจิตใต้สำนึก ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี
3. การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน จะต้องสอดคล้องกับธรรมเนียมวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายมากขึ้น การฝึกอบรมรายบุคคล (Individual training) ต้องให้มีความสามารถเท่าเทียมกัน
4. การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Buddy) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะ การสอนงาน เน้นการเป็นตัวอย่าง
5. จัดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
6. การไปดูงานในสถานที่อื่นให้เห็นการทำงานของโรงแรมที่ดีกว่า เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น
7. เน้นในด้านสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีที่ทำให้สื่อสารง่ายขึ้น การสนทนา การใช้ภาษาอังกฤษหรือต่างประเทศและภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน
8. การประกวดผสมเครื่องดื่ม จัดดอกไม้ ปูเตียงฯ ของกลุ่มโรงแรมฯ ที่มีการจัดทุกปี เพื่อให้เกิดการแข่งขันและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อสร้างชื่อเสียงและแรงบันดาลใจให้ผู้เข้าประกวดและโรงแรม

### อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับกลาง สามารถอภิปรายผลโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้บริหารระดับกลางที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน สมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ แตกต่างกันโดยตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ไทย ที่ใช้ในการพิจารณา ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) หรือ (Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) ตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ผู้ช่วยพ่อครัวต่าง ๆ และรองพ่อครัวต่าง ๆ ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) และ ตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ใช้ในการพิจารณา ประกอบด้วย ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

จึงสามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางในแต่ละตำแหน่งของธุรกิจโรงแรมไทยที่มี ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ย่อมมีผลทำให้สมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ ในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในแต่ละตำแหน่งมีความแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของซูฮย สมิทธิไกร (2552) ที่ได้กล่าวว่า การกำหนดสมรรถนะบุคคลตามแนวทางแบบ ประเทศอเมริกา เป็นแนวคิดที่เชื่อมระหว่างสมรรถนะกับงาน โดยเน้นที่ตัวบุคคล หมายถึง การกำหนดสมรรถนะของบุคคลที่เก่ง ทำให้ได้ต้นแบบของสมรรถนะของบุคคลที่สามารถทำงาน ได้โดดเด่นในตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ ทั้งนี้ สมรรถนะในแนวทางของประเทศอเมริกามีการนำไปใช้ ที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากรในเชิงกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร มากกว่าใช้ในการเลือกจ้างหรือสรรหาบุคลากร และกำหนดค่าตอบแทนให้บุคคล คือ พัฒนาการตาม แนวทางที่องค์กรต้องการเติบโต ดังนั้น สมรรถนะในแนวทางนี้จึงเป็นสมรรถนะที่ไม่สามารถ ลอกเลียนกันได้ สอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยของจิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 59-60) และ ซูฮย สมิทธิไกร (2552) ที่ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าแต่ละองค์กรต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน เนื่องจากองค์กรมี Organization competency ที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรที่ต้องการใช้ สมรรถนะ เพื่อการบริหารงานบุคคล ตามแนวทางของสหรัฐอเมริกา มุ่งมองสมรรถนะของบุคคลเปรียบเสมือน เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่สำคัญ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่ดีหรือเหนือกว่า บุคคลอื่น ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ตัวบุคคล เช่น การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral event interviews) นอกจากนี้ จะต้องไม่นำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) มากำหนด สมรรถนะ ของพนักงานในองค์กร แต่จะต้องค้นหาพนักงานที่ทำงานเป็นเลิศในงานนั้นมาเป็นต้นแบบของ สมรรถนะและยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Boyatzis (1982 a) ที่กล่าวว่า เพิ่มสมรรถนะของ บุคคลประกอบไปด้วยพฤติกรรมหรือการกระทำที่มีประสิทธิภาพของบุคคลให้บรรลุถึงความ



ต้องการภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการในด้านบทบาททางสังคม หน้าที่ตำแหน่งงาน โดยการวัดจากผลงาน ซึ่งคุณลักษณะของบุคคลจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เหมาะสมที่เกิดจากคุณลักษณะของบุคคล และสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยของ Quinn et al. (1990) ที่ได้กล่าวถึง การตัวแบบการประเมินสมรรถนะองค์กรหลายมิติว่า การเน้นบทบาทของบุคคลในด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับบุคคล ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทักษะคิดต้องงาน พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ภายใต้รูปแบบการบริหารขององค์กร 4 ประการ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และการควบคุม ที่ส่งผลต่อการใช้สมรรถนะความรู้ ความชำนาญส่วนบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในด้านต่าง เช่น ระบบเปิดที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง มนุษย์สัมพันธ์ กระบวนการภายใน เป้าหมาย โดยชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุผล กับสมรรถนะส่วนบุคคล และประสิทธิผลของงานองค์กรภายใต้สมรรถนะของผู้จัดการ

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาวที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน สมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ในการจัดรูปแบบการพัฒนาบุคลากร จึงสามารถจัดรูปแบบการพัฒนาโดยไม่ต้องแบ่งกลุ่มบุคลากรตามระดับการศึกษาหรือประสบการณ์ในการทำงาน แต่ใช้การพัฒนาแบบที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักสมรรถนะทั้งไป และสมรรถนะตามหน้าที่ได้เลย สอดคล้องกับการศึกษาของจิระประภา อัครบวร (2549, หน้า 59-60) ที่ได้กล่าวว่า ประเทศไทยได้รับแนวคิดสมรรถนะมาตรฐานหรือ British approach โดยกำหนดสมรรถนะตามวิชาชีพต่าง ๆ ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสภาอุตสาหกรรม คือ เพื่อให้การรับรองความสามารถของบุคลากรในวิชาชีพต่าง ๆ โดยกำหนดมาตรฐานสมรรถนะแล้วทำการทดสอบผู้จบการศึกษา ทำให้องค์กรในภาคธุรกิจคัดเลือกบุคคลตาม สมรรถนะที่เหมาะสมกว่าบุคคลที่มีคุณวุฒิสูง แต่อาจไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ และใช้กำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคคลตามสมรรถนะแทนค่าตอบแทนเป็นระดับขั้นตามวุฒิการศึกษา องค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนสูงหรือต่ำกว่าที่ควรเป็นได้ ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนโดยการใช้สมรรถนะอาจช่วยจูงใจบุคคลที่มีความสามารถสูงทำงานกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนั้น ยังอาจใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพตามระดับสมรรถนะที่เป็นมาตรฐาน

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกของประเทศไทย

ไทย ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรม และท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

สมรรถนะทุกสมรรถนะที่ผู้วิจัยทำการศึกษามีความจำเป็น ความต้องการไปสู่มาตรฐาน ที่จะทำให้แต่ละ โรงแรมแข่งขันกันได้ นอกจากสมรรถนะตามที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแล้ว การสนทนากลุ่มทำให้ได้สมรรถนะที่ควรมีเพิ่มเติม คือ จิตสำนึกต่อการทำงานบริการ จริยธรรม และความโปร่งใส การจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ Shun-Chuan (2002) ศึกษา เรื่อง สมรรถนะอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนการบริหารงาน โรงแรมในวิทยาลัยประเทศไต้หวันของผู้ปฏิบัติงานในด้านโรงแรมที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล มีอิทธิพลในการประสบความสำเร็จของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยบุคลากรควรมีการปรับตัว ได้ตลอดเวลาในเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่ม รักษาระดับการบริหารที่มีคุณภาพและ มาตรฐาน และความรู้เทคนิคในด้านการดำเนินการ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Oshins (2002) ศึกษาเรื่อง การกำหนดตัวแปรสมรรถนะผู้บริหาร โรงแรมที่พบว่า สมรรถนะผู้บริหาร โรงแรมมี 17 สมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ (1) สมรรถนะการมุ่งสัมฤทธิ์ผล (2) การสืบเสาะข้อมูล (3) การให้บริการ ลูกค้า (4) การทำความเข้าใจองค์กร (5) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ (6) ความซื่อสัตย์ (7) สมรรถนะ ความเข้าใจในปฏิสัมพันธ์ของบุคคล (8) ความเป็นผู้นำในการทำงานเป็นทีม (9) การคิดเชิง วิเคราะห์ (10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (10) การควบคุมตัวเอง (12) สมรรถนะความเชื่อมั่นใน ตนเอง (13) สมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (14) การสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคล (15) สมรรถนะ การสร้างความสัมพันธ์ (16) สมรรถนะของการมองโลกในแง่ดี (17) สมรรถนะความมุ่งมั่นอย่าง แรงกล้า

สำหรับรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะ คือ การพัฒนาสมรรถนะต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาภาวะทางด้านจิตใจหรือจิตสำนึก คือ ต้องมีแรงจูงใจ เน้นพัฒนาจิตใต้สำนึก ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน จะต้องสอดคล้องกับธรรมเนียมวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะที่ หลากหลายมากขึ้น การฝึกอบรมรายบุคคล (Individual training) ต้องให้มีความสามารถเท่าเทียมกัน การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Buddy) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะ การสอนงานเน้นการทำให้เป็น ตัวอย่าง จัดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น การไปดูงานในสถานที่อื่น ให้เห็นการทำงานของโรงแรมที่ดีกว่า เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไข และ พัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นเน้นในด้านสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีที่ทำให้สื่อสารง่ายขึ้น การสนทนา การใช้ภาษาอังกฤษหรือต่างประเทศและภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน และการประกวด

ผสมเครื่องดื่ม จัดดอกไม้ ปูเตียงฯ ของกลุ่มโรงแรมฯ ที่มีการจัดทุกปี เพื่อให้เกิดการแข่งขันและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อสร้างชื่อเสียงและแรงบันดาลใจให้ผู้เข้าพักและโรงแรม

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม

#### 1. ด้านสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม

1.1 ควรมีการปรับปรุงและพัฒนา สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี) การทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย การปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน และการรักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)

1.2 ควรพัฒนาสมรรถนะเพิ่มเติมด้านจริยธรรมและความโปร่งใสในการทำงานของพนักงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมแผนกต่าง ๆ ให้มีความเป็นกลางและมีมาตรฐานสำหรับการทำงานของผู้บริหารระดับกลางมากขึ้น โดยอาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการทำงานของพนักงานแต่ละแผนกเพื่อประเมินการทำงานของพนักงานเกี่ยวกับระดับการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกัน อีกทั้งไม่มีการลำเอียงในการประเมินการทำงานต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นพิเศษ และมีการปรากฏผลการประเมินพร้อมด้วยเหตุผลของการประเมินด้วย เพื่อให้พนักงานเกิดความรับรู้และความเข้าใจถึงข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของตนเอง นำไปสู่การพัฒนาตนเองของพนักงานในด้านการทำงาน เพื่อให้ตนเองมีผลในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น อันทำให้องค์กรเกิดผลสำเร็จในที่สุด

1.3 ควรมีการกำหนดมาตรการระเบียบความปลอดภัยของแต่ละแผนกต่าง ๆ ในธุรกิจโรงแรมไทยอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกันทั่วทั้งองค์กร โดยให้พนักงานทุกแผนกมีความรู้กฎระเบียบต่าง ๆ ด้วยการอบรมถึงกฎระเบียบด้านความปลอดภัยภายในธุรกิจโรงแรมที่พึงปฏิบัติกับพนักงานเดือนละ 1-2 ครั้ง รวมถึงมีตรวจอนามัยของสถานที่ทำงานของแต่ละแผนก และตรวจสภาพร่างกายของพนักงาน เพื่อแสดงถึงการคำนึงถึงความปลอดภัยและคำนึงถึงสุขอนามัยของพนักงาน นำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

1.4 ควรมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เดือนละ 1-2 ครั้ง สำหรับในการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรทั้งในแผนกเดียวกันและระหว่าง

แผนก อย่างเช่น การจัดมิตติ้ง การจัดงานเลี้ยง และการจัดกิจกรรมสันทนาการ เป็นต้น เพื่อให้คนในองค์กรเกิดการรู้จักระหว่างกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อันนำไปสู่ความราบรื่นและประสบความสำเร็จในการทำงาน รวมถึงการไปศึกษางานจากแหล่งอื่น เพื่อให้พนักงานสามารถรองรับและเข้าใจถึงสภาพการทำงานในสังคมอื่น ๆ ได้ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรที่มีความหลากหลาย ส่วนการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร ในที่นี้หมายถึง ลูกค้าขององค์กร อย่างเช่น การจัดกิจกรรมทำบุญ เลี้ยงเด็กกำพร้า และการท่องเที่ยวนอกสถานที่ เป็นต้น ซึ่งอาจจะใช้กิจกรรมทางการตลาดควบคู่กับการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรได้ ได้แก่ การจับคู่ป้องกันรังวัด การคุ้มครองรังวัดจากการใช้บริการ เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะทำให้ลูกค้าเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กรแล้ว ยังทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

1.5 ควรมีการอบรมด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในองค์กร และทำให้ความรู้ด้านอุตสาหกรรมบริการ เพื่อให้ผู้บริหารระดับเหล่านี้สามารถมีงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการเป็นตัวอย่างและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดการเชื่อฟังทำปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างถูกต้อง โดยในการอบรมนี้ ควรมีการอบรมตั้งแต่ระบบการทำงานของภาวะความเป็นผู้นำ บุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ และวิสัยทัศน์ของผู้นำ นอกจากนี้ องค์กรควรมีการส่งเสริมแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการให้รางวัลเมื่อมีผลการทำงานที่ดี หรือทำโทษเมื่อมีผลการทำงานที่ไม่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้องค์กรเกิดผลสำเร็จในที่สุด

## 2. ด้านสมรรถนะทั่วไปของผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม

จากผลการวิจัย พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมสำหรับ 4 กลุ่มอาชีพ คือ กลุ่มอาชีพแผนกส่วนหน้ากลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้านและซักกรีด กลุ่มอาชีพแผนกผลิตอาหาร และกลุ่มอาชีพแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งหมด 7 ตำแหน่งงาน ได้แก่ 1) ผู้จัดการแผนกต้อนรับ 2) ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน 3) ผู้จัดการแผนกซักกรีด 4) ผู้จัดการแผนกผลิตอาหาร (หัวหน้าพ่อครัว) 5) รองหัวหน้าพ่อครัว 6) พ่อครัวขนมปัง และ 7) ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ได้ให้ความสำคัญสูงสุดกับสมรรถนะทั่วไป ด้านการสื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า

2.1 ควรมีการอบรมด้านการสื่อสารทางโทรศัพท์ระหว่างภายในองค์กรของพนักงานแต่ละแผนก เพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารกันอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพอันทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน และเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด โดยอาจมีการกำหนด

ข้อความย่อที่เป็นที่เข้าใจของแต่ละแผนก เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสาร และมีการบันทึกการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ห้องครักรมีการดำเนินงานที่รวดเร็วมากขึ้น

2.2 ควรมีการอบรมด้านการให้บริการด้านการสื่อสาร รับข้อเสนอแนะ คำติชม และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้า สำหรับพนักงานที่ต้องสื่อสารกับบุคคลภายนอก ในที่นี้หมายถึงลูกค้า โดยมีการอบรมถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม รวมถึงวิธีแก้ไขปัญหาหรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดกับลูกค้า โดยต้องหาแนวทางในการแก้ไขและให้คำแนะนำแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวมถึงมีการอบรมด้านการบริการและการต้อนรับลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการธุรกิจโรงแรม เพราะถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและตัดสินใจใช้บริการ นอกจากนี้ ควรมีการอบรมและให้ความรู้ความเข้าใจด้านการสื่อสารกับลูกค้าด้วยภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติได้ อันทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีในการรองรับการบริการลูกค้าที่หลากหลาย

2.3 ควรมีมาตรการในการรับสินค้าและจัดเก็บสินค้าให้มีความระเบียบเรียบร้อยและมีความปลอดภัย โดยมีการบันทึกการรับ จัดเก็บ และเข้าออกของสินค้า รวมถึงผู้ที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลคลังสินค้า เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบสินค้า อีกทั้งควรมีการตรวจสอบสถานที่เก็บสินค้าให้มีความปลอดภัย เพื่อป้องกันการเกิดความเสียหายของสินค้า อย่างน้อยเดือนละ 1-2 ครั้ง รวมถึงมีการพัฒนาและรักษาอาหารและเครื่องดื่ม ด้วยการมีแหล่งเก็บอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อให้อาหารและเครื่องดื่มมีระยะเวลาในการเก็บรักษาได้ยาวนาน นอกจากนี้ ควรมีการจัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ลูกค้าอันนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด

### 3. ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม

จากผลการวิจัย พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมสำหรับ 4 กลุ่มอาชีพ คือ กลุ่มอาชีพแผนกส่วนหน้ากลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้านและซักกรีด กลุ่มอาชีพแผนกผลิตอาหาร และกลุ่มอาชีพแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งหมด 7 ตำแหน่งงาน ได้แก่

1) ผู้จัดการแผนกต้อนรับ 2) ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน 3) ผู้จัดการแผนกซักกรีด 4) ผู้จัดการแผนกผลิตอาหาร (หัวหน้าพ่อครัว) 5) รองหัวหน้าพ่อครัว 6) พ่อครัวขนมปัง และ 7) ผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะตามหน้าที่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า

3.1 ควรมีการอบรมพนักงานที่ทำหน้าที่บริการลูกค้าโดยตรงและทำหน้าที่ต้อนรับหรือประชาสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านการบริหารจัดการการบริการแขกที่มาพัก โดยให้มีการให้บริการ

อย่างมีคุณภาพเป็นมาตรฐานกับลูกค้า ด้วยการอบรมด้านบุคลิกภาพของพนักงาน การใช้ภาษาและคำพูดในการสื่อสาร ความอภัยของพนักงาน และวิธีการให้คำแนะนำและการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ควรมีการจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการอบรมผู้บริหารระดับกลางในการวิเคราะห์และพิจารณาการจัดวางตำแหน่งของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ของแต่ละแผนกนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารระดับกลางต้องมีความเป็นกลาง มีความโปร่งใสในการวางแผนและบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรตามผลการดำเนินงานและความประพฤติของแต่ละบุคคล เพื่อให้พนักงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

3.2 ควรเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยไม่เพียงเฉพาะกับลูกค้าเท่านั้น แต่ควรจัดให้มีมาตรการรักษาความปลอดภัยกับพนักงานและบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน รู้สึกมีความปลอดภัยในการทำงาน และรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีในการทำงานของพนักงาน รวมถึงมีการดูแลมาตรฐานการทำงาน of พนักงาน ให้พนักงานมีมาตรฐานในการทำงานที่ดีซึ่งนอกจากจะทำให้องค์กรเกิดผลสำเร็จแล้ว ยังทำให้เกิดการพัฒนาด้านการทำงานและทักษะการทำงาน of พนักงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันส่งผลให้ทำงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ

3.3 ควรมีการดูแลตรวจตรารายรับและรายจ่ายของการดำเนินงานภายในองค์กร ด้วยการแต่งตั้งหน่วยตรวจสอบด้านการเงินขององค์กร โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องหน่วยตรวจสอบด้านการเงินมีหลายบุคคล ไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง นอกจากนี้ควรมีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม อย่างเช่น วัตถุดิบด้านอาหาร และเครื่องดื่ม เป็นต้น รวมถึงธุรกิจการท่องเที่ยวต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการติดต่อทางธุรกิจระยะยาว อันส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนด้านวัตถุดิบต่ำลงได้ และส่งผลให้มีเครือข่ายทางธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กรในการทำธุรกิจในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น

4. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของบุคลากรแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้า ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ผู้จัดการแผนกซักรีด ผู้จัดการแผนกผลิต รองพ่อครัวขนมปัง และผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม คือ การพัฒนาสมรรถนะต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาภาวะทางด้านจิตใจหรือจิตสำนึก คือ

4.1 ต้องมีแรงจูงใจ เน้นพัฒนาจิตใต้สำนึก ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อ การสอนงาน จะต้องสอดคล้องกับธรรมเนียมวัฒนธรรมขององค์กรต้องมีรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายมากขึ้น

4.2 การฝึกอบรมรายบุคคล (Individual training) ต้องให้มีความสามารถเท่าเทียมกัน การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Buddy) เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะ การสอนงานเน้นการทำให้เป็นตัวอย่าง จัดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

4.3 การไปดูงานในสถานที่อื่นให้เห็นการทำงานของ โรงแรมที่ดีกว่า เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

4.4 เน้นในด้านสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีที่ทำให้สื่อสารง่ายขึ้น การสนทนา การใช้ภาษาอังกฤษหรือต่างประเทศและภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน

4.5 จัดการประกวดผสมเครื่องดื่ม จัดดอกไม้ ปูเตียงฯ ของกลุ่ม โรงแรมฯ เพื่อให้เกิดการแข่งขันและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อสร้างชื่อเสียงและแรงบันดาลใจให้ผู้เข้าประกวดและโรงแรม

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมไทยกับรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมของต่างประเทศในอาเซียน โดยอาจเลือกประเทศในอาเซียนที่มีธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่มีชื่อเสียงในกลุ่มนักท่องเที่ยวหรือประเทศที่เป็นคู่แข่งด้านการท่องเที่ยวกับประเทศไทย สำหรับการเปรียบเทียบ อย่างเช่น ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ สิงคโปร์ ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ อินโดนีเซีย ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น เพื่อเป็นการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมที่มีความพร้อมในการเข้าสู่อาเซียน อีกทั้งให้สามารถนำผลการวิจัยจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้การเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในบทบาทการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามปัจจัยและบริบทของโรงแรมระดับ 5 ดาว และให้มีสมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมภายใต้ข้อตกลงร่วม (MRA) ของกรอบสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ประกอบวิชาชีพโรงแรมและท่องเที่ยวในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ในครั้งนี้ ควรมีการศึกษาตัวแปรเดิมซ้ำในงานวิจัยครั้งต่อไป แต่มีความแตกต่างกันที่ช่วงเวลาของการศึกษา เพื่อเป็นการนำผลของการวิจัยในครั้งต่อไปมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยในครั้งนี้อย่างเกี่ยวข้องกับการศึกษาตัวแปรเดิมในช่วงเวลาที่แตกต่างกันว่า มีผลการวิจัยที่แตกต่างกับการศึกษาก่อนหน้าหรือไม่ อีกทั้งเพื่อเป็นการนำผลการวิจัยจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมไทย ให้มีความสอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และให้มี

สมรรถนะที่เหมาะสมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายใต้ข้อตกลงร่วม (MRA) ของกรอบสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ประกอบวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3. งานวิจัยในครั้งนี้ มีการศึกษาเพียงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย เท่านั้น ดังนั้น สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกโรงแรมไทย ในภูมิภาคอื่นของประเทศไทย อาทิ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันตก เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเปรียบเทียบกับงานวิจัยในครั้งนี้ และเพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกโรงแรมไทย ในภูมิภาคอื่นของประเทศไทย ให้มีศักยภาพความพร้อมด้านขีดความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้ข้อตกลงร่วม (MRA) ของกรอบสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ประกอบวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

4. งานวิจัยนี้ มีการศึกษาเพียงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในระดับ 5 ดาว ที่เป็นสมาชิกโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย เท่านั้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในระดับต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกโรงแรมไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย ไม่เพียงเฉพาะในระดับ 5 ดาว เท่านั้น ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมระดับ 1 ดาว ธุรกิจโรงแรมระดับ 2 ดาว ธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว และธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว โดยอาจมีการใช้กรอบแนวความคิดและทฤษฎีเดิมหรือปรับเปลี่ยนกรอบแนวความคิดและทฤษฎีให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบของธุรกิจนั้น เพื่อนำผลการวิจัยจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะในบทบาทการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามปัจจัยและบริบทของธุรกิจโรงแรมในระดับอื่นต่อไป ให้มีศักยภาพความพร้อมด้านการท่องเที่ยวที่สามารถรองรับผู้รับบริการทุกระดับ

5. งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ในครั้งนี้ ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษางานวิจัยครั้งต่อไป โดยการศึกษาศมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจบริการอื่น นอกเหนือจากธุรกิจโรงแรม อย่างเช่น ธุรกิจภัตตาคาร ธุรกิจฟิตเนส ธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยว ธุรกิจศูนย์ความงาม ธุรกิจโรงพยาบาล เป็นต้น โดยอาจมีการใช้กรอบแนวความคิดและทฤษฎีเดิมหรือปรับเปลี่ยนกรอบแนวความคิดและทฤษฎีให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบของธุรกิจนั้น เพื่อนำผลการวิจัยจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะในบทบาทการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามปัจจัยและบริบทของธุรกิจนั้นต่อไป



6. เนื่องจากประเทศต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกในอาเซียน ได้มีการเตรียมความพร้อมและรองรับผู้ใช้บริการด้วยการเกิดขึ้นอุตสาหกรรมด้านการบริการจำนวนมาก รวมถึงธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาด้านความพร้อมด้านธุรกิจการบริการของธุรกิจโรงแรมที่มีระดับ 5 ดาว ของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อเป็นการรับรู้ถึงศักยภาพความพร้อมด้านธุรกิจโรงแรมที่มีระดับ 5 ดาว ของประเทศสมาชิกอาเซียน อีกทั้งเป็นการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่มีระดับ 5 ดาว ของประเทศไทยให้มีศักยภาพความพร้อมด้านการให้บริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานในการเข้าสู่อาเซียนให้สามารถแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกในอาเซียนได้

## บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2549). *ความตกลงการค้าเสรีไทย-สมาคมการค้าเสรีแห่งยุโรป*. เข้าถึงได้จาก [https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi9kM3vn9jJAhXNco4KHRbdDMEQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.dtn.go.th%2Ffiles%2F94%2FDoc%2F2%2FPPT\\_FTA-EFTA.ppt&usg=AFQjCNEfWelLSdrynolXLks6n\\_H5MrZ01Q&sig2=qxilyH1SMUeSdVtg78Dh7Q&bvm=bv.109910813,d.c2E](https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi9kM3vn9jJAhXNco4KHRbdDMEQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.dtn.go.th%2Ffiles%2F94%2FDoc%2F2%2FPPT_FTA-EFTA.ppt&usg=AFQjCNEfWelLSdrynolXLks6n_H5MrZ01Q&sig2=qxilyH1SMUeSdVtg78Dh7Q&bvm=bv.109910813,d.c2E)
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2554). *รายงานประจำปี 2554*. กรุงเทพฯ: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). *รายงานฉบับสมบูรณ์แนวทางการพัฒนา 32 ตำแหน่งงานภายใต้ข้อตกลงอาเซียนของวิลเลียม แองกีส*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2555). *การโรงแรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: เต้า.
- จิระประภา อัครบวร. (2554). *พัฒนาคมนบนความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: เต้า.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2555). *ทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: มิตเตอร์ก็อปปี.
- จุฑาทิพย์ คล้ายทับทิม. (2555). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ชุมชนุมการเกษตรแห่งประเทศไทย.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์.
- จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2549). *การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*. ใน *เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).
- ณรงค์ โพธิ์พุกขานันท์. (2555). *สังคมกับเศรษฐกิจ*. ปทุมธานี: พูลสวัสดิ์ พิมพ์ลิขซึ่ง.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2552). *10 ความสามารถเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน*. นนทบุรี: Think Beyond.

- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency) หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ชนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนากร. (2552). *สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรม การโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- ธีราพรรณ อิมโอบัสส์. (2554). *การโรงแรม*. กรุงเทพฯ: โสภณการพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเฟล็ด กรุ๊ป.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2548). *อุตสาหกรรมท่องเที่ยวธุรกิจที่ไม่มีวันตายของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ซี.พี. บุ๊คสแตนด์คาร์ด.
- ประภัสสร เทพชาติ. (2555). *ประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ปรีชา แดงโรจน์. (2553). *การบริหารและปฏิบัติงานโรงแรมศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมสโปรดักส์.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2555). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พศิน แดงจวง และเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2550). *ศูนย์วิจัยเพื่อการศึกษาและแรงงาน*. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิชากพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูลนิธิพัฒนามาตรฐานบุคลากรและการท่องเที่ยว สมาคมโรงแรมไทย และกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา. (2555). *สมาชิกสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยในจังหวัดชลบุรี*. กรุงเทพฯ: สมาคมโรงแรมไทย.
- รวิภา หอมเศรษฐี. (2549). *สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย*. ศูนย์นิพนธ์ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามย์. (2550). *การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์*. *การจัดการภาครัฐและเอกชน*, 3(9), 2-30.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2546). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). *“Tourism Hub” โอกาสทองของไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nic.go.th>

- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด*. กรุงเทพฯ: เอ็ม.ที.เพรส.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). *ศักยภาพและสถานะความพร้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย*. เข้าถึงได้จาก [www.thaifta.com/thaifta/portals/0/compet\\_tour.pdf](http://www.thaifta.com/thaifta/portals/0/compet_tour.pdf)
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning*. กรุงเทพฯ: ศรีวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุจิตรา ชนานันท์. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พริ้นติ้ง.
- สุนันทา เลาहनันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- สุภางศ์ จันทวานิช. (2542). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). *ซ้ำแหล่งสมรรถนะเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ปัญญา.
- อาภรณ์ แก้วสลัปสี. (2554). *ให้ความหมายผู้บริหารและแบ่งผู้บริหาร 3 ระดับต้น กลาง สูง*.  
สงขลา: ฝ่ายแผนงานสำนักบริหารและการคลัง มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2550 ก). *Competency based HRM/ HRD case study*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2550 ข). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Arthey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Barrett, G., & Depinet, R. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012-1024.
- Bateman, S. A. (1999). *Management, building competitive advantage* (International Edition). USA: McGraw-Hill.

- Boam, R., & Sparrow, P. (1992). Designing and achieving competency. In *A competency-based approach to developing people and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. E. (1982 a). *Competent at work in a Stewart, motivation and society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982 b). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Chung, K. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management*, 21(5), 473-487.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: Thomson South-Western
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2003). *Human resource management* (7<sup>th</sup> ed.). USA: John Wiley and Sons.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management*. Milton: John Wiley & Sons Australia.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management* (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2008). *Human resource management* (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., King Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign reading*. MA: Addison-Westey.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ivancevich, J. M. (2001). *Human resource management* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kirschner, P., Vilsteran, P. V., Hummel, H., & Wigman, M. (1977). The design of a study environment for acquiring academic and professional competence. *Studies in Higher Education*, 22(2), 151-171.
- Klemp, G. O. (1980). *The assessment of occupational competency*. Washington, DC: The Nation Institute of Education.

- Ledford, E. G. (1995). Paying for skills, knowledge and competencies of knowledge workers. *Compensation & Benefits Review*, 23(2), 24-38.
- Ledford, E. G. (2002). Pays for skills, knowledge and competencies. In L. R. Heneman (Ed.), *Strategic reward management*. USA: The McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1973). *Test for competence, rather than intelligence*. American: Psychologists.
- McClelland, D. C. (1975). *A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- McClelland, D. (1994). *The knowledge testing educational ex strides back*. USA: American Psychologist.
- Mclean, G. N. (2006). *Organization development*. CA: Berrett-Koehler.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational behaviour*. Boston: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Mirable, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51(8), 73-77.
- Mondy, W. R., & Noe, R. (2005). *Human resource management*. New Jersey: Pearson Education International.
- Noe, R. A. (2005). *Employee training and development* (3<sup>rd</sup> ed. ). New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (4<sup>th</sup> ed. ) New York: McGraw-Hill.
- Nunually, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup>ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oshins, M. L. (2002). *Identifying a competency model for hotel managers*. Boston: Boston University.
- Osman, Z., & Sentosa, I. (2013). A study of mediating effect of trust on customer satisfaction and customer loyalty relationship in Malaysian rural tourism. *European Journal of Tourism Research*, 6(2), 192-206.
- Pary, S. B. (1998). Just what is a competency?. *Training*, 35(6), 58-64.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-92.

- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1990). *Becoming a master manager competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2003). *Becoming a master manager: A competency framework* (3<sup>rd</sup> ed.). Hoboken, NJ: Wiley and Son.
- Shermon, G. (2004). *Competency base HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centers*. New York: McGraw-Hill.
- Shun-Chuan, L. (2002). Exploring the relationships between hotel management courses and industry required competencies. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 2(3/4), 81-101.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work models for superiors performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development*. CA: Berrett-Koehler.
- Ulrich, D. (2005). *The HR value proposition Massachusetts*. London: Harvard Business School Publishing.
- Yamane, T. (1967). *Statistic: An introductory analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.

ภาคผนวก



### ภาคผนวก ก

- แบบสอบถาม
- แบบสนทนากลุ่ม

**แบบสอบถามชุดที่ 1 กลุ่มอาชีพแผนกงานส่วนหน้า**  
**ตำแหน่งผู้จัดการแผนกต้อนรับ (Front office manager)**  
**การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม**  
**เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน”**

ด้วยวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการวิจัยและจัดทำ แบบสอบถามชุดนี้เพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมอบหมายให้ น.ส.สิริภร สุวรรณโชติ นิสิตปริญญาเอกเป็นผู้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารมีสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือสูงกว่า ภายใต้อัตลักษณ์ที่ครอบคลุมของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของมาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว (ACCSTP) ความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามนี้ไม่มีผิดหรือถูก และไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ

ในนามผู้วิจัยต้องขอขอบคุณในความคิดเห็นของท่านผู้บริหารทุกท่าน ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป (แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน 5 หน้า)

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย  ลงใน  และเติมค่าในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ ..... ปี ..... เดือน
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า/ ม่าย/ แยกกันอยู่
4. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
5. รายได้  ต่ำกว่า 30,000 บาท/ เดือน  30,001-50,000 บาท/ เดือน  
 50,001-80,000 บาท/ เดือน  80,001-100,000 บาท/ เดือน  
 สูงกว่า 100,000 บาท/เดือน

## 6. ประสบการณ์การทำงานเฉพาะตำแหน่ง

น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี       มากกว่า 3 ปี

## ตอนที่ 2

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาสมรรถนะเหล่านี้ทั้งในระดับความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมในความเห็นของท่าน และระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกส่วนหน้าหรือแผนกต้อนรับ (Front office manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกต้อนรับ 3 ลำดับ หรือมากกว่า มี 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ ในสถานประกอบการโรงแรมของท่าน แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะตามความเป็นจริง

ระดับที่ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อยมากหรือไม่มี

## ตอนที่ 2-1

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะ</b>										
1	ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)										
2	ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้										
3	สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย										
4	ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน										
5	รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)										





ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
15	ตรวจสอบและประเมินผลประสิทธิภาพ ของการฝึกอบรม											
16	วางแผนบริหารการจัดการประชุม											
17	รักษามาตรฐานและข้อมูลทางการเงิน											
18	วางแผนและจัดการเคลื่อนย้ายหรืออพยพ แขกโรงแรมออกจากอาคาร											
19	วางแผนและจัดระบบและระเบียบปฏิบัติ											
20	อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง											

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็น

## แบบสอบถามชุดที่ 2 กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน

### ตำแหน่งผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper)

### การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในภาคตะวันออกของประเทศไทย”

ด้วยวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการวิจัยและจัดทำแบบสอบถามชุดนี้เพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมอบหมายให้ น.ส.ศิริกร สุวรรณ โชติ นิลิตปริญญาเอก เป็นผู้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ในการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารมีสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือสูงกว่า ภายใต้อัตลักษณ์กรอบข้อตกลงของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของมาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว (ACCSTP) ความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามนี้ไม่มีผิดหรือถูก และไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ

ในนามผู้วิจัย ต้องขอขอบคุณในความคิดเห็นของท่านผู้บริหารทุกท่าน ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกต่อไป (แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน 4 หน้า)

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย  ลงใน  และเติมคำในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ ..... ปี ..... เดือน
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า/ ม่าย/ แยกกันอยู่
4. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
5. รายได้  ต่ำกว่า 30,000 บาท/ เดือน  30,001-50,000 บาท/ เดือน  
 50,001-80,000 บาท/ เดือน  80,001-100,000 บาท/ เดือน  
 สูงกว่า 100,000 บาท/ เดือน

## 6. ประสบการณ์การทำงานเฉพาะตำแหน่ง

 น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี มากกว่า 3 ปี

## ตอนที่ 2

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาสมรรถนะเหล่านี้ในระดับความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมในความเห็นของท่านและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper หรือ Housekeeping manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน 3 ลำดับหรือมากกว่า มี 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ ในสถานประกอบการโรงแรมของท่าน แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะตามความเป็นจริง

ระดับที่ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อยมาก

## ตอนที่ 2-1

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะ</b>										
1	ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)										
2	ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้										
3	สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย										
4	ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน										
5	รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)										







**ตอนที่ 3** **ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็น

**แบบสอบถาม ชุดที่ 3 กลุ่มอาชีพแผนกแม่บ้าน**  
**ตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager)**  
**การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม**  
**เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน”**

ด้วยวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการวิจัยและจัดทำ แบบสอบถาม ชุดนี้เพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมอบหมายให้ น.ส.ศิริกร สุวรรณโชติ นิสิตปริญญาเอกเป็นผู้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ในการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารมีสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือสูงกว่า ภายใต้อัตลักษณ์ที่ครอบคลุมของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของมาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพโรงแรมและท่องเที่ยว (ACCSTP) ความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามนี้ไม่มีผิดหรือถูก และไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ

ในนามผู้วิจัย ต้องขอขอบคุณในความคิดเห็นของท่านผู้บริหารทุกท่าน ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป (แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน 5 หน้า)

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย  ลงใน  และเติมคำในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ ..... ปี ..... เดือน
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า/ ม่าย/ แยกกันอยู่
4. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
5. รายได้  ต่ำกว่า 30,000 บาท/ เดือน  30,001-50,000 บาท/ เดือน  
 50,001-80,000 บาท/ เดือน  80,001-100,000 บาท/ เดือน  
 สูงกว่า 100,000 บาท/ เดือน

## 6. ประสบการณ์การทำงานเฉพาะตำแหน่ง

 น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี มากกว่า 3 ปี

## ตอนที่ 2

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาสมรรถนะเหล่านี้ในระดับความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมในความเห็นของท่านและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกซักกรีด 3 ลำดับ หรือมากกว่า มี 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ ในสถานประกอบการโรงแรมของท่าน แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะตามความเป็นจริง

ระดับที่ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อยมาก

## ตอนที่ 2-1

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะ</b>										
1	ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)										
2	ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้										
3	สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย										
4	ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน										
5	รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)										



## ตอนที่ 2-3

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ 22 สมรรถนะ</b>										
1	จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคง ในที่ทำงาน										
2	บริหารจัดการบริการแขกที่มาพักอย่างมี คุณภาพ										
3	เตรียมและตรวจสอบงบประมาณ ประกอบการ										
4	บริหารจัดการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจสอบ รายการสินค้า										
5	ดูแลควบคุมและตั้งซื้อสินค้าคงคลังใหม่										
6	รับและจัดเก็บสินค้าที่เข้ามาอย่างถูกต้อง ตามระเบียบ										
7	บริหารจัดการธุรกิจให้เป็นไปตาม ข้อกำหนดกฎหมาย										
8	ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความ หลากหลายของพนักงานในที่ทำงาน										
9	จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพ										
10	สรรหาและคัดเลือกพนักงาน										
11	จัดตารางทำงานและมอบหมายงานให้ พนักงาน										
12	ดูแลตรวจสอบการดำเนินงานประจำใน ที่ทำงาน										
13	ดูแลตรวจสอบมาตรฐานการทำงานของ พนักงาน										

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	ดำเนินการประเมินการทำงานของ พนักงานตามขั้นตอน										
15	จัดเตรียมและฝึกอบรมพนักงาน										
16	ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะใน การทำงาน										
17	ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย										
18	ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของ ผลการฝึกอบรม										
19	เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์										
20	การแผน จัดการและดำเนินการประชุม										
21	มีทักษะอ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ใน ระดับสูง										
22	ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น										

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็น



## แบบสอบถามชุดที่ 4 กลุ่มอาชีพแผนกผลิตอาหาร (ครัว)

### ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวใหญ่ (Executive chef)

#### การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน”

ด้วยวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการวิจัยและจัดทำ แบบสอบถามชุดนี้เพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมอบหมายให้ น.ส.สิริภร สุวรรณโชติ นิสิตปริญญาเอกเป็นผู้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ในการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารมีสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือสูงกว่า ภายใต้อัตลักษณ์ที่ครอบคลุมของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของมาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพโรงแรมและท่องเที่ยว (ACCSTP) ความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามนี้ไม่มีผิดหรือถูก และไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ

ในนามผู้วิจัย ต้องขอขอบคุณในความคิดเห็นของท่านผู้บริหารทุกท่าน ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป (แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน 5 หน้า)

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย  ลงใน  และเติมคำในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ ..... ปี ..... เดือน
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า/ ม่าย/ แยกกันอยู่
4. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
5. รายได้  ต่ำกว่า 30,000 บาท/ เดือน  30,001-50,000 บาท/ เดือน  
 50,001-80,000 บาท/ เดือน  80,001-100,000 บาท/ เดือน  สูงกว่า 100,000 บาท/ เดือน

## 6. ประสบการณ์การทำงานเฉพาะตำแหน่ง

น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี       มากกว่า 3 ปี

## ตอนที่ 2

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาสมรรถนะเหล่านี้ทั้งในระดับความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมในความเห็นของท่าน และระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef) มี 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ ในสถานประกอบการ โรงแรมของท่าน แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะตามความเป็นจริง

ระดับที่ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อยมากหรือไม่มีเลย

## ตอนที่ 2-1

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 8 ข้อ</b>										
1	ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)										
2	ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้										
3	สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย										
4	ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน										
5	รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)										
6	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำและการจูงใจด้านวัตถุและจิตใจ										





ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	สรรหาและคัดเลือกพนักงาน										
10	จัดตารางการทำงานและมอบหมายแก่พนักงาน										
11	ดำเนินการประเมินการทำงานของพนักงาน										
12	เตรียมและดำเนินกนฝึกอบรม										
13	ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย										
14	ดูแลประเมินความสำเร็จของการฝึกอบรม										
15	สามารถใช้หลักการบริการและความคุมกิจการอาหาร										
16	พัฒนายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการตลาด ประสานกิจกรรมส่งเสริมการขาย										
17	จัดทำอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับความ ต้องการด้านโภชนาการและวัฒนธรรม										
18	ออกแบบเมนูอาหารเพื่อให้เหมาะสมกับ ความต้องการของตลาด										
19	พัฒนาและควบคุมแนวทางการปฏิบัติงาน										
20	จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพใน การผลิต										
21	จัดการดูแลจัดงานพิเศษต่าง ๆ										
22	ดูแลตรวจตรารายรับและรายจ่าย										
23	ดูแลตรวจตราและรักษาระบบ คอมพิวเตอร์สำหรับธุรกิจ										
24	จัดการดำเนินการด้านการบริการอาหาร										
25	เลือกระบบการบริการอาหาร										
26	วางแผนและจัดการกิจการอาหารตามเมนู										

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
27	ให้การสนับสนุนด้านวิชาชีพแก่เพื่อน ร่วมงาน											
28	อ่านและเขียนภาษาอังกฤษในระดับสูง											
29	ภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ที่ซับซ้อนได้											

**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็น

## แบบสอบถามชุดที่ 5 กลุ่มอาชีพแผนกผลิตอาหาร

### ตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef)

#### การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน”

ด้วยวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการวิจัยและจัดทำ แบบสอบถาม ชุดนี้เพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อ เข้าสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมอบหมายให้ น.ส.ศิริกร สุวรรณโชติ นิสิตปริญญาเอกเป็นผู้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ในการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารมีสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือสูงกว่า ภายใต้อัตลักษณ์ที่ครอบคลุมของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของมาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพโรงแรมและท่องเที่ยว (ACCSTP) ความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามนี้ไม่มีผิดหรือถูก และไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ

ในนามผู้วิจัย ต้องขอขอบคุณในความคิดเห็นของท่านผู้บริหารทุกท่าน ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน 5 หน้า)

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย  ลงใน  และเติมคำในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ ..... ปี ..... เดือน
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า/ ม่าย/ แยกกันอยู่
4. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
5. รายได้  ต่ำกว่า 30,000 บาท/ เดือน  30,001-50,000 บาท/ เดือน  
 50,001-80,000 บาท/ เดือน  80,001-100,000 บาท/ เดือน  
 สูงกว่า 100,000 บาท/ เดือน

## 6. ประสบการณ์การทำงานเฉพาะตำแหน่ง

 น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี มากกว่า 3 ปี

## ตอนที่ 2

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาสมรรถนะเหล่านี้ในระดับความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมในความเห็นของท่านและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งรองพ่อครัว (Demi chef) และผู้ช่วยรองพ่อครัว (Assistant demi chef) หรือมากกว่า มี 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ ในสถานประกอบการโรงแรมของท่าน แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะตามความเป็นจริง

ระดับที่ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อยมาก

## ตอนที่ 2-1

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 8 ข้อ</b>										
1	ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)										
2	ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้										
3	สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย										
4	ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน										
5	รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)										







ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	จัดเตรียมซูป										
8	จัดเตรียมอาหารเรียกน้ำย่อยและสลัด										
9	จัดเตรียมเนื้อแล่เป็นชิ้นในขนาดที่กำหนด										
10	จัดเตรียมและทำอาหารประเภทไก่และเนื้อ										
11	จัดเตรียมผัก ไข่ และอาหารประเภทแป้ง										
12	จัดเตรียมแซนวิชประเภทต่าง ๆ										
13	จัดเตรียมและทำอาหารทะเล										
14	จัดเตรียมขนมหวานประเภทช็อกโกแลตและขนมอื่น ๆ										
15	จัดเตรียมของหวานทั้งร้อนและเย็น										
16	ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน										

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็น

**แบบสอบถามชุดที่ 6 กลุ่มอาชีพแผนกผลิตอาหาร**  
**ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie)**  
**การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม**  
**เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน”**

ด้วยวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการวิจัยและจัดทำ แบบสอบถามชุดนี้เพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมอบหมายให้ น.ส.สิริภร สุวรรณโชติ นิสิตปริญญาเอกเป็นผู้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ในการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารมีสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือสูงกว่า ภายใต้อัตลักษณ์ที่ครอบคลุมของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของมาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพโรงแรมและท่องเที่ยว (ACCSTP) ความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามนี้ไม่มีผิดหรือถูก และไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ

ในนามผู้วิจัย ต้องขอขอบคุณในความคิดเห็นของท่านผู้บริหารทุกท่าน ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป (แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน 5 หน้า)

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย  ลงใน  และเติมคำในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ ..... ปี ..... เดือน
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า/ ม่าย/ แยกกันอยู่
4. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
5. รายได้  ต่ำกว่า 30,000 บาท/ เดือน  30,001-50,000 บาท/ เดือน  
 50,001-80,000 บาท/ เดือน  80,001-100,000 บาท/ เดือน  
 สูงกว่า 100,000 บาท/ เดือน

## 6. ประสบการณ์การทำงานเฉพาะตำแหน่ง

 น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี มากกว่า 3 ปี

## ตอนที่ 2

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาสมรรถนะเหล่านี้ในระดับความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมในความเห็นของท่านและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) ได้แก่ พ่อครัวขนมหวาน, พ่อครัวขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยและรองพ่อครัวต่าง ๆ หรือมากกว่า มี 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ ในสถานประกอบการโรงแรมของท่าน แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะตามความเป็นจริง

ระดับที่ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อยมาก

## ตอนที่ 2-1

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะ</b>										
1	ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)										
2	ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้										
3	สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย										
4	ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน										
5	รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)										





ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	ดูแลควบคุม และตั้งชื่อวัตถุดิบและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาหาร										
7	รับ เก็บสินค้าและวัตถุดิบสำหรับประกอบอาหารในที่ที่ปลอดภัย										
8	จัดทำตารางและมอบหมายการทำงานแก่พนักงาน										
9	ดูแลการปฏิบัติงานประจำในที่ทำงาน										
10	ดูแลมาตรฐานการทำงาน of พนักงาน										
11	ดำเนินการประเมินการทำงาน of พนักงาน										
12	สอนทักษะการทำงานแก่เจ้าหน้าที่										
13	เตรียมการและจัดวาง Petits fours										
14	เตรียมการและจัดวางน้ำตาลปั้นสำหรับตกแต่ง										
15	เตรียมการและจัดวางขนมเค้กอัลมอนต์										
16	เตรียมการจัดวางผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลต										
17	เตรียมการและจัดวางอาหารหวาน										
18	เตรียมการจัดวางขนมหวาน ขนมเค้ก หน้าครีม และเค้ก										
19	จัดเตรียม ทำเค้กและขนมปัง										
20	จัดเตรียมและผลิตสินค้าประเภทพิสท์										
21	จัดเตรียมผลิตภัณฑ์ขนมปังอบ										



**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็น

**แบบสอบถามชุดที่ 7 กลุ่มอาชีพแผนกบริการอาหารเครื่องดื่ม**  
**ตำแหน่งผู้จัดการแผนกอาหารเครื่องดื่ม (F&B Manager)**  
**การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม**  
**เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน”**

ด้วยวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการวิจัยและจัดทำ แบบสอบถาม ชุดนี้เพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมเพื่อ เข้าสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมอบหมายให้ น.ส.ศิริกร สุวรรณโชติ นิสิตปริญญาเอกเป็นผู้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ในการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารมีสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือสูงกว่า ภายใต้อัตลักษณ์ที่ครอบคลุมของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของมาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพโรงแรมและท่องเที่ยว (ACCSTP) ความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามนี้ไม่มีผิดหรือถูก และไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ

ในนามผู้วิจัย ต้องขอขอบคุณในความคิดเห็นของท่านผู้บริหารทุกท่าน ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป (แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน 5 หน้า)

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย  ลงใน  และเติมคำในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ ..... ปี ..... เดือน
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า/ ม่าย/ แยกกันอยู่
4. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
5. รายได้  ต่ำกว่า 30,000 บาท/ เดือน  30,001-50,000 บาท/ เดือน  
 50,001-80,000 บาท/ เดือน  80,001-100,000 บาท/ เดือน  
 สูงกว่า 100,000 บาท/ เดือน

## 6. ประสบการณ์การทำงานเฉพาะตำแหน่ง

 น้อยกว่าและเท่ากับ 3 ปี มากกว่า 3 ปี

## ตอนที่ 2

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาสมรรถนะเหล่านี้ในระดับความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมในความเห็นของท่านและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการแผนกอาหาร เครื่องดื่ม ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant และ Outlet manager) รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ หรือมากกว่า มี 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ ในสถานประกอบการ โรงแรมของท่าน แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับสมรรถนะตามความเป็นจริง

ระดับที่ 5 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง มีสมรรถนะในระดับน้อยมาก

## ตอนที่ 2-1

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	<b>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 8 ข้อ</b>										
1	ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าย่างมีประสิทธิภาพ (ด้วยการให้บริการที่ดี)										
2	ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้										
3	สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย										
4	ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน										
5	รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (ด้วยความเชี่ยวชาญ)										



## ตอนที่ 2-3

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ ของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มี ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ 29 สมรรถนะ										
1	จัดให้มีและรักษาสภาพการณ์ที่ปลอดภัย ในที่ทำงาน										
2	จัดให้มีรักษาการควบคุมคุณภาพใน การประกอบอาหาร										
3	จัดการด้านทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ วัสดุ โครงสร้างพื้นฐาน										
4	เตรียมการและดูแลงบประมาณ การดำเนินการ										
5	จัดดำเนินการการเงินภายในวงเงิน งบประมาณ										
6	จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและ ตรวจรายการสินค้า										
7	ดูแลและตรวจตรารายรับและรายจ่าย										
8	จัดการเอกสารทางการเงินประจำวัน										
9	พัฒนาและดำเนินการวางแผนหรืออัตรงค์ ทางธุรกิจ										
10	พัฒนายุทธศาสตร์การตลาดและ ประสานงานด้านการขาย										
11	สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ										
12	จัดดำเนินการประกอบธุรกิจตามข้อกำหนด กฎหมาย										
13	จัดดำเนินการมูมกาแฟ										

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ					ระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	บริการจัดงานที่โรงแรมหรือห้องอาหาร										
15	ดูแลและจัดการความสัมพันธ์หลากหลายในที่ทำงาน										
16	บริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ										
17	จัดการและดูแลการจัดงานพิเศษต่าง ๆ										
18	มีบทบาทนำและบริหารบุคคล										
19	ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในที่ทำงาน										
20	ดูแลตรวจตราการปฏิบัติงานในที่ทำงาน										
21	ดูแลมาตรฐานการทำงานของพนักงาน										
22	ดำเนินการประเมินการทำงาน of พนักงาน										
23	วางแผนและจัดการการอบรมตามลำดับ										
24	ดูแลตรวจตราและประเมินผลของการอบรม										
25	สรรหาและคัดเลือกพนักงาน										
26	จัดทำตารางและมอบหมายการทำงานแก่พนักงาน										
27	สนทนาภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ซับซ้อนได้										
28	อ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง										
29	ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น										

**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็น

### การสนทนากลุ่ม

ผู้บริหารโรงแรม 5 ดาวที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจ ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบการวิชาชีพโรงแรม และท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของผู้บริหารและหัวหน้างาน แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม

จัดที่ .....

วันที่ .....

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อนำเสนอสมรรถนะสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่มที่ควรได้รับการพัฒนา
2. เพื่อวิพากษ์ข้อเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจ ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม
3. เพื่อสรุปรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจ ให้ได้สมรรถนะขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของข้อตกลงร่วมผู้ประกอบการวิชาชีพ โรงแรมและท่องเที่ยว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม

### ข้อมูลในการนำเสนอ

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจ โรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม นั้นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ดังนี้



ตำแหน่งงาน	สรุปผลงานวิจัย ที่จะต้องปรับปรุง		
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะตามหน้าที่
1. ผู้จัดการแผนก ส่วนหน้าหรือต้อนรับ (Front office manager) รองผจก.๑ และผู้ช่วยฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย</li> <li>• ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารจัดการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ</li> <li>• บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย</li> <li>• จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยมั่นคงในที่ทำงาน</li> </ul>
2. ผู้บริหาร/ ผู้จัดการ แผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) รอง ผจก.๑ และผู้ช่วยฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย</li> <li>• ปฏิบัติตามระเบียบด้านสุขลักษณะในที่ทำงาน</li> <li>• สมรรถนะด้านจริยธรรมและความโปร่งใสในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ</li> <li>• บริหารจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งในเวลาต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เริ่มต้นการสนทนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า</li> <li>• จัดเตรียมฝีกอบรมพนักงาน</li> <li>• จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

ตำแหน่งงาน	สรุปผลงานวิจัย ที่จะต้องปรับปรุง		
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะตามหน้าที่
3. ผู้จัดการแผนกซักรีด (Laundry manager) รองผจก.๑ และผู้ช่วยฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (โดยมุ่งสัมฤทธิ์ผล)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ</li> <li>● สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ</li> <li>● เตรียมและตรวจสอบงบประมาณประกอบการ</li> <li>● การรับและจัดเก็บสินค้าที่เข้ามาอย่างถูกต้องตามระเบียบ คู่มือ</li> <li>● จัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายของพนักงานในที่ทำงาน</li> </ul>
4. หัวหน้าพ่อครัว (Executive chef หรือ Head chef)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย</li> <li>● จริยธรรมและความโปร่งใสในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● การนำเสนอจัดแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหาร</li> <li>● การรับและจัดเก็บอาหารและเครื่องใช้ในครัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน</li> <li>● การดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ</li> <li>● การจัดการด้านการเงินภายในวงเงินงบประมาณ</li> <li>● การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน</li> </ul>

ตำแหน่งงาน	สรุปผลงานวิจัย ที่จะต้องปรับปรุง		
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะตามหน้าที่
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนา ยุทธศาสตร์หรือ กลยุทธ์ด้าน การตลาด</li> <li>● การอ่านและเขียน ภาษาอังกฤษ</li> <li>● การเลือกระบบ การบริการอาหาร</li> <li>● การจัดให้มีและ รักษาการควบคุม คุณภาพใน การผลิต</li> </ul>
5. พ่อครัว (Demi chef) และ ผู้ช่วย พ่อครัว (Assistant demi chef)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำงานร่วมกับ ผู้ร่วมงานและ ลูกค้าอย่างมี ประสิทธิภาพ</li> <li>● สุขอนามัยใน ที่ทำงานและ ระเบียบความ ปลอดภัย</li> <li>● ภาวะผู้นำและ การจูงใจด้านวัตถุ และจิตใจ</li> <li>● จริยธรรมและ ความโปร่งใสใน การทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสื่อสารทาง โทรศัพท์อย่างมี ประสิทธิภาพ</li> <li>● การส่งเสริม สินค้าและบริการ ด้านการบริการ</li> <li>● การทำความ สะอาดรักษา เครื่องใช้ในครัว</li> <li>● การใช้วิธีรักษา ความปลอดภัย มาตรฐานใน การเก็บรักษา อาหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การ จัดให้มีและ รักษาการควบคุม คุณภาพใน การผลิตอาหาร</li> <li>● การรักษาวิธีการ เก็บรักษาอาหาร ปรุงแล้วอย่าง ปลอดภัย</li> </ul>

ตำแหน่งงาน	สรุปผลงานวิจัย ที่จะต้องปรับปรุง		
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะตามหน้าที่
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดเตรียมอาหารสินค้าและผลิตอาหาร</li> <li>● การพูดภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการได้</li> </ul>	
6. หัวหน้าพ่อครัวต่าง ๆ (Chef de partie) พ่อครัวขนมหวาน, ขนมปัง (Pastry chef) ผู้ช่วยฯ และรองฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สมรรถนะทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● สุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย</li> <li>● จริยธรรมและความโปร่งใสในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สมรรถนะการทำ ความสะอาดรักษาเครื่องใช้ในครัว</li> <li>● การพูดภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดูแลการปฏิบัติงานประจำในที่ทำงาน</li> <li>● ดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ</li> <li>● รับ เก็บสินค้าและวัตถุดิบสำหรับประกอบอาหารในที่ที่ปลอดภัย</li> <li>● ดูแลมาตรฐานการทำงานของพนักงาน</li> <li>● จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน</li> </ul>

ตำแหน่งงาน	สรุปผลงานวิจัย ที่จะต้องปรับปรุง		
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทั่วไป	สมรรถนะตามหน้าที่
7. ผู้บริหาร/ ผู้จัดการ แผนกอาหารเครื่องดื่ม ผก.ห้องอาหาร (Restaurant-outlet manager) รองผก.ฯ และ ผู้ช่วยฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● การรักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ</li> <li>● ด้านภาวะผู้นำและการจูงใจด้านวัตถุและจิตใจ</li> <li>● การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน</li> <li>● การรับสินค้า จัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย</li> <li>● การดำเนินการประสานงานครัวและพื้นที่บริการ</li> <li>● การพัฒนาและรักษาอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>● การรับและแก้ไขปัญหาคำติชมของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดให้มีและรักษาความปลอดภัยที่ปลอดภัยในที่ทำงาน</li> <li>● การจัดการด้านการซื้อสินค้า คงคลังและตรวจรายการสินค้า</li> <li>● การดูแลและตรวจตรารายรับและรายจ่าย การจัดการเอกสารทางการเงินประจำวัน</li> <li>● การพัฒนาและดำเนินการวางแผนหรือรณรงค์ทางธุรกิจ</li> <li>● การฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในที่ทำงาน</li> <li>● การดูแลตรวจตราการปฏิบัติงานในที่ทำงาน</li> <li>● การดำเนินการประเมินการทำงาน of พนักงาน</li> <li>● การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน</li> </ul>

ภาคผนวก ข

ตาราง IOC กลุ่ม

ผู้วิจัยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า 0.5 แสดงดังตาราง

ตารางภาคผนวก ข-1 สรุปคะแนนแบบทดสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2	
สมรรถนะกลุ่ม อาชีพที่ 1 แผนกงานส่วน หน้าหรือ แผนก (Competency)	สมรรถนะ หลัก (Core competency)	1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.887	.890
	2	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
	5	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง			
สมรรถนะกลุ่ม อาชีพที่ 1 แผนกงานส่วน หน้าหรือ แผนก (Competency)	สมรรถนะ ทั่วไป (Genetic competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.674	.908
	2	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
	9	+1	+1	+1	-1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง			

ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 1 แผนงาน ส่วนหน้าหรือ แผนก (Competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.888	.969
	2	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	5	+1	0	+1	-1	+1	+1	+1	+1	5	0.625	เที่ยงตรง		
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง		
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	10	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	14	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		



ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
	16	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง		
	17	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	18	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	19	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	20	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		

\*\*\*Reliability 1 คือ ระดับความสำคัญของสมรรถนะ

Reliability 2 คือ ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้วิจัยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า 0.5 แสดงดังตาราง

ตารางภาคผนวก ข-2 สรุปคะแนนแบบทดสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2	
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 2 แผนกแม่บ้าน	สมรรถนะ	1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.834	.957
	หลัก (Core competency)	2	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
		3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		5	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
ตำแหน่ง	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.844	.932	
ผู้จัดการ แผนกแม่บ้าน (Competency)	สมรรถนะ	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	ทั่วไป (Genetic competency)	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
		4	+1	0	+1	+1	0	+1	+1	+1	6	0.750			เที่ยงตรง
		5	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875			เที่ยงตรง
		6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง

ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 2 แผนกแม่บ้าน ตำแหน่ง ผู้จัดการ แผนกแม่บ้าน (Competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.856	.867
	2	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	8	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	10	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		

\*\*\*Reliability 1 คือ ระดับความสำคัญของสมรรถนะ

Reliability 2 คือ ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้วิจัยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า 0.5 แสดงดังตาราง

ตารางภาคผนวก ข-3 สรุปคะแนนแบบทดสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจ โรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2	
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 3 แผนกแม่บ้าน	สมรรถนะ	1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.838	.967
	หลัก	2	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	(Core	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	competency)	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	แผนกแม่บ้าน	5	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
ตำแหน่ง		1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.806	.954
ผู้จัดการ	สมรรถนะ	2	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
แผนกซักรีด	ทั่วไป	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
(Competency)	(Genetic	4	+1	0	+1	+1	0	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง		
	competency)	5	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
		6	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		

ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2	
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 3 แผนกแม่บ้าน ตำแหน่ง ผู้จัดการ แผนกซักรีด (Competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.956	.987	
	2	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875			เที่ยงตรง
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	8	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875			เที่ยงตรง
	9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875			เที่ยงตรง
	10	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875			เที่ยงตรง
	11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	14	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง
	15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000			เที่ยงตรง

ตารางภาคผนวก ข-3 (ต่อ)

Latent variable	ข้อความ	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
	16	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	17	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	18	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	19	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	20	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	21	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	22	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		

\*\*\*Reliability 1 คือ ระดับความสำคัญของสมรรถนะ

Reliability 2 คือ ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้วิจัยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า 0.5 แสดงดังตาราง

ตารางภาคผนวก ข-4 สรุปคะแนนแบบทดสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
สมรรถนะ หลัก (Core competency)	1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.872	.928
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	4	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	5	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
สมรรถนะ ทั่วไป (Genetic competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.955	.968
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	4	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	5	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		

ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
สมรรถนะ ทั่วไป (Genetic competency)	8	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.955	.968
	9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	11	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	14	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
ตำแหน่ง พ็อคครัว (Competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.948	.979
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	3	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	4	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		



ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 4 แผนกผลิต อาหาร ตำแหน่ง พ่อครัว (Competency)	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.948	.979
	9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	14	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	16	+1	0	0	0	+1	+1	+1	+1	5	0.625	เที่ยงตรง		
	17	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	18	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	19	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
20	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
21	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
22	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			

ตารางภาคผนวก ข-4 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
	23	+1	+1	+1	-1	0	+1	+1	+1	5	0.625	เที่ยงตรง		
	24	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	25	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	26	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง		
	27	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	28	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	29	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		

\*\*\*Reliability 1 คือ ระดับความสำคัญของสมรรถนะ  
 Reliability 2 คือ ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้วิจัยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า 0.5 แสดงดังตาราง

ตารางภาคผนวก ข-5 สรุปคะแนนแบบทดสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2	
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 5 แผนกผลิต	สมรรถนะ	1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.872	.928
	หลัก	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	(Core	3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	competency)	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	แผนกผลิต	5	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง		
อาหาร		1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.955	.968
ตำแหน่ง	สมรรถนะ	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
รองพ่อครัว	ทั่วไป	3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
(Competency)	(Genetic	4	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	competency)	5	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
		6	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		

ตารางภาคผนวก ข-5 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 5 (Genetic competency)	7	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.955	.968
	8	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	10	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	11	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	12	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	13	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
14	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
รองพ่อครัว (Competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.948	.979
2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		

ตารางภาคผนวก ข-5 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2	
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 5 แผนกผลิต อาหาร ตำแหน่ง รองพ่อครัว (Competency)	7	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.948	.979	
	8	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	สมรรถนะ ตามหน้าที่	10	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875			เที่ยงตรง
	(Functional competency)	11	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875			เที่ยงตรง
	12	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	13	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	14	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	15	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
16	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง				

\*\*\*Reliability 1 คือ ระดับความสำคัญของสมรรถนะ

Reliability 2 คือ ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้วิจัยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า 0.5 แสดงดังตาราง

ตารางภาคผนวก ข-6 สรุปคะแนนแบบทดสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจ โรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 6 แผนกผลิต อาหาร ตำแหน่ง (Core competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.762	.790
	4	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	5	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง		
พ่อครัวต่าง ๆ อาทิ พ่อครัว ขนมปัง พ่อครัว ขนมหวาน (Competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	4	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.898	.892
	5	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	6	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		

ตารางภาคผนวก ข-6 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2	
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 6 แผนกผลิต อาหาร ตำแหน่ง พ่อครัวต่าง ๆ อาชีพ พ่อครัว ขนมปัง พ่อครัว ขนมหวาน (Competency)	สมรรถนะ ทั่วไป (Genetic competency) ตามหน้าที่ (Functional competency)	7	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
		8	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
		9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
		10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		11	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.898	.892
		12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		14	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.921	.913
		4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		

ตารางภาคผนวก ข-6 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 6 แผนกผลิต อาหาร ตำแหน่ง พ่อครัวต่าง ๆ อาชีพ พ่อครัว ขนมปัง พ่อครัว ขนมหวาน (Competency)	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.921	.913
	13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	14	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	15	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง		
	16	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	17	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	18	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		



ตารางภาคผนวก ข-6 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
	19	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	20	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	21	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		

\*\*\*Reliability 1 คือ ระดับความสำคัญของสมรรถนะ

Reliability 2 คือ ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้วิจัยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อ ไม่น้อยกว่า 0.5 แสดงดังตาราง

ตารางภาคผนวก ข-7 สรุปคะแนนแบบทดสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2	
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 7 แผนกบริการ อาหาร	สมรรถนะ	1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง		
	หลัก (Core competency)	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		3	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.881	.844
		4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
		5	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง		
เครื่องดื่ม ตำแหน่ง ผู้จัดการ แผนกอาหาร เครื่องดื่ม (Competency)	สมรรถนะ ทั่วไป (Genetic competency)	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	2	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.874	.854	
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
	6	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	7	+1	-1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง			

ตารางภาคผนวก ข-7 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 7 แผนกบริการ อาหาร เครื่องดื่ม ตำแหน่ง ผู้จัดการ แผนกอาหาร เครื่องดื่ม (Competency)	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง	.937	.939
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
10	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.750	เที่ยงตรง			
11	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			

ตารางภาคผนวก ข-7 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2	
สมรรถนะ กลุ่มอาชีพที่ 7 แผนกบริการ อาหาร เครื่องดื่ม ตำแหน่ง ผู้จัดการ แผนกอาหาร เครื่องดื่ม (Competency)	13	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	14	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	15	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	16	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	17	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	18	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	19	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง	.937	.939	
	20	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			
	21	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	22	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
23	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
24	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง			
25	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.875	เที่ยงตรง			

ตารางภาคผนวก ข-7 (ต่อ)

Latent variable	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	รวม	คะแนน IOC	แปรผล	Reliability 1	Reliability 2
	26	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	27	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	28	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		
	29	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	1.000	เที่ยงตรง		

\*\*\*Reliability 1 คือ ระดับความสำคัญของสมรรถนะ

Reliability 2 คือ ระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน

**ภาคผนวก ค**

การตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมทางวิชาการ

**Plagiarism Checking Report**

Created on Sep 11, 2015 at 11:54 AM

*Submission Information*

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
134764	Sep 11, 2015 at 11:54 AM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 1 สิทธิกร สุวรรณไชยดี.docx		

*Match Overview*

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

6/1/2559

อักษรวิสุทธิ์

**Plagiarism Checking Report**

Created on Sep 11, 2015 at 11:55 AM

*Submission Information*

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
134765	Sep 11, 2015 at 11:55 AM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 2 สิริภร สุวรรณไชยดี.docx		

*Match Overview*

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	สมฤทัย อยู่รอด	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	0.55 %
2	THE DEVELOPMENT OF A PROFESSIONAL NURSE COMPETENCY ASSESSMENT TOOL, POLICE GENERAL HOSPITAL	นางสาวนงพะงา อักษรเมศ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	0.48 %
3	DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM FOR PUBLIC EARLY CHILDHOOD EDUCATION INSTITUTIONS	นางสาวจิตตาภา เมญูจชัยพร	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	0.23 %
4	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในการกีฬาแห่งประเทศไทย		จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	0.21 %
5	แผนธุรกิจ Little Princess Hotel (Hotel Business Plan)	พีชรา คุร่ารงกุล	มหาวิทยาลัยนเรศวร	0.21 %





6/1/2559

อักษรวิสุทธิ์

**Plagiarism Checking Report**

Created on Sep 11, 2015 at 11:55 AM

*Submission Information*

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
134766	Sep 11, 2015 at 11:55 AM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 3 สิริกร สุวรรณโชติ.docx		

*Match Overview*

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

6/1/2559

อักษรวิสุทธิ์

**Plagiarism Checking Report**

Created on Sep 11, 2015 at 11:55 AM

*Submission Information*

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
134767	Sep 11, 2015 at 11:55 AM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 4 สิริกร สุวรรณไชยดี.docx		

*Match Overview*

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				



6/1/2559

อักษรวิสุทธิ์

**Plagiarism Checking Report**

Created on Sep 11, 2015 at 11:56 AM

*Submission Information*

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
134768	Sep 11, 2015 at 11:56 AM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 5 สิริกร สุวรรณโชติ.docx		

*Match Overview*

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				