

**แนวทางการลดช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการ  
กรณีศึกษา โรงแรมขนาดกลางแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น**  
**GUIDELINES TO REDUCE THE COMPETENCY GAP OF SERVICES STAFF:  
AN EMPIRICAL STUDY OF A MEDIUM-SIZE HOTEL,  
KHON KAEN PROVINCE, THAILAND**

สุดปรารถนา บัวขาว <sup>1</sup>  
จรงค์ หงษ์งาม <sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการและระดับสมรรถนะที่นายจ้างคาดหวังต่อบุคลากรโรงแรม ศึกษาแนวทางการลดช่องว่างสมรรถนะ เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรภาคบริการให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร 14 แผนก มีผู้ตอบแบบสอบถาม 149 คน จากประชากร 190 คน ระเบียบวิธีวิจัย คือ การวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ซึ่งส่วนแรก การวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามพนักงาน เพื่อหาสมรรถนะจริงด้านบุคลิกภาพ โดยใช้แบบประเมินการยืนกรานและตอบสนองของมนุษย์ ที่จำแนกมนุษย์ เป็น 4 ประเภท ได้แก่ จอมยุทธ์ (Dominance) ตารา (Influence) ศิราณี (Steadiness) ฤๅษี (Conscientiousness) โดยพัฒนามาจาก DISC ของ Marston (1928) [1] และส่วนที่สอง การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อหาสมรรถนะที่นายจ้างคาดหวัง จากนั้นพบว่า บุคลากรที่มีช่องว่างสมรรถนะด้านบุคลิกภาพที่ไม่ตรงกับนายจ้างคาดหวัง ร้อยละ 40.26 แผนกที่มีช่องว่างสมรรถนะสูงที่สุด คือ จัดเลี้ยง รองลงมา คือ บัญชีและการเงิน รักษาความปลอดภัย ซักรีด สถาบันเทิง ช่องว่างสมรรถนะใกล้เคียงกัน คือ เบลล์บอยและช่างศิลป์ ทั้ง 14 แผนกมีช่องว่างสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาสามารถวางแนวทางในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร 8 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น (DISC) 2) หลักสูตรบริการอาหารและเครื่องดื่มอย่างมืออาชีพ 3) หลักสูตรนักบัญชีมืออาชีพ 4) หลักสูตรโรงแรมใส่ใจความปลอดภัย 5) หลักสูตรแม่บ้านและซักรีดมืออาชีพ 6) หลักสูตรบริการด้วยใจ (Service Mind) 7) หลักสูตรการคิดอย่างสร้างสรรค์ 8) หลักสูตรเทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

**คำสำคัญ :** สมรรถนะ ช่องว่างสมรรถนะ แนวทางการลดช่องว่างสมรรถนะ บุคลากรภาคบริการ

**Abstract**

The aims of this study were: To study the competency level of service staff and employer expectations with respect to the staff competency levels in a medium-size hotel in Khon Kaen; To study competency gap; To develop guidelines for the service staff in order to achieve higher job performance. It collected data from service staff were 149 personnel from 190 populations, 14 departments. This study used a mixed methodology. First part: Quantitative analysis using questionnaires from service staff to find actual performance levels by using Corroborative Behavior surveys to indicate 4 types of personalities- Dominance, Influence, Steadiness and Conscientiousness, developed from "DISC" (Marston, 1928)[1]. Second part: Qualitative analysis of interviews with the MD and HRM, detailing expected competency of the staff in their employ. After analyzing the data, a competency gap of (40.26%) was found in service staff, totaling 60 employees from 149 personnel. The highest competency gap was found in Banquet, followed by Accounting and Financial, then Security, Laundry,

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น Email: sudprattana@kkumail.ac.th

<sup>2</sup> ผู้ดำเนินการหลัก (Corresponding Author) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น



Entertainment. Similar competency gaps were found between Bellboy and Artist. Thus, it was found that different departments have different competency gaps. As a result, courses can now be developed for training and developing service staff. There are 8 courses: 1) Technique of cooperation and working with different people (DISC) course; 2) Professional Food and Beverage; 3) Professional Accounting and Financial; 4) Professional Security; 5) Professional Housekeepers; 6) Service Mind; 7) Creative Thinking; 8) Technique of decision making.

**Keywords:** Competency, Competency Gap, Guidelines to Reduce the Competency Gap, Services Staff

## บทนำ

ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดขอนแก่นนับเป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีบริการทางด้านที่พัก ห้องอาหาร และงานประชุมสัมมนาไว้บริการลูกค้า ปัจจุบันมีสภาพการณ์แข่งขันที่สูงมาก ทั้งจากจำนวนโรงแรมที่พักในปัจจุบัน หรือโรงแรมที่เกิดขึ้นมาใหม่ ธุรกิจทดแทน เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ (Service Apartment) ที่เปิดขายรายวันแข่งกับโรงแรม ธุรกิจห้องพัก คอนโดมิเนียม หรือการพักบ้านญาติพี่น้อง อีกทั้งลูกค้ามีทางเลือกในการเข้าพักโรงแรมในจังหวัดขอนแก่นจำนวนมาก และอำนาจต่อรองของผู้ผลิตสินค้าส่งให้โรงแรมเพิ่มขึ้น แรงแกตตันต่างๆ เหล่านี้ ส่งผลให้ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ของโรงแรมน้อยลง ความสามารถในการทำกำไรและยอดขายลดลงตามมาด้วย นอกจากนี้แรงแกตตันจากภายนอกแล้ว ยังมีแรงแกตตันจากภายในองค์กร ในเรื่องของบุคลากรภาคบริการ ด้วยมาตรฐานการบริการที่ลดลงจากการร้องเรียนของลูกค้า หรือบุคลากรบางตำแหน่งมีอัตราการเข้าออกที่สูงขึ้น บุคลากรมีจำนวน 190 คน ในปี พ.ศ.2558 มีอัตราการเข้า 23 คน ร้อยละ 12.11 และอัตราการออก 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53 ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงขึ้นทุกปี ส่งผลกระทบด้านสมรรถนะของบุคลากรประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) การศึกษา ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ในการทำงานและคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งสมรรถนะในการศึกษานี้เป็นบุคลิกที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน [2] นอกจากนี้ความไม่ต่อเนื่องของแรงงาน ยังมีความแตกต่างและหลากหลายทั้งด้านอายุ อายุงาน ประสบการณ์ การศึกษาของบุคลากร ที่มีส่วนทำให้การสื่อสารและการทำงานเป็นทีมมีข้อบกพร่องในด้านการประสานงานภายในและกับลูกค้าในบางสถานการณ์ สาเหตุเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ลูกค้าที่มาใช้บริการโรงแรมลดลง

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจภาคบริการ จะพบว่า “คน” หรือบุคลากรภาคบริการนับเป็นส่วนสำคัญมากของโรงแรมที่จะเป็นกำลังขับเคลื่อนพาองค์กรไปในทิศทางสู่ความสำเร็จ โดยธุรกิจโรงแรมแบ่งบุคลากรออกเป็น แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) ที่ต้องพบปะ ปฏิสัมพันธ์ บริการลูกค้าโดยตรง เช่น แผนกต้อนรับ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และงานบริการส่วนหลังหรือสายสนับสนุน (Back Office) ที่ช่วยจัดการงานต่างๆ ตามหน้าที่เพื่อให้งานโรงแรมบรรลุเป้าหมาย เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชี/การเงิน แผนกแม่บ้าน แผนกซักรีด ฝ่ายจัดซื้อ ครั้ว เป็นต้น ซึ่งแต่ละแผนกมีการบรรยายลักษณะหน้าที่งาน (Job Descriptions) ที่แตกต่างกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบ [3]

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่ทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุดและเหมาะสมกับงานบริการในแต่ละตำแหน่งงาน จึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจโรงแรม ถ้ามีบุคลากรที่ดี มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน เปรียบเสมือนมีสินทรัพย์ที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ศึกษาจึงเกิดความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาเรื่อง แนวทางการลดช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการกรณีศึกษา โรงแรมขนาดกลางแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเต็มประสิทธิภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ส่งเสริมการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง หาแนวทางเพื่อเติมเต็มสมรรถนะที่ขาดหายของบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ลูกค้าเกิดความประทับใจและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการแผนกต่างๆ และระดับสมรรถนะที่นายจ้างคาดหวังต่อบุคลากร ในโรงแรมขนาดกลางแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาแนวทางการลดช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการ ในโรงแรมขนาดกลางแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น

3. เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรภาคบริการให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

### วิธีดำเนินงาน

**ประชากร** บุคลากรทั้งหมด 14 แผนกและทุกตำแหน่งในโรงแรม จำนวน 190 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล** เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) เป็นเทคนิควิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์แบบผสมวิธีระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกันโดยเริ่มจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณและตามด้วยคุณภาพตามลำดับ

1. แบบสอบถามบุคลากรภาคบริการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรภาคบริการ โรงแรมขนาดกลางแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่นประกอบไปด้วย เพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพและจำนวนบุตร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแบบหรือแบบประเมินการยื่นกรานและการตอบสนองของมนุษย์ สามารถจำแนกพฤติกรรมคนออกเป็น 4 ลักษณะที่แตกต่างกัน โดยพัฒนามาจากทฤษฎีความแตกต่างเรื่องบุคลิกภาพ DISC ของ Marston (1928) [1] และ Merrill (1991) [4] ต่อมามีการใช้แบบสอบถามประกอบเอกสารการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ตำบลวัดไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ที่ใช้แบบประเมินนี้ในการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) [5] และนักวิชาการหลายท่านได้นำมาปรับใช้ในการฝึกอบรมเรื่องสมรรถนะเช่นกัน โดยคำถามจะเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงานว่ามีการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไร เป็นการตอบแบบปรนัย คือมีตัวเลือกและให้เลือกคำตอบที่ตรงกับพฤติกรรมมากที่สุด โดยมีการแบ่งคะแนน ออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย 1) การยื่นกรานสูง เชื่อมั่นในตนเองสูง 2) การยื่นกรานต่ำ เชื่อมั่นในตนเองต่ำ 3) การตอบสนองสูง มีอารมณ์ที่อ่อนไหวมาก 4) การตอบสนองต่ำ มีอารมณ์มั่นคง จากนั้น นำคะแนนทั้ง 4 ส่วน ไปลงตัวเลขในแผนภูมิการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรม เมื่อวาดกราฟแล้ว ให้เอาตัวเลขที่แกนตั้งและแกนนอนคูณกัน เพื่อได้คะแนนออกมาในช่องบนซ้าย บนขวา ล่างซ้าย ล่างขวา เมื่อช่องใดมีคะแนนสูงสุด จะเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะในประเภทต่างๆ ที่แตกต่างกัน สามารถจำแนกพฤติกรรมคนออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1) จอมยุทธ์ (Driver) มาจาก Dominance มีการยื่นกรานสูง ตอบสนองต่ำ มีความรวดเร็ว ยึดเป้าหมายเป็นหลัก ชอบการเอาชนะ เหมาะกับงานที่ต้องมีภาวะผู้นำและต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

2) ดารา (Expressive) มาจาก Influence มีการยื่นกรานสูง ตอบสนองสูงชอบคบหาสมาคม เข้าสังคม ทำงานรวดเร็ว กระตือรือร้น เหมาะกับงานด้านพบปะผู้คน เจรจาต่อรอง เช่น แผนกต้อนรับ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายขายและการตลาด เป็นต้น

3) ศิราณี (Amiable) มาจาก Steadiness มีการยื่นกรานต่ำ ตอบสนองสูง มุ่งความสัมพันธ์เป็นหลัก เป็นนักฟังที่ดี เข้าใจความรู้สึกของคนอื่นเหมาะกับการเป็นผู้ตามที่ดี ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ ได้ดี เช่น แผนกบุคคล

4) ฤๅษี (Analytical) มาจาก Conscientiousness มีการยื่นกรานต่ำ ตอบสนองต่ำ สุขุม ระมัดระวังเคร่งครัดในเรื่องของเวลา เหมาะกับงานเอกสารและงานที่ใช้ความละเอียด เช่น แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ แม่บ้าน เป็นต้น

2. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมและผู้จัดการแผนกบุคคล เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะของบุคลากรที่นายจ้างคาดหวัง

## การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รวบรวมแบบสอบถามจากบุคลากรภาคบริการ นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นแปลงข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพและจำนวนบุตร โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ในเรื่องการการยื่นกรานสูง เชื่อมั่นในตนเองสูง 2) การยื่นกรานต่ำ เชื่อมั่นในตนเองต่ำ 3) การตอบสนองสูง มีอารมณ์ที่อ่อนไหวมาก 4) การตอบสนองต่ำ มีอารมณ์มั่นคง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การหาความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage) ในแต่ละแผนก

หลังจากวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงานว่ามีการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไร ผ่านการยื่นกรานและการตอบสนองว่าแต่ละตำแหน่งมีความเหมาะสมกับบุคลิกลักษณะใด และสามารถแบ่งประเภทบุคลากรได้เป็น 4 ประเภทที่แตกต่างกัน คือ จอมยุทธ์ ดารา ศิราณี ฤๅษี สามารถนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ บุคลิกที่นายจ้างคาดหวังในงานและใบพรรณนาหน้าทำงาน (Job Description)

จากนั้น พิจารณาจากผลของแบบสอบถาม ในแต่ละแผนกและแต่ละตำแหน่ง จะเห็นความเหมาะสมในตำแหน่งงาน คือ มีบุคลิกตรงตามที่นายจ้างคาดหวัง และมีบุคลากรบางส่วนที่มีบุคลิกไม่ตรงตามที่นายจ้างคาดหวัง เกิดช่องว่างสมรรถนะระหว่างบุคลิกที่นายจ้างคาดหวังและบุคลิกตามความเป็นจริง ซึ่งเรื่องของบุคลิกภาพเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ นอกเหนือจากความรู้และทักษะ ที่สามารถพัฒนาได้ จากนั้นจึงหาวิธีการลดช่องว่างสมรรถนะพัฒนาให้สมรรถนะของบุคลากรมีความเหมาะสมในตำแหน่งงานต่อไป

## ผลการศึกษา

### 1. จากแบบสอบถามบุคลากรภาคบริการเพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการ

ส่วนที่ 1 มีบุคลากรภาคบริการตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 149 คน จากประชากรทั้งหมด 190 คน คิดเป็น ร้อยละ 78.42 มี 14 แผนก พนักงานส่วนใหญ่เป็นหญิง 83 คน ร้อยละ 55.70 มีอายุระหว่าง 21-35 ปี มากที่สุด จำนวน 58 คน ร้อยละ 38.93 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 115 คน ร้อยละ 77.18 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี 46 คน ร้อยละ 30.87 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่คือ ต่ำกว่า 10,000 บาท 66 คน ร้อยละ 44.30 แผนกที่มีบุคลากรภาคบริการจำนวนมากที่สุด คือ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม 31 คน ร้อยละ 20.80 สถานภาพของพนักงานส่วนใหญ่ คือ สมรสแล้ว 78 คน คิดเป็นร้อยละ 52.35 จำนวนบุตรของพนักงาน ส่วนใหญ่ มีบุตร 1-2 คน 72 คน ร้อยละ 48.32 จะเห็นได้ว่าบุคลากรมีจำนวนมาก มีความแตกต่างกันในเรื่องอายุที่มีหลากหลายวัย มีอายุงาน ประสบการณ์ การศึกษาที่แตกต่างกัน ทำงานอยู่ในหลายแผนกที่มีรายละเอียดในการทำงานแตกต่างกันเช่นกัน

ส่วนที่ 2 ภาพรวมพนักงานส่วนใหญ่ เป็น ฤๅษี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 36.24 รองลงมา คือ ศิราณี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 28.86 ดารา จำนวน 35 คน ร้อยละ 23.49 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ จอมยุทธ์ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.41

การคิดคะแนนแบบสูงสุด 2 อันดับแรกของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้เห็นบุคลิกหลักและรอง โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีบุคลิกเป็น ฤๅษี-ศิราณี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 21.48 รองลงมาคือ ฤๅษี-จอมยุทธ์ จำนวน 22 คน ร้อยละ 14.77 ดารา-จอมยุทธ์ จำนวน 19 คน ร้อยละ 12.75 ศิราณี-ฤๅษี จำนวน 18 คน ร้อยละ 12.08

ดารา-ศิริราณี จำนวน 16 คน ร้อยละ 10.74 ศิริราณี-ดารา จำนวน 14 คน ร้อยละ 9.40 ตามลำดับ จอมยุทธ์-ดารา และบุคลากรที่มีบุคลิกเด่นทั้ง 4 ด้าน มีจำนวนเท่ากัน คือ 11 คน ร้อยละ 7.38 และน้อยที่สุด คือ จอมยุทธ์-ฤชี่ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.03

## 2. จากแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมเพื่อศึกษาระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวัง

ผู้บริหารมีความคาดหวังในบุคลิกของพนักงานแต่ละตำแหน่งแตกต่างกัน ได้แก่ แผนกต้อนรับและแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ต้องการพนักงานที่มีบุคลิก ดารา-ศิริราณี ฝ่ายขายและการตลาด ต้องการบุคลิก ดารา-จอมยุทธ์ และดารา-ศิริราณี ฝ่ายสถานบันเทิง ต้องการพนักงานที่มีบุคลิก ดารา-ศิริราณี แผนกทรัพยากรบุคคล ต้องการพนักงานที่มีครบทั้ง 4 บุคลิก คือ จอมยุทธ์-ดารา-ศิริราณี-ฤชี่ แผนกบัญชีและการเงิน ต้องการฤชี่-ศิริราณี แผนกแม่บ้านและซักรีด ต้องการบุคลิก ฤชี่-ศิริราณี แผนกครัว / เบเกอรี่ ต้องการศิริราณี-ฤชี่ แผนกจัดซื้อ / สโตร์และเลขาผู้บริหารต้องการพนักงานที่มีครบทั้ง 4 บุคลิก คือ จอมยุทธ์-ดารา-ศิริราณี-ฤชี่ แผนกช่าง ต้องการ ศิริราณี-ฤชี่ ช่างศิลป์ ต้องการ ฤชี่-ศิริราณี แผนกรักษาความปลอดภัย ต้องการบุคลิก ศิริราณี-ดารา

## 3. ช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการ

บุคลากรที่มีช่องว่างสมรรถนะด้านบุคลิกภาพที่ไม่ตรงกับที่นายจ้างคาดหวัง มีจำนวนทั้งสิ้น 60 คน จาก 149 คน แผนกที่มีช่องว่างสมรรถนะสูงที่สุด คือ แผนกจัดเลี้ยง รองลงมา คือ บัญชีและการเงิน รักษาความปลอดภัย ซักรีด สถานบันเทิง ช่องว่างสมรรถนะใกล้เคียงกัน คือ เบลล์บอยและช่างศิลป์ นอกจากนี้ยังมีแผนกต้อนรับ พนักงานเสิร์ฟห้องอาหาร แผนกครัว เบเกอรี่ ฝ่ายขายและการตลาด แม่บ้าน แผนกช่าง ตามลำดับ ทั้ง 14 แผนกมีช่องว่างสมรรถนะที่แตกต่างกัน แผนกที่ไม่มีช่องว่างสมรรถนะ คือ แผนกบุคคล เลขาผู้บริหาร จัดซื้อ / สโตร์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

ลำดับ	แผนก	จำนวนบุคลากรภาคบริการ					
		*มีช่องว่าง สมรรถนะ	ร้อยละ	**ไม่มีช่องว่าง สมรรถนะ	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ
1	แผนกจัดเลี้ยง	9	81.81	2	18.19	11	100
2	บัญชีและการเงิน	4	66.67	2	33.33	6	100
3	รักษาความปลอดภัย	4	66.66	2	33.34	6	100
4	ซักรีด	6	60.00	4	40.00	10	100
5	สถานบันเทิง	7	58.33	5	41.67	12	100
6	เบลล์บอย	2	50.00	2	50.00	4	100
7	ช่างศิลป์	1	50.00	1	50.00	2	100
8	แผนกต้อนรับ	7	46.67	8	53.33	15	100
9	เสิร์ฟห้องอาหาร	6	30.00	14	70.00	20	100
10	ครัวและเบเกอรี่	6	28.57	15	71.43	21	100
11	ฝ่ายขายและการตลาด	1	25.00	3	75.00	4	100
12	แม่บ้าน	4	23.52	13	76.48	17	100
13	แผนกช่าง	3	23.07	10	76.93	13	100

14	จัดซื้อและสโตร์	0	0.00	2	100.00	2	100
15	เลขาผู้บริหาร	0	0.00	2	100.00	2	100
16	ทรัพยากรบุคคล	0	0.00	4	100.00	4	100
	<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>40.27</b>	<b>89</b>	<b>59.73</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

หมายเหตุ: \*มีช่องว่างสมรรถนะ คือ มีบุคลิกไม่ตรงตามที่นายจ้างคาดหวังต้องการแนวทางในการลดช่องว่าง เพื่อพัฒนาบุคลากร \*\*ไม่มีช่องว่างสมรรถนะ คือ มีบุคลิกตรงตามที่นายจ้างคาดหวัง

#### 4. แนวทางการลดช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการ

จากประเด็นปัญหาช่องว่างสมรรถนะ ผู้ศึกษาจึงเล็งเห็นว่างานบริการควรหาแนวทางการลดช่องว่างสมรรถนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงเสนอแนะให้มีการฝึกอบรมบุคลากรภาคบริการ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวทางการลดช่องว่างบุคลากรภาคบริการ ด้วยโครงการการฝึกอบรม

แผนกงาน	บุคลิกที่ประเมินตนเอง		บุคลิกที่นายจ้างคาดหวัง	แนวทางการลดช่องว่าง (Gap) หลักสูตรที่ควรควรพัฒนา
	บุคลิกหลัก	บุคลิกรอง		
1.ทุกแผนก	-	-	ควรมีทั้ง 4 บุคลิก	เทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น (DISC)
2.แผนกจัดเลี้ยง	ฤๅษี ฤๅษี	จอมยุทธ์ ศิราณี	ดารา-ศิราณี	บริการอาหารและเครื่องดื่มอย่างมืออาชีพ
3.แผนกบัญชี	ศิราณี	ดารา	ฤๅษี-ศิราณี	นักบัญชีมืออาชีพ
4.แผนกรักษาความปลอดภัย	ศิราณี จอมยุทธ์	ฤๅษี ฤๅษี	ศิราณี-ดารา	โรงแรมใส่ใจความปลอดภัย
5.แผนกซักผ้าและแม่บ้าน	ดารา ดารา	ศิราณี จอมยุทธ์	ฤๅษี-ศิราณี	แม่บ้านและซักผ้ามืออาชีพ
6.แผนกต้อนรับ เบลล์บอย อาหารและเครื่องดื่ม สถานบันเทิง	ฤๅษี ฤๅษี	ศิราณี จอมยุทธ์	ดารา-ศิราณี	การบริการด้วยใจ (Service Mind)
7.แผนกช่างศิลป์	ดารา	ศิราณี	ฤๅษี-ศิราณี	การคิดอย่างสร้างสรรค์
8.ฝ่ายขาย/การตลาดต้อนรับ ผู้จัดการ	ฤๅษี	จอมยุทธ์	ดารา-จอมยุทธ์ ดารา-ศิราณี	เทคนิคการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

หมายเหตุ: รูปแบบการฝึกอบรม ได้แก่ บรรยาย กิจกรรมกลุ่ม เกมส์ กรณีศึกษา ฝึกปฏิบัติ และดูงานนอกสถานที่

#### สรุป

จากผลการศึกษา บุคลากรภาคบริการที่มีหน้าที่แตกต่างกันทั้ง 14 แผนก แต่ละแผนกมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็นส่วนใหญ่ๆ คือพนักงานที่เป็นส่วนหน้าบ้านที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ส่วนใหญ่จะมีบุคลิกที่เป็นดารา-ศิราณี ดารา-จอมยุทธ์ และส่วนใหญ่พนักงานส่วนหลังบ้าน เป็นส่วนสนับสนุนที่ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเท่าที่ควร หรือดูแลเอกสาร การเงิน ส่วนใหญ่จะมีบุคลิกที่เป็นฤๅษี ผสมกับบุคลิกต่างๆ เช่น ฤๅษี-ศิราณี ฤๅษี-จอมยุทธ์ เป็นต้น ซึ่งตรงกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรม (Hotel Management) และเรื่องสมรรถนะ (Competency) โดยใช้เครื่องมือ DISC มาปรับใช้ เป็นแบบประเมินการยื่นกรานและการตอบสนองของมนุษย์ พบว่า โครงสร้างการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรม สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนหน้าบ้านของโรงแรม (Front of the House) ต้องทำหน้าที่ประสานงานและสื่อสารกับลูกค้า ต้องแก้ปัญหาให้ลูกค้า ซึ่งตรงกับบุคลิก ดารา-ศิราณี

เป็นส่วนใหญ่ ส่วนหลังบ้านของโรงแรม (Back of the House) เป็นงานที่ให้การสนับสนุนเพื่อให้งานโรงแรมราบรื่น ไม่ได้ประสานกับผู้เข้าพักโดยตรง ซึ่งตรงกับบุคลิกฤทธิ ผสมกับแบบอื่นๆ เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น การศึกษาเรื่องแนวทางการลดช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรภาคบริการ กรณีศึกษา โรงแรมขนาดกลางแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น จึงได้ประโยชน์จากการทราบช่องว่างสมรรถนะของบุคลิกลักษณะของบุคลากรในแต่ละแผนก เพื่อนำข้อมูลไปปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยควรมีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การประชุม ฝึกอบรม และสัมมนา การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน การให้คำปรึกษาหารืองาน การถ่ายทอดความรู้สู่เพื่อนร่วมงาน การมอบหมาย สับเปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบ การศึกษาคั้งนี้ เสนอแนะเรื่องการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการบริการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรชมเชยและให้รางวัล ถ้าบุคลากรปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ อาจมีการโยกย้ายตำแหน่ง เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงานต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

1. สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการสรรหา คัดเลือก ประเมิน สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะของพนักงานในองค์กร โดยผู้ศึกษาได้ใช้ แบบทดสอบสนับสนุน DISC คือ แบบประเมินการยื่นกรานและการตอบสนองของมนุษย์สามารถจำแนกพฤติกรรมคนออกเป็น 4 ลักษณะ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ จอมยุทธ์ ดารา ศิราณี ฤทธิ
2. นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรภาคบริการ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างดียิ่ง

### เอกสารอ้างอิง

- [1] Marston, W. M. (1928). **Personal DISC**. Retrieved May 10, 2016, from <http://www.pdipofile.com/pdi/DISCBackground.asp?res=15>
- [2] McClelland, D. C. (1993). **Competence at work: Models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons.
- [3] สุพัตรา สร้อยเพชร. (2553). **การจัดการการโรงแรม**. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [4] Merrill, D. W. (1991). **Personal Styles and Effective Performance**. London: CRC Press.
- [5] สำนักงาน ก.พ. (2548). **เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ**. กรุงเทพฯ: สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.