

## รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม

พิสิทธิ์ ปทุมบาล<sup>1\*</sup> สุวรรณ เทพจิต<sup>2</sup> สุภัททา ปิณฑะแพทย์<sup>3</sup> และ ปรีดา อัครวินิจตระการ<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) กำหนดองค์ประกอบด้านการบริหารสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว 2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว และ 3) จัดทำคู่มือการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว โดยใช้วิธีการวิจัยแบบ EDFR สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 7 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงจากโรงแรมชั้นนำผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการโรงแรมและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 18 ท่าน แล้วจึงพัฒนารูปแบบและตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม จำนวน 14 ท่าน จากนั้นจัดทำคู่มือและประเมินความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ผลของการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการบริหารสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาวสำหรับพัฒนารูปแบบประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) กระบวนการบริหาร ได้แก่ สมรรถนะบุคคล 17 ตัวบ่งชี้และหน้าที่การบริหารจัดการ 26 ตัวบ่งชี้ (2) ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร 5 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร การกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร รวม 23 ตัวบ่งชี้ และ (3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร 6 ตัวบ่งชี้ สำหรับคู่มือ ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ การแนะนำการใช้คู่มือ และแนวทางการพัฒนาบุคลากร

**คำสำคัญ:** การพัฒนาสายอาชีพ, การพัฒนาบุคลากร, องค์ประกอบด้านการบริหารบุคลากร

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>4</sup> ผู้อำนวยการสำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สังกัดสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

\* ผู้รับผิดชอบประสานงาน โทร. 08-1803-1964 อีเมล: pisit.pa@hotmail.com



## Model Development for Staff to Become Executives of Hotel Industry

Pisit Patumban<sup>1\*</sup> Suwattana Thepjit<sup>2</sup> Supatta Pinthapataya<sup>3</sup> and Preeda Attavinijtrakarn<sup>4</sup>

### Abstract

This research aimed to determine the management components, develop the model, and create the manual for preparing the staff of four-star hotels in Thailand to be the first level executives. The Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) method was used. The statistics used were mean, standard deviation, median and interquartile range. Based on the EDFR method, seven participants, namely top level hotel executives, hotel management expert and human resource development expert, were interviewed in depth. Then the results from the interviews were used to developed a questionnaire which was distributed to 18 four-star hotel managers. After that, the model was developed, and the focus group with 14 hotel management experts was used to test the reliability of the model. Finally, the manual was created, and it was evaluated by five experts. The results showed that there were three management components for the model: the management process, human resource development process, and success factors for human resource development. For the management process, there were 17 indicators of management competency and 26 indicators of management functions. In the human resource development process, five steps for developing human resource were Needs, Content, Training Techniques, Implement, Evaluation, and there were 23 indicators for this process. For the last component, the success factors for human resource development, there were six indicators. Moreover, from this research the preparation manual was produced. The manual was divided into two parts: how to use the manual and the guidelines for human resource development.

**Keywords:** Career development, Human resource development, Human resource management components

<sup>1</sup> Dr. Candidate, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>2</sup> Assistant Professor, Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>3</sup> Associate Professor, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>4</sup> Director Bureau of Industrial Economic Research, Office of Industrial Economics

\* Corresponding Author Tel. 081-803-1964 email: pisit.pa@hotmail.com

## 1. บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักที่สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รวมถึงเป็นภาคธุรกิจที่สร้างงาน สร้างรายได้ และนำเข้าเงินตราต่างประเทศทำให้เศรษฐกิจภายในประเทศเกิดการขยายตัว เนื่องจากนักเดินทาง นักท่องเที่ยว และนักธุรกิจต้องอาศัยโรงแรมเป็นที่พักเพื่ออำนวยความสะดวก จึงทำให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมมากขึ้น ส่งผลให้มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 4 ดาวที่คาดว่าจะมีแนวโน้มเติบโตจากการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวคุณภาพจากยุโรป อเมริกา โอเชียเนีย และตะวันออกกลางซึ่งมีระยะเวลาในการท่องเที่ยวและมีความใช้จ่ายต่อคนสูง รวมทั้งนักท่องเที่ยวในกลุ่ม MICE (Meeting Intensives, Conventions and Exhibitions) ที่มีการใช้จ่ายมากกว่านักท่องเที่ยวทั่วไปถึง 2 เท่า ในขณะที่ธุรกิจยังมีความเสี่ยงจากอุปทานที่มีอยู่ค่อนข้างมาก และการเพิ่มขึ้นของที่พักแรมขนาดกลางรวมทั้งพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่ปรับลดค่าใช้จ่ายลง การพัฒนาคุณภาพการบริการของโรงแรมระดับ 4 ดาวให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลจึงถือเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะคุณภาพของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดพนักงานระดับปฏิบัติการและลูกค้ามากที่สุด

จากการวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์แรงงาน คาดว่า ในปี ค.ศ. 2020 จะมีแรงงานระดับคุณภาพจากประเทศเพื่อนบ้านจำนวนมากเข้ามาเป็นตัวเลือกเพื่อการแข่งขันกับแรงงานไทย ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และอาจเป็นภัยคุกคามที่สำคัญในด้านการรักษาองค์ความรู้ และอัตลักษณ์ในการบริหารของโรงแรมไทย ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทย เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจและบุคลากรไทยในธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อกำหนดองค์ประกอบด้านการบริหารสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว

2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว

2.3 เพื่อจัดทำคู่มือการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว

## 3. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

3.1 กลุ่มเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

(1) กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาคำตอบประกอบด้านการบริหารสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจโรงแรม ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการด้านการโรงแรมและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี รวมจำนวน 7 คน

(2) กลุ่มเป้าหมายในการตอบแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจโรงแรมที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี รวม 18 คน

(3) กลุ่มเป้าหมายในการเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจโรงแรมที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี และนักวิชาการสาขาการจัดการโรงแรมและสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมจำนวน 14 คน

(4) กลุ่มเป้าหมายในการตรวจสอบและประเมินคู่มือการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว ได้แก่ นักวิชาการสาขาการจัดการโรงแรมและสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) การเตรียมกลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิ

(2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อ กำหนดแบบสอบถามปลายปิด

(3) สอบถามโดยแบบสอบถามปลายปิดกับกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ

(4) การจัดสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดประเด็นและ ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง และการพิจารณารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว จะใช้ ค่ามัธยฐาน (Median: Me) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และค่าฐานนิยม (Mode) โดยใช้เกณฑ์ในการ แปลผล ดังนี้

(1) ความหมายของคะแนนมัธยฐาน

4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วย

2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1.00-1.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

(2) ความหมายของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน

#### 4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการกำหนดองค์ประกอบด้านการบริหาร สำหรับการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว ผลการวิจัย พบว่า สามารถแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหาร องค์ประกอบ ด้านขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร และองค์ประกอบด้าน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

(1) องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะบุคคล (ผู้บริหาร) 17 ตัวบ่งชี้ และหน้าที่การบริหารจัดการ จำนวน 26 ตัวบ่งชี้ รวม จำนวนทั้งสิ้น 43 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 1 และ ตารางที่ 2

**ตารางที่ 1** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบ ด้านสมรรถนะบุคคล (ผู้บริหาร)

สมรรถนะบุคคล (ผู้บริหาร)	Me	IQR
<b>ด้านความรู้</b>		
1. มาตรฐานการดำเนินธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว	4.00	0.00
2. การวางแผนและจัดการโรงแรม	4.00	0.00
3. ลักษณะงานและโครงสร้างของธุรกิจโรงแรม	4.00	0.75
4. ตลาดโรงแรมและธุรกิจท่องเที่ยว	4.00	0.00
5. การบริหารความเสี่ยง	3.00	0.75
<b>ด้านทักษะ</b>		
1. ภาษาอังกฤษ	4.00	0.00
2. ภาษาที่ 3 (จีน ญี่ปุ่น เกาหลี)	3.00	0.00
3. คอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสาร	4.00	0.00
4. แก้ปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า	4.00	0.00
5. บริหารงานตามสถานการณ์	4.00	0.00
6. อธิบายเรื่องซับซ้อนให้เข้าใจง่าย	4.00	0.00
7. บริหารเวลาและแผนงาน	4.00	0.00
8. การฟัง	4.00	0.00
9. การทำงานเป็นทีม	5.00	0.00
<b>ด้านทัศนคติ</b>		
1. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00
2. มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ	5.00	0.00
3. มีความคิดริเริ่มและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	4.00	0.00

**ตารางที่ 2** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อหน้าที่การบริหารจัดการ

หน้าที่การบริหารจัดการ	Me	IQR
<b>ด้านการวางแผนงาน</b>		
1. การกำหนดแผนงานจากการสำรวจ ตลาด	4.00	0.00
2. การวางแผนงานประจำ	4.00	0.00
3. การวิเคราะห์ข้อมูล	4.00	0.00
4. การกำหนดแผนระยะสั้น	4.00	0.00
5. การดำเนินการสื่อสารแผน	4.00	0.00
6. การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด	4.00	0.00
<b>ด้านการจัดองค์การ</b>		
1. การกำหนดงานให้เหมาะสมกับทีมงาน	4.00	0.00
2. การวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากร	4.00	0.00
3. การจัดตารางปฏิบัติงาน	4.00	0.00
4. การติดต่อประสานงาน	4.00	0.00
5. การจัดการเรื่องกำลังคน	4.00	0.75
6. การสรรหาและคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน	4.00	0.75
7. การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.00	0.00


**ตารางที่ 2** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อหน้าที่การบริหารจัดการ (ต่อ)

หน้าที่การบริหารจัดการ	Me	IQR
<b>ด้านการนำ</b>		
1. การเป็นแบบอย่าง	4.00	0.00
2. การสร้างขวัญกำลังใจ	4.00	0.00
3. การฝึกอบรมและสอนงาน	4.00	0.00
4. ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	4.00	0.00
5. การลงไปช่วยปฏิบัติงานเมื่อมีงานมาก	5.00	0.00
<b>ด้านการควบคุม</b>		
1. ติดตามงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์	4.00	0.00
2. ตรวจสอบความพร้อมและรับฟังปัญหา	4.00	0.00
3. ตรวจสอบงานเป็นประจำ	5.00	0.00
4. ควบคุม ดูแล และติดตามการปฏิบัติงาน	4.00	0.00
5. Site Visit	5.00	0.00
6. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม	4.00	0.00
7. ประเมินผลทันทีที่งานเสร็จ	4.00	0.00
8. พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.00

(2) องค์กรประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร การกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร รวมจำนวนทั้งสิ้น 23 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร	Me	IQR
<b>การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร</b>		
1. การทบทวนความพร้อมด้านอัตรากำลัง	4.00	0.00
2. กำหนดสมรรถนะทางวิชาชีพ	4.00	0.00
<b>การพัฒนาหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร</b>		
1. พัฒนาความรู้ในงานโรงแรม	4.00	0.00
2. พัฒนาภาษาและวัฒนธรรม	4.00	0.00
3. พัฒนาด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์	4.00	0.00
4. การบริหารคน	4.00	0.00
5. พัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์	4.00	0.00
<b>การกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร</b>		
1. จัดรูปแบบให้เหมาะสม	4.00	0.00
2. พัฒนาให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี	4.00	0.00
3. จัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.00

**ตารางที่ 3** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร	Me	IQR
<b>การดำเนินการพัฒนาบุคลากร</b>		
1. มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ	4.00	0.00
2. นำเสนอความก้าวหน้าในอาชีพ	4.00	0.00
3. พิจารณาศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.00	0.00
4. ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.00
5. จัดทำโปรแกรมอย่างเป็นระบบ	4.00	0.00
6. ประสานงานกับฝ่ายบุคคล	4.00	0.00
7. นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้	4.00	0.75
8. เน้นการอบรมพนักงาน	4.00	0.00
9. หมั่นเวียนงาน	4.00	0.00
<b>การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร</b>		
1. ประเมินผลการพัฒนา และติดตามแก้ไข	4.00	0.00
2. ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.00
3. พิจารณาจากการปฏิบัติงานจริง	4.00	0.00
4. มีรางวัลเป็นแรงจูงใจ	4.00	0.00

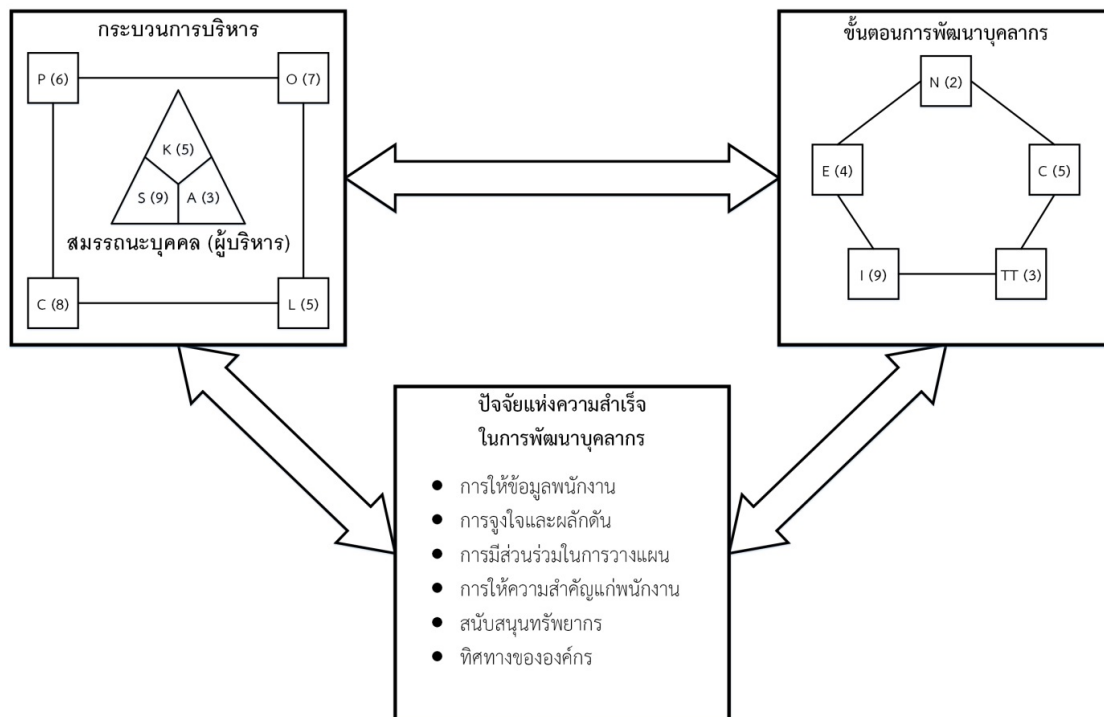
(3) องค์กรประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร	Me	IQR
1. การให้ข้อมูลพนักงาน	4.00	0.75
2. การจูงใจและผลักดัน	4.00	0.00
3. การมีส่วนร่วมในการวางแผน	4.00	0.00
4. การให้ความสำคัญแก่พนักงาน	4.00	0.00
5. สนับสนุนทรัพยากร	4.00	0.00
6. ทิศทางขององค์กร	4.00	0.00

4.2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบตามบริบทของสังคมไทย ประกอบด้วย 3 องค์กรประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- (1) กระบวนการบริหาร ซึ่งจำแนกเป็น สมรรถนะบุคคลและหน้าที่การบริหารจัดการ
- (2) กระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ
- (3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้นำรูปแบบที่ได้จากการสังเคราะห์เข้าสู่กระบวนการตรวจสอบความเชื่อถือได้โดย การสนทนากลุ่ม พบว่า กลุ่มเป้าหมายมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว โดยรวมอยู่ในระดับ 4.71 จากคะแนนเต็ม 5 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด หรือสูงสุดตามเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อพิจารณารายคำถามพบว่า กลุ่มเป้าหมายมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” และ “มาก” ตามลำดับ

4.3 ผลการจัดทำคู่มือการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การแนะนำการใช้คู่มือ และตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยได้รับการประเมินคู่มือในด้านความเหมาะสมด้วยมติเป็นเอกฉันท์และด้วยค่าเฉลี่ยทางสถิติในระดับดี

## 5. สรุปและอภิปรายผล

จากรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโรงแรมไทยระดับ 4 ดาว จะเห็นได้ว่า

สามารถแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านสมรรถนะของบุคลากร องค์ประกอบด้านขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร และองค์ประกอบด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.1 องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะบุคคล (ความรู้/ทักษะ/ทัศนคติ) และหน้าที่การบริหารจัดการ (การวางแผน/การจัดองค์การ/การนำ/การควบคุม) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมกรพัลและชัยวุฒิ ที่พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพึงจะมี ได้แก่ ด้านการควบคุม ด้านเทคนิค ด้านการนำ ด้านความคิด ด้านการวางแผน ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการจัดองค์การ และผลการศึกษาของจิราภรณ์และพจนา ที่พบว่า ทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต้นในการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการจัด

องค์กร ด้านการวางแผน ด้านการเป็นผู้นำ ด้านเทคนิค การปฏิบัติงาน ด้านความคิดรวบยอด และด้านการ ควบคุม รวมถึงผลการศึกษาของพีชญา ที่นำเสนอรูปแบบ การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็น ผู้บริหารมืออาชีพว่าผู้บริหารระดับอุดมศึกษาต้องมี สมรรถนะ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน และ สมรรถนะตามหน้าที่หรือความรู้ความสามารถด้านการ บริหารสถาบันอุดมศึกษา

5.2 องค์ประกอบด้านขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตรหรือโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร การกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการ พัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของงามรัตน์ รัชนิวรรณ และบุญชู ที่พบว่า ขั้นตอนของการฝึกอบรม ในงานด้วยเทคนิคการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้และ ทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูปฐมวัยที่ไม่มีวุฒิ การศึกษาปฐมวัยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุดรธานี ได้แก่ กำหนดนโยบายสนับสนุนการ ฝึกอบรม กำหนดงานที่ต้องปฏิบัติในการฝึกอบรม กำหนดความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม การหาปัจจัย สนับสนุนการฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรม และการ ประเมินผลและให้ผลย้อนกลับในการฝึกอบรม และผล การศึกษาของประสิทธิ์ชัยที่ระบุว่า รูปแบบการพัฒนา บุคลากรของบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด ประกอบด้วย การหาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา บุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผล

5.3 องค์ประกอบด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ พัฒนาบุคลากร ได้แก่ การให้ข้อมูลพนักงาน การจูงใจ และผลักดัน การมีส่วนร่วมในการวางแผน การให้ความสำคัญ แก่พนักงาน สนับสนุนทรัพยากร และทิศทางของ องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lidy and Kunder ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการ พัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ได้แก่ ข้อผูกมัดในการ ให้คำสัญญาของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนา บุคลากรและการฝึกอบรม การกำหนดให้การฝึกอบรมอยู่ ในแผนและเป้าหมายขององค์กร การสร้างความมั่นใจว่า

ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมจะสามารถนำไปใช้ในการ ทำงานได้ การประเมินผลความต้องการการฝึกอบรม หลักสูตร และการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม และจัด กิจกรรมการพัฒนาและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

คู่มือการฝึกอบรมที่ได้จากข้อสรุปงานวิจัยมีเนื้อหา ดังต่อไปนี้

ตอนที่1 แนะนำคู่มือ

ตอนที่2 แนวทางการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม

หน่วยที่1 หลักการบริหารงานโรงแรม

บทที่1 การวางแผนงาน

บทที่2 การจัดองค์การ

บทที่3 การนำ

บทที่4 การควบคุม

หน่วยที่2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์พื้นฐานของผู้ บริหารงานโรงแรม

บทที่5 คุณลักษณะด้านความรู้

บทที่6 คุณลักษณะด้านทักษะ

บทที่7 คุณลักษณะด้านทัศนคติ

## 6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

6.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

6.1.1.1 ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจ

โรงแรมต้องมีพฤติกรรมของการสังเกต การใฝ่รู้ และหา ข้อมูลที่ร่วมสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

6.1.1.2 องค์กรควรมีการเสริมแรงอย่าง เป็นรูปธรรม และมีแนวทางการพัฒนาในสายอาชีพที่ ชัดเจน แม้ว่าปัจจุบันอาจจะยังไม่ได้มีตำแหน่งรองรับ

6.1.1.3 การวางแผนและการจัดการใน เรื่องการพัฒนาบุคลากรต้องทำอย่างเป็นรูปธรรมและมี ความต่อเนื่อง

6.1.1.4 การพัฒนาบุคลากรต้องคำนึง ถึงหลักแห่งความเป็นสากล การให้เกียรติ และให้ความสำคัญ

6.1.2 ข้อเสนอแนะด้านการเสริมสร้างขีด ความสามารถทางการแข่งขันโดยการพัฒนาศักยภาพ มนุษย์



6.1.2.1 ควรเน้นการปลูกฝังและการ  
สร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

6.1.2.2 ควรดำเนินการตามกรอบ  
มาตรฐานการดำเนินงานเพื่อรักษามาตรฐานระดับดาว  
ของโรงแรม

6.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 ควรวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการ  
พัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจ  
โรงแรมไทยระดับ 4 ดาว

6.2.2 ควรวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการ  
พัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจอื่น ๆ

6.2.3 ควรวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสู่  
ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจโรงแรม

6.2.4 ควรวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบจากการ  
พัฒนาบุคลากรต่อระบบคุณภาพของโรงแรม

## 7. เอกสารอ้างอิง

- [1] Chalongs, S. (2017). [online]. Hotel Industry. [cited May 11, 2017]. Available from : <https://www.gsb.or.th/getattachment/27fb1900-1ced-c83-a692-b8305c0d4f9c/ธุรกิจโรงแรม.aspx>
- [2] Wongseri, E. (2013). Development of human resources competency in the services sector to prepare for the ASEAN case study in the South West Coast : Ranong, Phang Nga, Phuket, Krabi and Trang. Phuket : Phuket Rajabhat University.
- [3] Faculty of Management Science, Ubon Ratchathani University. (2016). [online]. Hotel business situation in 2020 and graduated hotel job market in ASEAN economy community. [cited December 15, 2015]. Available from : <http://km.bus.ubu.ac.th/?p=2603>
- [4] Panasawatwong, M. Chanma, C. (2017). "The development of management process and management skills for first level executive in Bangkok and nearby industries." Journal of Thonburi University. Vol. 11 No. 24 : 9-19.
- [5] Eursiripomrit, J. Chantrapas, P. (2015). A guideline for the development of management skills and performance in the management process of first level executive in Ayutthaya Industrial Estate Authority of Thailand. Faculty of Business Administration and Information Technology. Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi.
- [6] Rattanapian, P. (2011). A Proposed Development Model for Private University Administrators towards Professionalism. Ph.D.Dissertation. Department of Educational Policy, Management and Leadership. Faculty of Education : Chulalongkorn University.
- [7] Meechantee, N. Tangpakdee, R. Bunlikhitsiri B. (2016). "Job Training Model with Coaching Technique for Developing Knowledge and Skill in Conducting Learning Activities for Early childhood Teachers with Non Bachelor's Degree of Education in Early Childhood in Schools under the Office of Education Service Areas in Udonthani." Journal of Education. Mahasarakham Univeristy. Vol. 10 No. 2 : 124-135.
- [8] Jitanon, P. (2006). Human resource development model of Grohe Siam Co., Ltd. according to employee's need. M.A. Thesis in Educational Administration, Graduate School, Rambhai Barni Rajabhat University.
- [9] Lidy, A. M., & Kunder, J. (2005). Large-scale military humanitarian assistance. (n.p.).