

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน: โรงแรมระดับ 3-5 ดาว
ในจังหวัดนครปฐม

Strategy to Develop & Enhance the Capability of the Hospitality Personnel
and Create Competitive Advantages: 3-5 Star Hotel
Within Nakhon Pathom Province

กิตติทัช เขียวฉอห์น

Kittitach Keawchaoon

คณมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Pathom Rajabhat University

E-mail: kkittitach@webmail.npru.ac.th

Received February 19, 2024; **Revised** March 30, 2024; **Accepted** April 20, 2024

Abstract

To study the competencies of service personnel that affect work efficiency, and 2) To develop strategies for developing the competencies of service personnel to increase efficiency and create competitive advantage. This research is a combined method of research. Two sample groups were used: 1. A group of 400 hotel employees who were responsible for providing direct service to customers. The sample was randomly selected using a chain selection method. The instrument used to collect data was a questionnaire. Data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation analysis. 2. A group of experts working in hotels who are responsible for setting strategies for developing the competencies of service personnel within the organization, totaling 8 people, a random sample group that does not use probability and uses specific selection methods. Data were collected by organizing small group discussions. The data were analyzed by content analysis. The research results found that: 1) The results of the competency of service personnel that affect work efficiency in all 5 areas are: "Knowledge" has an average of 3.28, which is at a moderate level. "Skill" has an average of 3.59, which is at a high level. "Self-concept" has an average of 3.63, which is at a high level. "Traits" has an average of 3.65, at a high level, and "Attitude" has an

average of 3.48, at a moderate level. 2) Strategies for developing the competency of service personnel to increase efficiency and create a competitive advantage It can be divided into two levels: Level 1 is the strategy that arises from the process of working together in the organization, and Level 2 is the strategy that arises from the organization.

Keywords: strategy; competency development; capability; competitive advantages; hotel

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มพนักงานของโรงแรมที่มีหน้าที่ให้บริการกับลูกค้าโดยตรง จำนวน 400 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคัดเลือกแบบสุ่มใช้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในโรงแรมที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการภายในองค์กร จำนวน 8 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น และใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดสนทนากลุ่มย่อย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลของสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ “ด้านความรู้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 อยู่ในระดับปานกลาง “ด้านทักษะ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมาก “ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับมาก “ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมาก และ “ด้านแรงจูงใจและทัศนคติ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 อยู่ในระดับปานกลาง 2) กลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือระดับที่ 1 เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร และ ระดับที่ 2 เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากองค์กร

คำสำคัญ : กลยุทธ์; การพัฒนาสมรรถนะ; ประสิทธิภาพ; ความได้เปรียบในการแข่งขัน; โรงแรม

บทนำ

“บุคลากร” ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อธุรกิจบริการ และเป็นเสมือนกลไกสำคัญในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ และนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการมี “บุคลากร” ที่มีคุณภาพพร้อมงานอยู่ในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ของธุรกิจว่าจะมีกำลังในการให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเพื่อแลกกับการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพดังกล่าว อีกหนทางหนึ่ง ที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้คือการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ภายในองค์กรให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ตลอดจนด้านทักษะ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาสู่ความสำเร็จขององค์กร (Prachumthong & Wongrat, 2017) ซึ่ง McClelland (1973) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่า คือสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล แล้วส่งผลให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยประกอบไปด้วย 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) 3) ความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) และ 5) ด้านแรงจูงใจและทัศนคติ (Attitude) ซึ่งผู้บริหารภายในองค์กรมีความจำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรภายในองค์กรของตนเอง มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งต้องหาแนวทางเพื่อการพัฒนาแก่บุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ธุรกิจโรงแรม (โรงแรม รีสอร์ท และเกสต์เฮาส์) เป็นธุรกิจเกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยว ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หมวดที่พักแรมและบริการด้านอาหาร (Accommodation and food service activities) ปี 2562 มีมูลค่า 1.03 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 6.1% ของ GDP ทั้งประเทศ โดยสถานการณ์ธุรกิจโรงแรมของไทยคาดว่าจะทยอยฟื้นตัวในปี 2565-2566 โดยคาดว่าจะต้องใช้เวลาอย่างน้อย 4 ปี จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจึงจะฟื้นตัวกลับมาเท่ากับระดับช่วงก่อน COVID-19 ขณะที่จำนวนนักท่องเที่ยวไทยจะฟื้นตัวเร็วกว่า จากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ภายใต้ฐานวิถีชีวิตใหม่หลังวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมควรเร่งปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน อาทิ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้งานมากขึ้น เน้นการวิเคราะห์ความต้องการของนักท่องเที่ยวที่แตกต่างและหลากหลายเพื่อเสนอบริการที่ตอบโจทย์รายบุคคล และการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยด้านสุขภาพและอนามัยมากขึ้น (Lunkam, 2021) ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรผู้ให้บริการที่จะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ และนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์และจุดเด่นให้แก่โรงแรม

จังหวัดนครปฐมเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพในด้านการท่องเที่ยว ซึ่งจากสถิติที่ผ่านมาพบว่าสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวและผู้เยี่ยมเยือนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่มาเที่ยวในจังหวัดนครปฐม จำนวน 3,557,491 คน (Ministry of Tourism and Sports, 2017) ซึ่งมีรูปแบบการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม การท่องเที่ยวชาติพันธุ์ การท่องเที่ยวเชิงอาหาร และการท่องเที่ยวเชิงเกษตร ซึ่งคนในชุมชนได้มีการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้น่าสนใจและสอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว (Rungmanee et al., 2018) และจากสถิติที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารของจังหวัดนครปฐมสามารถทำรายได้เป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง (Nakhon Pathom Province, 2017) ประกอบกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล พ.ศ. 2562 – 2564 ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวและนำไปสู่การสร้างรายได้หมุนเวียนในแต่ละพื้นที่ (Ministry of Industry of Nakhon Pathom, 2022) โดยธุรกิจโรงแรมถือเป็นอุตสาหกรรมที่ให้บริการที่เป็นส่วนหนึ่งในการเดินทางท่องเที่ยว ที่อำนวยความสะดวกและให้บริการด้านต่างๆ แก่นักท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ความสำเร็จของธุรกิจ คือเป้าหมายในการบริหารกิจการโรงแรม โดยให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า และสามารถสร้างความประทับใจ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ ตลอดจนการบอกต่อ และกลับมาใช้บริการซ้ำอีก ทำให้มาตรฐานการบริการของโรงแรมต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้มีความทันสมัยและสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีที่สุด ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดสู่ความสำเร็จในการบริหารกิจการโรงแรม อีกทั้งการกลับใช้บริการซ้ำถือเป็นสิ่งสำคัญในแง่การสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องจากการประกอบธุรกิจ และการขึ้นเป็นผู้ครองส่วนแบ่งทางการ ตลาดในธุรกิจซึ่งถือเป็นการสร้างความแข็งแกร่งแก่องค์กร (Bolton et al., 2000)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญในการศึกษา สมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ในจังหวัดนครปฐม เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารใน

การออกแบบวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านงานบริการที่มีอยู่ในองค์กรให้แสดงศักยภาพของตนเองได้เต็มความสามารถและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน: โรงแรมระดับ 3-5 ดาว ในจังหวัดนครปฐม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้เน้นการศึกษาสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน ของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในโรงแรม ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) และ ด้านแรงจูงใจและทัศนคติ (Attitude) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานโรงแรมใน 7 อำเภอ ของจังหวัดนครปฐม ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอพุทธมณฑล อำเภอสามพราน อำเภอบางเลน อำเภอนครชัยศรี อำเภอดอนตูม อำเภอกำแพงแสน

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 คือ กลุ่มพนักงานของโรงแรม 3 – 5 ดาว ในจังหวัดนครปฐม ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้บริการกับลูกค้าโดยตรง จำนวน 400 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1973) ใช้วิธีการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection)

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในโรงแรม 3-5 ดาว ในจังหวัดนครปฐม ที่มีตำแหน่งหน้าที่ หรือ ความรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการภายในองค์กรจำนวน 8 คน (Nastasi & Schensul, 2005) ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้กำหนดพื้นที่ศึกษาคือจังหวัดนครปฐม ครอบคลุมโรงแรมใน 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอพุทธมณฑล อำเภอสามพราน อำเภอบางเลน อำเภอนครชัยศรี อำเภอดอนตูม อำเภอกำแพงแสน

ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ณ พื้นที่ที่กำหนดไว้ เริ่มตั้งแต่ 7 กุมภาพันธ์ 2566 ถึง 31 มกราคม 2567

ทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นเสมือนตัวชี้วัดความสามารถของบุคคล ว่ามีความเหมาะสมเพียงใดที่องค์กรจะคัดเลือกเพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน หรือ เป็นเครื่องมือที่จะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรพัฒนาบุคคลนั้นในทิศทางใดเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดย McClelland (1973) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะเป็นเสมือนสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล และจะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นการแสดงลักษณะของบุคคลและบ่งบอกว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพียงใด และสอดคล้องกับที่ Richard (1982) ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับความรู้ แรงจูงใจ คุณลักษณะของบุคคล การยอมรับในตนเองของบทบาททางสังคมของบุคคลนั้น

McClelland (1973) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 5 ส่วน คือ ด้านความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ ที่เป็นสาระสำคัญสามารถอธิบายและมีความเชี่ยวชาญ ด้านทักษะ คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทักษะเกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างชำนาญ ด้านความคิดส่วนตัว คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่คนอื่นเชื่อว่าเป็นตนเอง ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล เป็นเสมือนภาพที่แสดงออกแก่สายตาผู้อื่น ถึงสิ่งที่ตนเองเป็น เช่น คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น ด้านแรงจูงใจ เจตคติ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น องค์ประกอบทั้ง 5 ประการรวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นเท่านั้น

แนวความคิดด้านกลยุทธ์

ผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถออกแบบแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความพร้อมในทุกด้าน (Rattanapaiboonwattana & Tiacharoen, 2022) เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็งและพร้อมก้าวผ่านทุกอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตด้วยการประเมินสถานการณ์ จากนั้นออกแบบวางแผน ให้สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (Tayida, 2023)

นักวิชาการได้กล่าวไว้เกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์จากการการบริหารงานด้วยกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย เช่น Thompson and Strickland (1999) กล่าวว่า กลยุทธ์เปรียบเสมือนแผนการที่ทุกคนในองค์กรต้องพยายามเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นให้หัวหน้างานมีความตื่นตัวและหาทางรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งบุคลากรในองค์กรต้องร่วมมือร่วมใจเพื่อการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันและเกิดผลสำเร็จในระยะยาว สอดคล้องกับ Pearce and Robinson (2000) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นสิ่งทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรหันหน้าเข้ามาสามัคคีและร่วมมือร่วมใจกันเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยมุ่งหวังให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กร พร้อมปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ได้ออกแบบ และยอมรับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

แนวความคิดด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง การดำเนินงานด้วยกลยุทธ์ที่วางไว้และคาดหวังผลลัพธ์เหนือกว่าคู่แข่งคือการได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน (Porter, 1980) ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถล่วงรู้กลยุทธ์และไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือดำเนินการในแบบเดียวกันได้ (Barney, 1991) ดังนั้นการจะเป็นผู้ได้เปรียบในการแข่งขัน จะต้องมีการคิด วิเคราะห์ ออกแบบ วางแผน จนนำไปสู่การสร้างเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลกำไรทางธุรกิจได้

Porter (1980) กล่าวว่า ธุรกิจจะมีความสามารถในการเอาชนะคู่แข่งได้ดีกว่าประกอบไปด้วย 1) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับสินค้า หรือ บริการ ให้เป็นที่จดจำ เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค 2) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) แสวงหาวิธีการเพื่อการลดต้นทุนเพื่อสร้างให้เป็นจุดต่างเปรียบเทียบกับธุรกิจคู่แข่งอื่นเพื่อการลดราคา 3) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus) การกำหนดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อการทำการตลาดที่เจาะลึกถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

จากการทบทวนทฤษฎีและแนวความคิด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์กรเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งอาจเป็นแผนปฏิบัติงานหรือเป็นในรูปแบบแนวทางการดำเนินธุรกิจ ที่อาจไม่เพียงพอต่อการเผชิญกับสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจหรือไม่เพียงพอต่อการนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้ “กลยุทธ์” จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารสามารถใช้เพื่อการออกแบบแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญว่ามีศักยภาพ และมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ก็เพื่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการดำเนินธุรกิจที่มีทั้งอุปสรรคและคู่แข่งทางธุรกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน: โรงแรมระดับ 3-5 ดาว ในจังหวัดนครปฐม : โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

1) การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการของโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ใน จังหวัดนครปฐม โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

(1) ผู้วิจัยทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุประเภทของสมรรถนะทั้ง 5 ด้านที่จำเป็นต่องานด้านการบริการ

(2) ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสำหรับกาวัดระดับสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการของโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ในจังหวัดนครปฐม จากนั้นนำเครื่องมือดังกล่าวผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

(3) นำเครื่องมือที่ได้ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มพนักงานของโรงแรม 3 – 5 ดาว ในจังหวัดนครปฐม ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบให้ในการให้บริการกับลูกค้าโดยตรง จำนวน 400 คน

2) การพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อทราบถึงสภาพปัญหาข้อเท็จจริง แนวทาง ความคิดเห็น และ ทิศทางเพื่อการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

(1) จัดการสนทนากลุ่มโดยเชิญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในโรงแรม 3-5 ดาว ในจังหวัดนครปฐม ที่มีตำแหน่ง หน้าที่ หรือ ความรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการภายในองค์กรจำนวน 8 คน

(2) รวบรวมข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม

(3) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และ สรุปผล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1) ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามแบ่งข้อคำถามออกเป็น 5 ด้าน ๆ ละ 10 ข้อ รวมทั้งสิ้น 50 เพื่อการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการให้บริการ โดยเครื่องมือได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ และมีความสอดคล้องของเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00

2) การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อทราบถึง สภาพปัญหา ข้อเท็จจริง แนวทาง ความคิดเห็น และ ทิศทางเพื่อการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

(1) การลงพื้นที่ในประเทศ เพื่อรวบรวมข้อมูล

(2) การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

(1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดช่วงห่างของคะแนนระดับสูงสุดที่ 5 คะแนน และ คะแนนต่ำสุดที่ 1 คะแนน จึงสามารถคำนวณเป็นขั้นความห่างของคะแนนได้ดังนี้

4.21 – 5.00	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นมาก
.61 – 3.40	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

(2) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อศึกษาผลการวิจัยพบว่า พนักงานของโรงแรม 3–5 ดาว ในจังหวัดนครปฐม ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้บริการกับลูกค้าประเมินระดับสมรรถนะ ทั้ง 5 ด้านของตนเอง ที่ใช้ในการปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านความรู้ (Knowledge)”

Table 1 Show average and standard deviation of the level of opinions towards the competency of service personnel That affects work efficiency in the "Knowledge"

Knowledge	$\bar{X}$	S.D.	Level
1. You have knowledge of various information about the hotel.	3.32	0.89	Meets expectations
2. You have knowledge in the art of hospitality and service.	3.44	0.90	Meets expectations
3. You have knowledge of the rules and regulations of hotel operations	3.50	0.93	Meets expectations
4. You have the ability to communicate and coordinate.	3.34	0.90	Meets expectations
5. You have the ability to solve immediate problems that arise.	2.62	1.12	Meets expectations
6. You have the ability to use a computer for work.	3.17	0.92	Meets expectations
7. You are skilled in using office equipment.	3.31	0.94	Meets expectations
8. You have the ability to provide full customer service.	3.56	1.02	Exceeds expectations
9. You can communicate in foreign languages.	3.18	0.96	Meets expectations
10. You have knowledge about tourist attractions near your hotel in order to provide information to customers.	3.32	0.92	Meets expectations
Total	3.28	0.95	Meets expectations

จากตารางที่ 1 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านความรู้ (Knowledge)” โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.28 และ S.D. = 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับคะแนน พบว่า ท่านมีความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่ (You have the ability to provide full customer service) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.56 และ SD = 1.02) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้ด้านกฎ ระเบียบ ของการปฏิบัติงานในโรงแรม (You have knowledge of the rules and regulations of hotel operations) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.50 และ SD = 0.93) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น (You have the ability to solve immediate problems that arise) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.62 และ SD = 1.12)

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านทักษะ” (Skill)

Table 2 Show average and standard deviation of the level of opinions towards the competency of service personnel That affects work efficiency in the " Skill"

Skill	$\bar{X}$	S.D.	Level
1. You can use Thai to communicate correctly.	3.65	1.02	Exceeds expectations
2. You have a way of communicating that makes it easy for listeners to understand.	3.66	0.97	Exceeds expectations
3. You can communicate well with body language.	3.49	0.95	Meets expectations
4. You can work well with others.	3.67	0.96	Exceeds expectations
5. You can give advice and help co-workers.	3.63	0.94	Exceeds expectations
6. You have the ability to influence others.	3.61	0.97	Exceeds expectations
7. You have the ability to adapt to solve problems.	3.54	0.95	Exceeds expectations
8. You are skilled in using office equipment.	3.51	1.00	Exceeds expectations
9. You strictly follow the hotel's regulations.	3.62	1.03	Exceeds expectations
10. You can apply knowledge in carrying out your responsible work	3.54	0.97	Exceeds expectations
Total	3.59	0.97	Exceeds expectations

จากตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านทักษะ (Skill)” โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.59 และ S.D. = 0.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับคะแนนพบว่า ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (You can work well with others) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.67 และ SD = 0.96) รองลงมาคือ ท่านมีวิธีการสื่อสารที่ทำให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่าย (You have a way of communicating that makes it easy for listeners to understand) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.66 และ SD = 0.97) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือท่านสามารถสื่อสารด้วยภาษากายได้อย่างดี (You can communicate well with body language) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.49 และ SD = 0.95)

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง” (Self-Concept)

Table 3 Show average and standard deviation of the level of opinions towards the competency of service personnel That affects work efficiency in the " Self-Concept "

Self-Concept	$\bar{X}$	S.D.	Level
1. You have determination and determination in your work.	3.74	1.03	Exceeds expectations
2. You are responsible.	3.68	1.03	Exceeds expectations
3. You are a punctual person.	3.65	1.07	Exceeds expectations
4. You have honesty and integrity.	3.72	1.10	Exceeds expectations
5. You are patient and tolerant.	3.63	1.03	Exceeds expectations
6. You can work well under pressure.	3.54	1.02	Exceeds expectations
7. You are a person with good relations.	3.57	1.02	Exceeds expectations
8. You are part of the good image of the hotel.	3.56	1.01	Exceeds expectations
9. You have a passion for service	3.59	1.07	Exceeds expectations
10. You are strives for constant self-improvement.	3.57	1.03	Exceeds expectations
Total	3.63	1.04	Exceeds expectations

จากตารางที่ 3 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept)” โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.63 และ S.D. = 1.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับคะแนนพบว่า ท่านมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการทำงาน (You have determination and determination in your work) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.74 และ SD = 1.03) รองลงมาคือ ท่านมีความซื่อสัตย์สุจริต (You have honesty and integrity) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.72 และ SD = 1.10) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดันได้ดี (You can work well under pressure) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.54 และ SD = 1.02)

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล” (Traits)

Table 4 Show average and standard deviation of the level of opinions towards the competency of service personnel That affects work efficiency in the " Traits "

Traits	$\bar{X}$	S.D.	Level
1. You have a polite and polite manner.	3.66	1.03	Exceeds expectations
2. You are a smiling, cheerful person.	3.71	1.05	Exceeds expectations
3. You dress cleanly and neatly.	3.68	1.02	Exceeds expectations
4. You have a healthy, strong body.	3.61	1.04	Exceeds expectations
5. You are energetic in your work.	3.66	1.04	Exceeds expectations
6. You are a person with a good mood.	3.66	1.01	Exceeds expectations
7. You can position yourself appropriately.	3.64	1.00	Exceeds expectations
8. You are a humble person.	3.63	1.07	Exceeds expectations
9. You can provide friendly service.	3.60	1.10	Exceeds expectations
10. He places great importance on having a good personality.	3.64	1.05	Exceeds expectations
Total	3.65	1.04	Exceeds expectations

จากตารางที่ 4 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits)” โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.65 และ S.D. = 1.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับคะแนนพบว่า ท่านเป็นคนยิ้มแย้ม แจ่มใส (You are a smiling, cheerful person) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.71 และ SD = 1.05) รองลงมาคือ ท่านแต่งกายสะอาด เรียบร้อย (You dress cleanly and neatly) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.68 และ SD = 1.02) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ท่านมีสุขภาพ ร่างกาย แข็งแรง (You have a healthy, strong body) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61 และ SD = 1.04)

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านแรงจูงใจและทัศนคติ” (Attitude)

Table 5 Show average and standard deviation of the level of opinions towards the competency of service personnel That affects work efficiency in the " Attitude "

Attitude	$\bar{X}$	S.D.	Level
1. You feel proud to work in this organization.	3.64	1.04	Exceeds expectations
2. You feel proud to work in this organization.	3.62	1.00	Exceeds expectations
3. Training helps employees perform their jobs better.	3.60	1.03	Exceeds expectations
4. You are given the opportunity to offer opinions for work performance.	3.48	1.01	Meets expectations
5. Personnel in the organization are united.	3.45	1.01	Meets expectations
6. You have confidence in the knowledge and abilities of the organization's executives.	3.55	1.03	Exceeds expectations
7. Your supervisor gives you good advice on how to do your job.	3.57	0.97	Exceeds expectations
8. Your workplace is safe for your life and property.	3.55	1.03	Exceeds expectations
9. The amount of work under your responsibility is appropriate.	3.57	0.97	Exceeds expectations
10. You received great help from your co-workers.	3.57	0.98	Exceeds expectations
Total	3.48	0.97	Meets expectations

จากตารางที่ 5 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน “ด้านแรงจูงใจและทัศนคติ (Attitude)” โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.48$ และ S.D. = 0.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับคะแนนพบว่า ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรนี้ (You feel proud to work in this organization) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$ และ SD = 1.04) รองลงมาคือ ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรนี้ (You feel proud to work in this organization) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$ และ SD = 1.00) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีกัน (Personnel in the organization are united) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$ และ SD = 1.01)

วัตถุประสงค์ที่ 2 กลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ โดยระดับที่ 1 เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 12 ประเด็นย่อย ได้แก่ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติด้วยการทำงานจริง การพัฒนาผลงานที่ การพัฒนาด้วยหลักสูตรระยะสั้น การให้ความเป็นกันเองจากผู้บริหาร การสร้างความภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ การส่งเสริมบรรยากาศในการพัฒนาบุคลิกภาพ การใช้ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน การใช้คำพูดเชิงบวก การเปิดโอกาสเพื่อการแสดงออกและแสดงความเห็น การสร้างความผูกพันด้วยวิธีการสื่อสาร และการฝึกงานข้ามแผนก ระดับที่ 2 เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ ทำให้พนักงานเห็นความสุขในการทำงาน ทำให้พนักงานเห็นอนาคต ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าตนเอง และ ทำให้พนักงานเห็นเป้าหมายของตนเอง

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 สมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานทั้ง 5 ด้าน ด้านความรู้ (Knowledge) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านทักษะ (Skills) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมาก ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับมาก ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมาก และด้านแรงจูงใจและทัศนคติ (Attitude) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 อยู่ในระดับปานกลาง โดยผลที่ได้ขัดแย้งกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรด้านงานบริการที่ต้องมีสมรรถนะที่อยู่ในระดับดี – ดีมากในทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเหตุผลข้อจำกัดด้านพื้นที่ของสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครปฐมอีกทั้งนครปฐม ไม่ใช่จังหวัดท่องเที่ยวหลัก ที่จะมีอัตราการเข้าพักรักษา จึงทำให้โอกาสในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ซึ่งสอดคล้องกับ McClelland (1973) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถทั้ง 5 ด้าน ว่ามีความสำคัญและยังเป็นแรงผลักดันให้ บุคคลสามารถแสดงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Insorn et al. (n.d.) ได้กล่าวถึงเรื่องของสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) เป็นส่วนแสดงออกของพฤติกรรมบุคคลและส่งผลให้บุคคลมีความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลอื่น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ โดยระดับที่ 1 เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 12 ประเด็นย่อย ได้แก่ การใช้ระบบที่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติด้วยการทำงานจริง การพัฒนานอกสถานที่ การพัฒนาด้วยหลักสูตรระยะสั้น การให้ความเป็นกันเองจากผู้บริหาร การสร้างความภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ การส่งเสริมบรรยากาศในการพัฒนาบุคลิกภาพ การใช้ระบบเพื่อช่วยเพื่อน การใช้คำพูดเชิงบวก การเปิดโอกาสเพื่อการแสดงออกและแสดงความคิดเห็น การสร้างความผูกพันด้วยการสื่อสาร และการฝึกงานข้ามแผนก ระดับที่ 2 เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ ทำให้พนักงานเห็นความสุขในการทำงาน ทำให้พนักงานเห็นอนาคต ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าตนเอง และ ทำให้พนักงานเห็นเป้าหมายของตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Baisuwan (2022) ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรม ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ การให้คุณค่ากับพนักงานในองค์กร และ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับพนักงาน และความผูกพันในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Feldman and Maitreesophon (2023), and Marium (2022) ที่พบว่า การฝึกอบรมของพนักงานต้องมีการสาธิตและลองฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมมีความรู้ได้อย่างแท้จริง และสอดคล้องกับการศึกษาของ Wu et al. (2021) ที่ผลการศึกษาพบว่าระบบการสื่อสาร และ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานและอยู่ร่วมกันมีส่วนในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

สรุปผล

1. ผลของสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านทักษะ (Skills) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมาก ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับมาก ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมาก และ ด้านแรงจูงใจและทัศนคติ (Attitude) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 อยู่ในระดับปานกลาง

2. กลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ โดยระดับที่ 1 เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 12 ประเด็นย่อย ได้แก่ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติด้วยการทำงานจริง การพัฒนาสถานประกอบการ การพัฒนาด้วยหลักสูตรระยะสั้น การให้ความเป็นกันเองจากผู้บริหาร การสร้างความภูมิใจในงานที่ได้รับผิดชอบ การส่งเสริมบรรยากาศในการพัฒนาบุคลากร การใช้ระบบเพื่อช่วยเหลือเพื่อน การใช้คำพูดเชิงบวก การเปิดโอกาสเพื่อการแสดงออกและแสดงความคิดเห็น การสร้างความผูกพันด้วยการสื่อสาร และการฝึกงานข้ามแผนก ระดับที่ 2 เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นย่อย ได้แก่ ทำให้พนักงานเห็นความสุขในการทำงาน ทำให้พนักงานเห็นอนาคต ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าตนเอง และ ทำให้พนักงานเห็นเป้าหมายของตนเอง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ผลของระดับสมรรถนะที่ได้อาจมีความสัมพันธ์กับประเด็นของพื้นที่ที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเนื่องจากเป็นโรงแรมในพื้นที่เขตจังหวัดนครปฐม ที่ไม่ได้เป็นเมืองท่องเที่ยวหลัก รวมถึงมีอัตราการเข้าใช้บริการไม่สูงมาก ทำให้โรงแรมอาจไม่มีความสามารถในการให้ข้อเสนอที่ดี เพื่อแลกกับได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพสูงในการทำงาน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีมาตรการอย่างจริงจัง ออกแบบ วางแผน และดำเนินการอย่างรอบด้าน เพื่อพัฒนาศักยภาพแก่พนักงานด้านงานบริการที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ มีความพร้อมเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า คุณสมบัติหรือประสบการณ์ตรงในสายงานธุรกิจโรงแรมที่ต่างกัน อาจมีผลต่อทัศนคติ ความคิดเห็น ความรู้สึก ตลอดจนมุมมองเพื่อการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรในทุกระดับชั้น แต่อาจเป็นการพัฒนาศักยภาพในระดับที่แตกต่างกันออกไปตามขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ให้ทุกตำแหน่งงานเกิดความเชี่ยวชาญในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

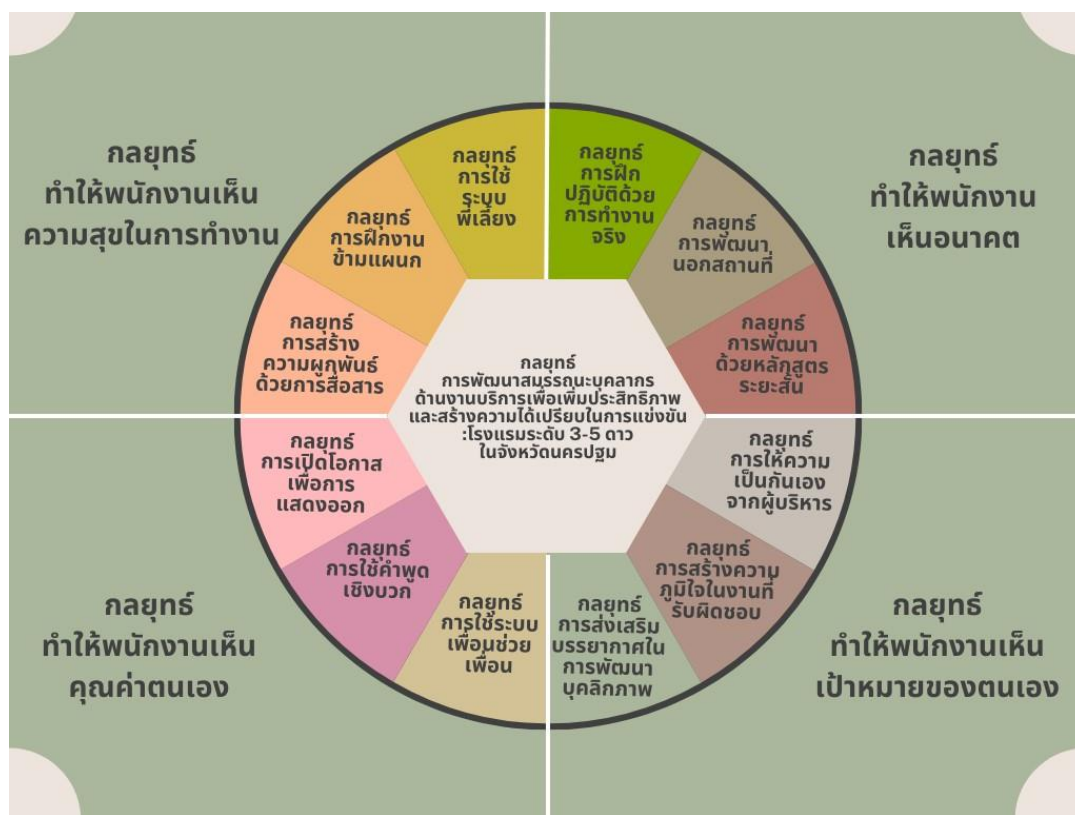
2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในประเด็นเดียวกัน ในพื้นที่ที่เป็นเมืองท่องเที่ยวหลักและประกอบไปด้วยโรงแรมที่มีอัตราการเข้าพักสูง จากนั้นผลที่ได้เปรียบเทียบกับเพื่อหาความแตกต่างและตลอดจนเพื่อการสร้างแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านงานบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.การวิจัยครั้งนี้ในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นคนในพื้นที่ซึ่งอาจมีความคุ้นชินกับบริบทของพื้นที่และสภาพการทำงาน ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนอกพื้นที่เข้าร่วมด้วย เพราะอาจเป็นการเพิ่มมุมมองจากคนนอกพื้นที่และอาจนำไปสู่แนวทางการพัฒนาใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยครั้งนี้ได้เกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน : โรงแรมระดับ 3-5 ดาว ใน จังหวัดนครปฐม ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบเพื่อกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน : โรงแรมระดับ 3-5 ดาว ใน จังหวัดนครปฐม

Figure 1 Compositions to create strategy to develop & enhance the capability of the hospitality personnel and create competitive advantages: 3-5 stars hotel within Nakhon Pathom Province.

จากโมเดลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรด้านงานบริการให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างดีและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ไม่ได้มีเพียงแค่ความพยายามในการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และการเพิ่มทักษะในการทำงานแก่พนักงานในองค์กรเท่านั้น หากแต่ยังมีประเด็นสำคัญในมิติอื่นๆ ที่องค์กรเองต้องให้หันมาให้ความสำคัญ พร้อมทั้งให้การสนับสนุน และต้องช่วยรณรงค์ส่งเสริม เพื่อส่งผลให้การพัฒนา

สมรรถนะบุคลากรด้านงานบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

References

- Baisuwan, P. (2022). *The Study of Factors Affecting Business Sustainable Post COVID-19 in Thailand Based on Honeybee Leadership Framework a Case Study is Hotel Industry* [Master's Thesis, Mahidol University].
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95–108. DOI: 10.1177/0092070300281009
- Feldman, K., & Maitreesophon, B. (2023). Guidelines for Developing Personnel Competency in the Provincial Electricity Electricity Authority of Prachuap Khiri Khan Province. *Journal of Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University*, 20(91), 49–62.
- Insorn, W., Thochu, P., & Talangkun, S (n.d.). System development guidelines Competencies for human resource management. <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=735§ion=18&issues=28>
- Lunkam, P. (2021, Feb 24). *Industry Outlook 2021–2023: Hotel Industry*. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/hotels/io/io-hotel-21>
- Marium, W. (2022). *Guidelines for developing competency in working in the digital judiciary of judicial personnel Provincial Court Administration Office under the Office of the Court Justice Region 7*[Master's Thesis, Stamford International University]
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Ministry of Industry of Nakhon Pathom, (2022). *Action plan for industrial development in Nakhon Pathom Province Fiscal year 2023*. <https://nakhonpathom.industry.go.th/th/cms-of-138>
- Ministry of Tourism and Sports. (2017). *Strategy, Ministry of Tourism and Sports, Issue 4 (2017–2021)*. https://www.mots.go.th/download/article/article_20171201174031.pdf
- Nakhon Pathom Province. (2017). *Nakhon Pathom Province Development Plan (2018–2021)*. https://www.nakhonpathom.go.th/files/com_news_develop_plan/2016-11_71a0e26cc1c1c8a.pdf
-

- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology, 43*(3), 177–195.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.04.003>
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2000). *Strategic Management*. McGraw–Hill.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Prachumthong, W., & Wongrat, K. (2017). Performance Competency of Heads of Production Line and Organizational Effectiveness of Canned Fruit Juice Production Companies in Prachuap Khiri Khan Province. *Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University, 9*(2), 136–151. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/irdssru/article/view/214232>
- Rattanapaiboonwattana, S., & Tiacharoen, S. (2022). Strategic Management and Human Resource Development of Private School in Ratchaburi Province. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences, 5*(1), 109–123. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/255057
- Richard, C., & Rodgers S. (1982). *Approached and Method in Language Teaching* (2nd ed.). Cambridge University.
- Rungmanee, T., Phongma, P., Soiraya, S., & Thetruang, P. (2018). *Research report on Developing a route linking organic agricultural tourism to the Ban Hua Ao community to strengthen the potential of agricultural tourism in Sam Phran District, Nakhon Pathom Province*. Nakhon Pathom Rajabhat University.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. Wiley.
- Tayida, S. (2023). *Strategy of Human Resource Management: A case study of Personnel Division, Department of Health, Ministry of Public Health*. Ramkhamhaeng University.
http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2566_1693539580_6414832071.pdf
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases* (8th ed.). Richard D. Irwin.
- Wu, X., Wang, J., & Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management, 86*(9), 104329. DOI: 10.1016/j.tourman.2021.104329
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
-