



สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม :  
การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย



โดย  
นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ ระดับปริญญาโท  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม :  
การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย



โดย  
นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

COMPETENCIES OF HUMAN RESOURCES EXECUTIVES IN HOTEL BUSINESS :  
ANALYSIS USING DELPHI TECHNIQUE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Arts TOURISM, HOTEL AND EVENT MANAGEMENT  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2022  
Copyright of Silpakorn University



631220032 : การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คำสำคัญ : สมรรถนะ, ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์, ธุรกิจโรงแรม, เทคนิคเดลฟาย

นางสาว กิติกาญจน์ โกมลวิทย์: สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม : การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนภฤต สังข์เฉย

ปัจจุบันสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ระดับ 3 – 5 ดาว เนื่องจากสถานการณ์โลกและสถานการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยนั้นเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ทำให้ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบเป็นวงกว้าง ทำให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการปรับสมรรถนะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ การวิจัยนี้จึงศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาขอบเขตสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ระดับ 3 – 5 ดาว และ 2) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ระดับ 3 – 5 ดาว กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 21 คน ประกอบด้วยผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย นักวิชาการจากสมาคมโรงแรมไทย และนักวิชาการจากสมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก และ 19 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 ด้าน ดังนี้ 1.1) ความรู้พื้นฐานในงานจัดการทรัพยากร 1.2) ความรอบรู้ในธุรกิจของ 1.3) ความรู้พื้นฐานทางการตลาด 1.4) ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน 1.5) ความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงาน 2) สมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 10 ด้าน ดังนี้ 2.1) การใช้ดิจิทัล 1.2) การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา 1.3) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 1.4) ทักษะภาษาและการสื่อสาร 1.5) การคิดเชิงกลยุทธ์ 1.6) การวางแผนและจัดการงาน 1.7) การจัดการความขัดแย้ง 1.8) การทำงานเป็นทีม 1.9) การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ 1.10) การจัดการความหลากหลายของบุคลากร และ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ด้าน ดังนี้ 3.1) จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากร 3.2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3.3) ความคิดแบบเติบโต และ 3.4) วุฒิภาวะทางอารมณ์ จากผลการวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างตรงตามความต้องการขององค์กร

631220032 : Major TOURISM, HOTEL AND EVENT MANAGEMENT

Keyword : Competencies, Human Resources Executives, Hotel Business, Delphi Techniques

MISS KITIKAN KOMONWIT : COMPETENCIES OF HUMAN RESOURCES EXECUTIVES IN HOTEL BUSINESS : ANALYSIS USING DELPHI TECHNIQUE THESIS  
ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR THANAKRIT SANGCHOEY, Ph.D.

Present, competence is essential to the performance of human resource executives in the 3–5-star hotel business due to the global situation and the current situation in Thailand affecting the tourism industry. Thus, the hotel business has been affected widely making human resource executives improve their competencies to suit the changing circumstances in order to create a competitive advantage in business. This study on competency of human resource executives in hotel business using Delphi technique aimed 1) to study the scope of human resource executives' competency in the 3-5-star hotel business and 2) to determine key performance indicators of human resource executives in the 3-5-star hotel business. The sample group consisted of 21 human resource executives experts, comprising human resource executives in the hotel business, executives of the hotel business, academic scholars from the university, academic scholars from the Thai Hotels Association, and academic scholars from the Personnel Management Association of Thailand, by using questionnaires as a research tool.

Research results revealed that the competency of the Human Resources Executives in the hotel business consisted of 3 core competencies and 19 sub-competencies as follows: 1) Knowledge competence, which consists of 5 sub-competences, namely, 1.1) Basic Knowledge of HR Management; 1.2) Business Acumen; 1.3) Basic Knowledge of Marketing; 1.4) Knowledge of Working Style 1.5) Knowledge of Labor Law, 2) Skill competence, which consists of 10 sub-competences, namely, 2.1) Digital Skill 2.2) Analytical Thinking and Problem Solving 2.3) Creativity & Innovation 2.4) Language and Communication, 2.5) Strategic Thinking, 2.6) Planning and Organizing 2.7) Conflict Management 2.8) Teamwork; 2.9) Employee Engagement; 2.10) Workforce Diversity Management, 3) Personal characteristics competence consists of 4 sub-competences, namely, 3.1) Professional Ethics of Human Resources 3.2) Change Agent 3.3) Growth Mindset, and 3.4) Emotional Maturity. The results of this research will benefit the development of human resource executives according to the organization's goals.

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม : การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย” ประสบความสำเร็จได้โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภุต สังข์เฉย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้ความกรุณา ให้คำปรึกษา เอาใจใส่ และเสียสละเวลาเพื่อมาชี้แนะแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ รวมไปถึงขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วงศ์ศักดิ์ วิระไพบูลย์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยา สว่างคง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากแบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 1 สู่การทำแบบสอบถามในรอบที่ 2 อีกทั้งขอขอบคุณอาจารย์สไบทิพย์ มงคลนิมิตร เพื่อนและพี่ ในสาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวโรงแรมและอีเวนต์ รุ่นที่ 1 มหาวิทยาลัยศิลปากรที่ให้ความกรุณา ช่วยประสานงานกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 รอบ

ขอขอบคุณตนเองที่มีความพยายามในการทำเล่มวิทยานิพนธ์มาตั้งแต่ต้นจนจบ แม้ว่า จะประสบปัญหาต่างๆ แต่ก็สามารถประคับประคองจนสำเร็จลุล่วงไปได้ดี

สุดท้ายนี้ หากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจเกี่ยวกับสมรรถนะของ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการศึกษา และ หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ ที่นี้

นางสาว กิติกาญจน์ โกมลวิทย์

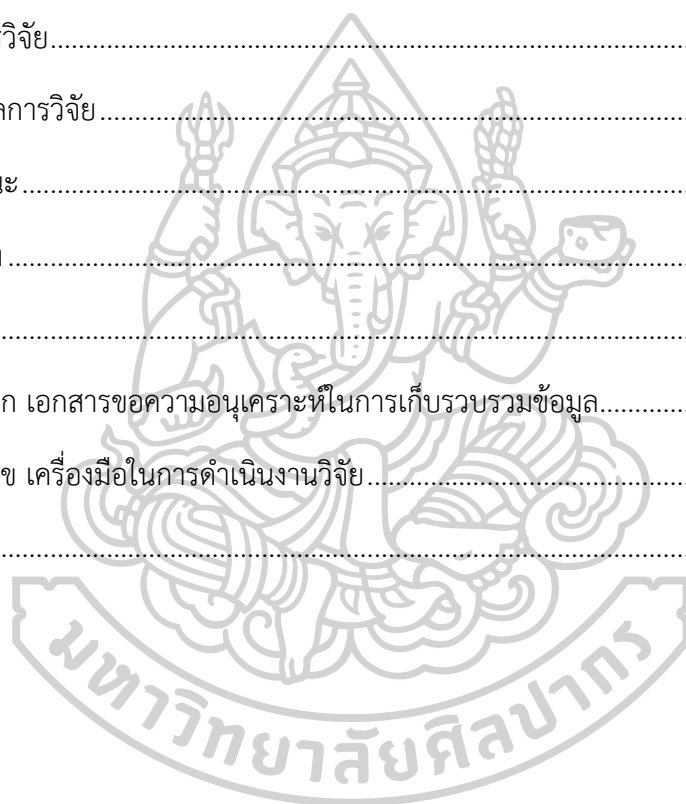
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบการดำเนินงาน.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
1. ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	7
1.1 ความหมายของสมรรถนะ.....	7
1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	10
1.3 ประเภทของสมรรถนะ.....	14
1.4 ความแตกต่างของ สมรรถนะ กับ ทักษะ ความรู้ ทักษะคิด และแรงจูงใจ.....	19
1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ.....	20
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	23
2.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม.....	23



2.2 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์.....	26
2.3 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	32
2.4 หน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ .....	35
2.5 ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์.....	42
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	53
3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ .....	53
4. แนวคิดเกี่ยวกับโรงแรม.....	54
4.1 ความหมายของโรงแรม.....	54
4.2 มาตรฐานโรงแรม .....	54
4.3 มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว.....	56
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	68
1. การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย.....	68
1.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย.....	68
1.2 ลักษณะที่สำคัญของวิธีเดลฟาย.....	69
1.3 ประเภทของเทคนิคเดลฟาย .....	70
1.4 ขั้นตอนการศึกษา .....	71
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	71
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
5.วิธีการดำเนินการวิจัย .....	74
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
7. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	78

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น .....	78
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม .....	80
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมาตรฐานค่า .....	91
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม .....	92
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ .....	96
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	97
สรุปผลการวิจัย.....	98
อภิปรายผลการวิจัย.....	99
ข้อเสนอแนะ .....	107
รายการอ้างอิง .....	108
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก เอกสารขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	118
ภาคผนวก ข เครื่องมือในการดำเนินงานวิจัย.....	140
ประวัติผู้เขียน .....	155



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปลองค์ประกอบของสมรรถนะ .....	13
ตารางที่ 2 ประเภทของสมรรถนะ .....	18
ตารางที่ 3 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ .....	30
ตารางที่ 4 หน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ .....	40
ตารางที่ 5 การเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด-19 .....	46
ตารางที่ 6 การเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล .....	51
ตารางที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	63
ตารางที่ 8 แสดงค่าความคาดเคลื่อนในการเก็บข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ .....	72
ตารางที่ 9 ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 1 .....	79
ตารางที่ 10 สมรรถนะทางด้านความรู้ .....	80
ตารางที่ 11 คำจำกัดความสมรรถนะทางด้านความรู้ .....	82
ตารางที่ 12 สมรรถนะทางด้านทักษะ .....	84
ตารางที่ 13 คำจำกัดความสมรรถนะทางด้านทักษะ .....	86
ตารางที่ 14 สมรรถนะทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	89
ตารางที่ 15 คำจำกัดความด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	90
ตารางที่ 16 ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 2 .....	91
ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยในสมรรถนะทางด้านความรู้ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว .....	93
ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยในสมรรถนะทางด้านทักษะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว .....	94

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยในสมรรถนะทางด้าน  
คุณลักษณะส่วนบุคคลส่วนบุคคลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว..... 95



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบการดำเนินงาน.....	5
ภาพที่ 2 ภาพแสดงความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland.....	10



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจโรงแรม (โรงแรมและรีสอร์ท) เป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่สร้างรายได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งมีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในหมวดที่พักแรมและบริการด้านอาหาร (Accommodation and food service activities) ปี 2562 มีมูลค่า 1.03 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.1 ของ GDP ทั้งประเทศ (พุทธชาติ ลุนคำ, 2564) จากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564) พบว่าในปี 2562 สถานที่ประกอบการพักรวมทั่วประเทศมีจำนวนทั้งหมด 243,000 แห่ง โดยมีผู้เข้าพักประมาณ 130.6 ล้านคน เป็นคนต่างชาติประมาณ 52.5 ล้านคน และคนไทยประมาณ 78.1 ล้านคน โดยโรงแรม 4 - 5 ดาว (Luxury & Upscale Hotels) ในปี 2561 มี 3,934 โรงแรม เพิ่มขึ้นจากเมื่อ 3 ปีที่แล้วถึง 535 โรงแรม (วิทยาลัยดุสิตธานี, 2562) ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ในช่วงเดือนธันวาคม 2562 มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (โควิด-19) เป็นโรคอุบัติใหม่ มีศูนย์กลางการแพร่ระบาดอยู่ที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน เป็นโรคที่เกี่ยวข้องกับระบบทางเดินหายใจ มีการแพร่ระบาดจากคนสู่คน ทำให้มีการแพร่ระบาดไปทั่วโลก องค์การอนามัยโลกประกาศให้การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นการระบาดใหญ่ (องค์การอนามัยโลก, 2564) รัฐบาลไทยออกประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ในวันที่ 25 มีนาคม 2563 โดยมีการใช้มาตรการล็อกดาวน์งดการเดินทางระหว่างประเทศ ปิดช่องทางการเดินทางทั้งทางอากาศ ทางบก และทางน้ำ อากาศ ("การห้ามเข้าพื้นที่เสี่ยงและปิดสถานที่เสี่ยงต่อการติดต่อโรค", 2563) ทำให้ไม่มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามา รวมไปถึงการสั่งปิดสถานที่ที่มีความเสี่ยงในการแพร่ระบาด ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง โดยเฉพาะจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางความเจริญของภูมิภาคและแหล่งท่องเที่ยวสำคัญอย่าง เชียงใหม่ เชียงราย พิชณุโลก กาญจนบุรี ชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา นครราชสีมา อุตรดิตถ์ อุบลราชธานี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สงขลา กระบี่ พังงา สุราษฎร์ธานี (เกาะสมุย) ทำให้อัตราการเข้าพักในเดือนเมษายน 2563 มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 2 มีรายได้อยู่ที่ประมาณ 12 ล้านบาท เมื่อเทียบกับอัตราเข้าพักเฉลี่ยในเดือนเมษายน 2562 อยู่ที่ประมาณร้อยละ 71 มีรายได้อยู่ที่ประมาณ 194 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยด้านการตลาดการท่องเที่ยว, 2563) ทำให้ธุรกิจโรงแรมหยุดชะงัก ได้รับผลกระทบจากต้นทุนที่มาจากภาครัฐบาล (อาชนัน เกาะไพบูลย์, 2563) แบกรับค่าใช้จ่ายจากเงินเดือนของพนักงานในธุรกิจโรงแรมเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้ประกอบการประสบปัญหาทางการเงิน ไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายในสถานการณ์ที่ไม่มีนักท่องเที่ยวเดินทาง

เข้ามาพักและไม่ได้รับการเยียวยาจากภาครัฐ ทำให้ธุรกิจไม่สามารถคงอยู่ต่อไปได้ พนักงานโรงแรมหลายหมื่นคนเผชิญกับสภาวะการว่างงาน หรือผลกระทบจากนโยบายขององค์กรที่มีการปรับลดเงินเดือน ให้พนักงานลาโดยไม่รับเงินเดือน ปรับเงินเดือนตามวันทำงาน จนไปถึงการให้ออกโดยจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมาย (วันเพ็ญ พุทธานนท์, 2563) จากการสำรวจของ(สมาคมโรงแรมไทยและธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) พบว่าแรงงานในธุรกิจโรงแรมตงงานร้อยละ 37 ในช่วงต้นปี และตงงานเพิ่มร้อยละ 45 ในเดือนมีนาคม 2564 มีจำนวนแรงงานในธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมตงงานมากถึง 1.45 ล้านคนในช่วงต้นปี 2564 ที่ผ่านมา

ปัจจุบันมีการคลายล็อกดาวน์ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถกลับมาดำเนินธุรกิจได้อีกครั้งตามมาตรการที่รัฐบาลกำหนดไว้ ทั้งมาตรฐาน SHA และ SHA+ และการฉีดวัคซีนให้แก่บุคลากรในธุรกิจโรงแรม ทำให้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ดีขึ้น บุคลากรในธุรกิจโรงแรมสามารถส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อีกครั้ง ซึ่งบุคคลที่ทำหน้าที่ดูแลพนักงานในองค์กรเหล่านี้ คือ นักทรัพยากรมนุษย์ผู้ทำหน้าที่ดูแลบุคลากรทุกคนในโรงแรมใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการบุคลากรในโรงแรมตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน วางแผนกลยุทธ์ คัดสรรบุคลากรเข้ามาทำงาน ทำงานเกี่ยวกับเอกสาร ค่าตอบแทน พัฒนาบุคลากร และงานประเมินผล (กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช, 2561) เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ในช่วงที่ผ่านมา นักทรัพยากรมนุษย์ได้เผชิญกับ Triple Disruption ที่เป็นสภาวะสังคมเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เกิดขึ้นพร้อมๆกัน ส่งผลให้วิถีชีวิตของคนเปลี่ยนไป ตั้งแต่รูปแบบของการทำงานที่บ้าน (Work From Home) การใช้สมาร์ตโฟนเพิ่มขึ้น การซื้อของออนไลน์ ทำให้ธุรกิจย้ายไปอยู่บนโลกออนไลน์มากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้เพื่อให้ธุรกิจยังอยู่รอดต่อไปได้ (จ็อบส์ดีปี บาย ซีค, 2564) อีกทั้งสังคมผู้สูงวัยจะทำให้กลุ่มผู้สูงอายุอยู่ในตลาดแรงงานมากขึ้น (เสาวณี จันทะพงษ์, ชนาภา ตันติปุระ, รินรดา แต่งตั้งและเฉลิมพงษ์บุญรอด, 2564) ส่งผลให้มีรูปแบบการใช้ชีวิต การทำงาน ความคิดเห็นที่แตกต่างกันในแต่ละเจนเนอเรชันของวัยทำงาน อีกทั้งในปัจจุบัน คือ ยุคของการแพร่ระบาดของโควิด-19 (Covid-19 Disruption) ที่เข้าเปลี่ยนวิถีชีวิตของทุกคนและบริษัทต่าง ๆ ให้เกิดกระบวนการใหม่ๆ ให้เข้าสู่การใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันมากยิ่งขึ้น เพื่อลดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (จรีพร จาตุกรสกุล, 2563) ส่งผลให้งานของนักทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างไปจากช่วงก่อนการระบาดของโควิด-19 นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องทบทวนอัตรากำลังคนในปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานให้



สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ปรับเปลี่ยนการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid) รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีการประเมินผลที่เน้นถึงความสำเร็จของงาน การพัฒนาทักษะของพนักงานด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน (วัลลภา ซึ่งกมลพิสุทธิ์, 2564a) ทำให้นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีสมรรถนะ (Competency) ที่จะสามารถรับมือบุคลากรในองค์กรกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา เมื่อนักทรัพยากรมนุษย์รู้ถึงสมรรถนะของตนเองก็จะช่วยทำให้สามารถพัฒนาสมรรถนะได้อย่างตรงจุด เพื่อที่สามารถผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยสมรรถนะที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้บุคลากรโรงแรมทั้งส่วนหน้า (Front Office) และส่วนหลัง (Back Office) สามารถส่งมอบบริการต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าได้อย่างประทับใจ โดยนักทรัพยากรมนุษย์ใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เพื่อดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (พิชิต เทพวรรณ, 2554) อีกทั้งนักทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายสนับสนุนบุคลากรในทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรที่คอยส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งผู้ที่อยู่เบื้องหลังที่ทำหน้าที่ควบคุมกำกับดูแล กำหนดนโยบายกลยุทธ์ต่างๆของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องมีวิสัยทัศน์สามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร

ดังนั้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมว่าในอนาคตผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะด้านใดบ้างที่จะสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดจากสถานะต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม อีกทั้งในปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจาก Triple Disruption ที่ส่งผลให้รูปแบบการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาขอบเขตสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว 2) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถเตรียมความพร้อมด้านนโยบาย กลยุทธ์



และการวางแผนกำลังคนเพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จตามความต้องการขององค์กร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมเนื่องจากบุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และเป็นประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาขอบเขตสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว
2. เพื่อกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม มีขอบเขตดังนี้

#### 1. ด้านเนื้อหา

ขอบเขตของเนื้อหาการวิจัย ประกอบด้วย องค์ประกอบสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะ

#### 2. ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์การทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

#### 3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่ ธันวาคม 2564 - ตุลาคม 2565

### คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สมรรถนะ** หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น ทักษะคิด ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ที่พนักงานโรงแรมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แสดงออกทางพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

2. **ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม** หมายถึง หัวหน้า ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการที่มีหน้าที่ดูแลควบคุมหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน (Human Resources Planning) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ค่าตอบแทนและงานข้อมูลพนักงาน (Payroll and Employee Information) การฝึกอบรมพนักงาน (Training) และการประเมินผลงาน (Evaluation) เพื่อนำพ้องค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่จัดตั้งขึ้น ให้บริการทางด้านห้องพัก อาหาร บริการอื่น ๆ ทั้งโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 3 – 5 ดาวทั่วประเทศ ไทย ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจากสมาคมโรงแรมไทย

#### กรอบการดำเนินงาน



ภาพที่ 1 กรอบการดำเนินงาน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารวรรณกรรมและวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม : การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคเดลฟายตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 1. ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

- 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.3 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.4 ความแตกต่างของสมรรถนะกับทักษะ ความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ
- 1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ

#### 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- 2.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม
- 2.2 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2.4 หน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์
- 2.5 ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับโรงแรม

- 4.1 ความหมายของโรงแรม
- 4.2 มาตรฐานโรงแรม

#### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 1.1 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามคำว่า สมรรถนะ หรือ Competency ไว้อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการต่างประเทศหรือในประเทศ อย่างไรก็ตาม นิยามที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากคือ นิยามของ David M. McClelland ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ในปี 1970 ทั้งนี้ แนวคิดของ McClelland มีมุมมองว่าสมรรถนะสามารถนำมาทำนายความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าเรื่องของความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ จากแนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้ที่ทำงานเก่งไม่ได้หมายความว่ามีความสามารถทางการเรียนที่เป็นเลิศ แต่อาจจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ดังนั้น McClelland (1973) จึงได้ให้คำจำกัดความของคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ นักวิชาการให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะในมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

Boyatzis (1982) ได้นิยามคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในงานหรือคุณลักษณะที่อยู่ภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตัว (Self-Image) บทบาททางสังคม (Social Role) และองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ของบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Parry (1997) ได้นิยามคำว่า สมรรถนะคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ต่อมายังมีมุมมองแนวความคิดที่สอดคล้องกัน คือ Spencer and Spencer (1993) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่หลากหลายและมีอยู่ภายในตัวของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) อุปนิสัย (Trait) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) โดยคุณลักษณะต่าง ๆ จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ หรือเป้าหมายที่บุคคลนั้นตั้งไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Don, Susan, and John (2005) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกันก็มีแนวคิดของ Hagan (1996) ที่ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และค่านิยม (Value) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล โดยเฉพาะความรู้ และทักษะที่สามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ง่ายกว่าค่านิยม ซึ่งค่านิยมหรือทัศนคติจะสามารถสร้างได้ยากกว่าการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ ทักษะ อย่างไรก็ตามทั้ง ความรู้ ทักษะ และค่านิยมเป็นพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแนวคิดของ Kieran นั้นไม่ได้ระบุว่าการพัฒนาสมรรถนะนั้นจะช่วยหรือสนับสนุนให้งานนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่

สำหรับหน่วยงานภาครัฐได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้ ราชบัณฑิตยสภา (2554) ได้บัญญัติคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้ให้ความหมายคำว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Abilities) ทักษะ (Skill) รวมไปถึงทัศนคติ (Attitude) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยคุณลักษณะของบุคคลส่งผลต่อพฤติกรรมและผลของการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะทั้งหมดนั้นเป็นส่วนประกอบที่มาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) ทัศนคติ (Attitude) บุคลิกภาพ (personality) ค่านิยม (Value) หรือพฤติกรรมเฉพาะตน (Behavior) ของบุคคลที่ปฏิบัติได้อย่างดีในงานนั้น ๆ เช่นเดียวกับสถาบันดำรงราชานุภาพ (2553a) ได้นิยามคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงออกทางพฤติกรรม (Attributes) แต่ที่จริงนั้นความสามารถของตัวบุคคลเป็นความสามารถซ่อนเร้น (Talent) ที่มีอยู่อย่างมหาศาล และมักไม่ถูกนำมาใช้อย่างมากนัก อย่างไรก็ตาม สำนักงานศาลยุติธรรม (2553) ได้นิยามคำว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานออกมาโดดเด่น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้นิยามความหมายของ สมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานใน ความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น เช่นเดียวกับแนวคิดของ ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินต กานต์ สุธรรมดี (2560) ได้สรุปคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Attributes) ที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่จะแสดงออกมา ในรูปของผลงานจากการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละบุคคลจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ ปัทมาพร

ทอซู วิทยา อินทร์สอน และสุขอังคณา แกลงกันท์ (2564) ได้สรุปคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นได้รับผิดชอบ และปฏิบัติได้ดีกว่าบุคคลอื่น หรือสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ สมรรถนะของบุคคลจะเกิดได้ 3 ทาง คือ 1) พรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด 2) สมรรถนะที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) สมรรถนะที่เกิดจากการอบรมและพัฒนา เพื่อที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามหน้าที่ที่บุคคลนั้นได้รับผิดชอบ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ในขณะเดียวกัน ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546a) ได้อธิบายสมรรถนะที่มีรายละเอียดมากขึ้น โดยกล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) พฤติกรรม (Behavior) ทักษะ (Skill) และแรงจูงใจ (Motive) ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งขีดความสามารถในแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานในแต่ละงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ที่อธิบายความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ (Attributes) เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ความชำนาญ ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) ตลอดจนพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมายของคำว่า สมรรถนะ ที่นักวิชาการหลายท่านได้นิยามพบว่ามีทิศทางเดียวกัน คือ ความสามารถจากตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็น ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะต่าง ๆ (Attributes) ความเชื่อ (Belief) ทศนคติ (Attitude) อุปนิสัย (Traits) แรงจูงใจ (Motive) ที่จะทำใ้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานออกมาได้ดี หรือสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีนักวิชาการอย่าง ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และคณะ (2560) ที่ได้กล่าวว่า เมื่อบุคลากรมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ก็จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่มีผลลัพธ์ออกมาดีหรือทำได้ดีกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งไว้ กล่าวสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะต่าง ๆ (Attributes) ไม่ว่าจะเป็นทศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ที่เกิดขึ้นจากภายในของตัวบุคคลนั้น ๆ ที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไปในแต่ละตัวบุคคลที่ผ่านการพัฒนา เรียนรู้ หรือผ่านการอบรม ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ หรือปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งไว้

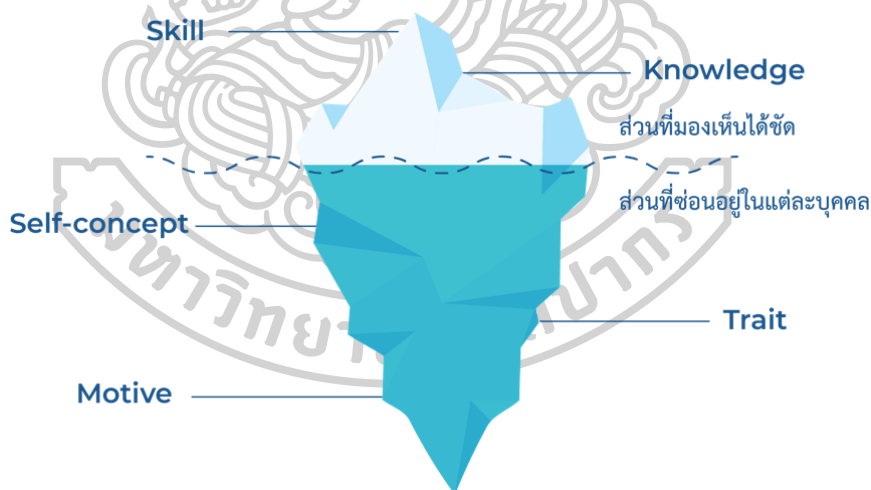


## 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

โดยนักวิชาการหลายท่านได้ทำการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็นหลายองค์ประกอบแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

McClelland (1973) ได้อธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ทั้งหมด 5 ส่วน ได้แก่

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคนนั้น ๆ สามารถปฏิบัติได้ดี และมีการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอจนทำให้เกิดความชำนาญในการกระทำนั้น ๆ
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง บุคคลที่มีความรู้เฉพาะด้าน อย่างความรู้ทางด้านภาษา
3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หมายถึง ทศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยมเกี่ยวกับตนเอง เป็นสิ่งที่ตัวบุคคลจะมีความเชื่อว่าตนเองเป็น
4. อุปนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะบุคลิกประจำตัว เป็นสิ่งที่จะสามารถอธิบายความเป็นตัวเองได้
5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงจูงใจหรือแรงขับภายในที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้



ภาพที่ 2 ภาพแสดงความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland  
ที่มา: McClelland (1973)

โดยองค์ประกอบที่ McClelland ได้อธิบายไว้ ได้ถูกแบ่งแยกตามความยาก-ง่ายของการพัฒนาในส่วนด้านบนผิวน้ำ เป็นส่วนที่สามารถมองเห็นจากตัวบุคคลได้ง่าย ก็คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาได้ง่าย เมื่อมีการศึกษาทำให้เกิดความรู้และ

การฝึกฝน ก็จะทำให้เกิดทักษะที่เชี่ยวชาญ ซึ่งมีนักวิชาการบางส่วนเรียกว่า Hard Skills ต่อมาคือส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ เปรียบเทียบเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล คือ ทศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Concept) บุคลิกหรือลักษณะนิสัยประจำของแต่ละบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ที่เป็นแรงขับเคลื่อนจากภายในของแต่ละบุคคล 3 สิ่งนี้เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก และพัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวของบุคคล นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Soft Skill

Boyatzis (1982) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ สิ่งที่ผลักดันบุคคลให้แสดงพฤติกรรมต่อเป้าหมายหรือสถานการณ์ของบุคคลนั้น ๆ
2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีการตอบสนองต่อสิ่งที่มากระตุ้นแรงจูงใจและลักษณะเฉพาะบุคคลที่สามารถเกิดขึ้นได้ตอนที่มึสติหรือไม่มีสติ
3. ภาพลักษณ์ (Self-Image) คือ เป็นแนวความคิดในการนับถือตนเอง ซึ่งเป็นการที่บุคคลนั้นมีความเข้าใจในตนเอง
4. บทบาททางสังคม (Social Role) คือ สิ่งที่บุคคลนั้นต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไรในสังคม
5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถที่แสดงว่าบุคคลปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายของงาน

Spencer and Spencer (1993) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่มาจากภายในของบุคคลที่จะส่งผลให้แสดงออกทางพฤติกรรมไปสู่สิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ
2. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง บุคลิก ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล
3. อัตมโนทัศน์ (Self Concept) หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของตนเอง
4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลนั้นได้ทำการศึกษาเฉพาะด้าน
5. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลนั้นได้ฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการไทยที่มีความสนใจในการศึกษาสมรรถนะ โดยมีการนิยามความหมายของคำว่า สมรรถนะไว้อย่างหลากหลาย เช่น



เทื่อน ทองแก้ว (2550) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ McClelland จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการทำงาน
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ทำออกมาได้อย่างคล่องแคล่วที่เกิดจากพื้นฐานความรู้ และทำออกมาได้ดี
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) หมายถึง เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลนั้นเชื่อว่าตนเองเป็นอย่างนั้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) หมายถึง สิ่งที่สามารถอธิบายถึงบุคคลนั้นได้
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในที่ส่งผลให้บุคคลนั้นแสดงออกทางพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายของบุคคลนั้น หรือนำไปสู่ความสำเร็จ

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553b) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ทศนคติ (Attitude) นิสัยส่วนบุคคล (Traits) รวมไปถึงแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล
2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกทางของบุคคลทั้งแง่บวกและแง่ลบ ซึ่งองค์กรต้องการให้บุคลากรของตนเองแสดงออกพฤติกรรมในแง่บวก และมีความสร้างสรรค์
3. ผลสัมฤทธิ์ (Performance) หมายถึง ผลที่เกิดจากการกระทำของบุคคลนั้น ๆ ในแง่ขององค์กร จะหมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557) กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ทักษะ (Skill)
3. คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics) เช่น พฤติกรรม (Behavior) ค่านิยม (Attitude) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) ค่านิยม (Values)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประเภทที่ได้กล่าวมานั้น อาจจะเป็นความสามารถส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากภายในของบุคคลหรือความสามารถที่เกิดขึ้นหลักจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะที่ทำการรวบรวมจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ และบทความออนไลน์ สามารถสรุปออกมาเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปลองค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะ	McClelland	Boyatzis	Spencer and Spencer	สถาบันดำรงราชานุภาพ	เทียน ทองแก้ว	ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร
1. ทักษะ (Skill)	✓	✓	✓		✓	✓
2. ความรู้ (Knowledge)	✓		✓		✓	✓
3. อัตมโนทัศน์ (Self-Concept)	✓		✓	✓	✓	✓
4. อุปนิสัย (Trait)	✓	✓	✓	✓	✓	
5. แรงจูงใจ (Motive)	✓	✓	✓	✓	✓	
6. พฤติกรรม (Behavior)				✓		✓
7. ภาพลักษณ์ (Self-Image)						✓
8. บทบาททางสังคม (Social role)		✓				
9. ผลสัมฤทธิ์ (Performance)				✓		

จากตารางสรุปลองค์ประกอบของสมรรถนะ องค์ประกอบสมรรถนะที่นักวิชาการส่วนใหญ่ที่มีแนวคิดสอดคล้องกันมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ทักษะ (Skill) 2) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) 3) อุปนิสัย (Trait) และ 4) แรงจูงใจ (Motive) สะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะที่ให้ความสำคัญเป็นส่วนใหญ่ คือ สิ่งที่มาจากภายในของบุคคล มีความเป็นตัวตนของบุคคลนั้น ๆ ช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงทักษะที่ได้มาจากการฝึกฝน อบรม จนเกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน ซึ่งแนวความคิดของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และเทียน ทองแก้ว เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวความคิดองค์ประกอบสมรรถนะของ McClelland และ Spencer และในองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของสมรรถนะ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบที่สามารถมองเห็นได้จากภายนอกของตัวบุคคล ได้แก่ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) สามารถพัฒนาได้ง่ายจากการเรียนรู้ ฝึกฝน หรือที่เรียกกันว่า Hard Skill ต่อมาคือสมรรถนะที่ไม่สามารถมองเห็นได้จากตัวบุคคล แต่ซ่อนอยู่ภายใน ได้แก่ อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) อุปนิสัย (Trait) และ

แรงจูงใจ (Motive) สามสิ่งนี้เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เนื่องจากซ่อนอยู่ด้านใน เปรียบเทียบเหมือนกับ สิ่งที่อยู่ใต้น้ำ ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า มักถูกเรียกว่า Soft Skill ในขณะที่เดียวกัน องค์ประกอบของสมรรถนะของสถาบันดำรงราชานุภาพ กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) 2) พฤติกรรม (Behavior) และ 3) ผลสัมฤทธิ์ (Performance) ซึ่งลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) และ พฤติกรรม (Behavior) นั้นครอบคลุมและมีทิศทางเดียวกับแนวความคิดของนักวิชาการอีก 4 ท่านใน ข้างต้นที่กล่าวมา แต่ผลสัมฤทธิ์ (Performance) นั้นเป็นองค์ประกอบสมรรถนะที่แตกต่างจาก นักวิชาการท่านอื่น นั้นอาจหมายถึง ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่ เล็งเห็นแล้วว่า งานที่กระทำจะต้องออกมาสำเร็จผลตั้งแต่แรก ซึ่งเป็นที่ทางองค์กรคาดหวังที่จะได้รับ จากบุคลากรในองค์กรของตนเอง

ดังนั้น องค์ประกอบของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง การฝึกฝนทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนเกิดความชำนาญในด้านนั้น ๆ
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การศึกษาหรือเรียนรู้ในด้านที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้าน
3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หมายถึง ทศนคติ ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับตนเอง ความเชื่อ

ของบุคคล

4. อุปนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยประจำตัวของบุคคลนั้น ๆ
5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในที่แสดงออกมาในรูปแบบของ

พฤติกรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

### 1.3 ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ มีนักวิชาการให้ประเภทของสมรรถนะที่แตกต่างกันไป ดังนี้

McClelland (1973) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐาน ที่จะต้องมีในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ ที่ใช้สื่อสารกับลูกค้าเป็นประจำ ซึ่งสมรรถนะขั้นพื้นฐานนี้ไม่ทำให้บุคคลนั้นโดดเด่นไปกว่าคนอื่น

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น หรือสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยสมรรถนะกลุ่มนี้เกิด จากความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ทศนคติหรือแรงจูงใจ เพื่อที่จะทำให้ ปฏิบัติงานได้สำเร็จ

ณรงควิทย์ แสันทอง (2546b) ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยเป็นบุคลิกที่จะคอยช่วยสนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานในขณะที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ดีกว่าที่มาตรฐานที่ตั้งไว้
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถที่โดดเด่นในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากกว่าคนอื่น ซึ่งจะเรียกความสามารถนั้นว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อรรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี ไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใดก็ตาม เป็นคุณสมบัติร่วมกันของทุกคนในองค์กรที่ต้องมี ซึ่งคุณสมบัตินี้ไม่จำเป็นต้องเหมือนกับองค์กรอื่นก็ได้ หรือเป็นสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) นั้นเอง
2. สมรรถนะอื่น ๆ (Other competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่จะแตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงาน (Function/Job/Technical Competency), สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual/Personal Competency), สมรรถนะผู้นำ (Leadership/Managerial Competency)

จิรประภา อัครบวร (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ทุกคนในองค์กรต้องมี และเป็นพฤติกรรมที่ดี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ ความสามารถในการบริหารที่จะจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายและสำเร็จผลให้เป็นไปตามแผนงานและวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะของบุคคลในด้านวิชาชีพที่จำเป็นต้องการไปทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน

แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย สมรรถนะย่อยที่ 1 คือ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะย่อยที่ 2 คือ สมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

นิรรัตน นวกิจไพบุลย์ (2555) จำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง ความสามารถส่วนบุคคล โดยที่คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ โดยยากต่อการลอกเลียนแบบ ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูง

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถเฉพาะขององค์การนั้น ๆ

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถทำให้บรรลุตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีต่อหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ซึ่งตำแหน่งอาจมีความเหมือนกัน แต่ความสามารถของหน้าที่แตกต่างกัน

ชูชัย สมितिไกร (2556) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะบุคลากร (Employee Competency) ออกเป็น 3 ประเภท ประกอบไปด้วย

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ทุกคนจะต้องมีเหมือนกันในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใด แผนกใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในสายงานนั้น ๆ

3. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role Competency) คือ สมรรถนะที่ระดับผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อที่สามารถทำหน้าที่และปฏิบัติในตำแหน่งผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บางองค์กรเรียกสมรรถนะนี้ว่า สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)

โดยบุคลากรในแต่ละคนจะมีสมรรถนะ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายงาน และในส่วนของผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะที่ 3 คือ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่

แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และนิคม เจียรจินดา (2561) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานของบุคลากรออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคคลทุกคนต้องมีส่วนร่วมกันในองค์กร 2) สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ สมรรถนะของบุคลากรที่ต้องมีในตำแหน่งสายบริหาร และ 3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ เป็นความเชี่ยวชาญของบุคลากรในสายงานของตนเอง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

จากการศึกษาประเภทของสมรรถนะที่ทำการรวบรวมจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ และบทความออนไลน์ สามารถสรุปออกมาเป็นตาราง ดังต่อไปนี้





ตารางที่ 2 ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ	McClelland	ณรงค์วิทย์ แสนทอง	อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์	จิรประภา อัครบวร	นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์	ชูชัย สมทิธิไกร	แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และนิคม เจริญจินดา
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role Competency)				✓		✓	✓
4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency)	✓	✓			✓		
5. สมรรถนะในงาน (Functional Competency)					✓		
6. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies)					✓		

จากประเภทของสมรรถนะ ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ นั้น มีแนวทางไปในทิศทางเดียวกัน โดยนิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ (2555) ได้มีมุมมองในสมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) คล้ายคลึงกับนักวิชาการท่านอื่น โดยให้ความหมายของสมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ และได้มีการให้ความหมายสมรรถนะในงาน (Functional Competency) เพิ่มเติมว่า สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีต่อหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ซึ่งตำแหน่งมีความเหมือนกัน แต่มีความสามารถที่ไม่เหมือนกัน ที่ทำให้มีหน้าที่ที่แตกต่างกันไป

ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่นักวิชาการท่านอื่นใช้คำว่าสมรรถนะตามสายงานที่หมายถึง Job Competency และ Functional Competency เป็นความหมายเดียวกัน

จากตารางที่ 2 ประเภทของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกัน เพื่อที่สามารถนำพองค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบุคคลในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และผลออกมาตรงตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role Competency) เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานผู้บริหารที่จะต้องมีความรู้ทางการบริหาร เพื่อสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ นิสัย ที่มีลักษณะประจำตัวบุคคล ที่จะสร้างความแตกต่างจากบุคคลอื่นให้โดดเด่นขึ้นมา

#### 1.4 ความแตกต่างของ สมรรถนะ กับ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และแรงจูงใจ

Schoonover Associates (2004, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้ทำการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ศึกษา ความแตกต่างของสมรรถนะ ที่อธิบายถึงความแตกต่างของ สมรรถนะ กับ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และแรงจูงใจ ดังต่อไปนี้

**สมรรถนะ กับ ความรู้** โดยความรู้จะหมายถึง องค์ความรู้ที่บุคคลนั้นมี แต่ในขณะเดียวกัน หากบุคคลนั้นนำความรู้ที่มี มาประยุกต์หรือนำมาใช้ ซึ่งการนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้นี้ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ถือว่าความรู้ที่นำมาใช้เป็นสมรรถนะ ดังนั้น สมรรถนะ จะหมายถึง พฤติกรรมที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ

**สมรรถนะ กับ ทักษะ** โดยทักษะ หมายถึง การใช้ทักษะ หากมีทักษะแล้วไม่มีการนำไปใช้ ก็จะไม่เป็น สมรรถนะ แต่ถ้าบุคคลนั้นนำทักษะที่มีไปใช้ให้งานประสบความสำเร็จ ก็จะถือเป็น สมรรถนะ เช่น ทักษะการนำเสนองาน จะถือเป็นทักษะ แต่ทักษะการนำเสนองานที่ดี และทำให้ลูกค้าซื้องาน ถือว่าเป็นสมรรถนะ



**สมรรถนะ กับ แรงจูงใจ/ทัศนคติ** ซึ่งทั้งแรงจูงใจและทัศนคติ ไม่ใช่สมรรถนะ แต่เป็นแรงขับเคลื่อนจากภายในที่จะทำให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมที่นำไปสู่ความตั้งใจที่จะทำงานนั้น ประสบความสำเร็จ เช่น ความตั้งใจที่จะทำงานประสบความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลนั้นต้องการสร้างผลงานให้ออกมาดี แต่ความสามารถจะทำให้ทำงานประสบความสำเร็จ จึงถือเป็นสมรรถนะ

ดังนั้น ความแตกต่างของสมรรถนะ กับ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และแรงจูงใจ คือ สมรรถนะเป็นการนำความรู้ ทักษะ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มีผลออกมาได้ดีหรือประสบความสำเร็จ และนำทัศนคติและแรงจูงใจภายในของบุคคล ออกมาเป็นแรงขับเคลื่อนหรือพฤติกรรมที่จะสามารถทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

### 1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านที่สรุปความสำคัญของสมรรถนะ ออกเป็นดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการจัดทำต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ที่มีประโยชน์แก่ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย ได้แก่

#### 1. ประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1.1 ให้แนวคิดและคุณภาพต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บังคับบัญชา

1.2 สร้างความสมดุลในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และมีผลงานที่ดีตามมา ส่งผลให้ลดอัตราการลาออก

#### 2. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 มีตัวชี้วัดในการสรรหาบุคลากรที่ชัดเจน

2.2 ผู้บังคับบัญชามีมาตรฐานในการประเมินผลงาน และมีความเข้าใจถึงลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ

2.3 สามารถช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้ เนื่องจากมีมาตรฐานเดียวกัน

#### 3. ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งงาน ดังนี้

3.1 สามารถปฏิบัติงานให้ตรงตามแนวทางที่องค์กรต้องการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

3.2 ช่วยให้เติบโตในสายงานได้ เนื่องจากรู้ถึงสมรรถนะที่ทางองค์กรต้องการ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามตำแหน่ง

3.3 ช่วยให้แต่ละบุคลากรเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละงาน และมีแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ตำแหน่งใหม่ได้

ขจรศักดิ์ ศิริมัย นงลักษณ์ ทองนาค วิหาร ดีปัญญา และแสงเดือน พุทธิง (2554) ได้สรุปประโยชน์ของสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. บุคลากร (Operator) มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง ว่าตนเองนั้นมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ รวมไปถึงข้อดี ข้อเสียในเรื่องใดบ้าง และต้องพัฒนาสมรรถนะอย่างไร

1.2 ช่วยให้บุคลากรทราบถึงมาตรฐานของสมรรถนะที่ทางองค์กรได้ตั้งไว้ จึงทำให้มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลของตัวบุคลากรให้มีมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

1.3 ช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนเส้นทางการเติบโตในหน้าที่การงานของตนเองได้ และมีเป้าหมายให้การพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน

2. ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean) มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเอง ต้องมีสมรรถนะด้านใดบ้าง เพื่อที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ถูกประเด็น และตรงกับบุคลากรคนนั้น ๆ

2.3 ใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาบุคลากรให้ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการในหน่วยงานของตนเอง

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) ซึ่งเกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

3.1 สามารถเชื่อมโยง พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมขององค์กรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้

3.2 ใช้สมรรถนะในบุคลากรขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.3 ช่วยให้องค์กรสามารถเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.4 สามารถนำไปวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

4. ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

4.1 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเห็นถึงการทำงาน ภาพรวมของทุกคนในองค์กร

4.2 สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ฝึกอบรมให้แก่บุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและบุคลากร

4.3 สามารถนำสมรรถนะไปคัดสรรบุคลากรเข้ามาทำงาน รวมถึงการพัฒนา และการประเมินผล วางแผน การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการของบุคลากรในองค์กร

รัชฎาธิปไตย อุปลัมภ์ประชา (2561) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของสมรรถนะทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่

1. สามารถคัดสรรบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมไปถึงพฤติกรรมที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองมีสมรรถนะอยู่ที่ระดับใด และต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านใดบ้าง และนำไปสู่การอบรมที่เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อที่พัฒนาได้ตรงประเด็น
3. ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะตัว KPIs สามารถบอกได้ว่าต้องพัฒนาสมรรถนะด้านใดที่ต้องพัฒนา เพื่อให้ผล KPIs ของพนักงานผ่าน
4. สามารถทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงาน และสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อตำแหน่งที่เป็นเป้าหมายในอนาคตของพนักงานในแต่ละคน
5. ช่วยให้สมรรถนะขององค์กรแข็งแกร่งขึ้น จากการที่บุคลากรมีคุณภาพ

จากการศึกษาประโยชน์ของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะมีประโยชน์กับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร โดยบุคลากรจะสามารถรู้ถึงระดับสมรรถนะของตนเอง จุดแข็ง จุดอ่อน และมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้ตรงตามตำแหน่งที่ตนเองต้องการเติบโต ต่อมา คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่จะสามารถเห็นถึงสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำข้อมูลมาวางแผน วิเคราะห์ เพื่อนำไปพัฒนา อบรมบุคลากรให้ตรงตามความต้องการขององค์กรได้ รวมไปถึงการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อดึงสมรรถนะสูงสุดให้การทำงานออกมาได้ดีที่สุด ฝ่ายต่อมาก็คือระดับผู้บริหารที่นำข้อมูลสมรรถนะของบุคลากรมาวางแผน พัฒนาได้ตรงจุด เพื่อที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ รวมถึงรับรู้และเข้าใจถึงลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง เพื่อที่มีมาตรฐานในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรทุกคน

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### 2.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ในอดีตใช้คำว่า การบริหารบุคคล (Personnel Management) ที่มีความหมายว่า การบริหารบุคคลแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เป็นการทำงานเชิงเอกสาร ที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ การดูแลรักษาบุคลากร การให้คนออกจากงานและมีการเน้นกฎระเบียบและการควบคุมที่เข้มงวด บุคลากรไม่มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ และมองคนเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กร ซึ่งต่อมาคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากกว่า เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มองว่า มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับคนมากยิ่งขึ้น ไม่สามารถนำเครื่องมือใด ๆ มาทดแทนได้ (สกล บุญสิน, 2560a) การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่าน โดยมีแนวความคิดดังต่อไปนี้

Gilley and Egglund (1989) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น กิจกรรมที่เริ่มต้นแต่การรับสมัครพนักงาน การคิดสรรพนักงาน การรักษา รวมไปถึงการพัฒนา และการใช้ประโยชน์ อำนาจความสะดวกให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Ivancevich (1998) ที่กล่าวถึงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีการจ้างงาน วิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การจูงใจ การปฐมนิเทศ การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน และการให้ความดีความชอบกับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Noe Rayment A. and others (2000) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับความต้องการบุคลากร ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน รวมไปถึง การประเมินผลและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน เพื่อที่ให้องค์กรได้ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตนเอง นอกจากนี้ Aswathappa (2000) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องทำ ซึ่งทำตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การจัดการคนในองค์กรนั้นจึงเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับนักวิชาการไทย อย่าง (ชูชัย สมितिไกร, 2552) ได้อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกิจกรรมหรือการทำงานในองค์กรเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ

รวมไปถึงการดำรงรักษาบุคลากรตลอดจนบุคลากรสิ้นสุดการทำงานในองค์กรหรือออกจากองค์กรไป สอดคล้องกับแนวความคิดของ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551) ที่ได้อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการบริหารคน ที่เริ่มตั้งแต่การจัดสรรพนักงานให้กับฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาและอบรมบุคลากร มีการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ รวมไปถึงการรักษาบุคลากรที่ ความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด

นอกจากนี้ ศิริพงศ์ สมพิรพันธุ์ (2560) ได้อธิบายความหมายถึงที่แตกต่างจากนักวิชาการ ท่านอื่น ที่กล่าวถึงความต้องการขององค์กร โดยอธิบายความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวิเคราะห์ วางแผนโครงสร้างการบริหาร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งช่วยส่งเสริมพัฒนาความรู้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในขณะเดียวกัน Mathis and John (2008) ได้อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด จากการออกแบบระบบการทำงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Bowin and Harvay (2001) ได้ให้คำอธิบายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สิ่งที่จะช่วยดึงดูดในการพัฒนา จูงใจพนักงาน ให้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ รวมไปถึงการรับรู้ความต้องการของพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานจนส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ Raymand (2008) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ในการทำงานของหัวหน้างานและพนักงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิชาการไทยอย่าง สาคร สุขศรีวงศ์ (2550) ที่ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร เพื่อที่มีทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งต้องมีทั้งคุณภาพ และปริมาณที่เหมาะสมที่ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ ปริญญา ปิ่นทอง (2561) ที่ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการชักจูง ส่งเสริมการพัฒนา และรักษาบุคลากรในองค์กร ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นแนวความคิดที่สอดคล้องและมีทิศทางไปในทางเดียวกันที่ ระบุถึงความต้องการขององค์กรที่ต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำพาองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก



สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อำนวยรักษาบุคลากร รวมไปถึงการวิเคราะห์ค่าตอบแทน การให้ความดีความชอบที่เหมาะสมกับผลงานของบุคลากร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ดูแลเรื่องความปลอดภัย สุขภาพสิ่งแวดล้อม จนบุคลากรสิ้นสุดการทำงาน และมีการวางแผนโครงสร้างการบริหารร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

สำหรับความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม โดย Werther (1993) ได้อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการคน โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการ คือ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหน้าที่ตั้งแต่ การรับสมัครบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยและกฎหมายแรงงาน การดูแลความปลอดภัย รวมไปถึงการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน ซึ่งแนวแนวคิดสอดคล้องกับ (Tanke, 2001) ได้อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม หมายถึง เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ที่จะชักชวนให้อายุที่จะมาทำงานที่โรงแรม รวมไปถึงการจูงใจ การพัฒนา การให้รางวัล การบำรุงรักษาพนักงานให้ดี เพื่อที่สามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมสามารถบรรลุเป้าหมายหรือเป้าหมายที่โรงแรมกำหนดไว้ นอกจากนี้ นิติพล ภูตะโชติ (2559) ได้ให้ความหมายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม คือ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การบรรจุเข้าทำงาน การฝึกอบรมพนักงานและพัฒนาทั้งพนักงานและผู้บริหาร ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจูงใจ การเลื่อนตำแหน่ง การบำรุงรักษา การโยกย้าย จนไปถึงการออกจากงานของพนักงานในโรงแรม

จากความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคนในธุรกิจโรงแรม ตั้งแต่การเริ่มต้นรับสมัครบุคลากร การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยและกฎหมายแรงงาน การดูแลความปลอดภัย การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน การประเมินผลการทำงาน รวมไปถึงการชักจูงให้บุคลากรในองค์กรให้พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเอง

เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

Pace (1991) ได้กล่าวถึงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งหมด 4 ข้อ ดังนี้

1. บทบาทด้านการวิเคราะห์ (Analytical Role) คือ การวิเคราะห์บุคคลภายในองค์กร เพื่อรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในอนาคต

2. บทบาทด้านการพัฒนา (Developer Role) คือ การวางแผนในส่วนต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาคน ตั้งแต่การวางแผนออกแบบโปรแกรมการอบรมพัฒนาพนักงานในองค์กร รวมไปถึงการเลือกใช้/จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จะนำมาพัฒนาอบรมพนักงานในองค์กรด้วยเช่นกัน

3. บทบาทด้านการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา (Instrumental Role) คือ เป็นผู้ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร ตั้งแต่การเป็นผู้สอนหรือผู้ช่วยที่สามารถให้ความช่วยเหลือในการอบรมพัฒนาความรู้ของพนักงาน เป็นผู้ที่สามารถเสนอความรู้ และชี้แนะประสบการณ์ในด้านการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นนักการตลาด (Marketer) ที่สามารถสร้างภาพลักษณ์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานในองค์กร และเกิดการยอมรับจากบุคคลภายนอก

4. บทบาทด้านการประสานความต้องการ (Mediation Role) คือ การประสานงานกับผู้อื่นในองค์กร เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะต่าง ๆ คือ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการจูงใจคน ทักษะความเป็นผู้นำ และสามารถประสานงานในเรื่องที่มีความซับซ้อนได้เป็นอย่างดี เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

ต่อมา Ulrich (1997) ได้ใช้คำว่า HR Business Partner (HRBP) เป็นคนแรก ที่ได้นิยามถึง HR Business Partner คือ บุคคลที่ทำงานร่วมแผนกต่าง ๆ ในการออกแบบกระบวนการเกี่ยวกับคน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ และกำหนดถึงบทบาทของ HR ยุคใหม่ต้องมี 4 บทบาท ดังต่อไปนี้

1. ผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) คือ เป็นผู้ที่พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เพื่อที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ รวมถึงไปการมีส่วนร่วมในการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย โครงสร้างองค์กรร่วมกับผู้บริหาร ให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน

2. ผู้เชี่ยวชาญการจัดการ (Administrative Expert) คือ สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ ตั้งแต่การปรับโครงสร้าง (Restructure) การเปลี่ยน

กระบวนการทำงานขององค์กร (Re-Engineering) หรือการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) เป็นต้น

3. ผู้เป็นปากเสียงแทนพนักงาน (Employee Champion) คือ สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในเรื่องส่วนตัวที่มีผลกระทบต่องาน ช่วยแก้ปัญหาในเรื่องงาน เป็นที่รักและชื่นชมของพนักงานในองค์กร

4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ สามารถนำนวัตกรรมในการบริหารงานบุคคลมาใช้ในองค์กรตลอดเวลา

ซึ่งบทบาททั้ง 4 ข้อที่ได้กล่าวมาเป็นนิยามของ Human Resource Business Partner (HRBP) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับการผลักดันความสำเร็จให้กับธุรกิจ

ต่อมา Ulrich and Brockbank (2005) ได้เสนอแนะบทบาทใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติม 2 บทบาท ได้แก่

1. การเป็นนักพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) คือ การตระเตรียมพนักงานที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้

2. การเป็นผู้นำ (Leader) สามารถเป็นผู้นำในด้านของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ในองค์กร และสร้างความเป็นผู้นำให้กับพนักงานจากการกำหนดและส่งเสริมมาตรฐานในการคิดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในองค์กร

Heathfield (2018) ได้เสนอบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อองค์กรสมัยใหม่ทั้งหมด 3 บทบาท ได้แก่

1. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) คือ การเข้าใจถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และสร้างความสำเร็จตามแผนธุรกิจที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์นี้จะต้องมีความรู้ทางด้าน การเงิน การบัญชี และต้องมีความคิดแบบธุรกิจ ในการลดต้นทุนในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด

2. ผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Advocate) คือ การสนับสนุนพนักงานในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วม มีแรงจูงใจ มีความสุขในการทำงาน

3. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) คือ การเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งต่าง ๆ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อลดความไม่พอใจและการต่อต้านของพนักงานในองค์กร



อำนาจ วัดจินดา (2548) ได้กล่าวถึงบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลว่ามีทั้งหมด 3 ข้อ ได้แก่

1. เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ คือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องความรู้ ความเข้าใจและความรู้ ในด้านธุรกิจขององค์กร ซึ่งปัจจุบันเรียกว่าการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) และยังสามารถระบุได้ถึงกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ว่าก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลตอบแทนสูงสุด อย่างไรต่อองค์กร

2. เป็นนักออกแบบกิจกรรม คือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ในเรื่องของพฤติกรรม ศาสตร์ (Behavior Science) และจิตวิทยา (Psychology) เพื่อรู้ถึงพื้นฐานของมนุษย์ที่สามารถ ออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของพนักงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างการยอมรับ จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร

3. เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ เพื่อวางระบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรับพนักงานเข้ามา การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลาออก เป็นต้น และทำตัวเสมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือการนำระบบการ บริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่มาใช้เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กร

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ได้ระบุถึงบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 4 ข้อ ได้แก่

1. บทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Management of Strategic Human Resource) คือ นักทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการร่วมแสดงความคิดเห็น วางแผน และตัดสินใจ ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงว่าจะนำองค์กรไปในทิศทางใด เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์จะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้วางแผน ร่วมกับผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)

2. บทบาทในการบริหารงานพื้นฐานขององค์กร (Management of Firm Infrastructure) คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การออกแบบและส่งมอบระบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการปฏิบัติงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงระบบการคัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา ประเมินผลงานและการให้รางวัลแก่พนักงาน ซึ่งสามารถเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหาร (Administrative Expert)

3. บทบาทในการบริหารการอุทิศตนของพนักงาน (Management of Employee Contribution) คือ การที่ทำให้พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานไม่มี

ความรู้สึกลดลงกับองค์กร และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งมีหน้าที่ให้การให้คำปรึกษา เป็นตัวกลางช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ฝ่ายสนับสนุนพนักงาน (Employee Champion)

4. บทบาทในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Management of Transformation and Change) คือ การช่วยสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับโลกภายนอกได้ โดยการพัฒนาศักยภาพพนักงานในองค์กร

จิตตินันท์ นันทไพบุลย์ (2554) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีความรู้เรื่องธุรกิจ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนนโยบายเสมอ เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริหาร จะต้องมีความรู้ในเรื่องของแนวความคิด กระบวนการทำงานของแผนกอื่น ๆ ด้วย

2. มีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง โดยหัวหน้าจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อที่สามารถช่วยเหลือสนับสนุนพนักงานได้ดียิ่งขึ้น ในลักษณะของการเดินเคียงข้างพนักงาน (Coaching and Mentoring) คือ การสอนงานและการเป็นผู้เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ

3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องคิดแบบองค์รวมเชิงกลยุทธ์ คือ การมีแนวความคิดที่จะพัฒนาพนักงานอย่างไรที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

สกล บุญสิน (2560b) ได้กล่าวถึงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 บทบาท คือ

1. บทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหาร เพื่อที่สะท้อนปัญหา หรือแนวหาแก้ไขขององค์กร วิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย หาโอกาส และป้องกันภัยคุกคามขององค์กรที่ได้จากทุกภาคส่วนขององค์กร รวมไปถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ

2. บทบาทในการปฏิบัติ คือ การที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นนำกลยุทธ์ระดับองค์กรของผู้บริหาร นำมากำหนดนโยบายและกิจกรรมให้แก่พนักงานในองค์กร ดังนั้นบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เพื่อที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) มีความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ มีความรู้ในเรื่อง

ของการดำเนินงานขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตลาด การผลิต การเงิน เป็นต้น  
3) การเป็นผู้นำ และ 4) ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยี

จากการศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ทำการรวบรวมจากหนังสือ ตำรา เอกสาร  
ทางวิชาการ และบทความออนไลน์ สามารถสรุปออกมาเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์	Pace	Ulrich	Ulrich and Brockbank	Heathfield	อำนาจ วัตจินดา	สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์	จิตตินันท์ นันทไพบูลย์	สกล บุญสิน
1. บทบาทด้านการวิเคราะห์ (Analytical Role)	✓							
2. นักพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
3. ผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. บทบาทด้านการประสานความต้อง การ (Mediation role)	✓			✓		✓		
5. ผู้เชี่ยวชาญการจัดการ (Administrative Expert)		✓	✓					✓
6. ผู้เป็นปากเสียงแทนพนักงาน (Employee Champion)		✓	✓			✓		
7. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	✓	✓	✓		✓			
8. การเป็นผู้นำ (Leadership)			✓				✓	

จากตารางสรุปบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้นั้น มีแนวทางไปในทิศทางเดียวกันว่าบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 1) การเป็นนักพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) 2) ผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) สะท้อนให้เห็นว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ นโยบาย แผนงานร่วมกับฝ่ายบริหาร ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และจากการศึกษาบทบาททรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ แบบแรก คือ ช่วงที่นักทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการทำงานด้านเอกสาร ธุรการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร รวมไปถึงการวิเคราะห์ พัฒนา ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร และประสานให้กับแผนกต่าง ๆ ต่อมาแบบที่ 2 ซึ่งมี Ulrich ที่ได้นิยามเกี่ยวกับ HR Business Partner คือ นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน นโยบาย กลยุทธ์ เป็นเพื่อนคู่คิดร่วมกับผู้บริหาร เพื่อเสนอความคิดเห็นจากบุคลากรในส่วนต่าง ๆ รวมไปถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือจากบอกเล่าพบเห็นของบุคลากรในองค์กร

ดังนั้น บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม มีบทบาททั้งหมด 6 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. บทบาทผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน นโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ร่วมกับผู้บริหาร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และต้องมีความรู้ในด้านธุรกิจขององค์กร ทั้งความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการ การตลาด การเงิน เป็นต้น และสามารถระบุได้ว่ากิจกรรมทางทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถสร้างผลตอบแทนอย่างไรให้กับองค์กร

2. บทบาทด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) คือ การวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาคน ตั้งแต่การออกแบบการอบรม พัฒนาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร รวมไปถึงการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาอบรมบุคลากร เพื่อที่ทำให้บุคลากรสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ได้

3. ผู้เชี่ยวชาญการจัดการ (Administrative Expert) คือ การนำกลยุทธ์ หรือนโยบายของผู้บริหาร มาออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือกิจกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม รวมถึงผู้เป็นนักวิเคราะห์บุคลากรในองค์กร นักประสานงานความต้องการร่วมกับฝ่ายอื่น เพื่อนำผลไปปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4. ผู้เป็นปากเสียงแทนพนักงาน (Employee Champion) คือ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่มีปัญหาส่วนตัว หรือปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน คอยให้คำปรึกษา เป็นคนกลางคอยไกล่เกลี่ยปัญหา รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับ

บุคลากรด้วยกันเอง และบุคลากรกับฝ่ายบริหารให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อลดความรู้สึกด้านลบ ออก ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ การนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้าน วัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ และลดความ ไม่พอใจของบุคลากรในองค์กร เมื่อการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งเมื่อมีการรับบุคลากรเข้ามาใหม่ มีการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง การลาออก เป็นต้น

6. การเป็นผู้นำ (Leadership) คือ การมีภาวะความเป็นผู้นำในด้านของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ได้รับความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรจากฝ่ายต่าง ๆ รวมไปถึงสามารถให้ความ ช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากร ปลุกฝังภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยเช่นกัน โดยบทบาททั้ง 6 ข้อ ที่ได้กล่าวมานั้น จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่กำหนดไว้

### 2.3 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการบริหาร องค์กร ดังต่อไปนี้

Dessler (1994) ได้อธิบายความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำคัญต่อ องค์กรเป็นอย่างมาก เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต ซึ่งมักเกิดจากปัญหา ดังต่อไปนี้

1. การจ้างงานที่ไม่เหมาะสม
2. อัตราการลาออกสูง
3. พนักงานไม่มีคุณภาพ
4. สูญเสียทรัพย์สินและเวลา
5. ปัญหาการฟ้องร้อง
6. สูญเสียเวลาในการพัฒนาและฝึกอบรม
7. เกิดผลเสียกับชื่อเสียงขององค์กร

8. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สำเร็จ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว จึงควรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตั้งแต่การกระบวนการก่อนการรับ พนักงานเข้ามา ตลอดจนการทำงาน และลาออกไป

Delcampo (2011) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ตั้งแต่กระบวนการของการเรียนรู้ พัฒนา อบรมของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม โดยมีความสำคัญทั้งหมด 4 ข้อ ได้แก่

1. ช่วยทำให้องค์กรเติบโต มีความมั่นคงในด้านของการสร้างบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กรขณะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรเกิดความทุ่มเท เสียสละ และสร้างความจริงรักภักดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น
3. ช่วยสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน
4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้กับสังคมและประเทศ เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมเกิดการจ้างงานเพิ่มมากขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ สร้างรายได้ให้กับองค์กรและประเทศมากยิ่งขึ้น

พิชิต เทพวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นช่วยทำให้องค์กรดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีทั้งหมด 3 ด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านพนักงาน (Employee) คือ การส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้นำเอาศักยภาพของตนเองมาขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ด้านองค์กร (Organization) คือ การช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้ไปตามพันธกิจ นโยบายที่ตั้งไว้ได้อย่างต่อเนื่อง
3. ด้านสังคม (Social) คือ ผลจากการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงาน มีรายได้ที่สามารถนำไปเลี้ยงดูครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นคงในการดำเนินชีวิตให้แก่พนักงานในองค์กร และนำไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

รัชนี จุลทะหว่า และสรรคชัย ไชยสกุลวงศ์ (2562) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 7 ข้อ ได้แก่

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับนโยบายขององค์กร ส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรในองค์กรที่เพียงพอต่อการทำงาน



2. ทำให้มีคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรจากการจัดการทรัพยากรที่ดี ทำให้การสรรหา คัดเลือกบุคคลที่ดีและมีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทอย่างหนึ่งของนักทรัพยากรมนุษย์ คือ การอบรมและการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เป็นการพิจารณา ค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อการดำรงชีวิตของบุคลากรเพื่อดึงดูดและจูงใจรักษาบุคลากรให้อยู่กับ องค์กร และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรต่อไปด้วยเช่นกัน

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร เนื่องจากมีการวาง กฎระเบียบด้านวินัยให้เป็นไปตามลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนดี ผลจาก การประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและมีความเป็นธรรมในการประเมินและมีการตอบแทนด้วย รางวัล การเลื่อนตำแหน่งกับบุคลากรที่มีผลงานดีและลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานบริหาร เนื่องจา กการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและ คนทำงานกับผู้บริหาร เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและช่วยลดความขัดแย้งระหว่าง หน่วยงานที่จะสร้างความเสียหายให้กับองค์กร

จากการศึกษาความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมนั้น สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดี เกิดการ บุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ที่ดี ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ส่งผลให้บุคลากรมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรมีจำนวนที่เพียงพอต่อการทำงาน เป็นไปตามนโยบายขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ มีการประเมินผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สร้างความยุติธรรมในการประเมินและมีรางวัลตอบแทนสำหรับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่และทุ่มเท สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและฝ่ายบริหารซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้



## 2.4 หน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์

Flippo (1984) ได้กำหนดขอบเขตของการจัดการงานบุคคลไว้ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่

1. การสรรหาบุคลากร คือ การค้นหา จูงใจให้ผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมตามคุณสมบัติที่องค์กรได้กำหนดไว้เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงานในองค์กร

2. การพัฒนาบุคลากร คือ หลังจากรับบุคลากรเข้ามาทำงาน มีกิจกรรมปฐมนิเทศให้บุคลากรปรับตัว เข้าใจสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากงานที่ได้รับมอบหมายและได้รับการพัฒนาเพิ่มความสามารถ ความรู้ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพ มีผลที่น่าพึงพอใจแก่องค์กร

3. การจ่ายค่าตอบแทน คือ การให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในองค์กรในรูปแบบของเงิน ซึ่งรางวัลตอบแทนนั้นนับเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งของธุรกิจและยังเป็นการใช้จิตวิทยาที่บุคลากรจะมีความรู้สึกโดยตรงต่อจำนวนที่ได้รับค่าตอบแทนมา ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4. การรวมพลัง คือ การที่รวบรวมบุคลากรในองค์กรให้เกิดความรู้สึกร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรให้เติบโต ดังนั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะต้องพัฒนาคน สร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ลดความขัดแย้ง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีจากการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการสื่อสารที่ดีต่อกัน

5. การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่แก้ไข พัฒนา ให้เกิดความปลอดภัยแก่บุคลากรทางด้านกายและจิตใจที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยและมีความสุข

6. การให้พ้นจากงาน คือ การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานและหมดสิทธิที่จะได้รับค่าตอบแทนจากองค์กร จากการพบเจอของผู้บริหารที่จะต้องระมัดระวังในการดำเนินการ เพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาในเชิงบวกเสมอ

ต่อมา Dessler (1994) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการจัดการงานบุคคลที่มีทิศทางเดียวกันกับ Flippo แต่แตกต่างกันเน้นเกี่ยวกับการวางแผนทั้งภาคใหญ่อย่างองค์กร และบุคลากรในองค์กร โดย Dessler ได้กำหนดการจัดการงานบุคคลมีหน้าที่ทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน รวมไปถึงการพัฒนา ภาวะเปรียบเทียบและการดำเนินการ ตลอดจนการวางแผนพัฒนางานและการคาดการณ์อนาคต จากการพยากรณ์หรือการจัดทำโครงการเพื่อสร้างผลลัพธ์ในอนาคตข้างหน้า

2. การจัดงาน (Organizing) คือ การกำหนดรายละเอียดของงาน การแผนผังโครงสร้าง หน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ช่องทางในการบังคับบัญชาและการสื่อสาร การประสานงานระหว่าง กลุ่มย่อย

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การสรรหาบุคลากรจากการคัดเลือก โดยมีการ กำหนดมาตรฐาน คุณสมบัติของบุคลากร เงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและ การพัฒนาบุคลากร

4. การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรให้มี แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5. การควบคุม (Controlling) คือ การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพ การตรวจสอบผลลัพธ์ของงานเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และการแก้ไขงานตามที่ยจำเป็น

จากหน้าที่ที่ Dessler ได้กล่าวมานั้น จะเป็นงานบุคคลของระดับหัวหน้างานที่เข้ามา ทำหน้าที่ในการดูแลบุคลากรในองค์กรรวมถึงบุคลากรในฝ่ายของตนเอง

จากนั้น Mathis and John (2008) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับ Dessler แต่มีการระบุของขั้นตอนไว้อย่างละเอียดกว่า Dessler ซึ่งมี กระบวนการและขั้นตอนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ประกอบด้วย
  - 1.1 การวิเคราะห์ (Job Analysis)
  - 1.2 การสรรหาบุคลากร (Recruitment)
  - 1.3 การคัดเลือก (Selection)
2. การบริหารไหวพริบ (Talent Management) ประกอบด้วย
  - 2.1 การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Orientation)
  - 2.2 การฝึกงานและพัฒนา (Training and Developing)
  - 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
3. การให้รางวัล (Total Reward) ประกอบด้วย
  - 3.1 การให้สิ่งตอบแทน (Compensation)

3.2 การให้เงินพิเศษ (Incentives)

3.3 การให้สวัสดิการ (Benefits)

4. การบริหารความเสี่ยงและการปกป้องรักษาพนักงาน (Risk Management and Worker Protection) ประกอบด้วย

4.1 สุขภาพและการรักษาสุขภาพ (Health and Wellness)

4.2 การรักษาความปลอดภัย (Safety)

4.3 ความรู้สึกรับประกันในงาน (Security)

4.4 การวางแผนป้องกันภัยพิบัติหรือสิ่งที่ค้นพบใหม่ (Disaster and Recovery Planning)

5. ความสัมพันธ์ของพนักงานหรือลูกจ้าง (Employee and Labor Relations) ประกอบด้วย

5.1 สิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน (Employee Right and Privacy)

5.2 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policies)

5.3 สหภาพแรงงานและการบริหารความสัมพันธ์ (Union Management Relations)

6. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning)

7. การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (Equal Employment Opportunity)

ถัดมา Bernadine (2009) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงานบุคคลที่มีทิศทางเดียวกับแนวคิดที่ได้กล่าวมา และมีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการช่วยจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ประการ ได้แก่

1. การจัดรูปแบบขององค์กร (organization design) คือ การจัดระเบียบงานภายในองค์กร ที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วม รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ตามข้อกำหนดต่าง ๆ ขององค์กร รวมไปถึงเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนงานบุคคล การวิเคราะห์รายละเอียดงาน การจัดโครงการขององค์กร การออกแบบ การใช้เทคโนโลยี อุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ต่าง ๆ รวมไปถึงการพิจารณาการลดขนาดขององค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงกิจกรรมใด ที่ไม่มีความสำคัญก็ต้องตัดทอนออก และการปรับปรุงโครงสร้าง

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) คือ การจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน และมีจำนวนที่ตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อรับบุคคลเข้ามาทำงานตามหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้ตามโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมการสรรหาบุคคล การตัดสินใจที่เป็นธรรมของ

ผู้สมัครในการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย รวมไปถึงการจัดหางานให้แก่บุคลากรที่พ้นสิ้นสุดสถานะการทำงาน

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Appraisal) คือ การประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งรายบุคคล แผนก หรือระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Employee Training and Organizational Development) คือ การจัดการการพัฒนาความรู้ ทักษะในตำแหน่งงาน การให้ความช่วยเหลือแนะนำเกี่ยวกับการฝึกอบรมของตัวบุคลากรตลอดจนการสร้างทัศนคติที่ดีจากความแตกต่างของแต่ละบุคคล

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (Reward Systems, Benefits and Compliance) คือ การให้รางวัลและสวัสดิการแก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ค่าตอบแทน การรักษาพยาบาล วันลาเพื่อตนเอง เพื่อครอบครัว การลาพักร้อน เงินกองทุน บำนาญ ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับพนักงาน การปกป้องสิทธิ์ของบุคลากรทางกฎหมาย

จ๊อบส์ดีบี บาย ซีค (2561) ได้กล่าวถึงลักษณะงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ มีทั้งหมด 8 ประการ ได้แก่

1. งานวางแผนกำลังคน / กลยุทธ์ / การบริหารบุคคล (HR Planning) คือ การคาดคะเนความต้องการและวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้า และวางแผนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงการกำหนดนโยบาย แผนงานต่าง ๆ ที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. งานสรรหาและคัดสรรบุคลากร (Recruitment, Selection & Introduction) คือ การวิเคราะห์ถึงตำแหน่งงานว่าต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไรในบ้างในการปฏิบัติงาน การประกาศรับสมัครงาน คัดกรองผู้สมัครเบื้องต้น รวมไปถึงการนัดหมายสัมภาษณ์งาน ตรวจสอบประวัติ คัดเลือกบุคลากรที่ตรงกับความต้องการ รับเข้าทำงาน ตลอดจนปฐมนิเทศ และติดตามผลการปฏิบัติงาน

3. งานเอกสาร/ระบบข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร เช่น HRIS/Payroll (Personnel Administration) คือ การจัดการข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ประวัติการศึกษา ข้อมูลประเมินการทำงาน ข้อมูลเงินเดือน ข้อมูลการมาทำงาน การลา ข้อมูลการร้องเรียน และระบบบริการงานบุคคล เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. งานพัฒนาบุคลากร (Training & Development) คือ การพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติได้ดีขึ้น สามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้ จากวิธีการฝึกอบรม ศึกษาดู

งาน การสอนงาน การแนะนำ การให้คำปรึกษา การโยกย้ายตำแหน่งงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น

5. งานประเมินผลงาน / ให้รางวัล (Performance & Reward Management) คือ ออกแบบ พัฒนาวางแผนด้านประสิทธิภาพ ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ที่สามารถนำไปปฏิบัติ ใช้งานได้จริง พร้อมทั้งติดตามผลการประเมินผล เพื่อจัดทำรายงานรายงานผลแก่ผู้บริหาร และวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และส่งมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นเงินรางวัลหรือสวัสดิการอื่น ๆ

6. งานบริหารจัดการผู้มีความสามารถโดดเด่น (Talent Management) คือ การจัดการคนเก่งเข้ามาทำงาน และคอยพัฒนาคนเก่ง มีข้อเสนอแนะ เพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร เพื่อรักษาประสิทธิภาพขององค์กร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถพัฒนาคนเก่งให้ขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

7. งานวางแผนสืบทอด / ความก้าวหน้าทางอาชีพ (Succession & Career Planning) คือ การวางแผนตำแหน่งงาน สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อโอกาสในการก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กรตามขีดความสามารถของบุคลากร

8. งานแรงงานสัมพันธ์ / ความปลอดภัย (Labour Relations) คือ การกำหนดระเบียบข้อบังคับ รวมไปถึงการดูแลเรื่องของกฎระเบียบและกฎหมายแรงงาน มีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงระเบียบข้อบังคับขององค์กร มีขั้นตอนในการตักเตือน ลงโทษต่อผู้ที่กระทำผิด มีการรับการร้องเรียนที่เกิดขึ้นจากบุคลากรภายในและส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกันในองค์กร

ซึ่งแนวคิดของ จ๊อบส์ดีบี บาย ซีค มีแนวคิดที่สอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้น จากการศึกษาหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ทำการรวบรวมจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ สามารถสรุปออกมาเป็นตารางหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 หน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์	Flippo	Dessler	Mathis and John	Bernadine	JobsDB by seek
1. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)	✓	✓	✓	✓	✓
2. การพัฒนาและอบรม (Development and training)	✓		✓	✓	✓
3. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (Reward systems, benefits and compliance)	✓		✓	✓	✓
4. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Employee and labor relations)	✓	✓	✓		
5. การปกป้องรักษาพนักงาน (Risk management and worker protection)	✓		✓		✓
6. การให้พ้นจากงาน (Dismissal from work)	✓				
7. การวางแผน (Planning)		✓		✓	✓
8. การจัดการงานขององค์กร (Organizing management)		✓		✓	✓
9. การประเมินผล (Evaluation)		✓	✓	✓	✓
10.การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (Equal Employment Opportunity)			✓		



จากตารางสามารถสรุปหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งหมด 10 ประการ ได้แก่

1. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรจากการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้และปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลสำเร็จแก่หน่วยงานและองค์กร

2. การพัฒนาและอบรม (Development and Training) คือ การพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถรับผิดชอบงานได้มีประสิทธิภาพที่มากขึ้น จากการจัดอบรมให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและคอยแนะนำแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติของบุคลากร

3. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (Reward Systems, Benefits and Compliance) คือ การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กร รวมไปถึงการให้สวัสดิการทางค่ารักษา โบนัสตามผลงาน การลาพักร้อน เงินกองทุน ที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร

4. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Employee and Labor Relations) คือ การสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรกับบุคลากร และบุคลากรกับผู้บริหาร เพื่อลดความขัดแย้ง สร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5. การปกป้องรักษาพนักงาน (Risk Management and Worker Protection) คือ การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และสร้างกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาให้เกิดความปลอดภัยแก่บุคลากรทั้งทางด้านจิตใจและร่างกาย เพื่อธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด และก่อนให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

6. การให้พ้นจากงาน (Dismissal from Work) คือ การเจรจาและดำเนินการกับบุคลากรที่พ้นสภาพการเป็นบุคลากรทั้งบุคลากรที่พ้นสภาพทั้งในด้านดีและไม่ดี ให้ผลลัพธ์ออกมาในเชิงบวกที่สุด ย่อมส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรออกมาในทางที่ดี จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ด้วยกัน

7. การวางแผน (Planning) คือ คือการกำหนดกฎระเบียบ ยุทธศาสตร์และการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาคนใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพยากรณ์กำลังคน วางแผนคนให้เพียงพอต่อการทำงาน รวมถึงการคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นและวางแผนรองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการจัดการจัดหาเทคโนโลยีและช่วยอำนวยความสะดวกให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



8. การจัดการงานขององค์กร (Organizing Management) คือ การกำหนดแผนผังโครงสร้างแผนก ตำแหน่ง รวมไปถึงรายละเอียดของงานในแต่ละตำแหน่ง มีช่องทางการบังคับบัญชาส่งงานอย่างเป็นระบบ และการวางแผนเกี่ยวกับการเติบโตในสายงาน การโยกย้ายตำแหน่งในอนาคต เพื่อสร้างความมั่นคงและก้าวหน้าให้แก่บุคลากรในองค์กร

9. การประเมินผล (Evaluation) คือ การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตำแหน่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรและนำข้อมูลไปวิเคราะห์เปรียบเทียบผลปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปรายงานแก่ฝ่ายบริหาร

10. การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (Equal Employment Opportunity) คือ การให้โอกาสแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานในแต่ละงานอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมองนักทรัพยากรด้วยความชื่นชมที่มีความยุติธรรมในการมอบหมายงานอย่างเท่าเทียม

## 2.5 ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์

### 2.5.1 การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ในยุคที่โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงจากยุคสมัยที่เปลี่ยนไป รวมไปถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกับนักทรัพยากรมนุษย์ให้มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับยุคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเหตุการณ์ที่ผ่านมาที่เหล่านักทรัพยากรมนุษย์พบเจอ คือ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (Covid-19) ที่ทำให้ลักษณะของการทำงานต้องเปลี่ยนไป ซึ่งมีแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานอื่น ๆ ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไป ดังต่อไปนี้

พัลลภา ปีติสันต์ (2564) กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับบริบทในปัจจุบันที่อยู่ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกลยุทธ์การบริหารจัดการคน ที่เรียกว่า พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partner) โดยคำนึง 3 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ปรับการสื่อสารในองค์กรให้เป็นดิจิทัล (Internal Digital Communication) คือ การเพิ่มพูนความรู้ทางด้านดิจิทัล และมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน

2. การบริหารสุขภาพจิตของพนักงาน (Managing Mental Health) คือ การเข้าใจความต้องการของพนักงานในองค์กรและมีความสนใจความสุข สุขภาพจิตของพนักงาน

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change agent) คือ เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาคนในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารในการพูดคุยกับพนักงานมากยิ่งขึ้นจะได้เปลี่ยนแปลงองค์กรได้ง่ายขึ้น

วัลลภา ซึ่งกมลพิสุทธิ์ (2564b) กล่าวถึงผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการพัฒนา เตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 คลี่คลายในยุค New Normal ดังนี้

1. การทบทวนอัตรากำลังคนปัจจุบัน คือ การคัดเลือกรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเท่านั้น เพื่อนำไปสู่การปรับขนาดองค์กรให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจของประเทศและธุรกิจ

2. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล คือ การปรับลดลักษณะงานประจำ (Routine) และนำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ

3. การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งส่งผลให้พนักงานในองค์กรจะต้องพัฒนาทักษะและปรับทัศนคติให้เข้ากับยุคปัจจุบัน

4. การทำงานรูปแบบ Hybrid ที่เน้นผลสำเร็จของการทำงาน คือ การให้พนักงานสามารถเลือกเวลา สถานที่ในการทำงานให้เหมาะสมกับตนเอง ทั้งการทำงานที่บ้าน (Work from home) ทำงานที่บริษัท หรือการทำงานทั้งที่บ้านและบริษัทเพื่อผลงานที่มีคุณภาพ

5. การใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานอย่างการประชุมผ่านวิดีโอคอล ส่งผลให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากยิ่งขึ้น

6. การประเมินผลปฏิบัติงานที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานเช่นในอดีต คือ การประเมินที่เน้นผลของงานมากกว่าขั้นตอนในการทำงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดไม่มากเท่าในอดีตและมีความถี่ในการประเมินเป็นรายไตรมาสมากกว่ารายปี

7. การพัฒนาทักษะของพนักงานด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) คือ การเรียนรู้แบบเจาะจงและใช้เวลาสั้นๆในการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์

8. การปรับเปลี่ยนของรูปแบบผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน คือ ความสมดุลในการทำงานกับสุขภาพของพนักงาน ส่งผลให้เกิดการออกแบบสวัสดิการที่สอดคล้องและมีความยืดหยุ่นที่มากขึ้นตามเจเนเรชั่นที่เปลี่ยนไปของพนักงานในองค์กร

9. วัฒนธรรมองค์กรการทำงานแบบ Agile คือ แนวคิดในการสร้างความคล่องตัวในการทำงาน ลดขั้นตอนในการทำงานรวมถึงงานทางด้านเอกสาร เน้นที่การสื่อสารและทำงานร่วมกันในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจ

ต่อมา Empeo (2564) กล่าวว่านักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 6 ข้อ ได้แก่

1. การจ้างงานและกระบวนการหาคน คือ รูปแบบการสรรหา คัดเลือกผู้สมัครจะเปลี่ยนไปสู่การสรรหาและคัดเลือกทางออนไลน์เป็นหลักโดยใช้เทคโนโลยีของโปรแกรมประชุมออนไลน์เป็นเครื่องมือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องหาเทคนิคในการสัมภาษณ์แบบใหม่มาใช้ เนื่องจากการสัมภาษณ์ต่อหน้าจะลดน้อยลงไป

2. Performance management คือ การจัดการประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร เนื่องจากมีการทำงานอยู่ที่บ้านทำให้นักทรัพยากรมนุษย์ต้องหาวิธีมาใช้ในการจัดการเรื่องการเข้างานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. วางแผนกำหนดกฎเกณฑ์และเป้าหมายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง คือ การวางแผนต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อเตรียมแผนสำหรับสถานการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคต เช่น การให้พนักงานในองค์กรทำงานที่บ้านก็ต้องแจ้งเวลาทำงาน ความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานในองค์กร

4. KPI วัดผล ประเมินต้องเข้มข้นขึ้น คือ รูปแบบการทำงานของพนักงานที่เปลี่ยนไป นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องจัดหาวิธีการประเมินให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแบบใหม่ของพนักงาน

5. สุขอนามัยในบริษัท คือ เป็นนโยบายที่ทางผู้บริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ต้องใส่ใจในเรื่องของความสะอาด และควรอัปเดตข่าวสารให้แก่พนักงานในองค์กร

6. ระบบ HR และข้อมูลรายงาน คือ ระบบ Human Resource Management หรือโปรแกรม HRM ที่จะเข้ามาช่วยในการจัดการข้อมูลพนักงานให้เป็นระบบ รวมถึงระบบ Payroll ช่วยลดงานเวลาประจำ ส่งผลให้มีเวลาที่เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำเวลาที่เหลือไปพัฒนาด้านต่าง ๆ ได้มากขึ้น

ถัดมา อเด็คโก้ กรุ๊ป (2564) ได้กล่าวถึง การปรับตัวของนักทรัพยากรมนุษย์ในช่วงครึ่งหลังของปี 2564 ได้แก่

1. Hybrid Working คือ การผสมผสานการทำงานระหว่างบ้านและสำนักงาน จึงต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรและนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานแบบ Virtual การจัดสำนักงานใหม่ เนื่องจากจำนวนบุคลากรที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานมีจำนวนน้อยลง มีห้องประชุม Video Call กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ที่บ้าน

2. Delivering results คือ การเปลี่ยนตัวชี้วัดในการประเมินผลจากการวัดผล มาสาย ขาด ลา สู่การวัดผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น

3. Smart Planning คือ การวางแผนที่มีความยืดหยุ่นเพื่อปรับตามสถานการณ์ทั้งในระดับของบุคลากรและองค์กร โดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีการจัดการงานและการสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น

4. Wellbeing คือ สุขภาพของบุคลากรในองค์กรที่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องใส่ใจ ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพใจรวมไปถึงผลกระทบที่เกิดจาก Work From Home

5. Agile Working คือ การปรับวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นที่มากขึ้น และมีความคล่องตัวในการทำงานจากการมีทัศนคติที่ดี เป็นผู้สนับสนุนบุคลากร คอยสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร สร้างความเข้าใจและไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กร

Rakash Rao กล่าวถึงกลไกที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงการทำงาน ประกอบไปด้วยทั้งหมด 5 ประการ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2564) ได้แก่

1. Worker Wellbeing คือ การทำงานที่ไม่เกินเวลา ส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามเวลาทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานออกกำลังกายเพื่อสร้างสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีมาตรวจสอบอารมณ์และสุขภาพของพนักงานในองค์กร

2. Virtual Teams คือ รูปแบบการทำงานแบบ Hybrid โดยนักทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายไอทีจะต้องคอยช่วยสนับสนุนการทำงานแบบ Hybrid

3. การทำงานร่วมกัน คือ การทำงานร่วมกันผ่านการแชร์ไฟล์งานและการรักษาความปลอดภัยร่วมกัน

4. Digital Transformation คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน

5. Outcomes Over Efforts คือ การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ทำการรวบรวมจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการและบทความทางออนไลน์ สามารถสรุปออกมาเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 การเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด-19

การเปลี่ยนแปลง	พัลลภา ปิติสันต์	วัลลภา ชิงกมลพิสุทธิ์	เอ็มพีไอ	Adecco Group	Prakash Rao
1. เทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓
2. สร้างความสุขให้แก่พนักงาน	✓		✓	✓	✓
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓				
4. ผู้เชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์		✓	✓		
5. การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน		✓	✓		
6. การทำงานแบบ Hybrid		✓		✓	✓
7. การเรียนรู้ด้วยตนเอง		✓			
8. การประเมินที่เน้นผลงาน		✓	✓	✓	✓
9. การปรับรูปแบบของผลตอบแทนและสวัสดิการ		✓			
10. การทำงานแบบ Agile		✓		✓	
11. การวางแผนกลยุทธ์			✓	✓	

จากตารางที่ 5 สามารถสรุปหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ในช่วงของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้ดังต่อไปนี้

1. เทคโนโลยี คือ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน การสื่อสาร ทั้งในส่วนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งรวมไปถึงการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านการพัฒนาความรู้ทางออนไลน์
2. การสร้างความสุขให้แก่พนักงาน คือ การสร้างสุขภาพจิต และสุขภาพกายให้มีความสุขในการทำงาน รวมไปถึงการมีสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานที่สะอาดและปลอดภัย
3. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้นำพาพนักงานและองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ตามยุคและสมัยให้ทัน ผ่านการวางแผนทางเชิงกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวในการปฏิบัติงานได้อย่างว่องไว
4. ผู้เชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ความรู้ ประสบการณ์ปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือกผู้สมัครให้เข้ามาทำงานในองค์กร ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ จนถึงสิ้นสุดการพ้นสภาพการทำงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน
5. การทำงานแบบ Hybrid คือ การยืดหยุ่นในการให้พนักงานในองค์กรสามารถเลือกเวลา และสถานที่ทำงานได้ และมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที
6. การประเมินผลที่เน้นผลงาน คือ การประเมินผลที่เน้นผลงานมากกว่ากระบวนการทำงานของพนักงาน
7. การปรับรูปแบบของผลตอบแทนและสวัสดิการ คือ การปรับเปลี่ยนในเรื่องของผลตอบแทนอย่างเงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมไปถึงมีสวัสดิการใหม่ ๆ ที่แสดงถึงความใส่ใจในพนักงาน สร้างแรงดึงดูดให้แก่ผู้สมัครที่มีความสามารถในการเข้ามาทำงานในองค์กร

8. การทำงานแบบ Agile คือ การทำงานที่รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป

### 2.5.2 การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

เมื่อเวลาผันเปลี่ยนไปเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Age) ทำให้นักทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือ อดีตที่ทำงานบนแผ่นกระดาษ สู่การทำงานบนแพลตฟอร์มออนไลน์แทน ส่งผลให้นักทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทที่แตกต่างจากเดิม ต้องปรับตัวในเรื่องของกระบวนการทำงานที่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน ช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากรใน



องค์กร เป็นต้น ทำให้มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับนักทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทต่าง ๆ ในยุคของดิจิทัล ดังต่อไปนี้

ภิญญา เกียรติกิติภู และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) กล่าวถึง การปรับตัวของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ได้แก่

1. Employee Experiences คือ การเอาเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงานในองค์กร และมีความพึงพอใจในการทำงาน
2. Flexibility & Portability คือ การยืดหยุ่นในการเลือกสถานที่ทำงานและเวลาทำงาน เนื่องจากปัจจุบันข้อมูลมักจะอยู่บน Cloud ทำให้สามารถทำงานที่ใดก็ได้
3. Career Path คือ การสร้างเส้นทางอาชีพที่เน้นความดึงดูดจากสายงาน
4. Flexibility in Professional & Personal life คือ การทำงานที่เหมาะสม กับชีวิตส่วนตัว เนื่องจากมีเทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมโยง ทำให้สามารถหลอมรวมระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้ไปด้วยกันได้

อริญญา เถลิงศรี (2561a) กล่าวถึงมุมมองการบริหารคน HR 4.0 ในยุค Disruptive World ว่าจะต้องมี 4 ทักษะที่จะช่วยให้นักทรัพยากรมนุษย์สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล ได้ดังต่อไปนี้

1. Business Acumen คือ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ทางธุรกิจ เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร และปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง
2. HR technology and Data Analytics คือ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยตามความต้องการของบุคลากรในองค์กร และต้องพัฒนาด้านการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับนักทรัพยากรมนุษย์
3. Marketing Expertise คือ การสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรเหมือนกับลูกค้า มีความใส่ใจ เป็นมิตร เพื่อที่สามารถเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ตั้งแต่วันแรกจนถึงวันสุดท้ายในรูปแบบเดียวกับฝ่ายการตลาด และใช้เครื่องมือทางการตลาดในการจูงใจผู้สมัครให้เข้ามาทำงานในองค์กร
4. HR Agility คือ การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คนอื่น ๆ ในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา

HR note.asia (2562) กล่าวถึง บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าสู่ยุคดิจิทัล มีบทบาทดังต่อไปนี้

1. บทบาทในการสร้างความสุขและวิถีชีวิตที่มีคุณภาพให้กับพนักงาน (Making Happily and Quality of Life for Employees) คือ การสร้างความสุขให้แก่พนักงานมีความสุขในการทำงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น สร้าง Work-Life Balance ให้กับพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2. สร้างสรรค์สวัสดิการใหม่ ๆ ที่น่าสนใจและดีต่อพนักงานและองค์กร (Creating Interesting Benefits That Good for Company and Employees) คือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดหาสวัสดิการที่แปลกใหม่เพื่อให้ผลประโยชน์อย่างเต็มที่กับพนักงาน ให้พนักงานมีความสุขและเป็นเครื่องมือในการดึงดูดผู้สมัครเข้ามาทำงานในองค์กร สร้างศักยภาพทางการแข่งขันให้กับองค์กร

3. สรรหาองค์ความรู้และคอร์สเรียนใหม่ๆ มาพัฒนาศักยภาพพนักงาน (Finig Knowledge and Classes for Developing Employees) คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น รวมถึงความรู้ทางด้านเทคโนโลยีให้พนักงานสามารถตามทันโลกในยุคปัจจุบันและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตัวพนักงาน จากการอบรมโดยใช้ระบบ Online Learning ให้พนักงานเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

4. คัดสรรเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันที่มาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Selected Efficiency Tech/App for Improving HR Working) คือ การที่นักทรัพยากรมนุษย์อัปเดตเทคโนโลยีที่เข้ามาส่วนในการทำงานเพื่อช่วยขับเคลื่อนและสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

5. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Provide Good Working Environmental) คือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีภายในองค์กรเอื้อต่อการทำงานของพนักงานให้มีความสุข ปลอดภัย

6. สร้างสรรค์วิธีการสรรหาบุคลากรใหม่ๆ (Creative Recruitment) คือ การวางกลยุทธ์ในการสรรหาพนักงาน สร้างสรรค์วิธีการสรรหารูปแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร อย่างการใช้โซเชียลมีเดียในการสรรหาผู้สมัคร

7. ประชาสัมพันธ์และสร้างแบรนด์องค์กรในรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (PR & Branding Organization by HRM Knowledge & Strategy) คือ การให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการประชาสัมพันธ์ ทำการตลาดออนไลน์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้คนต่างมีความสนใจในการมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

บวรนันท์ ทองกัลยา (2562) กล่าวว่าปัจจุบันความท้าทายขององค์กรในเวลานี้ คือ Digital Transformation เข้ามามีบทบาทที่สำคัญต่อธุรกิจ แล้วหัวใจที่สำคัญของการปรับตัว คือ คนในองค์กรที่ต้องเรียนรู้ นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. Agile Organization คือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับรูปแบบการทำงานทั้ง โครงสร้างการทำงาน กระบวนการทำงาน ทักษะคตินักทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่นที่เพิ่มมากขึ้น ที่มีการทำงานในลักษณะของ Agile Team และ Agile Leadership ซึ่งเป็นการที่นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมไปถึง การปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานให้มีเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานข้ามสายงานได้

2. การมุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลาง คือ การที่นำเครื่องมืออย่าง Design Thinking มาช่วยออกแบบกระบวนการทางด้านการคิดสรร คัดเลือก ปฐมนิเทศ การพัฒนาฝึกอบรมเพื่อมุ่งเน้น ประสิทธิภาพที่ดีให้แก่พนักงานตั้งแต่วันสมัครจนถึงสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร

3. การสร้างระบบบริหารผลงานให้มีความต่อเนื่อง คือ การสร้างแนวคิดให้พนักงานใน องค์กรมีเป้าหมายในการทำงานประจำวันของตัวเองเพื่อให้ตอบโจทย์กลยุทธ์ขององค์กรและสามารถ ปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องรอแผนกลยุทธ์ 6 เดือน 1 ปี

STEPS Academy (2563) กล่าวถึงแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรที่นักทรัพยากร มนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนด้วยการใช้ Digital Transformation มีแนวทางดังต่อไปนี้

1. ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน คือ การตั้งเป้าหมายในการทำงาน เพื่อตั้งรับต่อการ เปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความตื่นตัวในการรับมือ ต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ เลือกใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะกับกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่วางไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น การสัมภาษณ์ผ่านทางออนไลน์ การทำเงินเดือนผ่านระบบ Payroll

3. ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน คือ การหาเครื่องมือที่เหมาะสมต่อการทำงาน และความต้องการขององค์กร นำข้อมูลไปวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการได้อย่างตรงจุดจากเทคโนโลยีที่ ทำ มาใช้

4. แพลตฟอร์มดิจิทัล คือพื้นที่ในการสื่อสาร คือ การใช้โซเชียลมีเดียในการรับสมัครงาน

5. คาดการณ์อนาคตด้วยการใช้ HR Data Analytics คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตโดยการนำข้อมูลเชิงลึกของพนักงานมากรอกในระบบ เพื่อประเมินสถานการณ์ในอนาคต

6. โปร่งใสและได้มาตรฐานด้วยการใช้ระบบ KPI เพื่อประเมินผล คือ การประเมินผลด้วยเครื่องมือดิจิทัลในการวัดผล ช่วยสร้างความยุติธรรม และทำให้องค์กรสามารถรักษามาตรฐานในการประเมินผลได้อย่างเท่าเทียม และมีความแม่นยำ

7. เรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร คือ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาในองค์กร ย่อมส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้เกิดการพัฒนา การดำเนินการที่ราบรื่น ลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และผลักดันให้พนักงานมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลที่ทำการรวบรวมจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ และบทความทางออนไลน์ สามารถสรุปออกมาเป็นตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 การเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

หน้าที่	ภริตา ภักดีชัยพงศ์	อริญญา เถลิงศรี	เอชอาร์ โน้ตต่อท เอเซีย	บวรนนท์ ทองกล้า	STEPS Academy
1. การสร้างความสุขให้แก่พนักงาน	✓		✓	✓	
2. เทคโนโลยี	✓	✓	✓		✓
3. ผู้เชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	✓		✓	✓	✓
4. การทำการตลาด		✓	✓		
5. การทำงานแบบ Agile				✓	
6. การประเมินผล					✓
7. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง					✓
8. การทำงานแบบ Hybrid	✓				
9. ความรู้ในธุรกิจ		✓			
10. การพัฒนาบุคลากร		✓	✓		





6. การประเมินผล คือ การนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีเข้ามาช่วยประเมินผล วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความยุติธรรม โปร่งใสที่สุดเพื่อรักษามาตรฐานในการประเมินผลให้เที่ยงตรงที่สุด

7. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กรจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานราบรื่นมากขึ้นและช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นเช่นกัน

8. การทำงานแบบ Hybrid คือ การที่บุคลากรสามารถเลือกสถานที่ทำงานและเวลาทำงานได้ ทั้งสำนักงานและการทำงานที่บ้านเพราะปัจจุบันข้อมูลที่นำมาใช้ในการทำงานนั้นมักจะอยู่บน Cloud ทำให้สะดวกในการทำงานที่ใดก็ได้

9. ความรู้ทางธุรกิจ คือ การที่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ทางด้านธุรกิจขององค์กร มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายนอก

10. การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติผ่านเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถรับมือจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการต่างประเทศได้อธิบายความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ดังนี้

Hemphill and Coon (1957) ได้ให้คำอธิบายคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลเมื่อบุคคลนั้นทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มคนเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้

Richards and Engle (1986) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้แก่บุคคลอื่นได้เห็นหนทาง รวมถึงการปลูกฝังค่านิยมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จผล

Yukl (2006) นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลให้แก่ผู้อื่นสามารถเข้าใจและมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ รวมไปถึงการชักจูงบุคคลอื่นให้ทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการไทยที่นิยามความหมาย ภาวะผู้นำ ดังนี้



เดาวัลย์ นันทาภิวัดน์ (2521) อธิบายคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลที่สามารถทำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อนำพาเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้นำมีหน้าที่ดึงผู้อื่นจากการแจ้งแนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2541) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคม ที่บุคคลนั้นตั้งใจใช้กับกลุ่มคนให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เอมอร จันทบุลย์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพล จากการชักจูงผู้อื่นหรือกลุ่มนั้นๆ ให้เห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่ง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลที่โน้มน้าวผู้อื่นที่ทำงานร่วมกันให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับโรงแรม

##### 4.1 ความหมายของโรงแรม

"พระราชบัญญัติ โรงแรม พ.ศ. 2547" (2547) ได้กล่าวถึง โรงแรม หมายความว่า สถานที่พัก ที่จัดตั้งขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่น โดยมี ค่าตอบแทน ซึ่งไม่รวมถึงสถานที่ดังต่อไปนี้

1. สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศลหรือการศึกษา ทั้งนี้ โดย มิใช่เป็นหา แสวงหากำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

2. สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็น รายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

3. สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

##### 4.2 มาตรฐานโรงแรม

อรรธิกา พังงา (2553) ได้กล่าวว่าประเทศไทยได้ใช้สัญลักษณ์รูปดาวแสดงระดับของดาวเพื่อ เป็นการกำหนดมาตรฐานโรงแรมเช่นเดียวกับระบบในประเทศอังกฤษ ในประเทศไทยมีสมาคม โรงแรมไทยเป็นผู้ดูแลมาตรฐานโรงแรม โดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

1. โรงแรม 1 ดาว (1 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมขนาดเล็ก ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์ มีห้องน้ำที่ใช้งานร่วมกัน มีการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้มาพัก มีบริการให้ที่เป็นกันเอง

2. โรงแรม 2 ดาว (2 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมที่มีการตกแต่งอย่างดี มีห้องพักสูงกว่าระดับ 1 ดาว เป็นห้องที่กว้างขึ้น มีห้องน้ำในตัว มีอาหารให้บริการสำหรับแขกที่มาพักแต่ไม่มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

3. โรงแรม 3 ดาว (3 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมที่มีการตกแต่งอย่างดี มีขนาดห้องพักกว้างขึ้น สิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น ห้องน้ำอาบมีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

4. โรงแรม 4 ดาว (4 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ตกแต่งอย่างดีเป็นพิเศษ การให้บริการและความสะอาดสบายมีมาตรฐานสูง มีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

5. โรงแรม 5 ดาว (5 Star Hotel) หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ที่มีการตกแต่งอย่างหรูหรา มีมาตรฐานสากลทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

มาตรฐานที่พักรถท่องเที่ยว (โรงแรมและรีสอร์ท) มีการจัดระดับดาวของโรงแรมเพื่อจัดระเบียบ โดยใช้ทำเลที่ตั้ง โครงสร้างภายในภายนอก การเลือกใช้วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวก การบำรุงรักษา และความสะอาดของโรงแรม (ฮาบีแทท กรุ๊ป, 2565) ซึ่งแบ่งมาตรฐานออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

1. โรงแรมระดับ 1 ดาว มีขนาดห้อง 10 ตารางเมตรขึ้นไป มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน เช่น เตียงขนาด 3 ฟุต กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ ในห้องน้ำจะต้องมีผ้าเช็ดตัว กระดาษชำระ อ่างล้างหน้า ให้บริการแก่ผู้เข้าพัก ไม่เน้นการตกแต่งของตัวโรงแรม

2. โรงแรมระดับ 2 ดาว มีขนาดห้องมากกว่า 14 ตารางเมตร มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน เช่น เตียงขนาด 3 ฟุต กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไปและโทรทัศน์ติดต่อภายใน มีห้องน้ำเป็นแบบชักโครก มีผ้าเช็ดตัวและกระดาษชำระ ไม่เน้นการตกแต่งของโรงแรม แต่ต้องดูแลในเรื่องของความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ

3. โรงแรมระดับ 3 ดาว มีขนาดห้องมากกว่า 18 ตารางเมตรขึ้นไป มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน โดยมีโทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไปพร้อมรีโมทคอนโทรล ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง อ่างอาบน้ำ มีระบบน้ำเย็น น้ำร้อน หมวกอาบน้ำ สบู่ แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า มีบริการรูมเซอร์วิส ห้องอาหาร ห้องน้ำสาธารณะและห้องจัดประชุม มีการตกแต่งในระดับดี

4. โรงแรมระดับ 4 ดาว มีขนาดห้องมากกว่า 24 ตารางเมตร มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอขนาดไม่น้อยกว่า 3.5 ฟุต พื้นนอนสบาย โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไป โดยมีช่องรายการมากกว่า 8 ช่อง ตู้เสื้อผ้า ตู้เย็น ภายในห้องน้ำมีอุปกรณ์ครบถ้วนอย่างสมบูรณ์ ยาสระผม ผ้าเช็ดมือ ไดรเป่าผม อ่างอาบน้ำ มีห้องอาหาร ฟิตเนส สระว่ายน้ำ ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องสัมมนา และตัวโรงแรมมีการออกแบบอย่างหรูหรา

5. โรงแรมระดับ 5 ดาว มีขนาดห้องมากกว่า 30 ตารางเมตรขึ้นไป มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอขนาดไม่น้อยกว่า 4 ฟุต มีขนาดโทรทัศน์มากกว่า 20 นิ้วพร้อมรีโมทคอนโทรล โดยมีช่องรายการมากกว่า 12 ช่อง ตู้เย็น มินิบาร์ โทรทัศน์ ห้องน้ำที่มีขนาดใหญ่ โรงแรมมีให้บริการห้องฟิตเนส สระว่ายน้ำ บาร์ สปา ห้องอาหาร ห้องสัมมนาขนาดใหญ่ ห้องประชุมย่อย และตัวโรงแรมมีการตกแต่งอย่างหรูหรามีระดับ

#### 4.3 มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว

มูลนิธิการท่องเที่ยวไทย (2565) ได้กำหนดมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทโรงแรม (Hotel Standard) หมายถึง หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึง

1.1 สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กร มหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

1.2 สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

1.3 สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการท่องเที่ยวแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

2. ประเภทรีสอร์ต (Resort Standard) หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ สถานที่พักตาอากาศตามมาตรฐานฉบับนี้ไม่รวมถึงห้องประชุมสัมมนา

โดยมีการแบ่งมาตรฐานโรงแรมด้วยเครื่องหมายรูปดาว

1. รูปดาวห้าแฉกหนึ่งดาว หมายถึง มาตรฐานระดับหนึ่งดาว

2. รูปดาวห้าแฉกสองดาว หมายถึง มาตรฐานระดับสองดาว

3. รูปดาวห้าแฉกสามดาว หมายถึง มาตรฐานระดับสามดาว

4. รูปดาวห้าแฉกสี่ดาว หมายถึง มาตรฐานระดับสี่ดาว

5. รูปดาวห้าแฉกห้าดาว หมายถึง มาตรฐานระดับห้าดาว

โดยโรงแรมหรือรีสอร์ทที่จะสามารถขอให้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นโรงแรมที่ประกอบกิจการอยู่ภายในประเทศไทย

2. มีใบอนุญาตประกอบกิจการโรงแรมถูกต้องตามกฎหมายของประเทศไทย

3. ประกอบกิจการตามปกติในทุกส่วนของโรงแรมมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี

4. ยอมรับหลักเกณฑ์การรับรองมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทยของคณะกรรมการรับรองมาตรฐานโรงแรมทุกข้อโดยไม่ข้อยกเว้น

5. ชำระค่าธรรมเนียมการตรวจรับรองมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย

สมาคมโรงแรมไทย (2565) ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวในโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ที่ได้รับใบอนุญาตในปี 2019 – 2021 โดยใบอนุญาตมีอายุ 3 ปี มีโรงแรมและรีสอร์ทจำนวน 309 โรงแรม

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศได้กำหนดสมรรถนะของนักทรัพยากรไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

Giang Thi Huong Vu (2017) ได้ศึกษาเรื่องการทบทวนแบบจำลองความสามารถด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมีวิจารณ์ญาณ: การพัฒนาความสามารถที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากร พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่

1. Business คือ ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ ที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร รวมไปถึงความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในเชิงกลยุทธ์

2. Human Resource Tools, Practices and Process คือ ความเชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับนโยบาย โครงสร้าง แนวทางปฏิบัติ และยังต้องมีความสามารถในการออกแบบและใช้เครื่องมือทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. HR Information Systems, Analytics, and Architecture คือ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ เครื่องมือเทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำนาย วิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ

4. Change คือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจและการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดกระบวนการ โครงสร้างใหม่

5. Organization and Culture คือ ความสามารถในการออกแบบและปรับโครงสร้างองค์กร ให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับมุมมองและภูมิหลังของทุกฝ่าย

6. Personal คือ คุณลักษณะส่วนตัวของนักทรัพยากรมนุษย์ เช่น การมีจริยธรรม ความเป็นผู้นำ และการนำทาง ความซื่อสัตย์ การเรียนรู้ต่อเนื่อง ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล เป็นต้น

Mpho (2017) ได้ศึกษา การวิเคราะห์เนื้อหาของทักษะ HR ที่มีความต้องการสูง พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์มีทักษะทั้งหมด 8 ประการ ได้แก่

1. Communication คือ การสื่อสาร ทักษะการพูดและการสื่อสาร
2. Business Acumen คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเพื่อช่วยหาพันธมิตรทางธุรกิจ
3. Consultation คือ การเป็นผู้ให้คำปรึกษา
4. HR Expertise คือ ความเชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
5. Critical Evolution คือ การประเมินสถานการณ์วิกฤตของนักทรัพยากรมนุษย์
6. Relationship Management คือ การจัดการความสัมพันธ์
7. Diversity & Inclusion คือ ความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก
8. Ethical Practice คือ จรรยาบรรณของนักทรัพยากรมนุษย์

ต่อมา Beatty and Queen's (2019) ศึกษาเรื่อง จากผู้ปฏิบัติงาน HR สู่ผู้นำ HR: สมรรถนะที่จำเป็น พบว่า ผู้นำทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะที่จำเป็นทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

1. HR Expertise คือ ความเชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์
2. Change คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลง
3. Business Acumen คือ ความเฉียบแหลมทางธุรกิจที่มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร
4. Leadership คือ การตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
5. Other competencies คือ ความสามารถอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



จากนั้น Enkhjav, Szira and Varga (2021) ได้ศึกษาเรื่องการพิจารณารูปแบบสมรรถนะของ HR ใหม่: ความเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางดิจิทัล พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

1. Digital Workplace คือ การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุค HR ดิจิทัล
2. Human Resource Competency คือ ความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. Digital Competency คือ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
4. Human Relations Skills คือ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร
5. Entrepreneurship as a Competency of The HR Professional คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นผู้ประกอบการ จะเป็นคนที่คอยขับเคลื่อนธุรกิจจากความการมีความรู้ทางด้านธุรกิจ เป็นบุคคลที่สามารถรับความเสี่ยงได้ และมุ่งเน้นไปที่การให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งความสามารถเหล่านี้จะช่วยปรับโครงสร้างของธุรกิจในปัจจุบัน

ต่อมานักวิชาการภายในประเทศมีแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้ ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร (2560) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ภาคอุตสาหกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคอุตสาหกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนมีองค์ประกอบสมรรถนะทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

1. สมรรถนะด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment and Selection) คือ ความสามารถในการจัดการงานด้านการสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอก รวมไปถึงการจัดการระบบในการคัดเลือกบุคลากรและการเลือกใช้เครื่องมือในการคัดเลือกให้เหมาะสมกับองค์กร
2. สมรรถนะด้านการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Retention and Human Resource Development) คือ ความสามารถในการพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะของบุคลากรทั้งแรงงานไทยและต่างชาติ รวมไปถึงการจัดการค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานวางแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งต่าง ๆ ภายใต้เงื่อนไขขององค์กรและกฎหมายเพื่อให้เกิดความสงบภายในองค์กร



3. สมรรถนะด้านการจัดการคนเก่งและพัฒนาองค์กร (Talent Management and Organization Development) คือ ความสามารถในการจัดการกับพนักงานที่มีความสามารถให้พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มโอกาสในการก้าวหน้าในสายงานของตนเองและพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืน

4. สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและสนับสนุนองค์กร (Problem Solving and Organization Supporting) คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และหาวิธีที่ดีที่สุดให้เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ รวมไปถึงการสนับสนุนองค์กรด้วยการจัดการความรู้ การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Leadership in Human Resource Management) คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การให้เกียรติกับทุกคนในองค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้เพิ่มเติม สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

ต่อมา ภิญญาดา เกียรติภักติกุและธนาสิทธ์ เพิ่มเพียร (2561) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจค้าปลีก ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างจาก รัชพงษ์ เศรษฐบุตโรอย่างชัดเจน โดยผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ประกอบด้วย 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ความรู้ในงาน HR (HR Job Knowledge) คือ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ HR รับผิดชอบ ได้แก่ การสรรหา คัดเลือกพนักงาน งานฝึกอบรม งานแรงงานสัมพันธ์ งานบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและงานพัฒนาองค์กร

2. ความรู้ในธุรกิจ (Business Acumen) คือ มีความรู้ในธุรกิจค้าปลีก และความรู้ในธุรกิจด้านอื่น ๆ รวมไปถึงรู้เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) วัฒนธรรมองค์กร และสามารถวิเคราะห์องค์กร เพื่อนำวางแผน เชื่อมโยงและตัดสินใจได้

3. จรรยาบรรณวิชาชีพ HR (HR Ethics) คือ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบขององค์กร ไม่ทำให้องค์กรเสียชื่อเสียง

4. การสื่อสาร (Communication) คือ การ พูด อ่าน เขียน และการแสดงออกที่เหมาะสม เลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือตามสถานการณ์ให้ผู้ส่งสารและรับสารมีความเข้าใจตรงกัน

5. การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (Analytical Thinking & Problem Solving) คือ การคิดวิเคราะห์ แยกแยะข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อที่สามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสม

6. การวางแผนและจัดการงาน (Planning & Organizing) คือ การวางแผน จัดการงานได้อย่างเหมาะสม เป็นระเบียบตามความสำคัญตามเวลาที่กำหนด เพื่อปฏิบัติดีจนให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

7. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานหรือบุคคลอื่น ๆ ด้วยวิธีการเจรจาต่อรอง ตัดสินใจโดยใช้เหตุผล ความยุติธรรมเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย และให้เกิดการยอมรับร่วมกันได้

8. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือ การวางแผน คิด ออกแบบ กำหนดกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อพ่วงค์บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

9. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) คือ การสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน

10. ทักษะภาษา (Language Skills) คือ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารกับชาวต่างชาติและปฏิบัติงานร่วมกับลูกค้าได้

11. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ การมีภาวะผู้นำ เป็นผู้เปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถของทีมเพื่อนำทีมไปสู่ความสำเร็จ

12. ดิจิทัล HR (Digital HR) คือ การเรียนรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้งโปรแกรมสำเร็จรูป เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย รวมไปถึงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

13. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม

14. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) คือ การนำความรู้มาพัฒนาจนได้แนวคิดใหม่ๆ ที่จะสามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ รัชฎาธิปไตย อุปลัมภ์ประชา (2561) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ พบว่ามีจำนวนสมรรถนะน้อยกว่ากฎหมาย เกียรติคุณและธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่

1. ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ คือ การเลือกใช้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงการวิเคราะห์ความต้องการ และมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของงานว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา

2. เข้าใจโลกาภิวัตน์ คือ การเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วยเช่นกัน

3. ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล คือ การมีความรู้และความชำนาญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสร้างกิจกรรมแก่ฝ่ายปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้ออกมาสำเร็จผล รวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหาร

4. ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล คือ การมีบุคลิกที่ดี เป็นต้นแบบให้แก่พนักงานในองค์กร มีความน่าเชื่อถือที่ทำให้พนักงานมีความไว้วางใจให้แก่พนักงานทรัพยากรมนุษย์

5. การติดต่อสื่อสาร คือ ทักษะการโน้มน้าว ชักจูง ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงได้ง่ายด้วยการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจให้ต่อกัน

6. การใช้เทคโนโลยีในทางธุรกิจ คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

7. การมีจริยธรรม คือ มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ สามารถตรวจสอบการทำงานได้ มีความยุติต่อพนักงานทุก ๆ คนในองค์กร

ดังนั้น จากการศึกษาของรัชฎาทิพย์ อุบลมณีประชา มีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักวิชาการท่านอื่น คือ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (Personal Trust) ที่หมายถึง การมีบุคลิกที่ดีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บุคลากรไว้วางใจ และการเข้าใจโลกาภิวัตน์ (Understand Globalization) คือ การติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอด เพื่อวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

งานวิจัยของ สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ พระมหาโชตินิพัฐพนธ์ (ผลเจริญ) อิศรพงษ์ ไกรสินธุ์ พระปลัดวัชร (เกิดสบาย) และพระปลัดสุระ (จันทิก) (2560) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย 4.0 มี 4 ประการ ได้แก่

1. การสื่อสาร (Communication) คือ การใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือกับทุกคนและทุกตำแหน่งในองค์กร ที่ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้และมีความเข้าใจที่ตรงกัน

2. การคิดวิเคราะห์และการคิดวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking) คือ การมีเหตุและผล รวมไปถึงหลักฐานที่จะมีสนับสนุนในการตัดสินใจหรือการโต้แย้งประเด็นที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นให้รอบคอบที่สุด

3. ทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship-Building Skills) คือ ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และระหว่างพนักงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร สามารถพึ่งพาให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการจูงใจ ผลักดัน และกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีความเต็มใจในการมีส่วนร่วม และดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จของทีมหรือองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ทำการรวบรวมจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ สามารถสรุปออกมาเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะ	Giang	Mpho	Beatty and Queen	Enkhjav, Szira and Varga	รัชพงศ์ เศรษฐบุญตรี	ภิญญา เกียรติกิติกุล และธรรมาสิทธิ์ เพิ่มเพียร	รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา	สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ และคณะ
1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)	✓		✓		✓	✓		✓
2. ความรู้ในงาน HR (HR Job Knowledge)	✓		✓		✓	✓	✓	
3. ความรู้ในธุรกิจ (Business Acumen)	✓	✓		✓		✓		

ตารางที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะ	Giang	Mpho	Beatty and Queen	Enkhjav, Szira and Varga	รัชพงศ์ เศรษฐบุตตร	ภิญญา เกียรติทิกุล และธนาลิทธิ เพิ่มเพียร	รัชฎาทิพย์	อุบลมภ์ประชา	สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ และคณะ
4. จรรยาบรรณวิชาชีพ HR (HR Ethics)	✓	✓				✓	✓		
5. การสื่อสาร (Communication)		✓				✓	✓	✓	
6. การคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา (Analytical Thinking & Problem Solving)		✓			✓	✓		✓	
7. การวางแผนและจัดการงาน (Planning & Organizing)	✓					✓	✓		
8. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)		✓		✓		✓		✓	
9. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)				✓		✓	✓		
10. ทักษะภาษา (Language Skills)						✓			
11. ดิจิทัล HR (Digital HR)	✓			✓		✓	✓		

ตารางที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

สมรรถนะ	Giang	Mpho	Beatty and Queen	Enkhjav, Szira and Varga	รัชพงศ์ เศรษฐบุตโร ภมูญบุทา	เกียรติกิติคุณและธนาสิ รัลล	รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา	สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ และ คณะ
12. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	✓					✓		
13. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)						✓		
14. ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (Personal Trust)							✓	
15. เข้าใจโลกาภิวัตน์ (Understand Globalization)							✓	
16. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change)	✓		✓					
17. ความสามารถส่วนบุคคล (Personal talent)	✓		✓					
18. การให้คำปรึกษา (Consultation)		✓						

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ สามารถนำสมรรถนะย่อยมาจัดกลุ่มให้เป็นสมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ สามารถจัดกลุ่มได้ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การศึกษาหรือเรียนรู้ในด้านที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านประกอบไปด้วย



1.1 ความรู้ในงาน HR (HR Job Knowledge) คือ การจัดการคน ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน พัฒนาอบรมให้มีความรู้ความสามารถ รวมไปถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด งานบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและงานพัฒนาองค์กร

1.2 ความรู้ในธุรกิจ (Business Acumen) คือ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับในธุรกิจโรงแรม

2. ทักษะ (Skill) คือ การฝึกฝนทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนเกิดความชำนาญในด้านนั้น ๆ ประกอบด้วย

2.1 ดิจิทัล HR (Digital HR) คือ การใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การใช้โปรแกรมเฉพาะในการจัดการทรัพยากรบุคคลกร การใช้เว็บไซต์ การใช้โซเชียลมีเดีย รวมไปถึงการเลือกใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 การคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา (Analytical Thinking & Problem Solving) คือ การคิด วิเคราะห์ แยกแยะข้อมูล เพื่อค้นหาสาเหตุ รวบรวมหลักฐานที่สนับสนุนการตัดสินใจ และตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ เพื่อแก้ปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสม

2.3 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) คือ การคิดสิ่งใหม่ๆ หรือการนำมาพัฒนา สร้างสรรค์แนวทางการทำงานใหม่ ที่สามารถนำมาแก้ปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสม

2.4 การสื่อสาร (Communication) คือ การ พูด อ่าน เขียน การแสดงออกที่เหมาะสม ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ชักจูง โน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันได้

2.5 ทักษะภาษา (Language Skills) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารกับบุคคลอื่น เพื่อที่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามเป้าหมาย

2.6 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือ การวางแผน ออกแบบ กำหนดกลยุทธ์ ร่วมกับผู้บริหาร เพื่อเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของแต่ละตำแหน่งว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร เพื่อให้มีการตัดสินใจที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

2.7 การวางแผนและจัดการงาน (Planning & Organizing) คือ การวางแผน จัดงานได้อย่างเหมาะสมและตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ เป็นไปตามกฎระเบียบ เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ

2.8 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงแรมระหว่างพนักงานด้วยกันเองและพนักงานและผู้บริหาร ด้วยวิธีการเจรจา ไกล่เกลี่ย มีความเป็นธรรม การเป็นที่ปรึกษา และสร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพื่อที่ให้เกิดความสามัคคี สามารถให้ความช่วยเหลือในแผนกและระหว่างแผนก เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3. คุณลักษณะ (Attribute) คือ ทักษะ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ที่เกิดขึ้นจากภายในของตัวบุคคลนั้น ๆ ที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลที่ผ่านการพัฒนาเรียนรู้ หรือผ่านการอบรม ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ หรือปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งไว้ ประกอบด้วย

3.1 จรรยาบรรณวิชาชีพ HR (HR Ethics) คือ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความเป็นธรรมให้แก่บุคลากรในองค์กร มีความโปร่งใสในการทำงาน สามารถตรวจสอบการทำงานย้อนหลังได้

3.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการจูงใจ ผลักดันบุคลากรในองค์กรให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

3.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การร่วมมือกันปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมทีม รับผิดชอบความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันทำอย่างให้สำเร็จผล

3.4 ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (Personal Trust) คือ การมีบุคลิกที่ดีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บุคลากรและผู้บริหารไว้วางใจ

3.5 การเข้าใจโลกาภิวัตน์ (Understand Globalization) คือ การติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา เพื่อวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม : การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย” โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาขอบเขตสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว 2) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีดำเนินการวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

##### 1.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายสำหรับการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

Alfred (1973) ให้ความหมายของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย หมายถึง การรวบรวมผลของการตัดสินใจเกี่ยวกับคำตอบที่เป็นมติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

Jensen (1996) ได้ให้คำนิยามของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามในเรื่องที่ศึกษา เพื่อให้ได้ความคิดเห็นกลับมาเพื่อมุ่งเน้นการรวบรวมคำตอบและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในเรื่องที่ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

Balasubramanian and Agarwal (2012) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย หมายถึง การบวนการพิจารณาตรวจทานอย่างเป็นระบบในประเด็นที่ศึกษาที่ผ่านการออกแบบด้วยชุดแบบสอบถามที่มีความต่อเนื่องและสรุปความคิดเห็นจากการตอบกลับ

น้ำผึ้ง มีคิล (2559) ได้ให้ความหมายของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย หมายถึง เป็นการรวบรวมความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปศึกษาและวิเคราะห์หาคำตอบที่ยังไม่ทราบคำตอบที่แน่นอน โดยรวบรวมความรู้ของผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ต้องการศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนความคิดเห็นที่แสดงออกด้วยวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้วิเคราะห์ข้อมูลในรอบถัดไป ซึ่งองค์ความรู้ใหม่ที่ได้มาเกิดจากเสียงข้างมากจากการรวบรวมข้อมูล ลักษณะที่สำคัญของการทำวิจัยด้วยวิธีเดลฟาย คือ 1) ไม่เปิดเผยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำเสนอได้อย่างอิสระ 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทบทวนความคิดเห็นอีกครั้ง และ 3) การวินิจฉัยความคิดเห็นของกลุ่มอย่างเป็นทางการ

นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2560) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย หมายถึง กระบวนการหรือเครื่องมือที่นำมาใช้ในการตัดสินใจข้อสรุปในเรื่องที่ศึกษาอย่างเป็นระบบปราศจากการจากเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยวิธีการรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

จากการศึกษาความหมายของการทำวิจัยด้วยเทคนิค เดลฟาย หมายถึง การรวบรวมคำตอบความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษา จากการทำแบบสอบถามมากกว่า 1 รอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนความคิดเห็นของตนเองได้อีกครั้ง และสรุปองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ

## 1.2 ลักษณะที่สำคัญของวิธีเดลฟาย

Delkey (1969) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายไว้ 3 ข้อ ได้แก่ 1) การไม่เปิดเผยรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถนำเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ 2) การให้ข้อมูลที่เป็นการเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน และยังให้มีการเสนอความคิดเห็นซ้ำๆ ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จะถูกแจ้งกลับอีกครั้ง กระทำหลายรอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทบทวนความคิดเห็น 3) การวินิจฉัยของกลุ่มอย่างเป็นทางการ ความคิดเห็นครั้งสุดท้ายของผู้เชี่ยวชาญจะถูกสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้วยค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางอื่นๆ หากเกี่ยวข้องกับตัวเลข

นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2560) ได้สรุปลักษณะของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายที่มีความยืดหยุ่นไว้ 4 ข้อ ได้แก่ 1) เป็นคำถามแบบมีโครงสร้าง 2) ดำเนินการซ้ำ 3) ควบคุมการตอบกลับ และ 4) ไม่แสดงรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีข้อดีจากการไม่แสดงรายชื่อ เพื่อลดผลกระทบในการแสดงความคิดเห็นในแต่ละรอบ ข้อเสีย คือ การใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลใช้เวลานาน จึงควรมีการติดตามผู้เชี่ยวชาญเสมอ

### 1.3 ประเภทของเทคนิคเดลฟาย

ซัชวาล ทัชศิริวัต (2553) ได้แบ่งประเภทของเทคนิคเดลฟายไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ กลุ่มแรก เทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นจากแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ กลุ่มสอง เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ซึ่งพัฒนาขึ้นมาเพื่อลดข้อจำกัดของวิธีเดลฟายแบบดั้งเดิม โดยรูปแบบของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ได้แก่

- 1) การใช้วิธีระดมความคิดเห็นในรอบแรก และจัดทำแบบสอบถามแบบปลายเปิดในรอบที่ 2
- 2) การใช้วิธีสัมภาษณ์ในรอบแรก เป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่ชี้แนะ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ใช้ผู้ตอบทั่วไปเป็นจำนวนมาก เพื่อครอบคลุมประเด็นที่ศึกษา โดยไม่กำหนดกรอบของคำถาม เพียงกำหนดของหัวข้อให้ผู้ตอบ ได้ตอบอย่างอิสระ มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ จากนั้นนำความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปทำแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3
- 3) การใช้แบบสอบถามปลายปิด แทนแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก และหากผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วย สามารถระบุมุมความคิดประกอบ และในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 ก็ให้นำข้อเสนอแนะจากรอบแรก ระบุแยกในแต่ละประเด็น แล้วให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบ และกระทำซ้ำรอบ 3 และรอบ 4 จนกว่าจะได้ข้อมูลที่นิ่ง
- 4) การประชุม เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการประชุม ในระหว่างการประชุม เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและนำเสนอย้อนกลับไปในที่ประชุมและทบทวนความคิดเห็น อภิปรายในที่ประชุม ซึ่งการเก็บข้อมูลในที่ประชุม จะทำให้ไม่สามารถปิดบังสภาพภาพของผู้เข้าร่วมประชุมได้
- 5) เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน เป็นการนำเอาระบบการส่งแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ผ่านอีเมล เพื่อส่งไฟล์ไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายช่วยประมวลผลข้อมูลรวมถึงการใช้ระบบ Multi-User Domain เพื่อคัดอีเมล
- 6) เดลฟายกลุ่ม เป็นการเชิญผู้เชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการประชุม หลังจากได้รับการตอบรับ โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปก่อนเข้าประชุม หลังจากก่อนหรือหลังประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 และทำในช่วงพักการประชุม แต่จะไม่มีอภิปรายคำตอบในการประชุม รวบรวมคำตอบอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อทำแบบสอบถามเสร็จแล้ว ร่วมกันนำข้อเสนอแนะที่ไม่เห็นด้วยมาพิจารณาเพื่อหาข้อสรุป

#### 1.4 ขั้นตอนการศึกษา

Murphy and Terry (1998) ได้แบ่งกระบวนการศึกษาออกเป็น 5 ข้อ ได้แก่  
 1) การกำหนดผู้เชี่ยวชาญ 2) การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามปลายเปิด  
 3) การกำหนดค่าความคิดเห็นเป็นมาตรวัดแบบสอบถามในฉบับที่สอง 4) การหาข้อสรุปที่สอดคล้องกับเสียงข้างมาก และ 5) การวิเคราะห์สรุปผลข้อมูล

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้แบ่งขั้นตอนการใช้เทคนิคเดลฟายออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) ขั้นการวางกรอบการเก็บข้อมูล คือ การกำหนดคำถามเพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
- 2) ขั้นตอนการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ คือ เลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา มีความรู้ความสามารถที่จะนำมาแลกเปลี่ยนได้
- 3) ขั้นตอนการเก็บข้อมูล คือ การเก็บข้อมูลมักจะไม่เกิน 4 รอบ โดยรอบแรก เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามปลายเปิด รอบสอง นำคำตอบที่ได้จากรอบแรกมาวิเคราะห์ และมาจัดทำเป็นแบบสอบถามปลายปิด รอบสาม นำข้อมูลรอบสอง มาสร้างแบบสอบถาม โดยรอบนี้สร้างเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
- 4) ขั้นตอนการรายงานผล คือ เป็นการจัดทำรายงานจากการวิเคราะห์ผลรอบสุดท้าย เพื่อนำเสนอ

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ผู้วิจัยทำการเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sample) ซึ่งคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากลักษณะที่มีความรู้ ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และคัดเลือกจากความสะดวกของผู้วิจัย โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

- สมาคมโรงแรมไทย จำนวน 3 คน
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand : PMAT) จำนวน 1 คน
- นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จำนวน 11 คน
- ผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จำนวน 1 คน



ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 1 และรอบที่ 2

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบบออกเป็น 2 ชุด

1) แบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 1 ของผู้เชี่ยวชาญ ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด และหากผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยในประเด็นนั้น สามารถแสดงความคิดเห็นประกอบได้ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 21 คน มีความคลาดเคลื่อนที่ลดลง 0.02 ซึ่งอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมากตามตารางที่ 8 (Macmillan, 1971) โดยการตอบแบบสอบถามทั้ง 2 รอบ เป็นผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมทั้ง 2 รอบ และสามารถแสดงเหตุผลประกอบได้เมื่อไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 8 แสดงค่าความคลาดเคลื่อนในการเก็บข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ค่าความคลาดเคลื่อน	ค่าความคลาดเคลื่อนลดลง
1 – 5	1.20 – 0.70	0.5
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 -17	0.54 – 0.50	0.04
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 - 29	0.46 – 0.44	0.02

2) แบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามความคิดเห็นและคำแนะนำรอบที่ 1 นำมาแยกประเด็นเพื่อจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 2 โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scales) แบบ 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert Scale) ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

และนำคำตอบจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประเมิณค่า มาวิเคราะห์หาค่า มัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

#### 4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็น โดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

##### 1) แบบสอบถามความคิดเห็นชุดที่ 1

1.1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการหนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นให้แก่ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

1.2) ปรับปรุงและพัฒนาแบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 1 ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง โดยแบบสอบถามความคิดเห็นนี้มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ที่มีคำตอบเป็นเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถระบุเพิ่มเติมถึงประเด็นที่ไม่เห็นด้วย และสามารถเสนอแนะในประเด็นอื่นๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญเล็งเห็นว่าสำคัญ จึงได้แบบสอบถามความคิดเห็นออกมาเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อศึกษาสมรรถนะ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม และสามารถระบุเหตุผลประกอบเมื่อไม่เห็นด้วยในแบบสอบถาม

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะ

##### 2) แบบสอบถามชุดที่ 2

2.1) นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 1 มาแยกประเด็น และสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้กับผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม

2.2) ปรับปรุงและพัฒนาแบบสอบถามแบบมาตราส่วนค่าตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริงกับผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมในรอบที่ 1 แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะ

## 5.วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะของพนักงานในโรงแรมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทำการสังเคราะห์ข้อมูลแล้วสรุปเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้สมรรถนะของพนักงานในโรงแรมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ระยะที่ 2 การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะของพนักงานในโรงแรมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน โดยการใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่กำหนดคำตอบให้ผู้เชี่ยวชาญเลือกคำตอบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบแรก และสามารถระบุเหตุผลได้หรือไม่เห็นด้วย นำข้อมูลที่เก็บในรอบแรกมาแยกในแต่ละประเด็น และวิเคราะห์ เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

ระยะที่ 3 เก็บข้อมูลในรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 21 คน และนำข้อมูลที่เก็บในรอบที่สองมาแยกประเด็นและวิเคราะห์ผลด้วยสถิติ มัชฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

## 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากสมาคมโรงแรมไทย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 - 5 ดาว

นักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารโรงแรม รวมทั้งหมดจำนวน 21 คน ผ่านทางช่องทางออนไลน์

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### แบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 1

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ

- ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อหาการวิเคราะห์สถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญ

- ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อหาการวิเคราะห์การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยของผู้เชี่ยวชาญ

### แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า รอบที่ 2

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ

- ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อหาการวิเคราะห์สถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับกับผู้เชี่ยวชาญ

- มัธยฐาน (Median) (สุชาติ บวรกิตติวงศ์, 2548)

$$\left[ \frac{\frac{n}{2} - \sum f_1}{f_s} \right]$$

มัธยฐาน =  $L + c$

เมื่อ  $L$  คือ ขอบล่าง (Lower class boundary) ของชั้นที่มีมัธยฐานตกอยู่

$\sum f_1$  คือ ความถี่สะสมจากชั้นข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด ถึงก่อนชั้นมัธยฐาน

$f_s$  คือ ความถี่ของชั้นที่ต้องการคำนวณหามัธยฐาน

$n$  คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่ามัธยฐานของคำตอบในแต่ละคำถามที่คำนวณได้มาแปลผลตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ ดังนี้ (Best, 1970)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป	หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้นมากที่สุด
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 – 4.49 ขึ้นไป	หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้นมาก
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50 – 3.49 ขึ้นไป	หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้นปานกลาง
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50 – 2.49 ขึ้นไป	หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้นน้อย
ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 ลงไป	หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้นน้อยที่สุด

- ฐานนิยม (Mode) เพื่อหาค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 – 5 ในแต่ละคำถามของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า โดยระดับคะแนนใดที่มีความถี่สูง จะเป็นค่าฐานนิยมของคำถามนั้น ในกรณีที่ค่าความถี่มีค่าเท่ากันทั้ง 2 ระดับ จะนำค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นค่าฐานนิยมในคำถามนั้น ค่าฐานนิยมจึงเป็นสถิติที่นำมาวัดค่าเฉลี่ยของข้อมูลเพื่อเป็นการยอมรับข้อมูลที่มีจำนวนมากที่สุดเป็นตัวกลาง โดยไม่นำข้อมูลอื่นมาพิจารณาร่วม (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2540)

- ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อวิเคราะห์หาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ 3 และ ควอไทล์ที่ 1 โดยค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามที่มีค่าไม่เกิน 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในคำถามนั้นๆ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และหากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณแสดงผลมากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน

$$\text{ควอไทล์ที่ 3} = L + c \left[ \frac{\frac{3n}{4} - \sum f}{f_{Q3}} \right]$$

เมื่อ L คือ ขีดจำกัดล่างสที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่ควอไทล์ที่ 3 ตกอยู่

$\sum f$  คือ ผลบวกของความถี่ของชั้นที่ต้องการคำนวณหาควอไทล์ที่ 3 ลงไป หรือความถี่สะสมของชั้นที่ต้องการคำนวณหาควอไทล์ที่ 3

$f_{Q3}$  คือ ความถี่สะสมของชั้นที่ต้องการคำนวณหาควอไทล์ที่ 3

c คือ ค่าช่วงระหว่างชั้น

n คือ จำนวนความถี่ทั้งหมด

$$\text{ควอไทล์ที่ 1} = L + c \left[ \frac{\frac{n}{4} - \sum f}{f_{Q1}} \right]$$

เมื่อ L คือ ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่ควอไทล์ที่ 1 ตกอยู่

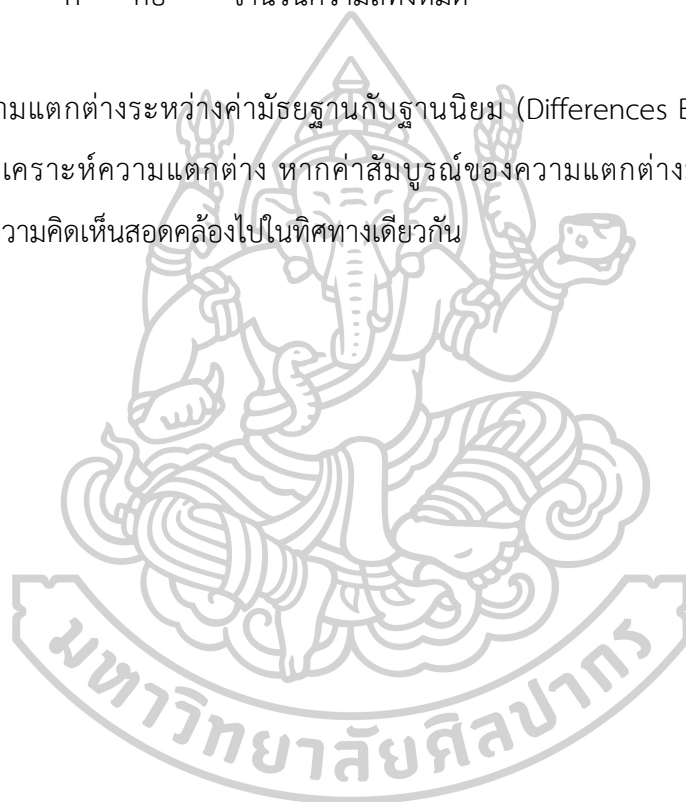
$\sum f$  คือ ผลบวกของความถี่ของชั้นที่ต้องการคำนวณหาควอไทล์ที่ 3 ลงไป หรือความถี่สะสมของชั้นที่ต้องการคำนวณหาควอไทล์ที่ 1

$f_{Q1}$  คือ ความถี่สะสมของชั้นที่ต้องการคำนวณหาควอไทล์

c คือ ค่าช่วงระหว่างชั้น

n คือ จำนวนความถี่ทั้งหมด

- ความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยม (Differences Between Median and Mode) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่าง หากค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างมีค่าไม่เกิน 1 จึงถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน





## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม : การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 1 ไปยังผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม แบ่งออกเป็น 5 หน่วยงาน ได้แก่ สมาคมโรงแรมไทย จำนวน 3 คน สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จำนวน 11 คน อาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน และผู้บริหารในธุรกิจโรงแรม จำนวน 1 คน รวมทั้งหมด 21 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอเป็น 2 รอบ โดยรอบแรกเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่แบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อศึกษาสมรรถนะ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม และสามารถระบุเหตุผลประกอบเมื่อไม่เห็นด้วยในแบบสอบถาม

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

ข้อมูลสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยจำนวนประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานที่สังกัดในปัจจุบัน โดยนำข้อมูลเก็บมาวิเคราะห์ด้วยร้อยละ (Percentage : %) ตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 1

สถานภาพของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ทำงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	0	0
1 – 5 ปี	2	9.52
6 – 10 ปี	7	33.33
11 – 15 ปี	5	23.81
มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	7	33.33
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100</b>
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>		
ผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว	1	4.76
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand : PMAT)	1	4.76
สมาคมโรงแรมไทย	3	14.29
นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันอุดมศึกษา	5	23.81
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว	11	52.38
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมา คือ ประสบการณ์ทำงาน 11 -15 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 และน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52 ต่อมาเป็นข้อมูลทางด้านหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบัน มีมากที่สุด คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร

มนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 52.38 รองลงมาเป็น นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 สมาคมโรงแรมไทย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 น้อยที่สุดคือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 และผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 4.76

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

จากการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะทางด้านความรู้ ของผู้บริหารฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 -5 ดาว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าร้อยละ ดังตารางที่ 10 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 สมรรถนะทางด้านความรู้

สมรรถนะทางด้าน ความรู้	เห็นด้วย (คน)	คิดเป็นร้อยละ	ไม่เห็นด้วย	คิดเป็นร้อยละ
1. ความรู้พื้นฐานใน งานจัดการทรัพยากร มนุษย์ (Basic Knowledge of HR Management)	20	95.24	1	4.76
2. ความรอบรู้ใน ธุรกิจขององค์กร (Business Acumen)	20	95.24	1	4.76
3. ความรู้พื้นฐานทาง การตลาด (Basic Knowledge of Marketing)	21	100	0	0

ตารางที่ 10 สมรรถนะทางด้านความรู้ (ต่อ)

สมรรถนะทางด้าน ความรู้	เห็นด้วย (คน)	คิดเป็นร้อยละ	ไม่เห็นด้วย	คิดเป็นร้อยละ
4. ความรู้เกี่ยวกับ รูปแบบการทำงาน (Knowledge of Working Style)	20	95.24	1	4.76
5. ความรู้พื้นฐาน ด้านกฎหมายแรงงาน (Knowledge of Labor Law)	ข้อเสนอเพิ่มเติม			

จากตารางที่ 10 สมรรถนะทางด้านความรู้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญล้วนเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยในสมรรถนะด้านความรู้ที่ควรพึงมีในผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ดังต่อไปนี้ ความรู้พื้นฐานในงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ เห็นด้วยจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 ไม่เห็นด้วย 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 ต่อมาเป็นความรู้ในธุรกิจขององค์กร เห็นด้วยจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 ไม่เห็นด้วย 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 ความรู้พื้นฐานทางการตลาด เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน เห็นด้วยจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 ไม่เห็นด้วย 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอว่าควรเพิ่มความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาคำจำกัดความด้านสมรรถนะความรู้เพื่อนำไปสู่แบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า ในการเก็บข้อมูล รอบที่ 2 สมรรถนะหลักด้านความรู้ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้พื้นฐานในงานจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ (Basic Knowledge of HR Management) ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร (Business Acumen) ความรู้พื้นฐานทางการตลาด (Basic Knowledge of Marketing) ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน (Knowledge of Working Style) และความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงาน (Knowledge of Labor Law) รายละเอียดคำจำกัดความสมรรถนะแต่ละด้าน ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 คำจำกัดความสมรรถนะทางด้านความรู้

สมรรถนะทางด้านความรู้	
ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
1. ความรู้พื้นฐานในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Basic Knowledge of HR Management)	มีความเข้าใจหลักการจัดการบุคลากรตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ออกแบบระบบงานและการวิเคราะห์งาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร การบริหารค่าตอบแทนงานสวัสดิการ งานพัฒนาองค์กร การจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการพนักงานสัมพันธ์
2. ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร (Business Acumen)	มีความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรธุรกิจโรงแรม สามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่ให้สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางธุรกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูง
3. ความรู้พื้นฐานทางการตลาด (Basic Knowledge of Marketing)	มีความเข้าใจหลักการตลาดเบื้องต้นเพื่อคิดและวิเคราะห์งานทรัพยากรมนุษย์ภายใต้มุมมองนักการตลาด ทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายเพื่อออกแบบงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Intervention) ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ (stakeholders) การออกแบบและวางแผนแคมเปญ การสื่อสารเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การเลือกใช้เครื่องมือทางการตลาดต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงาน HR ในด้านการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)

ตารางที่ 11 คำจำกัดความสมรรถนะทางด้านความรู้ (ต่อ)

สมรรถนะทางด้านความรู้	
ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
4. ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน (Knowledge of Working Style)	มีความเข้าใจรูปแบบการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกระบวนการทำงาน วางแผนรูปแบบการทำงานเพื่อให้กระบวนการทำงานดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่นและได้รับผลกระทบน้อยที่สุดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ออกแบบรูปแบบการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าและบุคลากรในองค์กร เช่น การทำงานแบบ Agile การทำงานแบบ Hybrid การทำงานแบบ Lean เป็นต้น
5. ความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงาน (Knowledge of Labor Law)	มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายการจ้างงาน กฎหมายคุ้มครองสิทธิของนายจ้างและลูกจ้าง และ กฎหมายประกันสังคม เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมให้พนักงานในองค์กรให้รับรู้และเข้าใจเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ รวมถึงการให้คำแนะนำที่สำคัญกับผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

ที่มา: กิติกาญจน์ โกมลวิทย์ และ ธนภฤต สังข์เฉย (2565: 143)

ต่อมาเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางด้านทักษะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 - 5 ดาว พบว่าส่วนใหญ่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับสมรรถนะย่อยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมจากการทบทวนวรรณกรรม ดังตารางที่ 12 ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 12 สมรรถนะทางด้านทักษะ

สมรรถนะทางด้าน ทักษะ	เห็นด้วย (คน)	คิดเป็นร้อยละ	ไม่เห็นด้วย	คิดเป็นร้อยละ
1. การใช้ดิจิทัล (Digital Skill)	21	100	0	0
2. การคิดวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา (Analytical Thinking & Problem Solving)	21	100	0	0
3. ความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม (Creativity & Innovation)	20	95.24	1	4.76
4. ทักษะภาษาและ การสื่อสาร (Language and Communication)	20	95.24	1	4.76
5. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	19	90.48	2	9.52
6. การวางแผนและ จัดการงาน (Planning & Organizing)	21	100	0	0
7. การจัดการความ ขัดแย้ง (Conflict Management)	21	100	0	0

ตารางที่ 12 สมรรถนะทางด้านทักษะ (ต่อ)

สมรรถนะทางด้านทักษะ	เห็นด้วย (คน)	คิดเป็นร้อยละ	ไม่เห็นด้วย	คิดเป็นร้อยละ
8. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	21	100	0	0
9. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement)	21	100	0	0
10. การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Work Force Diversity Management)	ข้อเสนอเพิ่มเติม			

จากตารางที่ 12 สมรรถนะทางด้านทักษะ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยในสมรรถนะทางด้านทักษะที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาวควรพึงมี ดังต่อไปนี้ การใช้ดิจิทัล เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เห็นด้วยจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 ทักษะภาษาและการสื่อสาร เห็นด้วยจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 การคิดเชิงกลยุทธ์ เห็นด้วยจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 90.48 ไม่เห็นด้วยจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52 การวางแผนและจัดการงาน เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 การจัดการความขัดแย้ง เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 การทำงานเป็นทีม เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอว่าควรเพิ่มการจัดการความหลากหลายของบุคลากร

ทั้งนี้ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาคำจำกัดความด้าน

สมรรถนะทักษะเพื่อนำไปสู่แบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า ในการเก็บข้อมูล รอบที่ 2 สมรรถนะหลักด้านทักษะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 10 ด้าน ได้แก่ การใช้ดิจิทัล (Digital Skill) การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา (Analytical Thinking & Problem Solving) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) ทักษะภาษาและการสื่อสาร (Language and Communication) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การวางแผนและจัดการงาน (Planning & Organizing) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement) และการจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Work Force Diversity Management) ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 คำจำกัดความสมรรถนะทางด้านทักษะ

สมรรถนะทางด้านทักษะ	
ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
1. การใช้ดิจิทัล (Digital Skill)	ใช้เทคโนโลยีในการทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การใช้โปรแกรมเฉพาะในการจัดการทรัพยากรบุคคล การใช้เว็บไซต์ การใช้โซเชียลมีเดีย รวมไปถึงการเลือกใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา (Analytical Thinking & Problem Solving)	คิดวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเพื่อค้นหาสาเหตุ รวบรวมหลักฐานที่สนับสนุนการตัดสินใจและตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Insightful Analytics) ได้ อย่างทันเหตุการณ์ (Real Time) ใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ช่วยวิเคราะห์งานและการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)	คิดสิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดจากสิ่งเดิมเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์แนวทางการทำงานใหม่ที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม เช่น นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ตารางที่ 13 คำจำกัดความสมรรถนะทางด้านทักษะ (ต่อ)

สมรรถนะทางด้านทักษะ	
ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
4. ทักษะภาษาและการสื่อสาร (Language and Communication)	ใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศทั้งการฟัง พูด อ่าน และเขียนได้อย่างถูกต้องและชัดเจนในการสื่อสารกับทีมงาน บุคคลากรแผนกอื่น ๆ รวมถึงผู้บริหารองค์การ รับฟังปัญหา แลกเปลี่ยนและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับทีมงานและบุคคลากรแผนกอื่น ๆ รวมไปถึงการแสดงออกทางอวัจนภาษาที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อชักจูงและโน้มน้าวให้บุคคลากรในองค์การทำงานร่วมกันตามเป้าหมายที่กำหนด
5. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	คิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารให้เท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน วิเคราะห์และเข้าใจกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง วางแผนหลักและแผนสำรองด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับโลกยุค VUCA และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
6. การวางแผนและจัดการงาน (Planning & Organizing)	วางแผนงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ นำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงสามารถบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)	จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การระหว่างพนักงานด้วยกันเองและพนักงานและผู้บริหาร ด้วยวิธีการ เกรงใจ ไกล่เกลี่ย มีความเป็นธรรม เป็นที่ปรึกษาและสร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์การเพื่อให้เกิดความสามัคคี ให้ความช่วยเหลือในแผนกงานและระหว่างแผนก เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น
8. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	จัดระบบและกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยใช้การรวมพลังและการทำงานเป็นทีม มีแผนและขั้นตอนการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้ประสานความคิดที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างรับผิดชอบร่วมกัน สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 13 คำจำกัดความสมรรถนะทางด้านทักษะ (ต่อ)

สมรรถนะทางด้านทักษะ	
ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
9. การสร้างความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement)	กำหนดแนวปฏิบัติและเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรให้แก่ฝ่ายบริหาร เช่น การเสริมสร้างประสบการณ์ ที่ดีให้แก่บุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี การจัดสภาพแวดล้อม การทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทนและ ผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น รวมถึงการหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพื่อรักษาและดึงดูดบุคลากรซึ่งจะลดอัตราการลาออก และช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
10. การจัดการความ หลากหลายของบุคลากร (Work Force Diversity Management)	ใช้กลยุทธ์เพื่อบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ วางแผนกำลังคนโดยเน้นกลยุทธ์การสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มี ความหลากหลาย การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความหลากหลายได้ แสดงความสามารถหรือความเก่งส่วนบุคคล (Unique Talent) และ แปลงความสามารถให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ การ นำเสนอแนวทางการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ให้โอกาสการทำงาน การ ยอมรับและตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกกลุ่มซึ่งมีความ แตกต่างกัน

ที่มา: กิติกาญจน์ โกมลวิทย์ และ ธนภฤต สังข์เฉย (2565: 144-145)

ถัดมาเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากร  
มนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว พบว่าส่วนส่วนใหญ่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับสมรรถนะย่อย  
ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมจากการทบทวนวรรณกรรม ดังต่อตารางที่ 14 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 สมรรถนะทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

สมรรถนะทางด้าน คุณลักษณะส่วนบุคคล	เห็นด้วย (คน)	คิดเป็นร้อยละ	ไม่เห็นด้วย	คิดเป็นร้อยละ
1. จริยธรรมในการ ปฏิบัติงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ (Professional Ethics of Human Resources)	21	100	0	0
2. ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Change Agent)	21	100	0	0
3. ความคิดแบบ เติบโต (Growth Mindset)	ข้อเสนอเพิ่มเติม			
4. วุฒิภาวะทาง อารมณ์ (Emotional Maturity)	21	100	0	0

จากตารางที่ 14 สมรรถนะทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยทั้งหมดเกี่ยวกับสมรรถนะย่อยทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาวควรพึงมี ดังต่อไปนี้ จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยทางผู้เชียวชาญนำเสนอถึงการปรับชื่อให้เหมาะสม เห็นด้วยจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 นอกจากนี้ผู้เชียวชาญเสนอแนะถึงสมรรถนะทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติม คือ ความคิดแบบเติบโต อีกทั้งสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือและความเข้าใจโลกาภิวัตน์ ผู้วิจัยตัดออกตามคำแนะนำของผู้เชียวชาญเนื่องจากมีคำจำกัดความที่คล้ายกับบางองค์ประกอบของสมรรถนะย่อย



ทั้งนี้ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาคำจำกัดความด้านสมรรถนะคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อนำไปสู่แบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 สมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Professional Ethics of Human Resources) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 คำจำกัดความด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	
ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
1. จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Professional Ethics of Human Resources)	ปฏิบัติงานบนหลักความสุจริต เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรม ปราศจากอคติ และไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่องค์กรกำหนด รักษาความลับและเปิดเผยข้อมูลอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ดำรงตนเป็นแบบอย่างด้านจรรยาบรรณวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยปราศจากผลประโยชน์แอบแฝง คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการจูงใจ ผลักดันบุคลากรในองค์กรให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมไปถึงความกล้าที่จะตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบและเด็ดขาด เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)	ชอบความท้าทายในงาน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค มีทัศนคติในแง่บวกในการเรียนรู้ เชื่อว่าความพยายามเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ ชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากคำวิจารณ์ ชอบค้นหาแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น และรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

ตารางที่ 15 คำจำกัดความด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (ต่อ)

สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	
ชื่อสมรรถนะ	คำจำกัดความ
4. วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity)	เข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ตนเองและแสดงออกอย่างเหมาะสม อดทนอดกลั้นท่ามกลางสภาวะที่มีแรงกดดันสูงจากผู้บริหารและพนักงานและจัดการกับความเครียดได้ เข้าใจสถานการณ์ทางสังคม เปิดรับและมองสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้าน

ที่มา: กิตติกาญจน์ โกมลวิทย์ และ ธนกฤต สังข์เฉย (2565: 145-146)

ต่อมาเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า โดยแบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า

ข้อมูลสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยจำนวนประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานที่สังกัดในปัจจุบัน โดยนำข้อมูลเก็บมาวิเคราะห์ด้วยร้อยละ (Percentage : %) ตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 2

สถานภาพของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ทำงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	0	0
1 – 5 ปี	2	9.52
6 – 10 ปี	7	33.33
11 – 15 ปี	5	23.81
มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	7	33.33
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 16 ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>		
ผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว	1	4.76
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand : PMAT)	1	4.76
สมาคมโรงแรมไทย	3	14.29
นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันอุดมศึกษา	5	23.81
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว	11	52.38
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมา คือ ประสบการณ์ทำงาน 11 -15 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 และน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52 ต่อมาเป็นข้อมูลทางด้านหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบัน มีมากที่สุด คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 52.38 รองลงมาเป็นนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 สมาคมโรงแรมไทย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 น้อยที่สุดคือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 และผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 4.76

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

จากการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลส่วนบุคคลของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 -5 ดาว จากรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้แจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยในสมรรถนะทางด้านความรู้  
ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว

สมรรถนะทางด้าน ความรู้	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับมัธย ฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับ ความเห็น ด้วย	ความ สอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. ความรู้พื้นฐาน ในงานจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ความรอบรู้ใน ธุรกิจขององค์กร	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ความรู้พื้นฐาน ทางการตลาด	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ความรู้เกี่ยวกับ รูปแบบการทำงาน	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ความรู้พื้นฐาน ด้านกฎหมาย แรงงาน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่ามีระดับความเห็นด้วยมากที่สุดจำนวน 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) ความรู้พื้นฐานในงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 2) ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 3) ความรู้พื้นฐานทางการตลาด (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 4) ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) และ 5) ความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงาน (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 0)

โดยสมรรถนะย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุดที่มีค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน มีค่าเท่ากับ 0 ทั้งหมด 5 สมรรถนะย่อย และไม่มีผู้เชี่ยวชาญท่านใดที่มีความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับสมรรถนะย่อย

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยในสมรรถนะทางด้านทักษะ  
ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว

สมรรถนะทางด้าน ทักษะ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับมัธย ฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับ ความเห็น ด้วย	ความ สอดคล้อง ของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. การใช้ดิจิทัล	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การคิดวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม	4	5	-1	1	มาก	สอดคล้อง
4. ทักษะภาษาและ การสื่อสาร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. การคิดเชิงกล ยุทธ์	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. การวางแผนและ จัดการงาน	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. การจัดการความ ขัดแย้ง	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. การทำงานเป็น ทีม	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. การสร้างความ ผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากร	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
10. การจัดการ ความหลากหลาย ของบุคลากร	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่ามีระดับความเห็นด้วยมากที่สุดจำนวน 10 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) การใช้ดิจิทัล (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 2) การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 3) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (มัธยฐาน 4 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 4) ทักษะภาษาและการสื่อสาร (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 0) 5) การคิดเชิงกลยุทธ์ (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 6) การวางแผนและจัดการงาน (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 7) การจัดการความขัดแย้ง (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 8) การทำงานเป็นทีม (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 9) การสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) และ 10) การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1)

โดยสมรรถนะย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด คือ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยพิจารณาจากค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน มีค่าเท่ากับ -1 และไม่มีผู้เชี่ยวชาญท่านใดที่มีความคิดเห็น ไม่เห็นด้วยกับสมรรถนะย่อย

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเห็นด้วยในสมรรถนะทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลส่วนบุคคลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว

สมรรถนะทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับความเห็นด้วย	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ความคิดแบบเติบโต	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. วุฒิภาวะทางอารมณ์	5	5	0	1	มากที่สุด	สอดคล้อง



จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่ามีระดับความเห็นด้วยมากที่สุดจำนวน 4 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 0) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 3) ความคิดแบบเติบโต (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) และ 4) วุฒิภาวะทางอารมณ์ (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1)

โดยสมรรถนะย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุดที่มีค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน มีค่าเท่ากับ 0 ทั้งหมด 4 สมรรถนะย่อย และไม่มีผู้เชี่ยวชาญท่านใดที่มีความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับสมรรถนะย่อย

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

จากการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญได้นำเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ว่าควรมีสสมรรถนะที่เกี่ยวกับ Global Information and Technology และบางสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาขึ้นควรมีอยู่ในตัวของผู้บริหารระดับสูงที่คอยกำกับองค์การในภาพรวมด้วย มิควรคาดหวังหรือกำกับว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีทุกอย่างสมบูรณ์ หากผู้บริหารสูงสุดไม่เข้ามามีส่วนร่วมและมีสมรรถนะดังกล่าว ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่สามารถขับเคลื่อนงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ดีเช่นกัน การที่ระบุให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีสมรรถนะทั้งหมดเหล่านี้ อาจเป็นเกินความคาดหมายได้เช่นกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม : การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาขอบเขตสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว 2) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์การทำงานทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 21 คน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยกับผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 21 คน

การศึกษาวินิจฉัยสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

**ระยะที่ 1** การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะของพนักงานในโรงแรมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทำการสังเคราะห์ข้อมูลแล้วสรุปเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้สมรรถนะของพนักงานในโรงแรมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

**ระยะที่ 2** การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะของพนักงานในโรงแรมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน โดยการใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่กำหนดคำตอบให้ผู้เชี่ยวชาญเลือกคำตอบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบแรก และสามารถระบุเหตุผลได้เมื่อไม่เห็นด้วย นำข้อมูลที่เก็บในรอบแรกมาแยกในแต่ละประเด็น และวิเคราะห์ เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

**ระยะที่ 3** เก็บข้อมูลในรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 21 คน และนำข้อมูลที่เก็บในรอบที่สองมาแยกประเด็นและวิเคราะห์ผลด้วยสถิติ มัชยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) พิจารณาผลในแต่ละสมรรถนะย่อยที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ

สรุปผลการวิจัยสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย พิจารณาจากค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะนั้นมากที่สุด มีความสำคัญในระดับมากที่สุด และสมรรถนะย่อยที่มี ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมา คือ ประสบการณ์ทำงาน 11 -15 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 และน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52 ต่อมาเป็นข้อมูลทางด้านหน่วยงาน ที่สังกัดของผู้เชี่ยวชาญในปัจจุบัน มีมากที่สุด คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 52.38 รองลงมาเป็นนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์จากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 สมาคมโรงแรมไทย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 น้อยที่สุดคือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 และผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 4.76

ต่อมาเป็นผลการวิเคราะห์สมรรถนะย่อยของผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง การวิเคราะห์สมรรถนะของ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ผู้วิจัยได้สรุปสมรรถนะทางด้าน ความรู้ แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะย่อย สมรรถนะด้านทักษะ แบ่งออกเป็น 10 สมรรถนะ และ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ โดยพิจารณาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม สามารถ สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับความเห็นด้วยในแต่ละสมรรถนะย่อยที่ได้ศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย เรียงลำดับจากค่ามัธยฐานมากไปน้อย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากันทุกสมรรถนะย่อย ทางด้านความรู้ ดังนี้ 1) ความรู้พื้นฐานในงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่าง ควอไทล์ 1) 2) ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 3) ความรู้ พื้นฐานทางการตลาด (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 4) ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) และ 5) ความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงาน (มัธยฐาน 5 พิสัย ระหว่างควอไทล์ 0) และไม่พบสมรรถนะย่อยด้านความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน

สมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วย 10 สมรรถนะย่อย เรียงลำดับจากค่ามัธยฐานมากไปน้อย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5 ทั้งหมด 9 สมรรถนะย่อย ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4 ทั้งหมด 1 สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การใช้ดิจิทัล (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 2) การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 3) ทักษะภาษา และการสื่อสาร (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 0) 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 5) การวางแผนและจัดการงาน (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 6) การจัดการความขัดแย้ง (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 7) การทำงานเป็นทีม (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 8) การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 9) การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) และ 10) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (มัธยฐาน 4 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) และไม่พบสมรรถนะย่อยด้านทักษะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน

สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย เรียงลำดับจากค่ามัธยฐานมากไปน้อย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5 ทั้งหมด 4 สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 0) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) 3) ความคิดแบบเติบโต (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) และ 4) วุฒิภาวะทางอารมณ์ (มัธยฐาน 5 พิสัยระหว่างควอไทล์ 1) โดยไม่พบสมรรถนะย่อยด้านทักษะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม พบว่า สมรรถนะหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยมีทั้งหมด 19 สมรรถนะย่อย ตามผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 1. สมรรถนะด้านความรู้

จากผลการศึกษาวิจัยด้านสมรรถนะด้านความรู้ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับ 5 สมรรถนะย่อย ว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว มีความรู้พื้นฐานในงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร ความรู้พื้นฐานทางการตลาด ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน และ ความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงาน

1.1 สมรรถนะย่อย ความรู้พื้นฐานในงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Basic Knowledge of HR Management) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว พึงมีความรู้ ความเข้าใจถึงการจัดการบุคลากรตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก ออกแบบระบบงาน รวมไปถึงการวิเคราะห์งาน ตลอดจนส่งเสริมการอบรมและพัฒนาบุคลากร การรักษาบุคลากร ค่าตอบแทน สวัสดิการ ร่วมกับการพัฒนาองค์การ ดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและความปลอดภัย ความสะอาดและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้ดูดี จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อตัวองค์กร บุคลากร และสังคม (พิชิต เทพวรรณ, 2554) ซึ่งการมีความรู้พื้นฐานในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ย่อมทำให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ดียิ่งขึ้นมากกว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีความรู้ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังสามารถนำความรู้พื้นฐานที่มีไปต่อยอดในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้ด้วยเช่นกัน

1.2 สมรรถนะย่อย ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์การ (Business Acumen) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรก้าวสู่บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนของธุรกิจร่วมกับผู้บริหาร (Human Resources Business Partner) กำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหาร เป็นสิทธิ์เป็นเสียงจากบุคลากรในองค์การ เพื่อร่วมกันบริหารทั้งการจัดการคนควบคู่กับการดำเนินธุรกิจโรงแรมคู่กันไป เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายได้ง่ายขึ้น เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีความใกล้ชิดกับบุคลากรและทีมผู้บริหารในองค์การทำให้เป็นตัวกลางให้แก่บุคลากรและทีมผู้บริหารได้ สอดคล้องปณิธานริย์ กิ่งวงศา และคณะ (2565) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ กล่าวว่า การมีความรู้ทางด้านความสามารถในการบริหารธุรกิจ ย่อมเข้าใจถึงการบริหารธุรกิจและแนวทางในบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จผล

1.3 สมรรถนะย่อย ความรู้พื้นฐานทางการตลาด (Basic Knowledge of Marketing) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ทางการตลาด โดยมีกลุ่มเป้าหมายสูงสุดเป็นบุคลากรและผู้บริหารในโรงแรมให้มีความพึงพอใจในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ และมีความมั่นคงในอาชีพจากสวัสดิการที่ทางผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ทำนโยบายไว้ จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรและผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จผล อีกทั้งการทำการตลาดช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีจากภายในองค์กรสู่ภายนอก บุคคลภายนอกย่อม



อยากเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้เกิดการแข่งขัน ย่อมส่งผลให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพจากการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ อริยัญญา เถลิงศรี (2561b) ที่กล่าวถึงมุมมองการบริหารคน HR 4.0 ในยุค Disruptive World ว่าการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรให้เหมือนกับลูกค้า ช่วยให้บุคลากรขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

1.4 สมรรถนะย่อย ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน (Knowledge of Working Style) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ควรมีความยืดหยุ่นในมุมมองการปฏิบัติงานของบุคลากรในบางตำแหน่ง ที่สามารถปฏิบัติได้จากที่บ้าน ไม่จำเป็นต้องเข้าออฟฟิศ รวมไปถึงการวางแผนให้มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก ให้สามารถดำเนินงานได้รวดเร็วมีความเข้าใจ สอดคล้องกับบวรนนท์ ทองกัลยา (2562) กล่าวว่า นักทรัพยากรมนุษย์ปรับรูปแบบในการทำงาน โครงสร้างการทำงาน กระบวนการทำงาน รวมถึงความคิดให้นักทรัพยากรมนุษย์ให้ยืดหยุ่น สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเปลี่ยนองค์กรได้

1.5 ความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงาน (Knowledge of Labor Law) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายการจ้างงาน กฎหมายคุ้มครองสิทธิของนายจ้างและลูกจ้าง และ กฎหมายประกันสังคม เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเป็นธรรมกับบุคลากร สอดคล้องกับชนัญญา มุลชีพ และคณะ (2563) ที่กล่าวว่า กฎหมายแรงงานเป็นสิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ควรรู้และมีความเข้าใจเป็นอย่างดี เป็นไปตามหลักจริยธรรมและถูกต้องตามกฎหมายเพื่อนำไปสู่การสร้างแบรนด์นายจ้างได้ (Employer Branding)

## 2. สมรรถนะด้านทักษะ

จากผลการศึกษาวิจัยด้านสมรรถนะด้านทักษะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับ 10 สมรรถนะย่อย ว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว มีทักษะการใช้ดิจิทัล การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะภาษาและการสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนและจัดการงาน การจัดการความขัดแย้ง การทำงานเป็นทีม การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และการจัดการความหลากหลายของบุคลากร



2.1 สมรรถนะย่อย การใช้ดิจิทัล (Digital Skill) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ควรมีทักษะทางด้านเทคโนโลยีในการจัดการงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยย่นระยะเวลาของการทำงานให้สั้นขึ้น และมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องจากการคำนวณของระบบมากกว่าการทำให้มือ และเวลาที่เหลือยังสามารถไปปฏิบัติงานอื่นได้ เป็นประโยชน์ต่อโรงแรมอย่างสูง สอดคล้องกับ กชกร จงเกริกเกียรติ (2563) กล่าวว่า เทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ ช่วยลดความผิดพลาดและลดปริมาณงานได้ สามารถช่วยลดงานทางด้านเอกสารได้

2.2 สมรรถนะย่อย การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา (Analytical Thinking and Problem Solving) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว มีทักษะทางการคิดวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ ย่อมทำให้มองเห็นถึงวิธีการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจแก้ปัญหานั้นให้เกิดผลกระทบ น้อยที่สุด โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ที่มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมาก การแก้ไขปัญหาในแต่ละครั้ง ย่อมส่งผลกระทบต่อคนหมู่มากจึงต้องใช้ความรอบคอบเป็นอย่างสูง เพื่อที่จะลด ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์เพื่อหาปัญหาที่แท้จริงย่อมมีความสำคัญ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ภิญญา เกียรติกิติกุลและธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ที่ระบุว่า การคิด วิเคราะห์ แยกแยะข้อมูลอย่างรอบคอบ ทำให้สามารถพบต้นตอของปัญหาที่แท้จริง และแก้ไขปัญหาได้ อย่างเหมาะสม

2.3 สมรรถนะย่อย ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว สามารถคิดสิ่งใหม่ หรือต่อยอดพัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อมา แก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือแม้กระทั่งการคิดกิจกรรมต่างๆ ให้มี ความแปลกใหม่ ที่จะช่วยนำมาเชื่อมความสัมพันธ์ภายในโรงแรมระหว่างบุคลากรให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลดีในอนาคตให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับกับงานวิจัยของ ภิญญา เกียรติกิติกุล และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ได้อธิบายว่า การนำความรู้มาพัฒนาจนกลายเป็น แนวคิดใหม่ ๆ จะช่วยแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าได้ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมองบุคลากรเป็นลูกค่านั่นเอง

2.4 สมรรถนะย่อย ทักษะภาษาและการสื่อสาร (Language and Communication) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว สามารถใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศได้อย่างคล่องแคล่ว ด้านพูด อ่าน เขียน ฟัง เพื่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย รวมไปถึงการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร รับฟังปัญหา แลกเปลี่ยนผ่านการสื่อสารและแสดงออกอย่างเหมาะสม การทำงานกับคนหมู่มาก ทักษะการสื่อสารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างสูงที่จะต้องคอยสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน เพื่อให้ช่วยปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นต่อไป สอดคล้องกับ ภิญญา เกียรติกิติกุล และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ที่อธิบายถึงการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารกับผู้ร่วมงานและลูกค้าชาวต่างชาติ อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลหลักยังเสริมถึงในส่วนของการใช้ภาษาไทยให้ถูกต้องเพื่อการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน

2.5 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว สามารถคิดวิเคราะห์เพื่อดำเนินการในการวางแผนระยะสั้น ระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับทีมผู้บริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีความยืดหยุ่น มีวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ภิญญา เกียรติกิติกุล และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจค้าปลีก กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผนออกแบบ กำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหาร ย่อมก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

2.6 การวางแผนและจัดการงาน (Planning & Organizing) ) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ควรมีการวางแผนงานในระยะสั้น ระยะยาว เพื่อกำหนดเป้าหมายตามช่วงระยะเวลา กำหนดทิศทางในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ หากไม่มีการวางแผนจะทำให้เกิดการงานซ้ำซ้อน เสียเวลา และไม่สามารถทำให้ผู้บริหารเห็นถึงเป้าหมายของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจค้าปลีก (ภิญญา เกียรติกิติกุล และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2561) ระบุถึงการวางแผน จัดการงาน ให้เป็นไปตามข้อกำหนด ให้งานประสบความสำเร็จ

2.7 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ

3 – 5 ดาว ควรมีทักษะของการจัดการความขัดแย้งเนื่องจากธุรกิจโรงแรมดำเนินงานด้วยบุคลากรที่มีความสามารถเป็นจำนวนมาก ย่อมเกิดความขัดแย้ง กระทบกระทบกระทั่งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรหรือบุคลากรด้วยกันเอง ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ย่อมส่งผลดีนอกจากที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้ก็ต้องมีทักษะ มีความยุติธรรมในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ อูไร สัมเกลี้ยง และคณะ (2562) อธิบายว่าสิ่งสำคัญที่จะช่วยจัดการความขัดแย้งได้สำเร็จและสร้างสรรค์ คือ การใช้ทักษะการบริหาร พิจารณาด้วยความรอบคอบและถูกต้อง มีความสามารถในการชักจูงคน ใจเย็น อดทน ตัดสินใจด้วยหลักฐานที่ครบถ้วน รับฟังบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.8 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว สามารถจัดระเบียบการทำงานร่วมกับผู้อื่นเนื่องจากการทำงานกับคนหมู่มาก หากช่วยกันปฏิบัติงานก็จะช่วยขับเคลื่อนธุรกิจต่อไปได้ ใช้เวลาไม่นานก็ปฏิบัติงานสำเร็จได้ง่ายกว่าการงานคนเดียว สอดคล้องกับสมคิด ผลนิต (2558) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะช่วยทำให้ปฏิบัติงานสำเร็จและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยสร้างศักยภาพให้กับองค์กรให้สำเร็จผลตามที่ตั้งเป้าไว้

2.9 การสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร (Employee Engagement) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากรในโรงแรมไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการพาไปท่องเที่ยวในประเทศหรือต่างประเทศ สวัสดิการที่ดีอย่างการจ่ายเงินเมื่อทำงานล่วงเวลา วันลาที่เหมาะสม ประกันสุขภาพกลุ่ม เพื่อสร้างความมั่นคงในแก่การดำเนินชีวิตของบุคลากร เหล่าบุคลากรย่อมเกิดความไว้วางใจและสบายใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับวีรภัทร สภากาญจน์ (2564) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร กล่าวว่า การวางกลยุทธ์ผ่านการทำกิจกรรม โครงการร่วมกัน จะช่วยทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกันเองส่งผลต่อความผูกพันขององค์การ

2.10 การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Work Force Diversity Management) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว สามารถวางแผนกำลังคนที่มีความหลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศ ลักษณะนิสัยที่มีความแตกต่างกัน ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ ปฏิบัติงานร่วมกันได้ รวมไปถึงสามารถสร้างทัศนคติให้แก่บุคลากรที่มีความแตกต่างให้มีมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน

ลดปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของความคิดที่ไม่ตรงกัน มีความเข้าอกเข้าใจในมุมมองของแต่ละช่วงวัย เพศ ทำให้บุคลากรที่ทำงานร่วมกันยอมรับความแตกต่างได้ ย่อมส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของกณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ (2558) ที่พบว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรจะส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กร

### 3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาวิจัยด้านสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับ 4 สมรรถนะย่อย ว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว มีคุณลักษณะด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Professional Ethics of Human Resources) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity)

3.1 จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Professional Ethics of Human Resources) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ต้องปฏิบัติงานบนหลักจริยธรรม สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบการทำงานได้ ไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่น คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร และไม่เปิดเผยความลับขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (รัชฎาทิพย์ อุปลัมภ์ประชา, 2561) ที่ระบุการทำงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง

3.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว จะต้องมิบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นต้นแบบให้แก่บุคลากรทั้งเชิงทัศนคติเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ulrich and Brockbank (2005) ที่ระบุถึงบทบาทของการเป็นผู้นำในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรตลอดจนการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรในองค์กร

3.3 ความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ชอบความท้าทายในการปฏิบัติงาน ไม่ย่อท้อ คิดบวก ชอบการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด สามารถยอมรับคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้อย่างใจกว้างจะช่วยให้จิตใจปลอดโปร่งไม่ถูกรบกวนจากสภาพแวดล้อม

ในการทำงานจนสร้างความยุ่งยากขณะปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานออกมาได้ดี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Neuro Leadership Institute ที่อธิบายถึง ความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงขององค์การขึ้นอยู่กับทีมผู้บริหาร หากทีมผู้บริหารมีความคิดแบบเติบโต ก็จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้ เพราะหากมีวิธิตัด ทศนคติที่ดี ย่อมนำองค์การไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ (ฟาริดา สุริยะพงศ์ไชย, 2564)

3.4 วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับดีมากที่สุด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว มีความเข้าใจถึงความรู้สึก อารมณ์ของผู้อื่น มีความอดกลั้นในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันสูงจากบุคลากรรอบข้างรวมถึงความกดดันจากผู้บริหาร จะช่วยทำให้สุขภาพทางด้านจิตใจแข็งแรงไม่บอบช้ำ เมื่อมีความคิดในแง่บวก จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และอยู่กับโรงแรมในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2560) กล่าวว่า ในแง่ของการบริหาร บุคคลที่สามารถควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์ได้ดี ย่อมได้เปรียบกว่าบุคคลที่ความฉลาด เนื่องจากการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงจะช่วยให้มีเกราะป้องกันมิให้ทำอะไรแบบวู่วาม และไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมออกไป

จากผลวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ทั้งหมด 19 สมรรถนะย่อย จาก 3 สมรรถนะนั้น มี 18 สมรรถนะย่อยมีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด และมีเพียง 1 สมรรถนะย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะย่อยด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) ที่อยู่ในสมรรถนะทางด้านทักษะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญที่น้อยกว่าสมรรถนะย่อยด้านอื่นๆ ในด้านของผู้วิจัยคิดว่าความคิดสร้างสรรค์นั้นมีความสำคัญไม่แพ้ด้านอื่นๆ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นมานั้น ย่อมเป็นความคิดนอกกรอบที่จะเข้ามาช่วยจัดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยความคิดที่ไม่เหมือนผู้ใดและช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการเก็บรวบรวมผลการวิจัย เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม : การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย” ซึ่งเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ควรมีความรอบรู้ในสมรรถนะด้านใดบ้างในยุค VUCA World ที่โลกมีความผันผวนสูง อยู่ในสภาวะไม่แน่นอน มีความซับซ้อน คลุมเครือ ดังที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น



การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถเตรียมความพร้อมของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้รับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ เพื่อนำพาโรงแรมไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจโรงแรม

1. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมสามารถนำสมรรถนะไปเป็นตัวประเมินศักยภาพของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปปรับปรุงสมรรถนะในอนาคตได้
2. เป็นแนวทางให้ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. นำผลวิจัยสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว ไปพัฒนาองค์ประกอบด้วยสถิติการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ
2. ควรมีการศึกษาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต



## รายการอ้างอิง

- "การห้ามเข้าพื้นที่เสี่ยงและปิดสถานที่เสี่ยงต่อการติดต่อโรค." (2563). **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 137, ตอนพิเศษ 69ง (25 มีนาคม).
- "ปรับปรุงกฎหมายवादวยโรงแรม." (2547). **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 121, ตอนพิเศษ 70ก (30 ตุลาคม).
- "พระราชบัญญัติ โรงแรม พ.ศ. 2547." (2547). **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 121, ตอนพิเศษ 70ก (30 ตุลาคม): 1-24.
- กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2560). "การบริหารความหลากหลายผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์." **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**, 7, 3: 49-59.
- กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช. (2561). **หน้าที่ของ HR ยุคใหม่ที่ไม่ได้มีเพียงแค่สรรหาคนมาทำงานเท่านั้น.** เข้าถึงเมื่อ 9 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.ar.co.th/kp/en/387>
- กิติกาญจน์ โกมลวิทย์ และธนกฤต สังข์เฉย. (2565). สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม: การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลฟาย. ใน **งานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 10 ประจำปี 2565**, มหาวิทยาลัยศิลปากร เพชรบุรี.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และนิคม เจียรจินดา. (2561). "สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์กร." **วารสารออนไลน์มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต**, 19, ฉบับพิเศษ: 1-13. เข้าถึงได้จาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/article/download/144896/110096/>.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย, นงลักษณ์ ทองนาค, วิหาร ตีปัญญา และแสงเดือน พุทธิง. (2554). **ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร** เข้าถึงเมื่อ 28 กันยายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://competency.rmutp.ac.th/ประโยชน์ของระบบสมรรถนะ/>
- จรีพร จารุกรสกุล. (2563). **COVID DISRUPTION**. เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2565 เข้าถึงได้จาก <https://www.wha-group.com/th/news-media/company-news/662/covid-disruption>
- จ็อบส์ดีบี บาย ซีค. (2561). **รู้จักลักษณะงาน HR ด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน.** เข้าถึงเมื่อ 4 ตุลาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/รู้จักลักษณะงาน-hr/>
- จ็อบส์ดีบี บาย ซีค. (2564). **Digital disruption คือ สิ่งที่ต้องปรับช่วง Covid-19.** เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/digital-disruption-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/>

- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2554). **การจัดการทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคนสร้างผลงาน**. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). "การประยุกต์ใช้สมรรถนะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ " **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด**, 2564, 15: 262-269. เข้าถึงได้จาก <https://rerujournal.reru.ac.th/wp-content/uploads/2017/08/31ฉัตรณรงค์ศักดิ์-สุธรรมดี.pdf>.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1**. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนัญชิตา มูลชีพ, จิราภรณ์ สีไพร และธนัสถา โจรนตระกูล. (2563). "กฎหมายแรงงานกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์." **Journal of Modern Learning Development**, 5, 4: 228-238.
- ชัชวาล ทักษิวัต. (2553). "การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย." **วารสารรัฐประศาสนศาสตร์**, 8, 1: 185-223.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). **การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ : ภาคปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เถาว์วัลย์ นันทาภินันท์. (2521). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). **สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธงชัย โจน์กั้งสตาล. (2564). **สรุปการบรรยาย Generation Disruption ที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาฯ**. เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <https://thongchairoj.medium.com/สรุปการบรรยาย-generation-disruption-ที่คณะวิศวกรรมศาสตร์-จุฬา-4c680b4afb71>
- ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร. (2560). "การพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ภาคอุตสาหกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน." **วารสารสมาคมงานวิจัย**, 22, 2: 176-190. เข้าถึงได้จาก [http://www.ar.or.th/ImageData/Magazine/10046/DL\\_10340.pdf?t=637789935493367498](http://www.ar.or.th/ImageData/Magazine/10046/DL_10340.pdf?t=637789935493367498).
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). **เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ competency มาใช้ขององค์กร**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- น้ำผึ้ง มีศีล. (2559). "การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย: การหลีกเลี่ยงมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้อง." **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ)**, 9, 1: 1256-1267.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2560). "การนำเทคนิคเดลฟายไปใช้สำหรับการวิจัย." **วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**, 4, 2.
- นิลรัตน์ นวกิจไพบูลย์. (2555). **ประเภทของสมรรถนะ**. เข้าถึงเมื่อ 28 กันยายน. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/501771>
- บวรนนท์ ทองกัลยา. (2562). **ส่องเทรนด์ HR โลกยุคดิจิทัล เปิดผลวิจัย 'PMAT'**. เข้าถึงเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/829853>
- ปริญญญา ปิ่นทอง. (2561). "อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจของพนักงานวิศวกรกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง." วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. เข้าถึงได้จาก [https://mba.ms.src.ku.ac.th/thesis/uploads/thesis\\_20190109063620.pdf](https://mba.ms.src.ku.ac.th/thesis/uploads/thesis_20190109063620.pdf)
- ปลัดสุระ (จันทัก). (2560). "สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย 4.0." **วารสารนวมทองแห่งพุทธศาสตร์ปริทรรศน์**, 4, 2: 62-73.
- ปัทมาพร ท่อชู, วิทยา อินทร์สอน และสุขอังคณา แกล่งกัณฑ์. (2564). **แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะ เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เข้าถึงเมื่อ 27 กันยายน 2564. เข้าถึงได้จาก <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=735&section=18&issues=28>
- พัลลภา ปิตสันต์. (2564). **งานบริหารทรัพยากรบุคคล ท่ามกลางสถานการณ์โควิด -19 คือหัวใจสำคัญต่อองค์กรภาคธุรกิจ HR คือ “Hero” เพราะคุณต้องพาองค์กร “เปลี่ยน” พร้อมเดินไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ**. เข้าถึงเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.thansettakij.com/lifestyle/499140>
- พุทธชาติ ลุนคำ. (2564). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-2564**. เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/io-hotel-21>
- พาริตา สุริยะพงศ์ไชย. (2564). "ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ภิญญาดา เกียรติกิติกุล และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2561). สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา  
องค์กรธุรกิจค้าปลีก. ใน **การประชุมวิชาการ ครั้งที่ 3 มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา.**
- มูลนิธิโรงแรมไทย. (2565). **หลักเกณฑ์กำหนดระดับมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว.** เข้าถึงเมื่อ 14  
มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก [http://www.thaihotels.org/attachments/view/  
?attach\\_id=190051](http://www.thaihotels.org/attachments/view/?attach_id=190051)
- รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา. (2561). "สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ." **วารสารการจัดการ  
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**, 8, 2: 122-135. เข้าถึงได้จาก [https://www.tci-  
thaijo.org/index.php/wms/article/download/184381/129883/](https://www.tci-thaijo.org/index.php/wms/article/download/184381/129883/).
- รัชณี จุลทะหว่า และสรรคชัย ไชยสกุลวงศ์. (2562). "การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเป็นเลิศใน  
องค์กร." **วารสารชัยภูมิปริทรรศน์**, 4, 12: 1-12. เข้าถึงได้จาก [https://so02.tci-  
thaijo.org/index.php/jcr/article/view/246194](https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jcr/article/view/246194).
- ราชบัณฑิตยสภา. (2554). **พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554.** เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2564.  
เข้าถึงได้จาก <https://dictionary.orst.go.th/>
- วันเพ็ญ พุทธานนท์. (2563). **โรงแรมกับผลกระทบมหาดจากโควิด-19 แต่อย่างไรการเยียวยา.** เข้าถึง  
เมื่อ 7 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก [https://www.thebangkokinsight.com/  
news/business/328801/](https://www.thebangkokinsight.com/news/business/328801/)
- วัลลภา ช้างกมลพิสุทธิ์. (2564). **โควิดทำให้ HR ไม่เหมือนเดิม.** เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2565 เข้าถึงได้  
จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-701209>
- วิทยาลัยดุสิตธานี. (2562). **ประเทศไทยตอนนี้มีโรงแรมแต่ละประเภทจำนวนเท่าไร?** เข้าถึงเมื่อ 7  
มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://dtt.ac.th/ประเทศไทยตอนนี้มีโรงแรม/>
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: วิจิตร หัตถกร.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). "สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ." **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร**, 6, 12: 165-184. เข้าถึงได้จาก [https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/snru\\_  
journal/article/view/26439/22449](https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/snru_journal/article/view/26439/22449).
- ศิริพงศ์ สมพิรพันธุ์. (2560). "กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา." **วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน,**
- ศูนย์วิจัยด้านการตลาดการท่องเที่ยว. (2563). **สถานการณ์การท่องเที่ยวภายในประเทศไทย.** เข้าถึง  
เมื่อ 7 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก [https://interstat.tat.or.th/mdgrp/ormap\\_new/  
report\\_thai\\_general.php](https://interstat.tat.or.th/mdgrp/ormap_new/report_thai_general.php)

- สกล บุญสิน. (2560). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- สถาบันตำราราชานุกาพ. (2553). **Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. เข้าถึง เมื่อ 26 กันยายน 2564. เข้าถึงได้จาก [http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19\\_53.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf)
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2564). **จาก Disruptions สู่ New Normal ความท้าทายที่ HR Leader ต้องรับมือให้ได้**. เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2564. เข้าถึงได้จาก <http://www.pmat.or.th/ความรู้ทรัพยากรบุคคล/1712/HR%20Infographic/20712/content1/?contentid=38151>
- สมาคมโรงแรมไทย. (2565). **รายชื่อโรงแรม/รีสอร์ท ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว**. เข้าถึงเมื่อ 18 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก [http://www.thaihotels.org/attachments/view/?attach\\_id=247593](http://www.thaihotels.org/attachments/view/?attach_id=247593)
- สมาคมโรงแรมไทยและธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). **ท่องเที่ยวพุดหนักโรงแรมระลำแห่ปิดชั่วคราวตงงานรอบใหม่**. เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-652144>
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด**. กรุงเทพฯ: เวลด์เทรต ประเทศไทย.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). **การจัดการ : จากมุมมองน้กบริหาร**. กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). **คู่มือกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2553). **มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม**. กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). **การสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2563**. เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก [http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านเศรษฐกิจ/สาขาการท่องเที่ยวและกีฬา/ที่พักแรม/2563/Full\\_report\\_63.pdf](http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านเศรษฐกิจ/สาขาการท่องเที่ยวและกีฬา/ที่พักแรม/2563/Full_report_63.pdf)
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย competency based learning**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.



- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, พระมหาโชตินิพัทธ์พนธ์ (ผลเจริญ), อิศรพงษ์ ไกรสินธุ์, พระปลัดวัชระ (เกิดสบาย) และพระปลัดสุระ (จันทัก). (2560). "สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย 4.0." **วารสารวณิฆองแหกรพุทธศาสตร์ปริทรรศน์**, 4, 2: 62-73. เข้าถึงได้จาก [https://so06.tci-thaijo.org/index.php/Vanam\\_434/article/view/247586/167890](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/Vanam_434/article/view/247586/167890).
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวณี จันทะพงษ์, ชนาภา ตันติปุระ, รินรดา แต่งตั้ง และเฉลิมพงษ์ บุญรอด. (2564). **Upskill & Reskill: วัคซีนสร้างภูมิคุ้มกันให้ “แรงงานชนะ” ในโลกทำงานยุคดิจิทัล (1)**. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Article\\_2Mar2021.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_2Mar2021.pdf)
- องค์การอนามัยโลก. (2564). **Coronavirus disease (COVID-19) questions and answers (general)**. เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.who.int/thailand/emergencies/novel-coronavirus-2019/q-a-on-covid-19/q-a-on-covid-19-general>
- อเด็คโก้ กรุ๊ป. (2564). **White Paper: The 5 guiding principles for the new world of work**. เข้าถึงเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://adecco.co.th/th/knowledge-center/detail/new-world-working-toolkit-download>
- อรรธิกา พังงา. (2553). **การจัดการและการปฏิบัติงานส่วนหน้า**. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรินติ้งเฮ้าส์.
- อริยญา เถลิงศรี. (2561). **เปลี่ยนมุมมองการบริหารคน HR 4.0 ในยุค Disruptive World**. เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://brandinside.asia/hr-4-0-disruptive-world/>
- อาชนัน เกาะไพบูลย์. (2563). **ผลกระทบ COVID-19 ต่อธุรกิจโรงแรม**. เข้าถึงเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2564. เข้าถึงได้จาก [https://www.icrc-econtu.com/wp-content/uploads/2020/12/Summary\\_Hotel-1.pdf](https://www.icrc-econtu.com/wp-content/uploads/2020/12/Summary_Hotel-1.pdf)
- อำนาจ วัดจินดา. (2548). **บทบาทของผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr\\_f\\_20170512\\_153135.pdf](https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_153135.pdf)
- อุไร สัมเกลี้ยง, อรุช คงรุ่งโชค และสิญาธร นาคพิน. (2562). "การบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ." **วารสารหาดใหญ่วิชาการ**, 18, 1: 163 - 176.



- เอมอร จันทบุลย์. (2560). "ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ฮาบีแทท กรุ๊ป. (2564). **ไขข้อสงสัยเกณฑ์การวัดมาตรฐานโรงแรม 1-5 ดาว**. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จาก <https://habitatgroup.co.th/blog/id/50>
- Alfred, R. J. (1972). **A Brief Introduction to Technology Forecasting : Concepts and Exercises**. The Permaquid Press.
- Aswathappa, K. E. M. A. L. (2000). **Human Resource and personnel Management**. New Delhi: TaTa McGraw-Hill publishing company Limited.
- Balasubramanian, R., and Agarwal, D. (2012). "Delphi Technique- A Review." **International Journal of Public Health Dentistry**, 3, 2: 16-25.
- Beatty, C. A., and Queen's, I. R. C. (2019). "From HR practitioner to HR leader: Competencies required." **Queen's University Industrial Relations Centre (IRC)**. Available from [https://irc.queensu.ca/wp-content/uploads/articles/articles\\_from-hr-practitioner-to-hr-leader-competencies-required.pdf](https://irc.queensu.ca/wp-content/uploads/articles/articles_from-hr-practitioner-to-hr-leader-competencies-required.pdf).
- Bernadine, J. H. (2009). **Human Resource Management an Experiential Approach**. Singapore: Mcgraw-hill, Inc.
- Bowin, R. B., and Harvay, D. (2001). **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Upper Saddle River, Prentice – Hall.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The Competent Manager**. New York: McGraw-Hill.
- Dalkey, N. C., and Helmer, O. (1963). "An experimental application of the Delphi method to the use of experts." **Management Science**, 9, 3: 458-467.
- Delcampo, R. G. (2011). **Human Resource Management Demystified**. New York.
- Dessler, G. (1994). **Human Resource Management**. Singapore.
- Empeo. (2564). **6 สิ่งที่ HR ต้องรู้: บริหารงานบุคคลอย่างไรในยุค Covid-19**. เข้าถึงเมื่อ 23 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จาก <https://www.myempeo.com/blog/tips/6-things-hr-management-during-covid-19/>
- Enkhjav, T., Szira, Z., and Varga, E. (2021). "Reconsidering HR competency models: entrepreneurship and digital competency." **Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities**: 12-14. Available from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3853543](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3853543).

- Flippo, E. B. (1984). **Principle of Personnel Management**. New York.
- Gary, Y. (2006). **Leadership in Organizations**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Giang Thi Huong Vu. (2017). "A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals." **Journal of Economics, Business and Management**, 5, 12: 357-365. Available from [https://www.dpu.ac.th/dpurdi/upload/content/files/ref\\_apa.pdf](https://www.dpu.ac.th/dpurdi/upload/content/files/ref_apa.pdf).
- Gilley, J. W., and Eggland, S. A. (1989). **Principles of Human Resource Development**. Massachusetts: Addison - Wesley.
- Hagan, K. O. (1996). **Competency in social Work Practice: A Practice Guide for Professionals**. Jessica Kingsley
- Heathfield, S. M. (2018). **The 3 new roles of the human resources professional : Traditional HR is transforming and adding new critical roles**. Accessed October 30. Available from <https://www.thebalancecareers.com/the-new-roles-of-the-human-resources-professional-1918352>
- Hemphill, J. K., and Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In **Leader Behavior : Its Description and Measurement** (pp. 6-38). Ohio: Ohio State University.
- HR note.asia. (2562). **บทบาทใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (New Roles of HR in Digital Age)**. เข้าถึงเมื่อ 23 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnelmanagement/1909-02-hr-roles-digital-age/>
- Ivancevich, J. M. (1998). **Human Resource Management**. 7<sup>th</sup> ed. New York: Trwin/McGraw-Hill Companies.
- Jensen, C. (1996). **Delphi in Depth: Power Techniques from the Experts Berkeley**. CA: McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., and John, J. H. (2008). **Human resource management**. 12<sup>th</sup> ed. Ohio: Thomson/South-western.
- McClelland, D. (1973). "Testing for Competency Rather than for Intelligence." **American Psychologist**, 28, <sup>1</sup>: 1-14.
- Mpho D. Magau. (2017). "A content analysis of the HR skills in high demand." **University of Johannesburg Institutional Repository**: 1-3. Available from <https://core.ac.uk/reader/95456580>.

- Noe Rayment A. and others. (2000). **Human Resource Management**. 3<sup>rd</sup>. New York: Irwin/McGraw-Hill Companies.
- Pace, R. W. (1991). **Human resource development: The field**. New Jersey: Prentice Hall.
- Raymand, S. J. (2008). **Managing Human Resource**. Australia: John Wiley and Sons.
- Richards, D., and Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), **Transforming leadership**. Alexandria. Englewood cliffs, NJ: Prentive Hall.
- STEPS Academy. (2563). **7 แนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรของท่านด้วยการใช้ Digital Transformation**. เข้าถึงเมื่อ 23 พฤศจิกายน เข้าถึงได้จาก <https://stepstraining.co/strategy/how-to-implement-hr-digital-transformation-to-the-organization>
- Tanke, M. L. (2001). **Human Resourouces Management Management for the Hospitality industry**. USA.: Delmar, a division of Thomson Learning Inc.
- Ulrich, D. (1997). **Human Resource Champions : the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., and Brockbank, W. (2005). **The HR value proposition**. Harvard Business Press.
- Werther, W. B. (1993). **Human Resources and Personnel Management**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.





ภาคผนวก





ที่ อว 8606 (พบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมโซแวงคอก

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107





ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบัณฑิตสาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร. 032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๑ มีนาคม 2565

เรื่อง ขออนุมัติขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อาจารย์ ดร.วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยศิลปากร

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุมัติขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณพรหมเมตต์ ปรีชญานุสรณ์ General Manager เดอะเปียโน รีสอร์ท เขาใหญ่

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักรักษากรรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมสุโขทัย

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจуй)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๑ มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณสุกัญญา จันทร์ชู ที่ปรึกษาคณะกรรมการสมาคมโรงแรมไทย

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๑ มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณปฐวี ศรีแดงบุตร นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107





ที่ อว 8606 (พบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณกิตติธัช ญาติมิตรหนูน Learning & Development Supervisor ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแชงกรีล่า เชียงใหม่

ด้วย นางสาวกิตติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิตติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ The Athenee Hotel

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ Oriental Residence Bangkok

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๑ มีนาคม 2565

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณละอียด บุ่งศรีทอง Board advisor of Thai hotel association

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักรักษาการมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๑ มีนาคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมอมารี หัวหิน

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อ.ดร.วัชระ เวชประสิทธิ์ อาจารย์ประจำสาขาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107





ที่ อว 8606 (พบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๑ มีนาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อาจารย์สไบพิพย์ มงคลนิมิตร สาขาวิชาการจัดการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจуй)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๑ มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณกฤตนันท์ บันดี Assistant Training Manager, Sindhorn Kempinski Hotel Bangkok

ด้วย นางสาวกติกากัญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกติกากัญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณศิริพร สุคำ HR Group Manager โรงแรมศรีพินา ภูเก็ต ลักซ์ซัวร์ พูล วิลล่า

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักรักษาพยาบาลในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจួយ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขออนุมัติโครงการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณพิมพ์พิศา พัวอุดมเจริญ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมไอบิส เมืองทองธานี

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บ  
รวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ  
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ใน  
การเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์  
โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจуй)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๑ มีนาคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณอุดม ศรีมหาโชตะ กรรมการผู้จัดการบ้านทะเลดาวรีสอร์ท

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร. 032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๑ มีนาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คุณจันทรา รองฤทธิ์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล โรงแรมพญาปาร์ค

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักรักษาพยาบาลในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร. 032 594 107





ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้ที่เกี่ยวข้องสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

ด้วย นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง 'การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม' มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจуй)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (ทบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงแรมकुสิตธานี

ด้วย นางสาวกิตติกาญจน์ โกมลวิทย์ รหัสประจำตัว 631220032 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกิตติกาญจน์ โกมลวิทย์ หมายเลขโทรศัพท์ 087 799 1443 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจуй)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ภาคผนวก ข เครื่องมือในการดำเนินงานวิจัย



## แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1

### คำชี้แจง

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม โดยขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 2 ระยะ ระยะที่ 1) การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ซึ่งใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ครั้ง ครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 หลังจากผู้วิจัยได้ประมวลสรุปข้อมูลจากครั้งนี้แล้ว จะดำเนินการส่งแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นครั้งที่ 2
2. แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ  
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม  
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ
3. ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านส่งแบบสอบถามกลับมาทาง E-mail [komonwit\\_k@silpakorn.edu](mailto:komonwit_k@silpakorn.edu) ภายในวันที่ 28 พฤษภาคม 2565 )
4. หากท่านมีความประสงค์จะทราบข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง E-mail : [komonwit\\_k@silpakorn.edu](mailto:komonwit_k@silpakorn.edu)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง

(หากท่านทำในไฟล์ word สามารถทำสัญลักษณ์ได้ก็เพื่อป้องกันข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ)

1. ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์หรือธุรกิจโรงแรม
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 1 – 5 ปี	<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 6 – 10 ปี
<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 11 – 15 ปี	<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 16 ปี ขึ้นไป	

2. หน่วยงานหรือองค์กรที่ท่านสังกัด ณ ปัจจุบัน

- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- สมาคมโรงแรมไทย
- นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว
- ผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว

## ตอนที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

**คำชี้แจง** ข้อมูลการประเมินประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คำจำกัดความของสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม และส่วนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะ จากนั้นให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่ตามแบบประเมินในส่วนที่ 2 หากไม่เห็นด้วยโปรดใส่เหตุผลประกอบความคิดเห็นของท่าน

### ส่วนที่ 1 คำจำกัดความของสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

สมรรถนะ	ความหมาย
<b>ความรู้ (Knowledge)</b>	
1. ความรู้ในงาน HR (HR Job Knowledge)	การจัดการคน ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกคนเข้ามาทำงาน พัฒนาอบรมให้มีความรู้ความสามารถ รวมไปถึงการชำระรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด งานบริหาร ค่าตอบแทน สวัสดิการและงานพัฒนาองค์กร
2. ความรู้ในธุรกิจ (Business Acumen)	ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับในธุรกิจโรงแรม
3. ความรู้ทางการตลาด (Marketing Knowledge)	การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรผ่านทางช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ รวมไปถึงการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรให้เหมือนกับการให้บริการลูกค้า มีการดูแลเอาใจใส่ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งถือเป็นการซื้อใจบุคลากรอย่างหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจจากภายในไปสู่ภายนอกให้

สมรรถนะ	ความหมาย
	บุคคลภายนอกอยากเข้ามาทำงานในองค์กร
4. รูปแบบการทำงาน (Working Style)	การนำรูปแบบการทำงานใหม่ มาปรับใช้กับองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า และบุคลากรในองค์กร เช่น การทำงานแบบ Agile เป็นการทำงานที่ปรับโครงสร้าง วิธีการดำเนินงานที่ลดขั้นตอน สามารถทำให้ดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น รูปแบบต่อมา คือ การทำงานแบบ Hybrid คือ การจัดรูปแบบการให้เลือกสถานที่ทำงานและเวลาทำงานได้ ทั้งสำนักงานและการทำงานที่
<b>ทักษะ (Skill)</b>	
1. ดิจิทัล HR (HR Digital)	การใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การใช้โปรแกรมเฉพาะในการจัดการทรัพยากรบุคคล การใช้เว็บไซต์ การใช้โซเชียลมีเดีย รวมไปถึงการเลือกใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (Analytical Thinking and Problem Solving)	การคิด วิเคราะห์ แยกแยะข้อมูล เพื่อค้นหาสาเหตุ รวบรวมหลักฐานที่สนับสนุนการตัดสินใจ และตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ เพื่อแก้ปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสม
3. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)	การคิดสิ่งใหม่ ๆ หรือการนำมาพัฒนา สร้างสรรค์แนวทางการทำงานใหม่ ที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม
4. การสื่อสาร (Communication)	การ พูด อ่าน เขียน การแสดงออกที่เหมาะสม ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ชักจูง โน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันได้
5. ทักษะภาษา (Language Skills)	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารกับบุคคลอื่น เพื่อที่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามเป้าหมาย
6. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	การวางแผน ออกแบบ กำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหาร เพื่อเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของแต่ละตำแหน่งว่ามีผลกระทบต่อ กันอย่างไร เพื่อให้มีการตัดสินใจที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา



สมรรถนะ	ความหมาย
7. การวางแผนและจัดการงาน (Planning and Organizing)	การวางแผน จัดงานได้อย่างเหมาะสมและตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ เป็นไปตามกฎระเบียบ เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ
8. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)	การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงแรมระหว่างพนักงานด้วยกันเองและพนักงานและผู้บริหาร ด้วยวิธีการเจรจา ไกล่เกลี่ย มีความเป็นธรรม การเป็นที่ปรึกษา และสร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพื่อทำให้เกิดความสามัคคี สามารถให้ความช่วยเหลือในแผนกและระหว่างแผนก เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ
9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	การเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรจากการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้
<b>คุณลักษณะ (Attribute)</b>	
1. จรรยาบรรณวิชาชีพ HR (HR Ethics)	จริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความเป็นธรรมให้แก่บุคลากรในองค์กร มีความโปร่งใสในการทำงาน สามารถตรวจสอบการทำงานย้อนหลังได้
2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการจูงใจ ผลักดันบุคลากรในองค์กรให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	การร่วมมือกันปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมทีม รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันทำอย่างให้สำเร็จผล
4. ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (Personal Trust)	การมีบุคลิกที่ดีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บุคลากรและผู้บริหารไว้วางใจ
5. การเข้าใจโลกาภิวัตน์ (Understand Globalization)	การติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา เพื่อวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
6. การสร้างความสุขให้แก่พนักงาน (Creating Happiness for Employees)	การสร้างสุขภาพจิต และสุขภาพกายให้มีความสุขในการทำงาน รวมไปถึงการมีสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานที่สะอาดและปลอดภัย

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	โปรดระบุเหตุผล (กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย)
<b>ความรู้</b>			
1. ความรู้ในงาน HR			
2. ความรู้ทางธุรกิจ			
3. ความรู้ทางการตลาด			
4. รูปแบบการทำงาน (Working Style)			
<b>ทักษะ</b>			
1. ดิจิทัล HR			
2. การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา			
3. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม			
4. การสื่อสาร			
5. ทักษะภาษา			
6. การคิดเชิงกลยุทธ์			
7. การวางแผนและจัดการงาน			
8. การบริหารความขัดแย้ง			
9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
<b>คุณลักษณะ</b>			
1. จรรยาบรรณวิชาชีพ			
2. ความเป็นผู้นำ			
3. การทำงานเป็นทีม			
4. ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล			
5. การเข้าใจโลกาภิวัตน์			
6. การสร้างความสุขให้แก่พนักงาน			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคำจำกัดความ (ส่วนที่ 1)

.....

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินตัวชี้วัดสมรรถนะ (ส่วนที่ 2)

.....

.....

.....





## แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 2

### คำชี้แจง

5. การศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การวิเคราะห์สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม โดยขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 2 ระยะ ระยะที่ 1) การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ซึ่งใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ครั้ง ครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 หลังจากผู้วิจัยได้ประมวลสรุปข้อมูลจากครั้งที่ 1
6. แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ  
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม  
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ
7. ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านส่งแบบสอบถามกลับมาทาง E-mail [komonwit\\_k@silpakorn.edu](mailto:komonwit_k@silpakorn.edu) ภายในวันที่ 9 ตุลาคม 2565 )
8. หากท่านมีความประสงค์จะทราบข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง E-mail : [komonwit\\_k@silpakorn.edu](mailto:komonwit_k@silpakorn.edu)  
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง

(หากท่านทำในไฟล์ word สามารถทำสัญลักษณ์ได้ก็เพื่อป้องกันข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ)

3. ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์หรือธุรกิจโรงแรม
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 1 – 5 ปี	<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 6 – 10 ปี
<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 11 – 15 ปี	<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 16 ปี ขึ้นไป	

4. หน่วยงานหรือองค์กรที่ท่านสังกัด ณ ปัจจุบัน

- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- สมาคมโรงแรมไทย
- นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว
- ผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาว

## ตอนที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

**คำชี้แจง** ข้อมูลการประเมินประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คำจำกัดความของสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม และส่วนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะ จากนั้นให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่

### ส่วนที่ 1 คำจำกัดความของสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
<b>สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competency)</b>	
1. ความรู้พื้นฐานในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Basic Knowledge of HR Management)	มีความเข้าใจหลักการจัดการบุคลากรตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ออกแบบระบบงานและการวิเคราะห์งาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร การบริหารค่าตอบแทน งานสวัสดิการ งานพัฒนาองค์กร การจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการพนักงานสัมพันธ์
2. ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร(Business Acumen)	มีความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรธุรกิจโรงแรม สามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่ให้สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางธุรกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูง

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
3. ความรู้พื้นฐานทางการตลาด (Basic Knowledge of Marketing)	มีความเข้าใจหลักการตลาดเบื้องต้นเพื่อคิดและวิเคราะห์งานทรัพยากรมนุษย์ภายใต้มุมมองนักการตลาด ทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายเพื่อออกแบบงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Intervention) ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ (stakeholders) การออกแบบและวางแผนแคมเปญ การสื่อสารเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การเลือกใช้เครื่องมือทางการตลาดต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงาน HR ในด้านการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)
4. ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน (Knowledge of Working Style)	มีความเข้าใจรูปแบบการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกระบวนการทำงาน วางแผนรูปแบบการทำงานเพื่อให้กระบวนการทำงานดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่นและได้รับผลกระทบน้อยที่สุดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ออกแบบรูปแบบการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าและบุคลากรในองค์กร เช่น การทำงานแบบ Agile การทำงานแบบ Hybrid การทำงานแบบ Lean เป็นต้น
5. ความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงาน (Knowledge of Labor Law)	มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายการจ้างงาน กฎหมายคุ้มครองสิทธิของนายจ้างและลูกจ้าง และ กฎหมายประกันสังคม เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมให้พนักงานในองค์กรให้รับรู้และเข้าใจเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ รวมถึงการให้คำแนะนำที่สำคัญกับผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย



สมรรถนะ	คำจำกัดความ
<b>สมรรถนะด้านทักษะ (Skill Competency)</b>	
1. การใช้ดิจิทัล (Digital Skill)	ใช้เทคโนโลยีในการทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การใช้โปรแกรมเฉพาะในการจัดการทรัพยากรบุคคลกร การใช้เว็บไซต์ การใช้โซเชียลมีเดีย รวมไปถึงการเลือกใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา (Analytical Thinking and Problem Solving)	คิดวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเพื่อค้นหาสาเหตุ รวบรวมหลักฐานที่สนับสนุนการตัดสินใจและตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Insightful Analytics) ได้อย่างทันเหตุการณ์ (Real Time) ใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ช่วยวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)	คิดสิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดจากสิ่งเดิมเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์แนวทางการทำงานใหม่ที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม เช่น นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น
4. ทักษะภาษาและการสื่อสาร (Language and Communication)	ใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศทั้งการฟัง พูด อ่าน และเขียนได้อย่างถูกต้องและชัดเจนในการสื่อสารกับทีมงาน บุคลากรแผนกอื่น ๆ รวมถึงผู้บริหารองค์กร รับฟังปัญหา แลกเปลี่ยนและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับทีมงานและบุคลากรแผนกอื่น ๆ รวมไปถึงการแสดงออกทางอวัจนภาษาที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อชักจูงและโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันตามเป้าหมายที่กำหนด

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
5. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	คิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารให้เท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน วิเคราะห์และเข้าใจกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง วางแผนหลักและแผนสำรองด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับโลกยุค VUCA และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
6. การวางแผนและจัดการงาน (Planning and Organizing)	วางแผนงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ นำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงสามารถบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)	จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การระหว่างพนักงานด้วยกันเองและพนักงานและผู้บริหาร ด้วยวิธีการ เจรจา ไกลเกลี้ย มีความเป็นธรรม เป็นที่ปรึกษาและสร้างสัมพันธที่ดีในองค์การเพื่อที่ให้เกิดความสามัคคี ให้ความช่วยเหลือในแผนงานและระหว่างแผนก เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น
8. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	จัดระบบและกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยใช้การรวมพลังและการทำงานเป็นทีม มีแผนและขั้นตอนการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้ประสานความคิดที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างรับผิดชอบร่วมกัน สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย
9. การสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร (Employee Engagement)	กำหนดแนวปฏิบัติและเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรให้แก่ฝ่ายบริหาร เช่น การเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทนและ ผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น รวมถึงการหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เพื่อรักษาและดึงดูดบุคลากรซึ่งจะลดอัตราการลาออก และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
<b>สมรรถนะด้านคุณลักษณะ (Attribute Competency)</b>	
1. จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Professional Ethics of Human Resources)	ปฏิบัติงานบนหลักความสุจริต เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรม ปราศจากอคติ และไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่องค์กรกำหนด รักษาความลับและเปิดเผยข้อมูลอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ดำรงตนเป็นแบบอย่างด้านจรรยาบรรณวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยปราศจากผลประโยชน์แอบแฝง คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการจูงใจ ผลักดันบุคลากรในองค์กรให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมไปถึงความกล้าที่จะตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบและเด็ดขาด เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)	ชอบความท้าทายในงาน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค มีทัศนคติในแง่บวกในการเรียนรู้ เชื่อว่าความพยายามเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ ชอบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากคำวิจารณ์ ชอบค้นหาแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น และรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)
4.วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity)	เข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ตนเอง และแสดงออกอย่างเหมาะสม อดทนอดกลั้นท่ามกลางสถานะที่มีแรงกดดันสูงจากผู้บริหารและพนักงานและจัดการกับความเครียดได้ เข้าใจสถานการณ์ทางสังคม เปิดรับและมองสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้าน

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม  
คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นด้วยของสมรรถนะผู้บริหารฝ่าย  
ทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

5 : เห็นด้วยมากที่สุด 4 : เห็นด้วยมาก 3 : เห็นด้วยปานกลาง 2 : เห็นด้วยน้อย 1 : เห็นด้วยน้อยที่สุด

สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competency)</b>					
1. ความรู้พื้นฐานในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Basic Knowledge of HR Management)					
2. ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร (Business Acumen)					
3. ความรู้พื้นฐานทางการตลาด (Basic Knowledge of Marketing)					
4. ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน (Knowledge of Working Style)					
5. ความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายแรงงาน (Knowledge of Labor Law)					
<b>สมรรถนะด้านทักษะ (Skill Competency)</b>					
1. การใช้ดิจิทัล (Digital Skill)					
2. การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา (Analytical Thinking and Problem Solving)					
3. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)					
4. ทักษะภาษาและการสื่อสาร (Language and Communication)					
5. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)					
6. การวางแผนและจัดการงาน (Planning					

สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
and Organizing)					
7. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)					
8. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)					
9. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Employee Engagement)					
10. การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Work Force Diversity Management)					
<b>สมรรถนะด้านคุณลักษณะ (Attribute Competency)</b>					
1. จริยธรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Professional Ethics of Human Resources)					
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)					
3. ความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)					
4. วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity)					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

กิติกาญจน์ โกมลวิทย์

สถานที่เกิด

กรุงเทพมหานคร

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ประยุกต์-มัลติมีเดีย

