

# รูปแบบสมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด

## A Competency Model for Ground Service Personnel of

### The Bags Ground Service Company Limited

ชมพูช ฐปแก้ว

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาหน้าที่หลักและกำหนดรูปแบบสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่หลักพนักงานบริการภาคพื้น (2) ตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะที่มีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่พนักงานบริการภาคพื้น ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำนวน 136 คน ของบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า พนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด มีหน้าที่หลัก 8 ประการ สมรรถนะหลัก จำนวน 10 รายการ สมรรถนะในงาน จำนวน 15 รายการ ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน มีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่พนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัดในระดับมากที่สุดทุกสมรรถนะ

**คำสำคัญ:** สมรรถนะหลัก, สมรรถนะในงาน, พนักงานบริการภาคพื้น

#### Abstract

The purposes of this research were: (1) to study literature related to operation functions and formulate the model on competencies for ground service personnel (2) to verify the suitability and feasibility of operation function the ground service personnel. This study population consisted of 136 top executives and ground services personnel of BAGS Ground Service Company Limited. The instruments used in the study were semi-structured interview and questionnaire consisted of core competency and functional competency. Data were analyzed by using descriptive statistics; percentage, mean and standard deviation. The study has found that ground services company personnel BAGS Ground Service Company Limited are responsible for 8 major functions, 10 core competencies and 15 functional competencies on the job. Appropriate covers the key competencies required to perform their duties and ground services personnel BAGS Ground Service Company Limited in most every performance.

**Keywords:** core competency, functional competency, ground service personnel

## ความนำ

การขนส่งทางอากาศของประเทศไทยมีความเจริญเติบโตขึ้นมาก โดยเห็นจากสถิติการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2557 ที่ผ่านมามีปริมาณการขนส่งทางอากาศเพิ่มมากขึ้น จากสถิติการขนส่งทางอากาศของประเทศไทยระหว่างเดือนตุลาคม 2556 ถึงเดือนมิถุนายน 2557 ที่ผ่านมามีปริมาณการขนส่งทางอากาศเพิ่มมากขึ้นโดยเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมาของสนามบินหลักของประเทศไทย คือสนามบินสุวรรณภูมิ ดอนเมือง เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต ซึ่งมีจำนวนเที่ยวบิน 464,562 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากเดิม 11.71% มีจำนวนผู้โดยสาร 66,180,322 คน เพิ่มขึ้นจากเดิม 2.64% และมี จำนวนสินค้าและพัสดุภัณฑ์ 1,009,319 ตัน เพิ่มขึ้นจากเดิม 1.07%

ด้วยสาเหตุนี้เอง ส่งผลให้ในปัจจุบันธุรกิจการบินมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และมีสายการบินจำนวนมากที่ดำเนินกิจการทั้งในประเทศและต่างประเทศทุกสายการบิน ต้องปรับกลยุทธ์การตลาด และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อรองรับการแข่งขันที่เกิดขึ้น และสิ่งสำคัญที่จะทำให้สายการบินสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ นั่นคือ การสร้างความนิยม ความพึงพอใจ และความมั่นใจให้แก่ผู้โดยสารที่มาใช้บริการในครั้งต่อไป ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งพนักงานผู้ให้บริการคือทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ และสร้างภาพลักษณ์ในการบริการให้แก่สายการบิน

บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด (BAGS ground service company limited) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2551 ดำเนินกิจการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบินลูกค้า ณ สนามบิน ตามสถานี สถานีภูมิภาค ปัจจุบันบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้นจำกัด มีสถานีรวมทั้งหมด 15 สถานี ได้แก่ สนามบินดอนเมือง ภูเก็ต สมุย หาดใหญ่ กระบี่ อุตะเถา เชียงใหม่ เชียงราย ตราด สุโขทัย ลำปาง พิชญโลก อุบลราชธานี อุตรธานี ขอนแก่น โดยมี

ขอบเขตการบริการคือ การให้บริการผู้โดยสาร (passenger handing services) ให้บริการโดยพนักงานบริการผู้โดยสาร และการให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น (ground support equipment services) ให้บริการโดยพนักงานบริการลานจอด

สภาพปัญหาของ บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด คือ การคัดสรรบุคลากร ที่จะให้มาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ นั้นเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการดำเนินกิจการ เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ จะต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่หรือที่เรียกว่า “สมรรถนะ” ดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาและกำหนดรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด สำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม ประเมินผล และกำหนดค่าตอบแทน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ของบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด ต่อไป

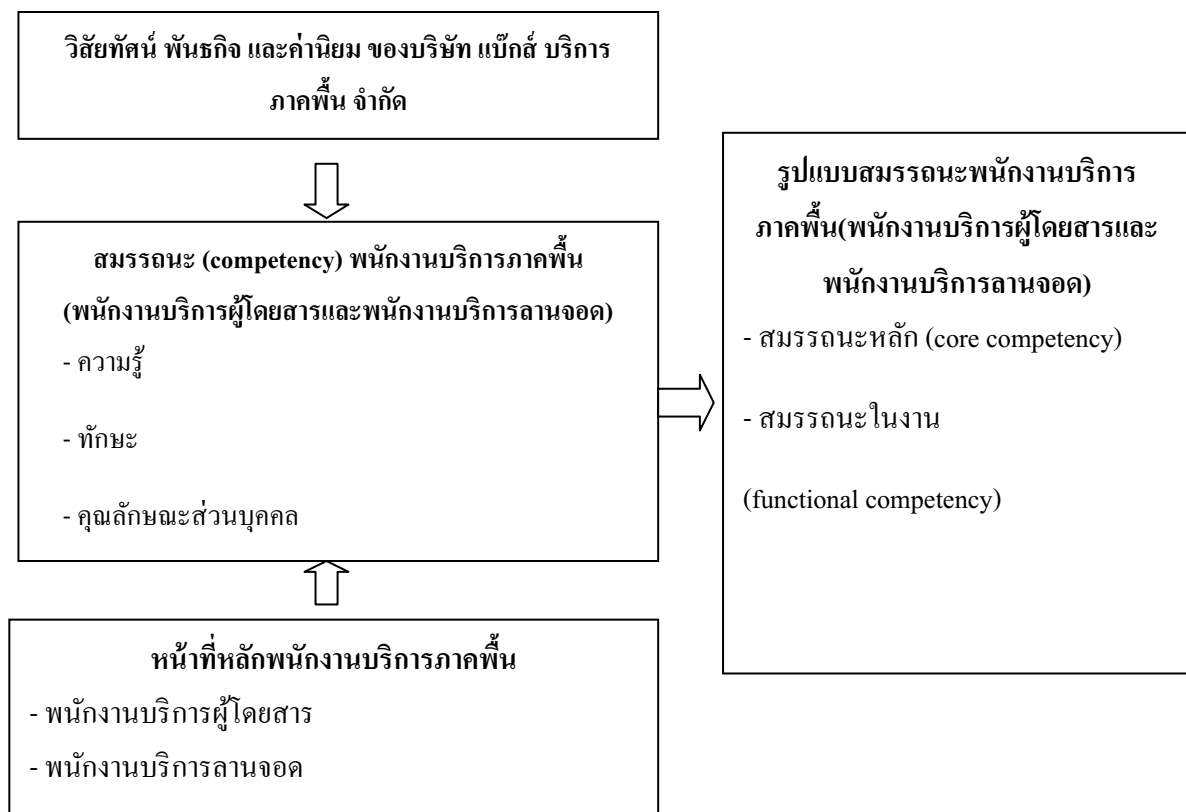
ในการดำเนินกิจการสายการบินนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จคือ การดำเนินงานภาคอากาศ และการให้บริการภาคพื้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันสายการบินต้นทุนต่ำมีการแข่งขันการให้บริการภาคพื้น โดยเน้นการขึ้นและลงตรงตามเวลา เพื่อศักยภาพในการบริหารงาน และเพื่อประหยัดต้นทุนเพิ่มขึ้น ซึ่งก็คือการใช้เครื่องบินให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการเพิ่มจำนวนเที่ยวบินให้มากที่สุด ทำให้การให้บริการภาคพื้นในส่วนของการจัดเตรียมก่อนและหลังการทำการบินจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจและทำการศึกษารูปแบบสมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด ว่าควรมีสมรรถนะด้านใดบ้างที่สำคัญและจำเป็นสำหรับตำแหน่งพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหน้าที่หลักพนักงานบริการภาคพื้นบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด
2. เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่พนักงานบริการภาคพื้นบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะที่มีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่พนักงานบริการภาคพื้นบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาและกำหนดรูปแบบสมรรถนะ ของพนักงานบริการภาคพื้น(พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้นจำกัด โดยยึดเอาบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริการภาคพื้นโดยทั่วไปเป็นจุดเริ่มต้น แล้วนำเอาหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดด้านสมรรถนะมาเป็นปัจจัยกำหนดรูปแบบสมรรถนะของพนักงานบริการภาคพื้น สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

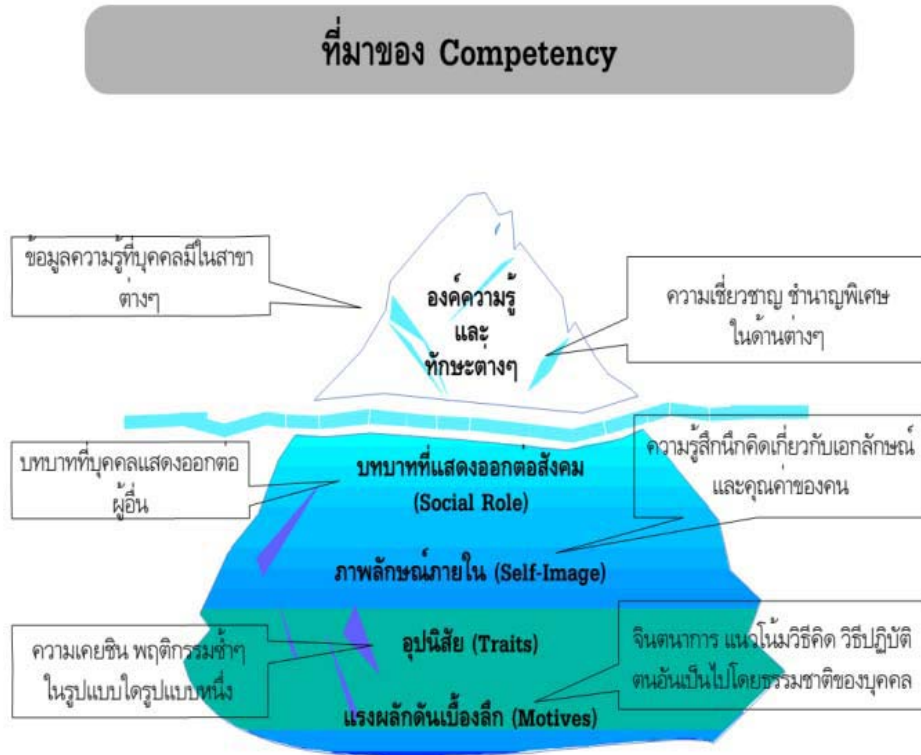
เมื่อกล่าวถึงสมรรถนะมักจะกล่าวอ้างถึง David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกันเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ในปี 1973

(สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548) ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะ และทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษา และใช้ต่อกันมาจนถึงทุกวันนี้

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพที่แสดง

ด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ แต่ส่วนใหญ่ที่

มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของ บุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา. จาก เอกสารประกอบการสัมมนา สมรรถนะของข้าราชการ, โดย สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ค้นจาก [www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/competency.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/competency.pdf)

จากภาพ 2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า2-4) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคล มีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

สรุปได้ว่า “สมรรถนะในการปฏิบัติงาน” คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

McClelland (1973, p. 14) ได้สรุปความหมายสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบและสมรรถนะอาจกำหนดว่าเป็นคุณลักษณะ

ของบุคคล หรือกลุ่มของนิสัยซึ่งมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้เป็นสิ่งที่คงที่มีแบบแผน หรือพฤติกรรม ตลอดจนอารมณ์ที่คงที่

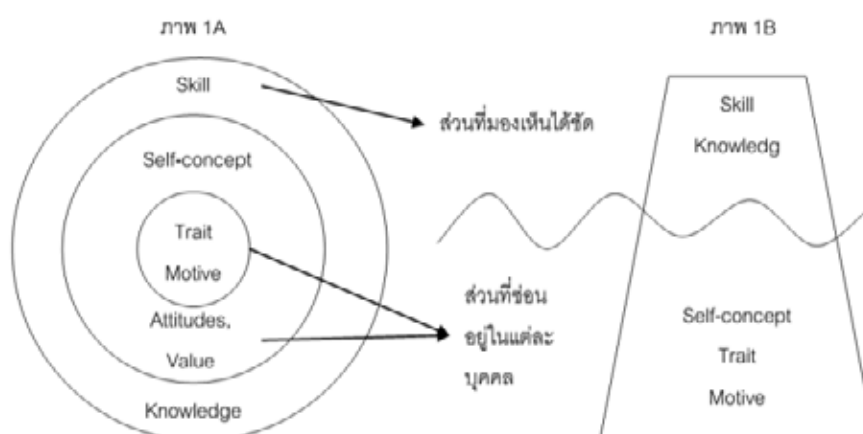
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 5-6) ได้กำหนดคำนิยามความหมายสมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆในองค์กร

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะคือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic of attributes) ที่จำเป็นของบุคคล ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

McClelland (1978, อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553 หน้า 46-47) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน คือ

- (1) ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- (2) ทักษะคือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
- (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
- (4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- (5) แรงจูงใจ / เจตคติ (motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ 3



ภาพ 3 องค์ประกอบของ Competency ตามแนวคิดของ David C. McClelland

ที่มา. จาก Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้, โดย สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, *Productivity*, 9(53), หน้า 48.

จากภาพ 1 A และ 1 B ข้างต้น McClelland ได้ อธิบายเชิงเปรียบเทียบว่า “ภาพ 1 A” คือองค์ประกอบที่

ความยาก-ง่ายของการพัฒนา กล่าวคือส่วนที่เป็นความรู้และทักษะนั้นถือเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนักจะด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ) ซึ่งในส่วนที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่า“hard skill” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือคือ เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของคน รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคลและแรงจูงใจหรือแรงขับภายในแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล และในส่วนที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “soft skill” เช่นภาวะผู้นำความอดทนต่อความกดดัน สิ่งที่ไม่ค่อยพบนำขึ้นมาเพียง 1 ใน 10 ส่วนของภูเขาน้ำแข็ง นั่นคือ บุคลิกภาพภายนอกของคนเรามองเห็น แต่อีก 9 ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำนั่นก็คือคุณลักษณะภายในซึ่งเราไม่เห็นได้ในทันทีที่พบกันครั้งแรก หรือแม้แต่รู้จักกันเป็นสัปดาห์ไม่รู้หรือเห็นคุณลักษณะภายในของคน ๆ นั้นได้ ดังนั้นจะอย่างไรที่จะทำให้ 9 ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำนั้นแสดงออกมาให้เห็นได้ ซึ่งถ้าสามารถทำให้แสดงออกมาให้เห็นได้นั้นคือ competency ของแต่ละบุคคลที่ต้องการ

จากแนวคิดของ McClelland นั้น Parry (1989, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ 2550, หน้า 48) เห็นควรที่จะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะ และแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งตามทัศนะของ McClelland กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ 2550, หน้า 48)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 11) ได้พัฒนารูปแบบกรอบสมรรถนะ

สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย มาจากแนวคิดของ McBer แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก core competencies และ สมรรถนะในงาน functional competencies ที่กำหนดตามกลุ่มงาน (job family) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมีสมรรถนะกลุ่มนี้ จึงเปรียบเทียบกับเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย

#### 2. สมรรถนะในงาน

สมรรถนะในงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อ สนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

สมรรถนะหลัก หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

สมรรถนะในงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นของบุคคล เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

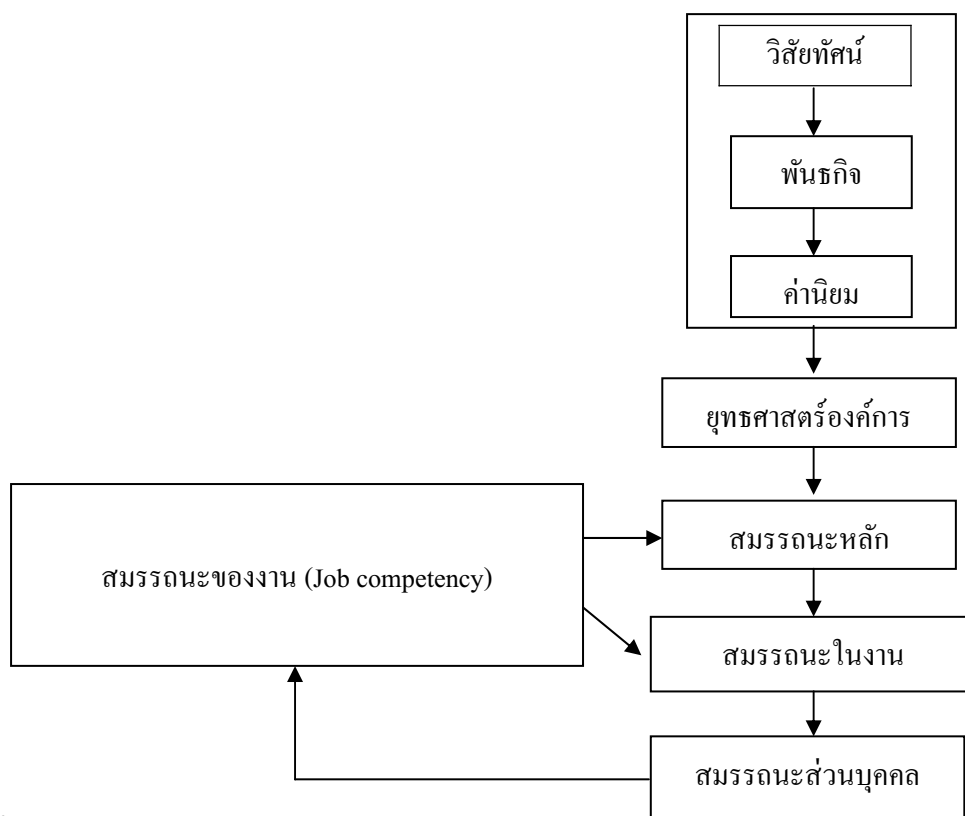
การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ หมายถึง (competency modeling) คือ การจัดทำ คำอธิบายประเภท (type) และขอบเขต (range) ของความสามารถ (ability) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน (competitive advantage) หรือมีความจำเป็นต้องพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ เป็นการกำหนดกลุ่มของรูปแบบสมรรถนะที่

จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่งๆ โดยการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ อาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กรซึ่งสามารถกำหนดได้

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management

process approach) เทียน ทองแก้ว, (2550, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่า competency model มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) และ/หรือ พันธกิจ (mission) และ/หรือ ค่านิยมหลัก (values) ขององค์กรมาเป็นตัวกำหนด competency โดยมีกระบวนการดังภาพ 4



ภาพ 4 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา. จาก สมรรถนะ Competency: หลักการและแนวปฏิบัติ, โดย เทียน ทองแก้ว, ค้นจาก

<http://www.competency.mju.ac.th>

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ( สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550 หน้า 28) โดยสามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

(1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทั้ง ความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง จะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง

เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีคนที่ เหมาะสมจะต้องมี competency ในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

(2) การดีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration competency) สามารถนำมาใช้กำหนดค่า งาน เช่น วิธีการ point method โดยการปัจจัยและให้คะแนนแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด



(3) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนดของตำแหน่งไว้ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

(4) การบรรจุแต่งตั้งควรคำนึงถึง competency ของผู้คุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ

(5) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ก็ควรมีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล

(6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมี competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไรและตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไรและต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

(7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้ทราบการบริหารงานของแต่ละคนเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง ได้ง่ายและเหมาะกับบุคลากร

(8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่าวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะของพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (mixed methods) ระหว่างการศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative) และการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative) สำหรับการศึกษาเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยวิธีการสำรวจ (survey) จากผู้บริหารและพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับสมรรถนะ จากแหล่งเอกสารต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบความคิดการวิจัยเบื้องต้น และหาหน้าที่หลักพนักงานบริการภาคพื้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดรูปแบบสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่พนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการภาคพื้น และพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะที่มีความเหมาะสม ครบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่พนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการภาคพื้น และพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 7 คน และพนักงานบริการภาคพื้น ประกอบด้วยพนักงานบริการผู้โดยสาร จำนวน 65 คน และพนักงานบริการลานจอดจำนวน 64 คน ของ บริษัท แบ็กส์ บริการ



ภาคพื้น จำกัด (สำนักงานใหญ่ ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง) รวมทั้งสิ้นจำนวน 136 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม มีลักษณะ ดังนี้

### 1. แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 7 คน มีลักษณะแบบเปิดกว้างเพื่อให้เกิดคำตอบ ครอบคลุมตามประเด็นในข้อคำถามดังต่อไปนี้

คำถามที่ 1 บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ไว้อย่างไรบ้าง

คำถามที่ 2 หน้าที่หลักของพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสาร) มีอะไรบ้าง

คำถามที่ 3 ในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ตามขอบเขตดังกล่าว พนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสาร) จะต้องใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอะไรบ้าง

คำถามที่ 4 หน้าที่หลักของพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการลานจอด) มีอะไรบ้าง

คำถามที่ 5 ในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ตามขอบเขตดังกล่าว พนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการลานจอด) จะต้องใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอะไรบ้าง

คำถามที่ 6 การกำหนดสมรรถนะของพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะ

หลัก และสมรรถนะในงาน มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

คำถามที่ 7 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)

### 2. แบบสอบถาม

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรายการสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 3 ชุด

แบบสอบถามชุดที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหารบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด เพื่อสำรวจรายการสมรรถนะหลัก ของพนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 รายการสมรรถนะหลัก ของพนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด มีลักษณะแบบสอบถามชนิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 อันดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่นๆเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (open-ended form)

แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบสอบถามพนักงานบริการผู้โดยสาร เพื่อสำรวจรายการสมรรถนะในงานของพนักงานบริการผู้โดยสาร แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 สมรรถนะในงาน ของพนักงานบริการ ผู้โดยสาร มีลักษณะแบบสอบถามชนิดแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 อันดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับ สมรรถนะในงานของพนักงานบริการผู้โดยสาร มี ลักษณะเป็นแบบปลายเปิด

แบบสอบถามชุดที่ 3 แบบสอบถามพนักงาน บริการลานจอด เพื่อสำรวจรายการสมรรถนะในงานของ พนักงานบริการลานจอด แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 สมรรถนะในงาน ของพนักงานบริการ ลานจอด มีลักษณะแบบสอบถามชนิดแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 อันดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับ สมรรถนะในงานของพนักงานบริการลานจอด มีลักษณะ เป็นแบบปลายเปิด

### การเก็บและรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการ และขั้นตอน โดยการใช้อย่างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากมหาวิทยาลัย อีสเทิร์นเอเซีย เพื่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด

2. ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้บริหารบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด ทั้งการติดต่อเป็นการส่วนตัว และอย่างเป็นทางการและดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ผู้บริหารและให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้วิจัยจะซักถามผู้บริหารเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดง

ถึงความเป็นไปได้และครบถ้วนสมบูรณ์ และในขณะการ ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกไว้ตลอด การสัมภาษณ์ เมื่อจบแต่ละประเด็นจะทำการสรุปคำ สัมภาษณ์ให้ผู้บริหารฟังเป็นระยะเพื่อยืนยันความถูกต้อง ในการบันทึกคำสัมภาษณ์

### สถิติที่ใช้ในการการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

1.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ใช้เทคนิคการ วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ได้หน้าที่หลักของพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามชุดที่ 1-3 โดยการหาค่าสถิติ ด้วย คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และโปรแกรม Excel เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ (%) จาก ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถาม

2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน เป็นรายด้าน รายข้อ การแปล ความหมายค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้เกณฑ์ การพิจารณาที่กำหนดไว้แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม และจำเป็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม และจำเป็นมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม และจำเป็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม และจำเป็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม และจำเป็นน้อยที่สุด

## ผลการวิจัย

หน้าที่หลักพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แบริ่ง บริการภาคพื้น จำกัด (ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร)

1. พนักงานบริการผู้โดยสาร บริษัท แบริ่ง บริการภาคพื้น จำกัด มีหน้าที่หลัก 8 ประการ ได้แก่ (ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร)

1.1 บริการอำนวยความสะดวกทั่วไปแก่ผู้โดยสารของสายการบินลูกค้าของบริษัท แบริ่ง บริการภาคพื้น จำกัด (customer airlines)

1.2 บริการสำรองที่นั่ง และตรวจรับบัตรโดยสาร (check-in)

1.3 บริการตรวจบัตรโดยสารขึ้นเครื่อง (boarding pass) ณ ประตูทางออกขึ้นเครื่อง

1.4 ปฏิบัติงานรับส่งผู้โดยสารขาเข้า-ขาออก ณ อาคารในประเทศและอาคารระหว่างประเทศ

1.5 บริการจัดเตรียมเอกสารประกอบการบิน

1.6 บริการติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองและศุลกากร

1.7 บริการตรวจสอบผู้โดยสารไม่ให้นำอาวุธติดตัวขึ้นเครื่องบิน และการตรวจสอบไม่ให้นำสิ่งของที่เป็นอันตรายขึ้นเครื่องบิน

1.8 บริการอื่น ๆ ตามความต้องการของลูกค้า

2. พนักงานบริการลานจอด บริษัท แบริ่ง บริการภาคพื้น จำกัดมีหน้าที่หลัก 8 ประการ ได้แก่ (จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร)

2.1 บริการ อุปกรณ์รถลากจูง

2.2 บริการทัศนะสัญญาณแก่อากาศยาน

2.3 บริการขนถ่ายกระเป๋าและสินค้า ขึ้น-ลงจากอากาศยาน

2.4 บริการทำความสะอาดอากาศยาน

2.5 บริการรับ-ส่งผู้โดยสาร

2.6 บริการน้ำอุปโภคและบริโภค

2.7 บริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูลจากอากาศยาน

2.8 บริการอื่นๆตามความต้องการของลูกค้า

รูปแบบสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่พนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แบริ่ง บริการภาคพื้น จำกัด (ผลจากการตอบแบบสอบถามของประชากรที่ศึกษา)

1. สมรรถนะหลักพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) จำนวน 10 สมรรถนะ

สมรรถนะหลัก ทั้ง 10 สมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นความเหมาะสมและความสำคัญของสมรรถนะด้านความรับผิดชอบในงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถในการใช้ภาษา การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ จิตสำนึกด้านความปลอดภัย จิตสำนึกด้านการบริการการทำงานเป็นทีม สูงสุด (ค่าเฉลี่ย 5.00, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.00) และรองลงมาเห็นความสำคัญของสมรรถนะ ด้าน การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง จิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม ความผูกพันต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.86, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38) ตามลำดับความสำคัญของสมรรถนะ

2. สมรรถนะในงาน พนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสาร) จำนวน 15 สมรรถนะ

สมรรถนะในงาน ทั้ง 15 สมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นความเหมาะสมและความสำคัญของสมรรถนะด้าน ระบบความปลอดภัยด้านการบิน การให้บริการลูกค้า สูงสุด (ค่าเฉลี่ย 5.00, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.00) และรองลงมาเห็นความสำคัญของสมรรถนะ ด้าน การติดต่อประสานงาน การแก้ไขปัญหา

ความกระตือรือร้น (ค่าเฉลี่ย 4.92, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.27) การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ การทำงานร่วมกับทีมงานอื่น มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ความเข้าใจลูกค้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.33) ความเชี่ยวชาญในงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.42) ความรู้เรื่องการบิน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52) การบริหารจัดการความเครียด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) และทักษะในการแสวงหาข้อมูล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70) ตามลำดับความสำคัญของสมรรถนะ

### 3. สมรรถนะในงานพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการลานจอด) จำนวน 15 สมรรถนะ

สมรรถนะในงานพนักงานบริการลานจอด ทั้ง 15 สมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นความเหมาะสมและความสำคัญของสมรรถนะด้าน ระบบความปลอดภัย ด้านการบิน ความกระตือรือร้น การทำงานร่วมกับทีมงานอื่น สูงสุด (ค่าเฉลี่ย 5.00, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.00) และรองลงมาเห็นความสำคัญของสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ความรู้เรื่องการบิน การบริหารจัดการความเครียด การให้บริการลูกค้า การแก้ไขปัญหา การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ รองลงมา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.94 , ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.24) การติดต่อประสานงาน มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.92 , ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27) ความเชี่ยวชาญในงาน ความเข้าใจลูกค้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 , ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.29) ทักษะในการแสวงหาข้อมูล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54) และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (ค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.69, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) ตามลำดับความสำคัญของสมรรถนะ

การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะที่มีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่พนักงานบริการภาคพื้นบริษัท แבקส์ บริการภาคพื้น จำกัด

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แבקส์ บริการภาคพื้น จำกัด พบว่ามีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับมากที่สุด

### การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้พิจารณาประเด็นสำคัญเพื่อนำมาอธิบายผลเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แבקส์ บริการภาคพื้น จำกัด จะเห็นได้ว่า การกำหนดรูปแบบสมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แבקส์ บริการภาคพื้น จำกัด จำแนกเป็น 2 ประเภท คือสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดรูปแบบสมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น (พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แבקส์ บริการภาคพื้น จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานนั้น สอดคล้องและตรงกันกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 43) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (2) สมรรถนะในงาน หมายถึง

สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

## 2. สมรรถนะหลักพนักงานบริการภาคพื้น

จำนวน 10 รายการ ประกอบด้วย (1) ความรับผิดชอบในงาน (accountability) (2) ความซื่อสัตย์สุจริต (honesty and integrity) (3) ความสามารถในการใช้ภาษา (language usage) (4) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (result oriented) (5) จิตสำนึกด้านความปลอดภัย (safety awareness) (6) จิตสำนึกด้านการบริการ (service mind) (7) การทำงานเป็นทีม (teamwork) (8) การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (adaptive to change) (9) จิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม (environment awareness) (10) ความผูกพันต่อองค์กร (organization commitment) มีความสอดคล้องกับ สมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 11) คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) (2) บริการที่ดี (service mind) (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (integrity) (5) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า (1) กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี จริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และ ความร่วมแรงร่วมใจและสมรรถนะในงานให้บริการห้องสมุด จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน จรรยาบรรณวิชาชีพ และความเข้าใจผู้อื่น (2) ช่องว่างระหว่างความ

ต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ และความร่วมแรงร่วมใจ

## 3. สมรรถนะในงานพนักงานบริการภาคพื้น

(พนักงานบริการผู้โดยสารและพนักงานบริการลานจอด) บริษัท แอ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด จำนวน 15 สมรรถนะ คือ (1) ระบบความปลอดภัยด้านการบิน (safety management systems) (2) การให้บริการลูกค้า (customer service) (3) การติดต่อประสานงาน (coordination) (4) การแก้ไขปัญหา (problem solving) (5) ความกระตือรือร้น (energetic) (6) การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (personality and emotional control) (7) การทำงานร่วมกับทีมงานอื่น (cross – team collaboration) (8) มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน (human relation) (9) ความเข้าใจลูกค้า (customer understanding) (10) ความเชี่ยวชาญในงาน (expertise) (11) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (customer oriented) (12) ความรู้เรื่องการบิน (aviation knowledge) (13) การบริหารจัดการความเครียด (stress management) (14) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (computer literacy) (15) ทักษะในการแสวงหาข้อมูล (information seeking skill) มีความสอดคล้องกับสมรรถนะในงาน ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 12-13) คือ (1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) (2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) (3) การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others) (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) (7) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) (8) ความเข้าใจองค์กร

และระบบราชการ (organizational awareness) (9) การดำเนินการเชิงรุก (pro - activeness) (10) ความถูกต้องของงาน (concern for order) (11) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) (13) ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (communication and influencing) (14) สภาวะผู้นำ (leadership) (15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) (16) วิสัยทัศน์ (visioning) (17) การวางยุทธศาสตร์ภาคีรัฐ (strategic orientation) (18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) (19) การควบคุมตนเอง (self control) (20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others) และมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรนารี โสภานุตร (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรมระดับภาคีวิศวกร เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการศึกษาประกอบด้วย (1) สมรรถนะในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านค่านิยม ด้านความรู้ และด้านทักษะ (2) ความต้องการสมรรถนะเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความต้องการสมรรถนะในระดับสูงทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านค่านิยม และด้านทักษะ ทั้งนี้ช่องว่างว่างสมรรถนะสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ทักษะภาษาต่างประเทศ หลักการตลาด การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การบูรณาการวิธีการทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม เศรษฐศาสตร์และการเงิน และการจัดการความเสี่ยง (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสมรรถนะควรเริ่มต้นที่การอบรมให้ความรู้ในแนวทางปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิคและเชิงการบริหาร เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความต้องการ สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดความพร้อมจะเกิดจากแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและความพอใจในงาน บรรยากาศเป็นบรรยากาศการทำงานจริง

การวางแผน เน้นการแลกเปลี่ยนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวินิจฉัย ควรเน้นเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัย การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กร การออกแบบแผนการเรียนรู้ ควรเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการออกแบบ กิจกรรมการพัฒนาใช้ได้ทั้งการฝึกอบรมในงาน การมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติ การประเมินผลควรประเมินทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และประเมินพฤติกรรมระหว่างการพัฒนา

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบสมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด ผู้วิจัยได้ค้นพบสาระสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะ สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน โดยผลการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะของบริษัท แบ็กส์ บริการภาคพื้น จำกัด ในภาพรวมหลายประการ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. การจัดทำ สมรรถนะไม่ได้เสร็จสิ้นเพียงครั้งเดียวและจะสามารถใช้ได้ตลอดไป จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง และเหมาะสมอยู่เสมอ หากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของบริษัท รวมถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้นำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด

2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายที่รับผิดชอบควรศึกษาการนำสมรรถนะ มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ในทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนทดแทน



ตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเป็นไปตาม  
พื้นฐานแนวคิด สมรรถนะ

### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการกำหนดรูปแบบ  
สมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แבקส์ บริการ  
ภาคพื้น จำกัด ที่มีความตรงเชิงเนื้อหา ผ่านการตรวจสอบ  
ยืนยันความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และตรวจสอบความ  
เป็นไปได้ในการนำไปใช้ ซึ่งมีประเด็นที่ควรทำวิจัย  
ต่อไป คือ

1. ควรมีการจัดทำคู่มือสมรรถนะหรือ  
พจนานุกรมสมรรถนะ (competency Dictionary)

2. ควรทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการประเมิน  
สมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น บริษัท แבקส์ บริการ  
ภาคพื้น จำกัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ  
ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ  
บริษัท แבקส์ บริการภาคพื้น จำกัด

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนา  
เครื่องมือสำหรับการประเมินสมรรถนะ (competency  
base instrument) หลังจากการจัดทำพจนานุกรม  
สมรรถนะ โดยใช้องค์ประกอบสมรรถนะและตัวชี้วัด  
พฤติกรรมสมรรถนะ เป็นแนวทางในการประเมินให้  
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อให้  
นำไปสู่การประเมินสมรรถนะพนักงานบริการภาคพื้น

### เอกสารอ้างอิง

- เทียน ทองแก้ว.(2550). *สมรรถนะ Competency: หลักการและแนวปฏิบัติ*. ค้นจาก <http://www.competency.mju.ac.th>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บริษัท แבקส์ บริการภาคพื้น จำกัด. (2557). *เอกสารข้อมูลบริษัท แבקส์ บริการภาคพื้น จำกัด*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน. (2557). *สถิติการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย*, ค้นจาก  
<http://www.aot-th.listedcompany.com/transport.html>
- พรนารี โสภานุตร. (2555). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรมระดับภาคี  
วิศวกร เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์.
- มนิรัตน์ ฉัตรอุทัย. (2551). *การศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้  
ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.  
วารสารพระจอมเกล้าลาดกระบัง*, 16(1), 33-43.
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency based HRM*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้น  
ติ้งแอนด์บันลิชชิง.
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2553). *Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. *Productivity*, 9(53), 44-48.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2548). *เอกสารประกอบการสัมมนาสมรรถนะของข้าราชการ*, ค้นจาก  
[www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/competency.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/competency.pdf).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือสมรรถนะของข้าราชการไทย*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- Cronbach, L. J (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for Intelligence, *American Psychologist*. 28(1) , 1-14.

