

ความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม  
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร  
The Needs for Potential Development of Hotel Business Personnel of  
Rajabhat Universities in Bangkok Metropolitan Area

นิตยา ทวีชีพ\* พัทรินทร์ กิรติวินิจกุล และวรรณวิภา จัตูชัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม 2) เปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร และ 3) หาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ดำเนินการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายในการบริหารงานของธุรกิจโรงแรม/ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ/รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย โรงแรมละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรธุรกิจโรงแรม จำนวน 147 คน เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ที่มีค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับตามวิธีของครอนบาค เท่ากับ .84 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบ ที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé method)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรกคือ ด้านทัศนคติ รองลงมาคือ ด้านความรู้ และด้านทักษะ อยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม พบว่า 1) บุคลากรธุรกิจโรงแรม ที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความต้องการการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความต้องการการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ไม่แตกต่างกัน 2) บุคลากรธุรกิจโรงแรมที่มีอายุและตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) บุคลากรธุรกิจโรงแรมที่มีระดับ

\* ผู้ประสานงานหลัก

การศึกษาต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความต้องการการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ และด้านทัศนคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความรู้ ไม่แตกต่างกัน 4) บุคลากรธุรกิจโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) บุคลากรที่มีรายได้ส่วนบุคคลต่อเดือนต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม คือ ธุรกิจโรงแรมควรจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว จัดให้มีการไปสัมมนาทุก 3 - 6 เดือน ในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติ อาทิเช่น จัดให้เรียนภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้การให้บริการที่ดี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น หรือจัดหาวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่พนักงานในโรงแรม จัดให้พนักงานร่วมคิดร่วมจัดกิจกรรมตามความถนัดของตน และมีการจัดส่งไปศึกษาดูงานเพิ่มเติมทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลหลังจากที่ส่งไปอบรมหรือสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ :** ความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ศักยภาพ ธุรกิจโรงแรม

### **Abstract**

The main objectives of this research are as follows: (1) to study the needs for potential development of hotel business personnel of Rajabhat Universities in Bangkok metropolitan area; (2) to compare the needs for potential development of hotel business personnel classified by their personal background factors, and (3) to find guidelines for potential development of hotel business personnel. This study employed the mixed research methods to elicit and analyze data qualitatively and quantitatively. In the qualitative research method, intensive interviews were conducted with 15 key research informants including the vice president of each Rajabhat University responsible for administration of the hotel business, and three executives from each hotel including the director or manager, the deputy manager or assistant manager, and the head of work unit/work division. The interview data were scrutinized by means of content analysis. In the quantitative research method, a questionnaire on the needs for potential development of hotel business personnel, with Cronbach alpha reliability coefficient of .84, was employed to collect data from the research sample consisting of 147 hotel business personnel of Rajabhat universities in Bangkok metropolitan area. Statistics used to analyze the quantitative data were the frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and Scheffé method.

The research findings are as follows:

1. The overall need for potential development of hotel business personnel is at the high level. Also, when considered by each aspect in particular, the data shows that the need for attitude development receives the top rating mean, followed by the need for knowledge development and the need for skill development, respectively. All of the needs, however, receive the rating means at the high level.

2. Regarding the comparison of the needs for potential development of hotel business personnel categorized by personal background factors, the findings reveal that (1) hotel business personnel with different genders do not differ significantly in their needs for potential development as a whole, but they differed significantly in their needs for potential development of the knowledge aspect at the .05 level, while no significant difference is found in the needs for potential development of the skill and attitude aspects; (2) hotel business personnel with different ages and work positions do not differ significantly in both their needs as a whole and in each aspect of the needs for potential development; (3) hotel business personnel with different educational levels differ significantly in their needs as a whole for potential development at the .05 level, and they also differ significantly in their needs for potential development in the aspects of skill and attitude, while no significant difference is found in that for the knowledge aspect; (4) hotel business personnel with different work experiences differ significantly in their needs for potential development as a whole at the .001 level, and they differ significantly in each aspect of their needs at the .01 level; and (5) hotel business personnel with different monthly personal incomes differ significantly in both their overall and by-aspect needs for potential development at the .05 level.

3. As for guidelines for potential development of hotel business personnel, the following suggestions are provided: The hotel business should provide both the short-term and long-term in-service training programs to the personnel or organize for the personnel to attend seminars in every 3 - 6 months periods to enhance their knowledge in their line of work, such as, the provision of English language training on a continuous basis, the training on how to provide good services, the training on the use of information technology and effective communications. It should invite resource persons in specific areas to train the personnel or organize for the personnel the chance for sharing their thoughts and contributions according to their own expertise. It should send personnel on study tours to enhance their knowledge and experience both domestically and abroad. Finally, there should be the monitoring and follow-up actions on a continuous basis on those who received training or attended seminars.

**Keywords :** Need for potential development of personnel, Potential, Hotel business

## บทนำ

ในการดำเนินธุรกิจทั้งในภาครัฐหรือเอกชน ต่างมีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไร โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันนี้ การแข่งขันมีอย่างต่อเนื่องและเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ ที่มีรูปแบบวิธีการใหม่ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อสร้างความต้องการให้เข้าถึงผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการท่องเที่ยว ภัตตาคารหรือร้านอาหาร และโรงแรม เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาหรือหากลยุทธ์ในการสร้างจุดขายให้กับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง

หากมองแล้วการดำเนินธุรกิจจะเกิดผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบหรือปัจจัยหลักที่สำคัญในการดำเนินงาน ได้แก่ เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาด และการจัดการ ทั้งยังรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยหลักและมีความสำคัญต่อการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะหากองค์กรต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกันแล้ว แต่มีผู้ปฏิบัติในองค์กรต่างกัณก็ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานต่างกัณไปด้วย (ชูชัย สมิติไกร, 2540, หน้า 1) ดังนั้น เครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรล้วนมาจากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่ต้องมีการบริหารจัดการอย่างดี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เช่นเดียวกับ ภัชราพรรณ รัตนะ (2551) ได้กล่าวว่า การให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดนั้น จำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับความรู้สึกนึกคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็วที่สุด คือ การต้องเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจในรูปแบบใดก็ตามต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ทั้งการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การสื่อสาร การมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการพัฒนาตนเองล้วนเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้บุคลากรนั้นสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล หากมองไปแล้วองค์กรหรือธุรกิจใดๆ มีบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีอย่างแท้จริงแล้ว องค์กรก็ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดำเนินงาน ดังนั้น ธุรกิจหรือองค์กรไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ย่อมมีความปรารถนาที่จะให้บุคลากรของตนโดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับปฏิบัติการที่ต้องอาศัยผู้ที่มีศักยภาพที่พร้อมในทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ โรงแรมสวนดุสิตเพลส โรงแรมสวนสุนันทา โรงแรมพระนครแกรนด์วิว โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค และโรงแรมธนบุรีลอดจ์ ถือได้ว่าเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาด้านการโรงแรม เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าวิจัยจากการดำเนินงานจริง พร้อมทั้งได้รับรู้ปัญหาและการแก้ไขได้อย่างถูกต้อง ซึ่งในการบริหารงานของโรงแรมนั้นมีให้บริการทั้งด้านห้องพัก บริการห้องอาหาร บริการห้องประชุม/สัมมนา และบริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ (พิทักษ์ จันทร์เจริญ, 2551, หน้า 33) จึงมีความจำเป็นอย่างยั้งที่ต้องอาศัยความพร้อมของบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ เพราะประสิทธิภาพขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคคลเป็นสำคัญ ยิ่งองค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรได้มากเท่าไร ความสัมฤทธิ์ขององค์กรยิ่งมีสูงมากขึ้นเท่านั้น และหากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีแล้ว ย่อมมีผลทำให้องค์กรโดยรวมไม่อาจปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ (วินัส ตรีพัฒน์พันธุ์, 2549, หน้า 3) ฉะนั้น การพัฒนาบุคลากร

ถือเป็นกระบวนการหนึ่งในการสร้างความพร้อมต่อบุคลากรในด้านต่างๆ ให้บุคคลในองค์กรได้ทราบว่าเขาควรที่จะพัฒนาตนเองไปในทิศทางใดให้สอดคล้องกับทักษะหรือความพอใจของตนเองและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ บัญชา ทองสุขมาก (2549) กล่าวว่า คนเป็นหัวใจของการทำงานและเป็นปัจจัยหลักพื้นฐานที่จะทำให้ปัจจัยอื่นมีคุณค่า เพราะคนเหล่านี้มีความมุ่งมั่นที่จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆ ขององค์กรดีขึ้น

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อต้องการทราบความต้องการของบุคลากรและนำข้อมูลเพื่อไปหาแนวทางในการวางแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาตนเอง เกิดการทำงานอย่างมีความสุข มีคุณภาพและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำแนกตามสถานภาพส่วนตัว
3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และบุคลากรในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายในการบริหารงานของธุรกิจโรงแรม/ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย ทั้ง 5 แห่ง ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย โรงแรมสวนดุสิตเพลส โรงแรมสวนสุนันทา โรงแรมพระนครแกรนด์วิว โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค และโรงแรมธนบุรีลอดจ์ โรงแรมละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานปฏิบัติการ

2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้ลักษณะการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายในการบริหารงานของธุรกิจโรงแรม ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย ทั้ง 5 แห่ง โดยเลือกสุ่มสัมภาษณ์แห่งละ 3 คน จำนวน 15 คน แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ จำนวน 6 ข้อ โดยใช้การบันทึกเทป ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ตั้งแต่วันที่ 5 มกราคม 2553 ถึงวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2553

3. หลังจากนั้นนำผลบันทึกการสัมภาษณ์มาสรุปผลและเขียนรายงาน

4. วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

### การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานแผนกบริการส่วนหน้า พนักงานแผนกแม่บ้าน พนักงานแผนกสำนักงานบริหาร พนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ที่ปฏิบัติงานธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 5 แห่งที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย โรงแรมสวนดุสิตเพลส โรงแรมสวนสุนันทา โรงแรมพระนครแกรนด์วิว โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค และโรงแรมธนบุรีลอดจ์ จำนวน 194 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 134 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้กลุ่มตัวอย่าง 147 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายจากประชากรแต่ละโรงแรม ได้แก่ โรงแรมสวนดุสิตเพลส จำนวน 69 คน โรงแรมสวนสุนันทา จำนวน 37 คน โรงแรมพระนครแกรนด์วิว จำนวน 19 คน โรงแรมจันทร์เกษมปาร์ค จำนวน 15 คน และโรงแรมธนบุรีลอดจ์ จำนวน 7 คน

2. แบบสอบถามความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ลักษณะของแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และรายได้ส่วนบุคคลต่อเดือน

ตอนที่ 2 ความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ด้านละ 12 ข้อ รวมทั้งหมด 36 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ ระดับความต้องการพัฒนามากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในแต่ละแผนก เป็นแบบเลือกคำตอบ ให้เลือกตอบไม่เกินด้านละ 5 ข้อ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

3.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตอนที่ 1) นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

3.2 ความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม (ตอนที่ 2) นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แปลความหมาย และจัดอันดับที่

3.3 การเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมทดสอบสมมติฐาน โดยทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยใช้การทดสอบที (t-test) และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé Method)

### ผลการศึกษา

1. สถานภาพส่วนตัวของกลุ่ม จำนวน 147 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 63.30 มีอายุ 20 - 30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 47.60 ระดับศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 50.30 มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม 1 - 5 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 51.70

ตำแหน่งพนักงานแผนกสำนักงานบริหาร จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 34.70 และรายได้ส่วนบุคคลต่อเดือน 7,001 - 9,000 บาท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90

2. ความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.49 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก อันดับแรก ได้แก่ ด้านทัศนคติ เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านความรู้ และด้านทักษะตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

3.1 บุคลากรธุรกิจโรงแรม ที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความต้องการการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความต้องการการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ไม่แตกต่างกัน

3.2 บุคลากรธุรกิจโรงแรม ที่มีอายุและตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

3.3 บุคลากรธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความต้องการการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ และด้านทัศนคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความรู้ ไม่แตกต่างกัน

3.4 บุคลากรธุรกิจโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.5 บุคลากรที่มีรายได้ส่วนบุคคลต่อเดือนต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม พบว่า ธุรกิจโรงแรมควรจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว จัดให้มีการไปสัมมนาทุก 3 - 6 เดือนในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติ อาทิเช่น จัดให้เรียนภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้การให้บริการที่ดี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น หรือจัดหาวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่พนักงานในโรงแรม จัดให้พนักงานร่วมคิดร่วมจัดกิจกรรมตามความถนัดของตน และมีการจัดส่งไปศึกษาดูงานเพิ่มเติมทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลหลังจากที่ส่งไปอบรมหรือสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

### อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปและอภิปรายการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม จำแนกตามตัวแปรต่างๆ พบว่า

บุคลากรที่มีเพศ อายุ และตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกัน ในภาพรวม มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะว่าปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรเพศชายหรือเพศหญิงทุกช่วงอายุ และมีตำแหน่งในการ

ปฏิบัติงานต่างกัน ย่อมมีความต้องการอย่างเท่าเทียมกันในการพัฒนาศักยภาพทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้ตนเองมีความเจริญก้าวหน้าในสายงานที่สูงขึ้น รวมถึงพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีความรอบรู้และความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพในสิ่งที่ตนปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ รุ่งอรุณ กระจ่มฤกษ์ (2551) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน สาธารณสุข เขต 14 พบว่ากลุ่มที่มีเพศ อายุ และตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความต้องการพัฒนาศักยภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพน้อย เพราะพื้นฐานในการปฏิบัติงานจะอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่มาแล้วและจะเป็นลักษณะงานที่ไม่ค่อยใช้ความรู้หรือแนวคิดในการพัฒนางานมากนัก จึงมีโอกาสในการก้าวหน้าน้อยกว่าบุคลากรที่จบสูง ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท จะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพอย่างมาก เพราะว่าการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างต่อเนื่อง เพราะกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ต้องอาศัยแนวคิดในการพัฒนานโยบายและวิธีการสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพมีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยสิทธิ์ ศรีเมฆ (2545) พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมต่างกัน ในภาพรวมและรายด้าน มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของวินัส ติรพัฒน์พันธุ์ (2549) พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านความรู้ และด้านทักษะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันมีผลทำให้ความต้องการของแต่ละบุคคลมีการพัฒนาศักยภาพเพื่อมุ่งเน้นในการนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางานของตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ ส่งผลให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม 1 - 5 ปี มีความต้องการการพัฒนาศักยภาพสูง เพราะเป็นกลุ่มที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นกับการพัฒนางานและเรียนรู้งานเพิ่มมากขึ้น ฉะนั้น งานจึงต้องอาศัยบุคลากรที่ต้องมีความรู้ใหม่ๆ เข้ามาพัฒนางานให้เกิดการสร้างการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สำหรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมต่ำกว่า 1 ปี จะมีความต้องการในการพัฒนาตนเองค่อนข้างน้อย เพราะทัศนคติมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่หยุดยั้ง สำหรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม 6 - 10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาศักยภาพไม่มากนักเช่นกัน เพราะกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่อึดตัวและคงที่ในการปฏิบัติงาน ประกอบกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอาจจะมามากแล้วจึงไม่ค่อยมีความต้องการพัฒนาตนเองมากนัก

ความต้องการการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะปัจจุบันนี้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตอย่างมาก ทำให้เกิดผลกระทบในการที่มนุษย์ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เช่นเดียวกับบุคลากรในธุรกิจโรงแรมต้องมีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นในด้านใดด้านหนึ่งก็ตาม เพื่อให้ทันก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ เกรียงศักดิ์

เซียวยิ่ง (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะช่วยให้คุณมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด พันธ์ หันนาคินทร์ (2542) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ประสิทธิภาพขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานก็ขึ้นอยู่กับโอกาสที่พวกเขาจะได้พัฒนาตัวเอง ซึ่งอาจเป็นไปได้ด้วยความสมัครใจที่จะปรับปรุงตนเอง หรือองค์กรจัดหาโอกาสให้แก่เขาที่จะพัฒนาตนเองตามจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านความรู้ บุคลากรมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภัสสร คูศิริรัตน์ (2547) พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความต้องการการฝึกอบรมด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นความรู้ในการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้ถูกต้องตามลักษณะของงาน อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานในการใช้วัสดุอุปกรณ์ขององค์กร เพราะแต่ละแห่งจะมีการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่แตกต่างกันตามประเภทของงานและหน่วยงานนั้น จึงทำให้ความสามารถในการที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นส่วนหนึ่งมาจากความรู้ในการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ถูกต้องตามลักษณะของงานเพื่อให้งานออกมามีคุณภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีความรู้เชิงวิภาษของเฮเกล (ชัยวัฒน์ อัดพัฒน์, 2542) มีความเชื่อว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดมาพร้อมกับตัวบุคคลและเกิดจากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มา บุคคลจะต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ในพื้นฐาน เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านทักษะ บุคลากรมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชา ทองสุกมาก (2549) พบว่า ความต้องการในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด มีความต้องการพัฒนา ด้านทักษะ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในประเด็นเทคนิคการตลาดในการพิชิตลูกค้าใหม่ และรักษาลูกค้าเดิม อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 ทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นในการให้บริการและการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเพื่อให้กลับมาใช้บริการอีกครั้ง ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมต่างๆ ต่างมีการแข่งขันกันอย่างมาก เพื่อที่จะดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในโรงแรมของตนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น บุคลากรจึงต้องอาศัยทักษะในการค้นหากลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพของตน เพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในการที่จะพิชิตใจลูกค้า ทั้งเก่าและใหม่ให้ได้มากที่สุดเพื่อในการอยู่รอดของโรงแรมต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Kemp (2006) ได้กล่าวว่า ทักษะนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าความรู้ เพราะถึงแม้จะมีความรู้อย่างมากมาย แต่ถ้าขาดทักษะในการปฏิบัติงานความรู้ทั้งหลายก็จะไร้ประโยชน์ทันที เช่นเดียวกับ Yoder (1995) ได้กล่าวว่า ถ้าพนักงานได้พัฒนาทักษะและใช้ทักษะต่างๆ ของเขาอย่างสูงสุด และเต็มความสามารถแล้ว เขาจะต้องมีโอกาที่จะได้พัฒนาตนเอง มีช่องทางให้ได้ทำงานที่ใช้ทักษะสูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้น ทักษะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบุคคลที่ต้องมีและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนทักษะของตนให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และสามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านทัศนคติ บุคลากรมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ

อัญชลี จันระสา (2543) พบว่า บุคลากรมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพ ด้านทัศนคติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ความต้องการด้านทักษะ และความต้องการด้านความรู้ ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในประเด็นการสร้างความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 ทั้งนี้ เนื่องจากประสิทธิภาพของการทำงานที่ดีเกิดจากการได้รับความสุขในการทำงานต่างๆ เพราะโรงแรมเป็นธุรกิจบริการเน้นในการให้บริการแก่ลูกค้า ฉะนั้น บุคลากรจะให้บริการที่ดีได้ส่วนหนึ่งต้องมาจากการที่บุคลากรได้รับความสุขในการทำงาน จึงจะส่งผลให้การบริการนั้น ดีตามไปด้วย ซึ่งหากองค์กรมีการส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพแก่บุคลากรก็จะส่งผลให้สุขภาพกายและสุขภาพใจของ บุคลากรนั้นดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ รุจีระ ประवालพฤษ์ (2538) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานหากมีการสร้างทัศนคติ ในทางบวกจะเป็นแรงเสริมให้บุคลากรในองค์กรใช้ความรู้ ความสามารถที่ได้รับการส่งเสริมไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และอาจรวมไปถึงคุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจ และความเสียสละในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น การสร้างความสุขในการทำงาน เป็นส่วนช่วยในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในการที่จะพัฒนางาน ตลอดจนความรับผิดชอบในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 ด้านความรู้ ควรมีการส่งเสริมให้ความรู้ในเทคนิคและวิธีการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ

1.2 ด้านทักษะ ควรส่งเสริมการสร้างทักษะความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรให้เกิดความสามัคคี

1.3 ด้านทัศนคติ ควรมีการพัฒนารูปแบบในวิธีการเจรจาที่ดีและถูกต้องให้กับบุคลากรเพื่อสามารถนำมา พัฒนาในการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานเดียวกันและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพต่อตนเองและลูกค้าต่อไป

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ที่สอดคล้องกับหน่วยงานในองค์กรที่ ต้องการการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรในธุรกิจโรงแรมต่อไป

#### เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. ขอนแก่น: คลังนาโนวิทยา.

ชัยวัฒน์ อุตพัฒน์. (2542). ญาณวิทยา (ทฤษฎีความรู้). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชัยสิทธิ์ ศรีเมฆ. (2545). ความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการกองออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชูชัย สมितिไกร. (2541). รายงานการวิจัยเรื่องการจัดหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย: การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีผลการดำเนินงานดีและไม่ดี. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะมนุษยศาสตร์.

- ฐิระ ประवालพฤษ์. (2538). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- บัญชา ทองสุกมาก. (2549). ความต้องการในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ฟาบริเนอ จำกัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร-  
มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ประภัสสร คูศิริรัตน์. (2547). ความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานระดับปฏิบัติการในสาย  
บุคคลบริษัท ไพรณีย์ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทักษ์ จันทร์เจริญ. (2551). ธุรกิจวิชาการกับกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสวนดุสิต สำนักกิจการพิเศษ.
- ภัชราพรรณ รัตน์. (2551). การพัฒนาบุคลากร. [Online]. Available : [http:// http://supervis-nited.blogspot.com/2008/07/blog-post\\_16.html](http://http://supervis-nited.blogspot.com/2008/07/blog-post_16.html) [2552, มกราคม 15].
- รุ่งอรุณ กระจมุกทกาญจน์. (2551). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน  
สาธารณสุขเขต 14. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วินัส ตีรพัฒน์พันธุ์. (2549). การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมมหาชน).  
วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัญชลี จันระสา. (2543). การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาบุคลากร สาย ข และ  
สาย ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Kemp, G. (2006). A First Step towards Learning which uORFs Regulate Gene Expression. **Journal of  
Integrative Bioinformatics**, 3 (2), 31.
- Yoder, W. (1995). **Leading and Managing in Nursing**. St.Louis : Mosby-Year Book.

#### คณะผู้เขียน

อาจารย์พัชรินทร์ กิรติวินิจกุล

อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

e-mail: patcharin\_kee@hotmail.com

อาจารย์นิตยา ทวีชีพ

อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

e-mail: nittaya\_jum@hotmail.com

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวิภา จัตูชัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

e-mail: wanwipa\_cha@dusit.ac.th