



## ศักยภาพหลักของพนักงานโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ Core Competency of Staff at NovotelHotel in Suvarnabhumi Airport

อนุสรณ์ ประยูกตินิวัฒน์<sup>1</sup> รศ.ปภัสสร ผลเพิ่ม<sup>2</sup> และ ดร.พัชนี จันทรน้อย<sup>3</sup>  
Anusorn Prayooktiniwat<sup>1</sup>, Assoc. Prof. Pabhassorn Pholperm<sup>2</sup>  
and Dr. Patchanee Channoi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการการบิน ศูนย์บริการการศึกษากรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยนครพนม

<sup>2</sup> คศ.ม. (คหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต) รองศาสตราจารย์ ศูนย์บริการการศึกษากรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยนครพนม

<sup>3</sup> Ph.D. (การบริหารทรัพยากรบุคคล) อาจารย์ ศูนย์บริการการศึกษากรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยนครพนม

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับศักยภาพหลัก 2) กำหนดศักยภาพหลัก 3) ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมศักยภาพหลักของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพหลักและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยศึกษาระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระแต่ละตัวและตัวแปรตามตามสภาพทั่วไป นอกจากนี้ ได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในเรื่องศักยภาพหลัก ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 230 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ศักยภาพหลักของพนักงานโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ องค์ประกอบหลัก 3 ด้าน มีดังต่อไปนี้ 1) ศักยภาพด้านความรู้ 2) ศักยภาพด้านทักษะ และ 3) ศักยภาพด้านพฤติกรรม

**คำสำคัญ :** ศักยภาพหลัก / พนักงาน / โรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

### ABSTRACT

The objectives of this study were: 1) to investigate a level of the core competency, 2) to determine the core competency, and 3) to examine need of training for the core competency among the staff of Novotel Hotel in Suvarnabhumi Airport as a guideline for development of the core competency and a curriculum for training the hotel staff to be appropriate and consistent with the current situation. The investigation was conducted between the groups of each of independent and dependent variables. In addition, there was a comparison of difference involved with the average scores of opinion on the core competency of the hotel staff. The researcher used the questionnaire as a tool for collecting data. The sample was 230 staff members of Novotel Hotel in Suvarnabhumi Airport. Statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, and standard deviation. The study result can be concluded as follows : The core competency of Staff at Novotel Hotel in Suvarnabhumi Airport comprised 3 main components of 1) knowledge competency, 2) skill competency, and 3) behavior competency.

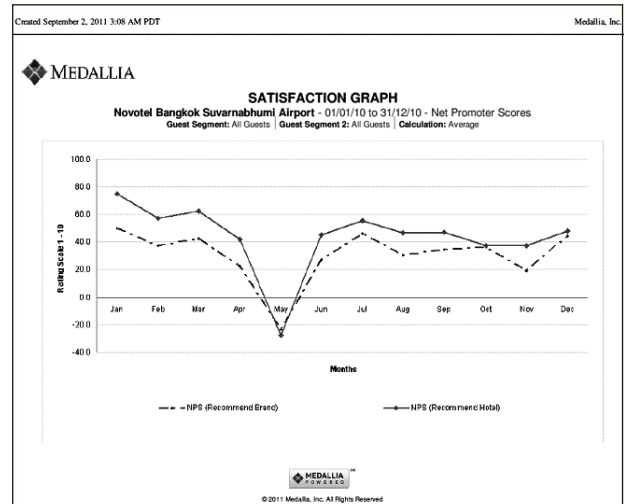
**Keywords :** Core Competency / Staff / NovotelHotel in Suvarnabhumi Airport

## บทนำ

มนุษย์เป็นทรัพยากรและต้นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ยิ่งขององค์กรเพราะมนุษย์เป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างในองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจโรงแรมได้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยวัตถุประสงค์ที่การดำเนินธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญมากที่สุดคือ การบริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรทุกคนในโรงแรมร่วมมือกัน ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจโรงแรมและที่พักในเขตและบริเวณโดยรอบท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้นอย่างมาก และถึงแม้ว่าโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจะมีจุดขายที่เป็นโรงแรมแห่งเดียวที่ตั้งอยู่ภายในบริเวณท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ แต่ก็ยังมีข้อเสียเปรียบเนื่องจากสถานที่ตั้งอยู่ไกลจากแหล่งท่องเที่ยวและห้างสรรพสินค้า ในขณะที่เดียวกันโรงแรมมีข้อดีจากการดำเนินงานโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงถึงสถานีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเสร็จสิ้น เปิดให้บริการ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นในการเดินทางไปพัก ที่โรงแรมในตัวเมืองซึ่งมีราคาถูกกว่าได้อย่างรวดเร็ว และเนื่องจากโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นโรงแรมที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้โดยสาร ลูกเรือ และผู้บริหารของบริษัทฯ ต่างๆ ที่มาใช้บริการสายการบินต่างๆ ภายในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งจะเป็นการเข้าพักหรือใช้บริการต่างๆ ของโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในช่วงระยะเวลาสั้น ดังนั้นถ้าพนักงานไม่มีทักษะความชำนาญและสามารถรักษามาตรฐานการให้บริการระดับ 5 ดาวได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการและภาพพจน์ขององค์กรโดยรวมได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่จะแข่งขันกันด้วยการบริการที่เป็นเลิศเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการตลอดจนแนะนำให้ผู้อื่นมาใช้บริการด้วยต่อไป

นอกจากนี้ จากแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิที่ผ่านมาพบว่าลูกค้าบางส่วนยังไม่พึงพอใจกับมาตรฐานในการให้บริการในบางส่วนได้แก่ การสื่อสาร โดยใช้ภาษาอังกฤษของพนักงาน ดังนั้น เพื่อให้โรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเพิ่มความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจกับองค์กรอื่นได้ รวมถึงเพื่อความก้าวหน้าทันสมัย และปัจจัยสำคัญคือความพึงพอใจสูงสุดของผู้มาใช้บริการอันจะส่งผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น และความมั่นคงขององค์กรสืบไป จึงเกิดการศึกษาศึกษาหลักของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ตลอดจนเกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีแล้วต่อไป เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรสืบไป ดังภาพที่ 1 (Guest satisfaction : Online) พบว่า ความพึงพอใจในการใช้บริการกับมาตรฐานศักยภาพของพนักงานโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิอยู่ในระดับมากในปี พ.ศ. 2553 ของเดือนมกราคม ค่าเฉลี่ย 78 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ มีนาคม ค่าเฉลี่ย 61 กุมภาพันธ์ ค่าเฉลี่ย 58 กรกฎาคม ค่าเฉลี่ย 55 ธันวาคม ค่าเฉลี่ย 48 สิงหาคมและกันยายน ค่าเฉลี่ย 46 มิถุนายน ค่าเฉลี่ย 45 เมษายน ค่าเฉลี่ย 42 ตุลาคม และพฤศจิกายน ค่าเฉลี่ย 39 และพฤษภาคม ค่าเฉลี่ย 29 เนื่องจากเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2553 ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2553



ภาพที่ 1 ความพึงพอใจในการใช้บริการกับมาตรฐานศักยภาพ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

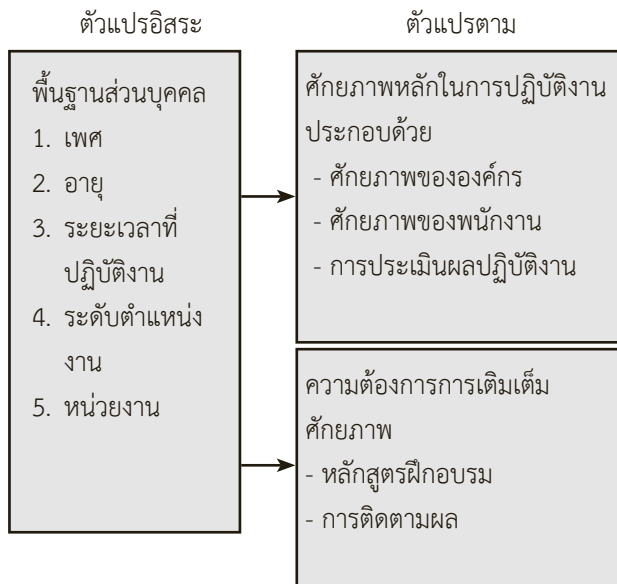
1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
2. เพื่อกำหนดศักยภาพหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงแรม โนวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
3. เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมศักยภาพหลักของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัดอยู่ ตัวแปรตามคือ ศักยภาพหลัก



ในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ศักยภาพขององค์กร ศักยภาพของพนักงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การเติมเต็มศักยภาพ หลักสูตรฝึกอบรมและการติดตามผล ตามกรอบแนวคิดดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

โดยอาศัยแนวคิดความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล อย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลนั้นมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ ตามแนวคิด (McClelland, 1970) ตามกรอบแนวคิดดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมโนโวเทลท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 553 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงาน ในโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ใน 5 แผนกงาน จำนวน 230 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Robert V. Krejcie และ Eayrle W. Morgan (Krejcie and Morgan, 1970 : 608)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มี 3 ตอนดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบเป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงาน
2. ศักยภาพหลักในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ทักษะการบริการและบุคลิกภาพ ความรู้และความชำนาญในงาน การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบลิเคิ์ทแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
3. ความต้องการเติมเต็มศักยภาพ หลักสูตรฝึกอบรมและติดตามผล โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรมภาษาอังกฤษ การฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมทักษะการบริการ การฝึกอบรมบุคลิกภาพ และการฝึกอบรมความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมศักยภาพหลักของพนักงานในโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือจากศูนย์บริการการศึกษากรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยนครพนม เพื่อขอความอนุเคราะห์มายังผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 ฉบับ ได้รับตอบกลับคืนมาทั้งหมด

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถามโดยนำมาแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)



2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ทักษะการบริการและบุคลิกภาพ ความรู้และความชำนาญในงาน การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม วิเคราะห์เป็นรายด้านและรายข้อ ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. วิเคราะห์ความต้องการการเติมเต็มในหลักสูตรฝึกอบรมศักยภาพและการติดตามผล ด้วยค่าร้อยละ

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 คน พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิงจำนวน 116 คน มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 112 คน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่โรงแรมโนโวเทล ทำอาภาศยานสุวรรณภูมิ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 155 คน หน่วยงานที่สังกัดคือเป็นแผนกต้อนรับ จำนวน 60 คน ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าความถี่และค่าร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพส่วนบุคคล เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด โดยภาพรวม

ข้อมูลพื้นฐาน	N = 230	
	ความถี่	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	114	49.6
หญิง	116	50.4
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 21 ปี	1	0.4
21-30 ปี	75	32.6
31-40 ปี	112	48.7
40 ปีขึ้นไป	42	18.2
<b>ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	40	17.4
1-2 ปี	35	15.2
3 ปีขึ้นไป	155	67.4
<b>ระดับตำแหน่งงาน</b>		
ระดับ 7-8	132	57.4
ระดับ 5-6	52	22.6
ระดับ 2-4	45	19.6
ระดับ 1	1	0.4

**ตารางที่ 1** ค่าความถี่และค่าร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในสถานภาพส่วนบุคคล เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด โดยภาพรวม (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	N = 230	
	ความถี่	ร้อยละ
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>		
แผนกต้อนรับ	60	26.1
แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	52	22.6
แผนกแม่บ้าน	42	18.3
แผนกครัว	47	20.4
แผนกธุร	29	12.6

2. ค่าเฉลี่ยในเรื่องศักยภาพหลักในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย อยู่ในอันดับแรกรองลงมาเป็น ด้านการประสานงาน และการทำงาน เป็นทีม ด้านการบริหารตนเอง และระหว่างพนักงานกับลูกค้า ดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมเกี่ยวกับศักยภาพหลัก

ศักยภาพหลักในการปฏิบัติงาน	N = 230		ระดับความสำคัญ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
ระหว่างพนักงานกับลูกค้า	4.69	0.45	มากที่สุด	4
- การประสานงานและการทำงานเป็นทีม	4.78	0.41	มากที่สุด	2
- การบริหารตนเอง	4.76	0.43	มากที่สุด	3
- ทักษะดีในการทำงาน	4.90	0.34	มากที่สุด	1
<b>โดยรวม (เฉลี่ย)</b>	<b>4.78</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>	

3. ความต้องการการเติมเต็มศักยภาพในหลักสูตรฝึกอบรมและติดตามผลของพนักงานโรงแรมโนโวเทล ทำอาภาศยานสุวรรณภูมิ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรมภาษาอังกฤษ การฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมทักษะการบริการ การฝึกอบรมบุคลิกภาพ การฝึกอบรมความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และการติดตามผล เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ค่าร้อยละของภาพรวมเกี่ยวกับต้องการการเติมเต็ม  
ในหลักสูตรฝึกอบรมศักยภาพหลักและการติดตามผล

ความต้องการใน หลักสูตรฝึกอบรม	N = 230		อันดับ
	จำนวนคน	ร้อยละ	
ด้านภาษาอังกฤษ	228	20.6	1
ด้านการใช้คอมพิวเตอร์	216	19.5	5
ด้านทักษะการบริการ	225	20.3	2
ด้านบุคลิกภาพ	221	19.9	3
ด้านผลิตภัณฑ์	219	19.7	4

### อภิปรายผลการวิจัย

ศักยภาพหลักประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านศักยภาพองค์กร ศักยภาพหลักและศักยภาพในงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและความรู้ ด้านทักษะ ด้านพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 10) ที่ได้กล่าวว่างค์ประกอบที่สำคัญของศักยภาพไว้ดังนี้ ทักษะความรู้ ทักษะคนดี อุปนิสัย แรงจูงใจ โดยมีปัจจัยส่วนบุคคลอันได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลา ระดับพนักงาน มีความคิดเห็นในเรื่องศักยภาพหลักแตกต่างกัน รายงานผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. เพศ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรเพศหญิงส่วนมาก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกับกลุ่มประชากรเพศชาย ในองค์ประกอบตามลำดับด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรม โดยการเติมเต็มในหลักสูตรฝึกอบรม เป็นเพราะว่า เพศชายและเพศหญิงมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพเท่าเทียมกัน มีโอกาสได้รับความรู้ พัฒนาทักษะได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำ จนเกิดความชำนาญและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ประกอบกับบุคลากรในธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือหญิง ต่างสามารถนำความรู้ ทักษะหรือวิทยาการใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ จนสามารถพัฒนาศักยภาพตนเอง จนก้าวไปสู่ตำแหน่งงานระดับสูง

2. อายุ จำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม จากการวิจัยพบว่ากลุ่มประชากรที่มีอายุแตกต่างกัน ส่วนมาก 31- 40 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับกลุ่มรองลงมา ในองค์ประกอบตามลำดับด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมมีความต้องการเติมเต็มศักยภาพในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะว่าอายุที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะการทำงานที่ต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา จำเป็นอย่างยิ่งต้องแสวงหาความรู้ ทักษะและวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

การเข้ารับการพัฒนาศักยภาพหลักและการเติมเต็ม ในหลักสูตรฝึกอบรม จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการ พัฒนาตนเองของทุกกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เทียน ทองแก้ว (อ้างอิงมาจาก บรรจง ครอบบัวบาน. 2549 : 14) ที่ว่าด้วยศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Competency) ศักยภาพเฉพาะงาน (Job Competency) ความชำนาญ ทักษะคิดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับองค์กร ก็จะได้รับผลประโยชน์ในด้านผลผลิตเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือกลุ่มต่ำกว่า 1 ปี กลุ่ม 1- 2 ปีกลุ่ม 3 ปีขึ้นไป จากการวิจัยพบว่ากลุ่มประชากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันมีส่วนมาก 3 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกับกลุ่มรองลงมา ในองค์ประกอบตามลำดับด้านทัศนคติ ความรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจและสามารถในการบริหารจัดการ การประสานงานและการทำงาน เป็นทีมร่วมกับองค์กร โดยเพิ่มเติมทักษะด้านภาษาอังกฤษ การบริหารจัดการบริการ และมีศักยภาพด้านพฤติกรรม การเรียนรู้ด้วยตนเองเชื่อว่าการต้อนรับด้วยรอยยิ้มที่อบอุ่นจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์และความประทับใจ ทั้งนี้ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะการบริการเหมือนกัน เพื่อให้ทุกกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมต่างๆ เข้าหากัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพร ศรียมก (อ้างอิงมาจาก กรกช จันทรสุคนธ์. 2548 : 60) ด้านศักยภาพหลัก ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและมีคุณธรรม ความรับผิดชอบหน้าที่ ความรู้ทางธุรกิจ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ความใฝ่รู้ ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และศักยภาพที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

4. ระดับตำแหน่งงาน จำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม จากการวิจัยพบว่ากลุ่มประชากรมีความเห็นแตกต่างกัน มีส่วนมากมีความคิดเห็นแตกต่างกับกลุ่มรองลงมา ในองค์ประกอบตามลำดับด้านทัศนคติในการทำงาน ความรู้ การประสานงานและการทำงานเป็นทีม การบริหารตนเอง และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า ทักษะและพฤติกรรม เนื่องจากกลุ่มระดับ 7-8 จะมีความรู้ทักษะ และพฤติกรรมโดยทั่วไปน้อยกว่ากลุ่มที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน แต่ในขณะเดียวกันทุกกลุ่มมีความต้องการเติมเต็มด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมต่างๆ ดังที่ Parry (อ้างอิงมาจาก บรรจง ครอบบัวบาน. 2549 : 12)





ว่าด้วยศักยภาพ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาของทุกกลุ่มตามลำดับความต้องการเพิ่มเติมในหลักสูตรฝึกอบรมศักยภาพหลักและการติดตามผล ดังที่ ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550 : 54) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลงานเป็นสิ่งที่ไม่ถาวรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามข้อมูลและหลักฐานแต่มีความสมเหตุสมผลภายใต้ข้อตกลงเบื้องต้น ทฤษฎีการประเมินเป็นสิ่งที่พัฒนาจากประสบการณ์และแนวคิด ที่คิดว่าสมเหตุสมผล ณ เวลานั้น แต่ยังไม่ใช่ว่าถาวร จึงย่อมต้องการการพัฒนาและปรับปรุงอีกต่อไป

5. หน่วยงานที่สังกัดอยู่ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า หน่วยงานที่สังกัดอยู่ของกลุ่มประชากรทุกกลุ่ม จากการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรทุกกลุ่มมีความคิดเห็นที่มีประโยชน์ของศักยภาพเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานจัดระบบเพื่อให้มีความสอดคล้องในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกสร เกิดหล้า (2548 : 11) การนำศักยภาพมาใช้ในหน่วยงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเององค์กร และลูกค้า ดังนี้ 1. ต่อตนเอง ได้แก่ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะได้สูงขึ้น เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ ความสามารถของตนเองเป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ 2. ต่อองค์กร ได้แก่ ใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้ในการสรรหาบุคคลให้ตรงกับงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมิน เพื่อพัฒนาบุคลากร ใช้ในการให้ผลตอบแทนบุคคล 3. ต่อลูกค้า ได้แก่ ได้รับบริการที่ดีขึ้น เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดความไว้วางใจและยอมรับในตัวบุคลากรและหน่วยงานด้านศักยภาพหลักในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานควรให้ระดับความสำคัญ ศักยภาพขององค์กร พนักงาน และการประเมินผลปฏิบัติงาน โดยการเติมเต็มศักยภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ ด้านทัศนคติในการทำงาน คือ พร้อมที่จะปรับ การบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า รองลงมาได้แก่ เปิดใจรับฟังปัญหาและมีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและ นำค่านิยมขององค์กรมาใช้ในการทำงาน ด้านการประสานงานและ

การทำงานเป็นทีม คือ ให้การสนับสนุนทีมงานของท่านด้วยความเต็มใจ รองลงมาได้แก่ เชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้ สามารถระบุเป้าหมายหลักของทีมได้และ ใช้คำพูดที่สุภาพในการประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในแผนกงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการบริหารตนเอง คือ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และสามารถระบุและชี้แจงขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ รองลงมาได้แก่ แสวงหาความรู้ตามตำแหน่งงาน และหาวิธีที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานและการบริการให้ ดีขึ้น การจัดการกับความเครียดและความกดดันที่เกิด จากงานได้ ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้ และมีความยืดหยุ่นในการทำงานและวางแผนงานได้ว่าควรทำอะไรก่อนหลังตามลำดับ สุดท้ายระหว่างพนักงานกับลูกค้า คือ เชื่อว่าการต้อนรับด้วยรอยยิ้ม ที่อบอุ่นจะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า รองลงมาได้แก่ คิดว่างานบริการลูกค้าที่ดีจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับโรงแรมได้ และมีพฤติกรรมการแสดงออกต่อลูกค้าที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงแรม โดยปฏิบัติตามวัฒนธรรมการบริการของโรงแรมต่อลูกค้าและมีบุคลิกภาพที่ดีในการให้บริการลูกค้า ให้ความช่วยเหลือลูกค้าในพื้นที่เมื่อได้รับการร้องขอ นำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ของโรงแรมให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี โดยการสร้างโอกาสเพื่อชักชวนให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป ใช้ความรู้ภาษาอังกฤษในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้แก่ลูกค้าได้ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กรรข จันทรสุคนธ์ (2548 : 60) มีการจำแนกประเภทไว้ 2 ประเภท ได้แก่ ศักยภาพหลัก และ ศักยภาพที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

#### การเติมเต็มศักยภาพ

ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย ทันยุค ทันสถานการณ์หรือเหตุการณ์ และสอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมจากประสบการณ์ของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา เช่น การใช้เหตุการณ์และหรือสถานการณ์สมมติในหลักสูตรฝึกอบรมศักยภาพ แล้วให้ประชากรที่มีประสบการณ์ทุกกลุ่มร่วมกันแสดงออกด้านความรู้ ความคิด ทักษะ และพฤติกรรมต่างๆ แสดงออกโดยร่วมกันวางแผน และร่วมกันบริหารจัดการตามแผน โดยจำลองสถานการณ์ให้เหมือนจริงแล้วให้ผู้รับการฝึกอบรมร่วมกันกำหนดระดับของศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เกสร เกิดหล้า (2548 : 9) ได้กล่าวว่า สิ่งที่องค์กรต้องการให้รู้ (Knowledge) ความสามารถที่องค์กรต้องการให้ทำ (Skill) ลักษณะที่องค์กรต้องการให้เป็น



(Attributes) รวมถึงประโยชน์ของศักยภาพ ดังที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 11) ได้กล่าวว่า ศักยภาพมีประโยชน์ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลทำให้ลดความขัดแย้ง และความแตกต่างกันของประชากรกลุ่มตัวอย่างได้เป็นอย่างดีตามผลของการวิจัยครั้งนี้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านองค์การควรให้ระดับความสำคัญ และกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมศักยภาพหลัก ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมด้านภาษาอังกฤษและการติดตามผลมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ต้องการฝึกอบรมด้านทักษะการบริการ ด้านบุคลิกภาพ ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการใช้คอมพิวเตอร์และการติดตามผล โดยมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยน การวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานของกลุ่มประชากรทุกกลุ่ม

2. ด้านการจัดทำหลักสูตรศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมศักยภาพหลัก และหรือหลักสูตรต่างๆ ควรจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมและความต้องการของกลุ่มประชากรที่แท้จริง เช่น กลุ่มประชากรที่มีระดับ 7-8 ควรเน้นการฝึกอบรมด้านภาษาอังกฤษ ทักษะการบริการ พัฒนาด้านบุคลิกภาพ ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ด้านการติดตามผลและการประเมินผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ ทุก 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อจะได้มีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพและการฝึกอบรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ในโอกาสต่อไป

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. นอกจากการศึกษาถึงศักยภาพหลักแล้วยังควรที่จะศึกษาเรื่องการนำศักยภาพหลักมาใช้ในองค์การจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อองค์กร และต่อลูกค้า เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานจัดระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้มีความสอดคล้องในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาปัจจัยต่างๆ เช่น ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก สภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของกลุ่มประชากร ด้านความรู้ ด้านทักษะความชำนาญ

3. ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอื่นๆ เช่น การกำหนดเกณฑ์การประเมินระยะก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เริ่มต้นด้วยการประเมิน

บริษัท เพื่อเตรียมพร้อมการปฏิบัติงาน ระยะระหว่างการปฏิบัติงาน ใช้เกณฑ์สมบูรณ์ ตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติงาน ระยะหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน ใช้เกณฑ์สัมพัทธ์ เปรียบเทียบมาตรฐานขององค์กร โดยนำเกณฑ์ ความหมาย ประเภท และที่มาเป็นตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการเก็บรวมข้อมูล ด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพภายใน ประสิทธิภาพภายนอก

### เอกสารอ้างอิง

กรกช จันทร์สุคนธ์. (2548). **สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์**. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เกสร เกิดหล้า. (2548). **ความพร้อมด้านสมรรถนะ บุคลากรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายการพัฒนาและบริหารกำลังคน**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). **Training Road Map : เส้นทางฝึกอบรมบุคลากร**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อึ้งศักดิ์ คงศาสน์. (2550). **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

บรรจง ครอบบัวบาน. (2549). **การศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรที่ดีของโรงพยาบาลชัยภูมิ**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). **ทฤษฎีการประเมิน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Guest satisfaction. homepage. **Guest Book (2010)**. [Online], Available : <https://www.express.medallia.com/accor/> [Sept 2011].

Krejcie, R. V. & Morgan, E. W. (1970). **Education and Psychological Measurement**. New York : McGraw-Hill Book.

McClelland, D.C. (1970). "Testing for Competence rather than for Intelligence," **American Psychologist**. 28 ; 1-4.