

รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม
The Development of Middle Executive Competency Model in Hotel Industry

พัชริดา ครุณ โยธิน

สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ

Patcharida Darunyothin

E-mail: patcharida.snookk@gmail.com

MBA Industrial Management Program, Faculty of Business Administration,

Ramkhamhaeng University, Thailand

Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding author

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม (2) สร้างรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมจากวัตถุประสงค์ข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ และผู้บริหาร เพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดมีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 5 ด้านได้แก่ ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge), ด้านทักษะการปฏิบัติงาน (Skill), ด้านทัศนคติต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร (Attitude), ด้านคุณลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Attribute) และด้านการสร้างคุณค่าในการทำงาน (Value added) ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการโรงแรม จากนั้นจึงนำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลสมรรถนะที่จำเป็นฯ ที่มีอยู่จริงในองค์กร โดยใช้มาตราวัด 5 ระดับ และนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และประเมินความ

สอดคล้องของแบบสอบถาม หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน พิจารณากำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน เป็นรายบุคคล และกำหนดการสัมภาษณ์ตามหัวข้อที่กำหนดในแบบสอบถาม 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน (Skill) ด้านทัศนคติต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร (Attitude) ด้านคุณลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Attribute) ด้านการสร้างคุณค่าในการทำงาน (Value added)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม โดยผู้วิจัยนำผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน มากำหนดตัวแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม โดยการพิจารณาและวิเคราะห์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอีก 3 ท่าน เพื่อยืนยันสมรรถนะในแต่ละด้าน จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจัดกลุ่มเป็นสมรรถนะในแต่ละด้านที่จำเป็นๆ ตามลำดับความสำคัญ และจัดทำเป็นรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม ให้มีความถูกต้อง และให้มีความสะดวกต่อการนำไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม ประกอบด้วย

1. **สมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relation : R)** คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การส่งเสริม หรือสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเต็มใจ และมีทัศนคติในเชิงบวก (Positive Thinking) ในการปฏิบัติงาน

2. **สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Executive HR Approach : E)** คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในมนุษย์ สามารถวิเคราะห์และปรับแต่งพฤติกรรมของมนุษย์ได้ บริหารจัดการมนุษย์อย่างมืออาชีพ และมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

3. **สมรรถนะด้านการบริหารจัดการตามสถานการณ์ (Situational Approach : S)** คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติ เป้าหมาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และนโยบายของผู้บังคับการ

คำสำคัญ: สมรรถนะ; ผู้บริหารระดับกลาง; รูปแบบ

4. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership : L) คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการณ์นำองค์กร (Leading)

5. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning by Self : L) คือ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ ให้กับตนเอง ด้วยการเรียนรู้ศาสตร์ต่าง ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อสร้างความพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ABSTRACT

In this Independent Study entitled “The Development of Middle Executive Competency Model in Hotel Industry” the researcher investigates (1) conditions concerning the Necessary Competency of Middle Executive in Hotel Industry. (2) Developing the Necessary Competency Model of Middle Executive in Hotel Industry.

In this application of developmental research, the researcher conducted the research for this project in two successive steps as follows:

Step One: The researcher studied the conditions concerning the competency of middle executive in hotel industry through review literature about conceptual and theory of hotel industry, competency, leaderships, the executive and conducting questionnaire with the line executive or staff amount 400 representatives and interviews with chief executive in Hotel Industry amount 9 representatives. The researcher next analyzed and synthesized data from the questionnaire and interview through arranging the information provided by the data by subsuming identical or similar items of competency under the rubrics of five discrete categories. These five categories were as follows: (1) Knowledge; (2) Skill; (3) Attitude; (4) Attribute and (5) Value added

Step Two: In the second step, the researcher Developing the Necessary Competency Model of Middle Executive in Hotel Industry by concluding 9 representatives of chief executive in Hotel Industry. At this stage, 3 experts analyzed synthesized evaluated and confirmed the model for appropriateness and internal coherence a part of competency.

Findings the necessary competency model of middle executive in hotel industry are consists of 5 competencies and call by “RESLL” as follows:

Keyword: Competency; Middle Executive; Model

(1) The Relation (R) is the knowledge competence skill and attitude of middle executive in hotel industry that concerning with communication, motivation, reinforcement or support a staff for building positive thinking in workplace.

(2) The Executive Human Resource Approach (E) is the knowledge competence skill and attitude of middle executive in hotel industry that related about understanding every parts of human and convincing them in the goal and path of organization culture and appropriate way.

(3) The Situational Approach (S) is the knowledge competence skill and attitude of middle executive in hotel industry concerning with imposing organization goal, strategic plan and regulation each short and long term and related with the leader's vision and policy.

(4) The Leadership (L) is the knowledge competence skill and attitude of middle executive in hotel industry related with the leader' behavioral that display to the organization leading.

(5) The Learning by Self (L) is the knowledge competence skill and attitude of middle executive in hotel industry concerning with openness for their self through dynamic learning all sciences anytime anywhere and contribute the knowledges into working aeras.

บทนำ

อุตสาหกรรมบริการ โรงแรมเป็นธุรกิจภาคบริการอีกหนึ่งธุรกิจที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นจำนวนมากในแต่ละปี และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยตลอด จึงมีนักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติจำนวนมากสนใจลงทุนในอุตสาหกรรมบริการ โรงแรมเพื่อรองรับตลาดนักท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้อุตสาหกรรมบริการ โรงแรมมีการแข่งขันที่รุนแรงตามมาด้วยเช่นกัน นโยบายการบริการที่สร้างความประทับใจ และตอบสนองความพึงพอใจสูงสุด (The Best Satisfaction) แก่ลูกค้าหรือผู้เข้ามาใช้บริการถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key of Success) ของอุตสาหกรรมดังกล่าว โรงแรมจึงต้องเพิ่มหาการบริการที่ดีที่สุดให้กับผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก ห้องน้ำ ห้องอาหาร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับบริการมีความประทับใจและเกิดความพึงพอใจในการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำหรือการใช้บริการซ้ำ (Repeat) จนนำไปสู่การให้ความไว้วางใจของผู้รับบริการ (Credibility) ดังนั้น ผู้บริหารในอุตสาหกรรมบริการ โรงแรม โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ฯลฯ จึงเป็นผู้นำนโยบายและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงหรือองค์กรมาแปลงสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม (Concrete) ตามเป้าหมายที่กำหนด ในขณะที่เดียวกันก็เป็นสื่อกลางในการส่งผ่านความต้องการหรืออุปสงค์ (Demands)

ที่แท้จริงของผู้รับบริการไปสู่ผู้บริหารระดับสูงสำหรับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่มีคุณภาพสูง (High Quality Services) เท่าทันสถานการณ์ บนพื้นฐานความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนกลไกการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และคงไว้ซึ่งการเติบโตของอุตสาหกรรม (Consolidate Growth) ทั้งในด้านรายได้ และฐานลูกค้า รวมถึงมีความสามารถในการปรับตัวให้กลับมาดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ (Resiliency) ท่ามกลางพลวัตการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ (Disruption) ในปัจจุบัน ดังนั้น อุตสาหกรรมการโรงแรมใดที่มีผู้บริหารระดับกลางที่มีสมรรถนะสูง มีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์กว้างไกล บริหารงาน บริหารคนอย่างมืออาชีพ (Professional) สามารถเรียนรู้ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว จึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้เป็นอย่างดี และเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการรับประกัน (Warranty) ความสำเร็จต่อการดำเนินอุตสาหกรรมการโรงแรมอย่างมีประสิทธิภาพสูง และสามารถอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา “รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม” เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางสำหรับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับอุตสาหกรรมการโรงแรมต่อการสนองตอบการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ สามารถดำรงขีดความสามารถในการแข่งขันและดำเนินอุตสาหกรรมต่อไปได้อย่างเท่าทันทุกสถานการณ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม
2. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมการโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ให้บริการห้องพักรายวันสำหรับอยู่อาศัยเท่านั้น

2. ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะคติ (Attitude) อุปนิสัยส่วนตัว (Attribute) และการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) เพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็น ในแต่ละด้านของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผูปฏิบัติงาน เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาแปลงสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์เป็นรูปธรรม ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน เป็นต้น

2. สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สะท้อนถึงศักยภาพหรือความสามารถส่วนบุคคลของบุคคลหนึ่ง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดการแสดงออกทางความคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ให้ผลสัมฤทธิ์ที่สูงกว่าคนอื่น ๆ โดยเฉลี่ย

3. สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการ โรงแรม หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ อุปนิสัย ตลอดจนบุคลิกลักษณะที่จำเพาะเจาะจงของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการ โรงแรม

4. อุตสาหกรรมการ โรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่สร้างขึ้นเพื่อบริการในเรื่องที่พักอาศัยชั่วคราว อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยชั่วคราวและเดินทาง ตาม “พระราชบัญญัติ โรงแรม พ.ศ. 2547”

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการ โรงแรม
2. ทำให้ได้รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการ โรงแรม เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับการกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูง

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการ โรงแรม ดังนี้

ธุรกิจโรงแรม

โรงแรม (hotel) หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจสร้างขึ้นเพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้องติดต่อกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง มีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก เรียกว่า “แขก” (guest) การโรงแรมมีพัฒนาการตลอดเวลา จากแต่เดิมที่มีห้องพักเพียงอย่างเดียวสำหรับนักเดินทาง ก็พัฒนาให้มีความหรูหรา สะดวกสบาย มีการบริการที่ดี โดยเฉพาะในสหราชอาณาจักร โรงแรมเป็นที่ของผู้ดี ชุนนาง

และนักการเมืองเท่านั้น โดยโรงแรมที่มีความหรูหราของสหราชอาณาจักร คือ โรงแรมซาออย ปี ค.ศ. 1880 ซึ่งเป็นโรงแรมเดียวที่มีเครื่องกำเนิดไฟฟ้า โบสถ์ โรงละคร จากนั้นธุรกิจการโรงแรมก็ไม่มีการพัฒนา จนกระทั่ง Mr. Ce'Sar Ritz ชาวสวิสเซอร์แลนด์ ผู้ซึ่งเป็นบิดาของการโรงแรมได้นำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ (มนชกานติ แลนเคสเตอร์, 2554, หน้า 3-4) การจัดประเภทของโรงแรมธุรกิจโรงแรมนั้น มีการจัดแบ่งประเภทตามปัจจัยหลายอย่าง เช่น แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการพักค้างแรม แบ่งตามลักษณะที่ตั้ง แบ่งตามระดับของผลิตภัณฑ์และบริการ แบ่งตามขนาดของโรงแรม และแบ่งตามระบบการดำเนินงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

แนวคิดของสมรรถนะ (competency concept) เกิดขึ้นเมื่อสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 กองทัพสหรัฐอเมริกา มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้ารับการศึกษาเป็นนักบิน ต่อมา McClelland (1973) ได้นำเสนอบทความเรื่อง “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง จากนักวิชาการที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยนั้น เป็นการเริ่มต้นที่ทำให้สมรรถนะ (competency) ได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะถูกอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ซึ่งอธิบายความแตกต่างของบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งมีส่วนที่เห็นง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 3-4)

การกำหนดสมรรถนะในประเทศไทยเกิดขึ้นครั้งแรกโดยเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ Blueprint for Change ที่ดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีขอบเขตครอบคลุมการออกแบบกระบวนการใหม่ และการพัฒนาขีดสมรรถนะแก่บุคลากรในรัฐ จากนั้นระบบสมรรถนะได้ฝังตัวเข้ากับระบบการจำแนกตำแหน่งของสำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งต่อมาได้ประกาศเป็นพระราชบัญญัติระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2551 สมรรถนะ (competency) จึงหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลอันประกอบขึ้นจากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด และแรงขับส่วนบุคคลที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลในการทำงานใด ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างมีการนำแนวคิดด้านสมรรถนะไปใช้ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยอาจกำหนดสมรรถนะเชิงพฤติกรรม เช่น การแสดงออกทางความรู้ (knowledge) การแสดงออกทางทักษะ (skill) การแสดงออกทางทัศนคติ (attitude) และการแสดงออกทางคุณลักษณะของบุคคล (attributes) เพื่อวัดและประเมินคุณสมบัติของพนักงาน เพื่อจัดและคัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

ภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎี ซึ่ง อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทงศ์ศักดิ์ (2549, หน้า 25) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำว่ามีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ โดยในยุคแรก มุ่งเน้นการอธิบายการสืบทอดทางพันธุกรรมและลักษณะพิเศษของผู้นำ ต่อมาเน้นที่รูปแบบการทำงานของผู้นำ จนมาถึงปัจจุบันทฤษฎีผู้นำมักเน้นอธิบายเรื่องการนำตามสถานการณ์ โดยคำว่า สถานการณ์ จะเกี่ยวข้องกับระหว่างรูปแบบการนำกับลักษณะของผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ ภาวะผู้นำ จึงหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งจูงใจให้สมาชิกหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ เป็นความสามารถในการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและกระตุ้นให้ไปสู่เป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือความสามารถในการชักจูงและโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือหรือค้นหาแนวทางในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้น องค์การจะสำเร็จหรือล้มเหลวจึงขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การนั้นอย่างมาก เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้ดี และทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิต สินค้า หรือบริการที่ต้องการ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมในองค์การต่าง ๆ จึงได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องภาวะผู้นำ (leadership) โดยการพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนานักบริหารให้เป็นผู้นำที่ดี ซึ่งโดยทั่วไปบุคคลจำนวนมากมักเข้าใจว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของนักบริหารในระดับสูงเท่านั้น อันที่จริงแล้ว ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ต่างก็ต้องมีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำทั้งสิ้น

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถนำมาพัฒนาสู่แนวคิดของสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถด้านผู้นำการบริหารงาน โดยสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership competency model) ที่ใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้สามารถเลือกหลักสูตรในการพัฒนาหรือสร้างผู้นำ โดยการนำเสนอการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการจัดกิจกรรมเฉพาะที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ผู้นำต้องมี ใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป ดังตัวอย่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ The Leadership Center (อ้างถึงใน อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทงศ์ศักดิ์, 2549, หน้า 27)

แรงจูงใจในงาน

การจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการบริหารจัดการขององค์การ เช่น จัดแบ่งงานในองค์การให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม สร้างโอกาสความก้าวหน้าในงาน สร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เป็นต้น และสร้างสิ่งจูงใจทางด้านสวัสดิการ เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้น ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าว พบว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม คณะผู้วิจัยให้ความสำคัญในการนำแนวคิดการจูงใจมาใช้ในการอธิบายประกอบปัจจัยด้านสมรรถนะ

ของผู้บริหาร ซึ่งนับเป็นศักยภาพแฝงอยู่ในคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ควรมีในการจูงใจภายในตนเอง และการจูงใจผู้อื่นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มสมรรถนะ

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร

ผู้บริหาร หมายถึง สมาชิกในองค์กรที่มีความสามารถในการวางแผนบริหารคนบริหารงาน ประสานภารกิจ และแก้ไขปัญหาในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกลุ่มผู้บริหารซึ่งจัดว่าสูงสุดของธุรกิจ คือคณะกรรมการอำนวยการ (board of director) มีประธานคณะกรรมการ (chairman of the board) เป็นหัวหน้า ซึ่งผู้ถือหุ้นได้เลือกสรรมาดูแลผู้บริหารระดับสูง แต่กลุ่มบุคคลเหล่านี้ไม่มีบทบาทในการดำเนินงานในแต่ละวัน แต่เป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการกำหนดภารกิจของธุรกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ ตลอดจนทิศทางของธุรกิจ ดังนั้น จึงมักไม่นำมารวมในกลุ่มของผู้บริหารในระดับ 3 ระดับข้างต้น จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารแต่ละระดับมีทักษะหรือสมรรถนะหลักไม่ต่างกัน แต่จะมีสมรรถนะตามสายงานเป็นไปตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะการวางแผน (planning) มากกว่าระดับกลางและระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมีทักษะการจัดองค์กร (organizing) มากกว่าผู้บริหารระดับต้น เป็นต้น

ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) คือ ผู้บริหารที่อยู่ระดับรองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้นในการนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับกลางยังมีหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ระดับล่างลงมา และคอยร่วมมือช่วยเหลือในการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่มาจากภายนอก ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ผู้อำนวยการฝ่ายการขาย ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามทิศทางที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรวางไว้ ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนอยู่ได้ ผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นตัวเชื่อมโยงงานและนโยบายการทำงานระหว่างระดับบนและระดับล่าง ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นผู้รับนโยบายและเป็นผู้แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในภาพรวมขององค์กร โดยสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารระดับกลางต้องมี คือ การเก่งคน ผู้บริหารระดับกลางจะต้องเป็นคนที่มีศิลปะในการปกครองคน เนื่องจาก เป็นผู้บริหารที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน และยังเป็นคนที่จะต้องรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารคนให้สามารถทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม

การวิจัยเชิงปริมาณ

การศึกษสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม ดำเนินการดังนี้

1. การสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม มีวิธีการดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ และผู้บริหาร เพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดมีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge), ด้านทักษะการปฏิบัติงาน (Skill), ด้านทัศนคติต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร (Attitude), ด้านคุณลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Attribute) และด้านการสร้างคุณค่าในการทำงาน (Value added) ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการโรงแรม

1.2 สร้างแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่มีอยู่จริง โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม โดยเกณฑ์การยอมรับคุณภาพของแบบสอบถาม ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องที่ได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่มีค่า 0.5 ขึ้นไป จึงจะสามารถนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน พิจารณากำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน เป็นรายบุคคล และกำหนดการสัมภาษณ์ตามหัวข้อที่กำหนดในแบบสอบถาม 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน (Skill) ด้านทัศนคติต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร (Attitude) ด้านคุณลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Attribute) ด้านการสร้างคุณค่าในการทำงาน (Value added)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม

1. ผู้วิจัยนำผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน มากำหนดตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม โดยการพิจารณาและวิเคราะห์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอีก 3 ท่าน

2. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาพิจารณาและวิเคราะห์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ มาจัดกลุ่มเป็นสมรรถนะในแต่ละด้านที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม ตามลำดับความสำคัญ

3. ผู้วิจัยนำสมรรถนะที่จำเป็นดังกล่าวมาจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม

4. ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมให้สมบูรณ์ทั้งด้านความถูกต้องและสอดคล้องของเนื้อหา และให้มีความสะดวกต่อการนำไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัย

1. สมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relation : R) คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเต็มใจ และมีทัศนคติในเชิงบวก (Positive Thinking) ในการปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธภาพดังกล่าวนอกจากจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและบุคคลภายนอกองค์กร เนื่องจากสัมพันธภาพที่ดีจะนำมาซึ่งการไว้วางใจ การประสานประโยชน์เชื่อมโยงกัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และประสบการณ์ระหว่างบุคคล (Share Valued) และทำให้มีการปฏิบัติงานมีความราบรื่น และสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Executive HR Approach : E) คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในมนุษย์ สามารถวิเคราะห์และปรับแต่งพฤติกรรมของมนุษย์ได้ บริหารจัดการมนุษย์อย่างมีอาชีพ และมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยหากผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะทำให้มนุษย์แปรเปลี่ยนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ซึ่งจะเป็นทุนเรือนสำคัญ ที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สามารถสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ (Innovation) ให้กับองค์กร ได้อย่างไม่รู้จักจบ และทำให้องค์กรมีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถสนองตอบซึ่งความต้องการของลูกค้า (Needs) และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการตามสถานการณ์ (Situational Approach : S) คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติ เป้าหมาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และนโยบายของผู้นำองค์กร อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารจัดการตามสถานการณ์อยู่ที่การรักษาแนวทาง

ขององค์กร หรือวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้นำองค์กรดังกล่าวให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่เสมอ โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนแผนงาน แนวทาง วิธีการ หรือกระบวนการ ให้เกิดความเหมาะสมกับตัวแปร หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับสามารถบริหารจัดการจุดอ่อน (Pain Point) และเสริมสร้างจุดแข็ง (Key Point) ให้กับองค์กรอย่างสร้างสรรค์ในทุกสถานการณ์ สมรรถนะดังกล่าวจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอด (Survival) ขององค์กรในปัจจุบันอย่างยิ่ง

4. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership : L) คือ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหาร ระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการนำองค์กร (Leading) โดยการนำองค์กรดังกล่าวมิใช่เป็นสิ่งจำเป็นเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น หากแต่ผู้บริหารระดับกลางก็จำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำองค์กร และบุคคลให้มีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมไปในทิศทางที่สอดคล้อง กับวัฒนธรรม (Culture) อันพึงประสงค์ขององค์กร รวมถึงมีการประพฤติ ปฏิบัติตนที่เสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานและภาพลักษณ์ขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะด้านภาวะผู้นำจึงอาจมีความแตกต่างกันในแง่ของบริบท การนำไปใช้ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง แต่ก็มีเป้าหมายปลายทางร่วมกันก็คือ การนำองค์กร และบุคลากรในองค์กรให้สามารถใช้ศักยภาพภายในตนเป็นแรงขับ (Drive) สำหรับการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร อย่างเต็มความสามารถ

5. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning by Self : L) คือ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ ให้กับตนเอง ด้วยการเรียนรู้ศาสตร์ต่าง ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อสร้างความพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร โดยสมรรถนะด้านการเรียนรู้ถือเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่า (Value added) ให้กับตนเองและองค์กร ตลอดจนเป็นหลักประกันที่สำคัญในการสร้างโอกาสที่จะอยู่รอด ปรับตัว และพัฒนา ทั้งในระดับบุคคลและ องค์กรให้มีความเท่าทันและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นพลวัต(Dynamic) อยู่เสมอ ดังนั้น หากองค์กรใด มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต (Life Long Learning) ก็เปรียบเสมือนการมีทุนทรัพย์ทาง ปัญญา (Knowledge Assets) อยู่ภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีโอกาสการซึมซับ และเก็บกักองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ จากตัวบุคคลสู่การพัฒนาองค์ความรู้ในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ ในการนำพาการเติบโต (Growth) ขององค์กรอย่างก้าวกระโดด และมีความพร้อม (Readiness) สนองตอบต่อ ความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบอย่างมั่นคง

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม ซึ่งใช้แนวคิด ทฤษฎีด้านสมรรถนะพื้นฐานตามแนวคิด ของ Parry and Kirkpatrick (1997, p. 50) อันประกอบด้วย องค์กรประกอบ 5 ด้าน คือ สมรรถนะด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge), สมรรถนะด้านทักษะการ

ปฏิบัติงาน (Skill), สมรรถนะด้านทัศนคติต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร (Attitude), สมรรถนะด้านคุณลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Attribute) และสมรรถนะด้านการสร้างคุณค่าในการทำงาน (Value added) จากการวิจัย พบว่าสมรรถนะในแต่ละมีจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ สมรรถนะด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge) จะมุ่งเน้นเรื่องการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านทักษะการปฏิบัติงาน (Skill) จะมุ่งเน้นเรื่อง ทักษะการบริหารจัดการตามสถานการณ์ สมรรถนะด้านทัศนคติต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร (Attitude) จะมุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ตามสถานการณ์ สมรรถนะด้านคุณลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Attribute) จะมุ่งเน้นเรื่องการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม และสมรรถนะด้านการสร้างคุณค่าในการทำงาน (Value added) จะมุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศน์ จารุศักดิ์ศรี (2551) ที่ให้ความเห็นไว้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางควรมุ่งเน้นไปที่การประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ต้องมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ รวมถึงสามารถคิดวิเคราะห์ และหาทางแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ได้อย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อารักษ์ แก้วสลับศรี (2553) ซึ่งมีทัศนะในแนวทางเดียวกันว่า ผู้บริหารระดับกลางเป็นตัวเชื่อมระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงาน เปรียบเสมือนเครื่องทวนสัญญาณที่ต้องมีทั้งภาครับ (รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง) และภาคส่ง (แปลงนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติ) และเป็นสื่อกลางในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ในยุทธศาสตร์ขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือ “Change Agent” ให้กับผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้กับองค์กร ดังนั้น หากองค์กรใดมีผู้บริหารระดับกลางที่มีสมรรถนะตามรูปแบบที่ผู้วิจัยนำเสนอ ซึ่งก็คือ Model “RESLL” ก็อาจเป็นหลักประกันในขั้นต้นถึงการมีความสามารถหลักที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรมได้อย่างประสิทธิผล

อย่างไรก็ตามจุดมุ่งเน้นข้างต้นเป็นเพียงสมรรถนะหลักที่จำเป็นที่สุดในแต่ละด้านเท่านั้น และมีได้หมายความว่าผู้บริหารระดับกลางฯ จะมุ่งเน้นการพัฒนาเพียงสมรรถนะหลักในแต่ละด้านก็จะสามารถมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมการโรงแรม หรือบุคลากรในประเภท หรือตำแหน่งอื่น ๆ จำเป็นต้องมีสมรรถนะรองหรือสมรรถนะเสริมซึ่งเป็นจุดเกาะเกี่ยวให้สมรรถนะหลักสามารถแสดงผลได้อย่างเต็มศักยภาพและสมรรถนะต่าง ๆ ที่เป็นผลลัพธ์จากการวิจัยในครั้งนี้ อาจเป็นเพียงสมรรถนะหลักที่จำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันเท่านั้น เนื่องจากปัจจัยแวดล้อม สถานการณ์ และตัวแปรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพราะฉะนั้น การสร้างความตระหนักรู้ในตนเองต่อสถานการณ์ (Situational Awareness) ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะรอง และสมรรถนะเสริมในอนาคตให้กับองค์กรต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญ และจะเป็นหลักประกันสำคัญ หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการสร้างความพร้อมในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบอย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบฯ (Model) ไปใช้

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม การโรงแรม ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

- สมรรถนะด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relation : R)
- สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Executive HR Approach : E)
- สมรรถนะด้านการบริหารจัดการตามสถานการณ์ (Situational Approach : S)
- สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership : L)
- สมรรถนะด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning by Self : L)

สมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นถือเป็นสมรรถนะหลักที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ ของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม การโรงแรม ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรมีการนำรูปแบบฯ ดังกล่าวไปใช้ ในการประเมินผู้บริหารระดับกลางฯ เป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถทราบถึงสมรรถนะที่ยังมีความไม่สมบูรณ์ ในผู้บริหารระดับกลางฯ คนนั้น ๆ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางและวิธีการในการพัฒนาให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางฯ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

การวิจัยต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรม การโรงแรม
2. การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม การโรงแรม กับผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมอื่น ๆ
3. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ในอุตสาหกรรม การโรงแรม

เอกสารอ้างอิง

ชัชวาลิต สรวารี. (2550). การบริหารคนกับองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
คนัย เทียนพุดม. (2550). ความสามารถ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ อาร์ อินฟอร์เมชันแอนด์พับลิเคชัน.
นันทวัฒน์ชัย วงษ์ชนะชัย. (2553). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของ อุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ. คุยฉินิพนธ์บริหารธุรกิจคุยฉินิพนธ์, มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
ทริปเพิ้ล.
- พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547. (2547). ราชกิจจานุเบกษา, 121(70ก), 12-32.
- มณฑกานติ แลนแคสเตอร์. (2554). การตลาดโรงแรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิต.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2551). สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจ
ในประเทศไทย. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุยฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัฒน์ บุญกอบ. (2552). การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญา
คุยฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2548). สมรรถนะของราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ พี. เอ. ลิฟวิ่ง.
- สุภาวี่ อวสกุลสุทธิ. (2552). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล
โรงพยาบาลชุมชน. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุยฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). จำหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- อากรณั้ แก้วสลับศรี. (2553). ผู้บริหารระดับกลางมืออาชีพ. ค้นเมื่อ 15 กันยายน 2563, จาก
[http://www.pt.tsu.ac.th/planoffice/report/files/2708201051บทความ-ผู้บริหารระดับกลางมืออาชีพ
53.pdf](http://www.pt.tsu.ac.th/planoffice/report/files/2708201051บทความ-ผู้บริหารระดับกลางมืออาชีพ53.pdf)
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J. K., & Kemp, L. A. (2004). Competency based human resource
management. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W., Jr. (2007). Management: A competency based approach (11th
ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competency rather than intelligence. American Psychologist, 17(7),
57-83.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). Evaluation theory, models, and applications.
San Francisco: John Wiley & Sons.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1981). Developing and training human resources in organizations.
Glenview, IL: Scott, Foresman.