

การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถการบริหารจัดการ
เพื่อพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ประเภทโรงแรม
ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
Define Of Employee Core Competencies and Managerial
Competencies to Development in Tourism Business And
Hospitality (Hotel Service)
in Phranakhon Si Ayutthaya province

ชเนตตี จาตุรนต์ร์ศรี

สาขาวิชาการเป็นผู้ประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Email : chanattee_m@gmail.com

บทคัดย่อ

การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการประเภทโรงแรม ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) และขีดความสามารถการบริหารจัดการ (Managerial competency) ของบุคลากรในธุรกิจ เพื่อนำไปปรับใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยที่ผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) โดยที่การวิจัยเชิงคุณภาพจะนำมาใช้ในขั้นตอนของการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานตำแหน่งระดับบังคับบัญชาซึ่งเป็นพนักงานดีเด่น ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และการวิจัยเชิงปริมาณจะถูกนำมาใช้ในขั้นตอนของการสำรวจ (Survey) ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและพนักงานที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหาร โดยแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นจะถูกนำไปสำรวจโดยมีจำนวนประชากรทั้งหมด 42 คน ซึ่งเป็นพนักงานในตำแหน่งระดับผู้บริหาร จำนวน 6 คน และตำแหน่งผู้จัดการระดับแผนก จำนวน 36 คน ซึ่งมีความรับผิดชอบในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบริหาร, ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายการตลาดและการขาย, ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบัญชีและการเงิน, ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายซ่อมบำรุงรักษา, ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการทั่วไปฝ่ายประชาสัมพันธ์และบริการลูกค้า จากธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ประเภทโรงแรม จำนวน 7 แห่ง ซึ่งเป็นสมาชิกสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ทางสถิติความถี่, ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า

1. ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นลูกค้า 2) การมุ่งเน้นคุณภาพ 3) การวัดและ บริหารผลงาน 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมุ่งสู่ผลสำเร็จ

2. ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหาร มีจำนวน 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีสำนึกของความรับผิดชอบต่อ 2) การวางแผนและการบริหารทรัพยากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การมุ่งลูกค้าเป็นเป้าหมาย

5) การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) ทักษะในการเจรจาต่อรอง 7) การบริหารจัดการและการประเมินเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน 8) การประยุกต์ใช้ความรู้ 9) การบริหารจัดการเครือข่ายความสัมพันธ์ และ 10) ความสามารถที่จะทำได้แม้มีสถานการณ์กดดัน

คำสำคัญ : ชีตความสามารถหลัก, ชีตความสามารถการบริหารจัดการ, ธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ประเภทโรงแรม

Abstract

A Study of Define Of Employee Core Competencies and Managerial Competencies to Development in Tourism Business And Hospitality (Hotel Service) in Phranakhon Si Ayutthaya province. This study have three purpose which are follows; The first is to study to acknowledge and understand the principles, concepts, and theory of competency, the second is to define employee's core competency and managerial competency, and the last is to use the result for apply to competency based management in human resource management activities for causing further competitive advantage .

The study use two method of research. The first is qualitative research is used in the process of interview; semi-structured interview, the management and the best performer of management levels and the second is quantitative research is used in the process of survey of management and employees who have position in management level. The questionnaires are surveyed by finite population that has 42 persons and divided into 6 groups ; Are responsible for the management position of General Manager , General Manager , Marketing and Sales , General Manager of Finance and Accounting , General Manager Maintenance , General Manager of Human Resources . And general manager, public relations and customer service, From Tourism Business And Hospitality (Hotel Service) in Phranakhon Si Ayutthaya province under Tourism Association Phranakhon Si Ayutthaya province.

The study has found the following results. 1. Employee Core Competency that the results is founded 5 competencies that employees, consist 1) Customer Focus 2) Quality Focus 3) Performance Measurement and Management 4) Team Work and 5) Result Focus 2. Managerial Competency that the results is founded 10 competencies that employees, consist 1) Sense of Accountability 2) Resources Planning and Management 3) Human Resources Development 4) Customer Focus 5) Stakeholders Management 6) Negotiation Skill 7) Performance Measurement and Management 8) Knowledge Applicability 9) Networking Relationship Management and 10) Effectiveness Under Pressure

Keywords : Core Competencies, Managerial Competencies, Tourism Business And Hospitality (Hotel Service)

1. บทนำ

จากปัญหาทางเศรษฐกิจในปี 2557 ก่อให้เกิดขีดจำกัดในการขยายตัวของเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ส่งผลต่อทุกภาคส่วน แม้ว่าเสถียรภาพทางเศรษฐกิจยังอยู่ในเกณฑ์ดี อัตราเงินเฟ้อยังมีแนวโน้มทรงตัว โดยปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและ

บริการตามมา [1] โดยจากรายงานเศรษฐกิจไทย ไตรมาสแรกของปี 2557 (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2557, หน้า 1) พบว่าธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจลดลงร้อยละ 3.1 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 5.7 ในไตรมาสก่อนหน้า เป็นการลดลงครั้งแรกในรอบ 9 ไตรมาส ตามจำนวนและรายรับจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ลดลงร้อยละ

ละ 5.8 และร้อยละ 4.2 โดยมีสาเหตุสำคัญจากสถานการณ์ทางการเมือง มาตรการเพิ่มคุณภาพนักท่องเที่ยวของจีน รวมทั้งการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางผ่านท่าอากาศยานในภูมิภาคเพิ่มขึ้น และนักท่องเที่ยวจากยุโรป อเมริกาใต้ และแอฟริกา ยังคงขยายตัว สืบเนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวในไตรมาสแรกในปี 2557 ต่ำกว่าที่คาดการณ์ ได้รับผลกระทบจากความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศ และส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวรวม 27.0 ล้านคน ลดลงจาก 27.5 ล้านคน [2]

จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจดังกล่าวข้างต้น ส่งผลในภาพรวมแก่ทุกภาคส่วน ทั้งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในระดับประเทศ ธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการในระดับภูมิภาค และระดับจังหวัดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมทั้งจังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้รับผลกระทบจากวิกฤตดังกล่าวเช่นเดียวกัน

จังหวัดพระนครศรีอยุธยาให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งสร้างรายได้สำคัญให้แก่ท้องถิ่นและชุมชนมาเป็นเวลานาน ด้วยจุดแข็งของจังหวัดเป็นที่ตั้งของโบราณสถานที่เกี่ยวข้องกับชาติและศาสนาอันเก่าแก่แห่งกรุงศรีอยุธยา ทำให้เป็นจุดขายหลักที่สำคัญของการท่องเที่ยวและบริการที่มีโอกาสต้อนรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ จำนวน 1,309,987 คน คิดเป็นรายได้เข้าสู่จังหวัดถึง 9,943.32 ล้านบาท (สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, 2553) [3] แม้ว่าย้อนหลังไปในระยะ 5 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยจะได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางการเมือง รวมทั้งผลกระทบจากเหตุการณ์มหาอุทกภัยที่ทำให้จังหวัดพระนครศรีอยุธยาสูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการไปกว่า 6,000 ล้านบาท แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ธุรกิจท่องเที่ยวของผู้ประกอบการ ที่จะต้องกลับมาซ่อมแซมและปรับปรุงสภาพความเสียหายทั้งตัวอาคาร ให้กลับมาเป็นเหมือนเดิม อีกส่วนคือ การสูญเสียโอกาส รายได้จากการท่องเที่ยวช่วงน้ำท่วมของธุรกิจต่างๆ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, 2558) เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์การพัฒนาให้พร้อมรับกับเงื่อนไขและปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น [4] ดังนั้น การรองรับผลกระทบที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนา เพื่อใช้เป็นโอกาสในการขยายตลาดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ โดยเฉพาะบริบทการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคตามโครงสร้างประชากรโลกที่เริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น เป็นโลกแห่งการท่องเที่ยวและการแสวงหาคุณภาพชีวิตที่ดี และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมและค่านิยม [5] ซึ่งคนตะวันตกให้ความสนใจวิถีชีวิตและวัฒนธรรมตะวันออกเพิ่มมากขึ้น ทำให้ประเทศไทยและจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจะแสวงหาโอกาสในการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีวัฒนธรรมเป็นจุดขาย เพื่อสร้างเป็นสินค้าใหม่ให้กับธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา [6]

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในสภาพทั่วไป กระบวนการทางธุรกิจ และการแข่งขันของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประเภทโรงแรม ภายใต้หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ (Competency) และกำหนดขีดความสามารถหลักของธุรกิจ [7]

2.2 เพื่อกำหนดขีดความสามารถหลัก (Employee Core Competency) และขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากรในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ประเภทโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประเภทโรงแรมที่มีเจตนารมณ์สอดคล้องกัน อันมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวและบริการของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมตัวกันภายใต้สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยกำหนดให้มีระเบียบข้อบังคับของสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และแบ่งประเภท ธุรกิจ จำนวน 7 แห่ง จากพนักงานตำแหน่งระดับบังคับบัญชา ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบริหาร ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายการตลาดและการขาย ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบัญชีและการเงินผู้จัดการทั่วไปฝ่ายซ่อมบำรุงรักษา ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการทั่วไปฝ่ายประชาสัมพันธ์และบริการลูกค้า [8]

โดยใช้เครื่องมือประเภทแบบสอบถามสำหรับการสัมภาษณ์ ได้แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อกำหนดขีดความสามารถหลักของบุคลากร จำนวน 1 ชุด และชุดที่

2 เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการกำหนดขีดความสามารถการบริหารจัดการของพนักงานตำแหน่งระดับผู้บริหาร ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นจำนวน 1 ชุด โดยรายละเอียดในการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ สำหรับการกำหนดขีดความสามารถหลักของบุคลากร

ได้แก่ การดำเนินธุรกิจของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ประเภทโรงแรม

ชุดที่ 2 แบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ สำหรับการกำหนดขีดความสามารถการบริหารจัดการ

ได้แก่ ลักษณะงาน

สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของประชากร ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4. ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาขีดความสามารถหลักของบุคลากรที่เป็นพนักงานในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการใน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประเภทโรงแรมต้องพึงมีประกอบด้วยทั้งหมด 5 ขีดความสามารถ เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ค่าคะแนนเฉลี่ยที่กำหนดขึ้น ซึ่งให้เห็นว่าขีดความสามารถนั้นมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานใน ระดับที่ 1 คือมีความจำเป็นมากที่สุด และจากการวิเคราะห์พบว่า ขีดความสามารถหลักของบุคลากรที่ จำเป็นต้องนั้นจะมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด คือ 4.40-5.00 ทั้งนี้สามารถเรียงลำดับขีดความสามารถหลักของบุคลากรทั้ง 5 ขีดความสามารถจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 การมุ่งเน้นลูกค้า ($\bar{X}=5.00$) ลำดับที่ 2 การมุ่งเน้นคุณภาพ ($\bar{X}=4.60$) ลำดับที่ 3 การวัดและบริหารผลงาน ($\bar{X}=4.50$) ลำดับที่ 4 การทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=4.40$) ลำดับที่ 5 การมุ่งสู่ผลสำเร็จ ($\bar{X}=4.40$)

2. การวิเคราะห์ขีดความสามารถการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประเภทโรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจที่เข้า

รวมกลุ่มกันอยู่ภายใต้สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 7 แห่ง ตามเงื่อนไขการแปลผลการศึกษาที่กำหนดไว้ คือขีดความสามารถใดซึ่งมีคะแนนอยู่ในช่วงระหว่าง 4.20 - 5.00 แสดงถึงขีดความสามารถนั้นเป็นขีดความสามารถที่มีความจำเป็นมากที่สุด และอยู่ใน 10 ลำดับแรกของขีดความสามารถที่มีความสำคัญของการวิเคราะห์ในภาพรวม คือ การวิเคราะห์โดยรวม การวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร การวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบริหาร จะเห็นว่าโดยภาพรวมขีดความสามารถซึ่งมีระดับความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 การมีสำนึกของความรับผิดชอบ ($\bar{X}=4.76$) ลำดับที่ 2 การวางแผนและการบริหารทรัพยากร ($\bar{X}=4.50$) ลำดับที่ 3 การพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=4.47$) ลำดับที่ 4 การมุ่งลูกค้าเป็นเป้าหมาย ($\bar{X}=4.44$) ลำดับที่ 5 การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X}=4.40$) ลำดับที่ 6 ทักษะในการเจรจาต่อรอง ($\bar{X}=4.33$) ลำดับที่ 7 การบริหารจัดการและการประเมินเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน ($\bar{X}=4.33$) ลำดับที่ 8 การประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X}=4.31$) ลำดับที่ 9 การบริหารจัดการเครือข่ายความสัมพันธ์ ($\bar{X}=4.30$) และลำดับที่ 10 ความสามารถที่จะทำได้แม้มีสถานการณ์กดดัน ($\bar{X}=4.28$)

5. อภิปรายผลการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้มีการนำเครื่องการบริหารต่างๆเข้ามาช่วย เพื่อให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของขีดความสามารถ (Competency Based Management) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยผู้บริหารและผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ [9] ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และในหลายธุรกิจได้เริ่มทำการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ภายในธุรกิจ ซึ่งธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ประเภทโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นอีกหนึ่งประเภทธุรกิจที่ได้มีการศึกษาและนำขีดความสามารถ (Competency) ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจต่อไป

ในการวิจัยเพื่อกำหนดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต่อพนักงานในตำแหน่งระดับผู้บริหารของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ประเภทโรงแรม ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ศึกษาถึงกระบวนการการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจโดยเริ่มจากการประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อกำหนดถึงวัตถุประสงค์ของการนำขีดความสามารถมาใช้ในองค์กร และขอบเขตของการกำหนดขีดความสามารถ ซึ่งผู้บริหารได้ลงความเห็นว่ายขีดความสามารถที่จะทำการศึกษากำหนดขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่จะช่วยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ประเภทโรงแรม ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เนื่องจากเป็นขีดความสามารถเป็นเอกลักษณ์ของบุคลากรในธุรกิจที่จะทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจซึ่งขีดความสามารถหลักนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาการบริหารงานของธุรกิจ และขีดความสามารถที่ผู้บริหารให้ความสนใจในการจัดทำอีกหนึ่งกลุ่มคือ ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของพนักงานในตำแหน่งระดับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารได้มีมุมมองและมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจุบันธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันจากการเติบโตของเทคโนโลยีในด้านช่องทางการตลาดมากขึ้นอย่างไม่ที่สิ้นสุด จากการสำรวจข้อมูลของ Com Score บริษัทวัดข้อมูลทางการตลาดดิจิทัลระดับโลก และจาก Google Analytics ทำการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคใน การใช้และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ พบว่าตั้งแต่ปี 2554 ที่ผ่านมามีจนถึงปัจจุบันมีจำนวนผู้ใช้งาน Google ในการค้นหาข้อมูล เพิ่มขึ้นกว่า 1 พันล้านคนต่อเดือน และมีผู้ใช้งานเครือข่ายสังคมออนไลน์ Facebook กว่า 800 ล้านคน ทั่วโลกสำหรับประเทศไทยศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) [10] ในปี 2557 ทำการศึกษาภาวะการใช้งานอินเทอร์เน็ตของประเทศไทยมีจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตมากกว่า 21 ล้านคน [11] จากโอกาสดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งระดับผู้บริหารให้สามารถวางแผนการบริหารจัดการงานของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ประเภทโรงแรม โดยการพัฒนาประชาสัมพันธ์ธุรกิจผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ

การดำเนินธุรกิจยิ่งขึ้น เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการศึกษาการกำหนดขีดความสามารถแล้ว ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอวิธีการในการดำเนินการศึกษาแก่คณะผู้บริหาร โดยการศึกษาเพื่อกำหนดขีดความสามารถหลักของบุคลากรจะทำการศึกษาโดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาการบริหารงาน และนำร่างรายการขีดความสามารถดังกล่าวมาจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารซึ่งมีตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปฝ่าย สำหรับการกำหนดร่างรายการขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการนั้นได้ทำการสัมภาษณ์จากพนักงานในตำแหน่งระดับบังคับบัญชาซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และนำร่างรายการขีดความสามารถมาจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในตำแหน่งผู้บริหาร

จากการศึกษาก่อนหน้านี้โดย วรพงศ์ศิริ ทรงศีล (2550) ได้ทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาการบริหารงานทำให้สามารถกำหนดร่างรายการขีดความสามารถ โดยการกำหนดขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) และขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) ซึ่งได้ใช้วิธีการศึกษาในลักษณะเดียวกันคือ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) [12] ด้วยการจัดทำแบบสอบถามไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องจากนั้นนำร่างรายการขีดความสามารถดังกล่าวมาจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้บริหาร และผลที่ได้จากการศึกษา พบว่า ขีดความสามารถหลักของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีนั้นจะมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุดดังนี้ การมีสำนึกของความรู้สึกรับผิดชอบ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมุ่งสู่ผลสำเร็จ ความรับผิดชอบต่อสังคม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีม และสุดท้ายการศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากรในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา [13] ซึ่งจะทำให้พนักงานในตำแหน่งระดับบังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานที่เป็นเลิศนั้น สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจและสรุปผลได้ดังนี้ การแก้ไขปัญหา การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ การตัดสินใจการมุ่งเน้นลูกค้า การพัฒนาบุคลากร การประสานความร่วมมือ ความสามารถที่จะทำงานได้ แม้จะ

อยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล [14]

กระบวนการศึกษานี้ทำให้สามารถกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร ซึ่งการศึกษานี้ได้มีเพียงการกำหนดคำนิยามหรือความหมายของขีดความสามารถของขีดความสามารถต่างๆ แต่ยังมีได้มีการจัดระดับขีดความสามารถ (Competency/Proficiency Level) และตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ของขีดความสามารถแต่ละตัว [15] ซึ่งหากมีการดำเนินการศึกษาเพื่อขยายผลต่อไปนั้นก็จะต้องมีการกำหนดความหมายและระดับพฤติกรรมที่ชัดเจน อีกทั้งต้องมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบและยอมรับจากพนักงานทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องรวมถึงการกำหนดแนวทางในการนำขีดความสามารถที่กำหนดได้นี้ไปประยุกต์ใช้กับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจต่อไป

6. ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้านระยะเวลาการให้ข้อมูลของผู้บริหารธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการประเภทโรงแรม ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและกำหนดขีดความสามารถได้เพียงขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) และขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ซึ่งได้เพียงจัดทำความหมายหรือคำนิยามขีดความสามารถแต่ละตัวแต่ยังไม่มีการกำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency/Proficiency Level) และตัวชี้วัดพฤติกรรมของแต่ละระดับ [16] ดังนั้น การศึกษาขีดความสามารถต่อไปควรจะทำการศึกษากำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency/Proficiency Level) และตัวชี้วัดพฤติกรรมของแต่ละระดับ จากนั้นจึงทำการประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment) ของบุคลากรโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมามาว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังอาจแสดงถึงบุคลากรอาจยังขาดขีดความสามารถบางประการหรือมีขีดความสามารถยังไม่ถึงระดับที่องค์กรคาดหวัง หรืออาจพิจารณาระดับขีดความสามารถปัจจุบันได้โดยการ

ประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์บนพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavioral Based Event Interview) ซึ่งจะช่วยให้ทราบช่องว่างขีดความสามารถที่คาดหวัง (Competency Gap) [17] และนำผลการประเมินดังกล่าวมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

1. สรุปผลการศึกษากำหนดขีดความสามารถหลักของบุคลากรการศึกษาเพื่อหาขีดความสามารถหลักของบุคลากร ทำการศึกษาเบื้องต้นเพื่อให้ได้มาซึ่งบางรายการขีดความสามารถ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในครั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาการบริหารงาน ทำให้สามารถกำหนดร่างรายการขีดความสามารถ และนำร่างรายการขีดความสามารถดังกล่าวมาจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้บริหาร และจากการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งได้จากการสำรวจพบว่าขีดความสามารถหลักของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีนั้นจะมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุดดังนี้ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคุณภาพ การวัดและบริหารผลงานการทำงานเป็นทีมและการมุ่งสู่ผลสำเร็จ

2. สรุปผลการศึกษากำหนดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากรในตำแหน่งระดับผู้บริหาร ได้ทำการศึกษาเพื่อหาร่างรายการขีดความสามารถเพื่อใช้ในการจัดทำแบบสำรวจ โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศอีกทั้งยังมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน [18] โดยทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะงานในความรับผิดชอบวิธีการทำงานที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ [19] อีกทั้งยังมีผลงานที่โดดเด่น และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น จนได้ร่างรายการขีดความสามารถซึ่งนำมาใช้ในการจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจหาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสำรวจในกลุ่มพนักงานในตำแหน่งระดับผู้บริหาร

สรุปผลได้ ดังนี้ การมีสำนึกของความรับผิดชอบต่อ การวางแผนและการบริหารทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร การมุ่งลูกค้าเป็นเป้าหมาย การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทักษะในการเจรจาต่อรอง บริหารจัดการ และการประเมินเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน การประยุกต์ใช้ความรู้การบริหารจัดการเครือข่าย

ความสัมพันธ์และความสามารถ ที่จะทำได้แม้มีสถานการณ์กดดัน

7. เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “เครือข่ายวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันแนวทางการดำเนินงานและกรณีตัวอย่างบทเรียนการพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทย”, สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาค, สำนักนายกรัฐมนตรี, 2548.
- [2] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2556-2559)”, 2553.
- [3] สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. “สถานการณ์การท่องเที่ยวในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, 2553.
- [4] กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, “แผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี (2557-2560) ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, สืบค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2557 จาก <http://www.ayutthaya.go.th/plan1/template2/>,
- [5] กองวิจัยตลาด, “ท่องเที่ยวไทยพร้อมเข้าสู่ AEC หรือยัง” การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2555.
- [6] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาว”, 2557.
- [7] กิรติ ยศยิ่งยง, “ขีดความสามารถ : Competency Based Approach”, กรุงเทพฯ, บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย) จำกัด, 2549.
- [8] สุพิชชา โชคกิจรุ่งเรือง, จุฑามาศ เหลืองธวัชกุล, วิฑิตร์ ธรรมสวัสดิ์, ถิรนนท์ ประทุม, พรธนิภรณ์ บุญอริยทรัพย์, “การศึกษาเกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่พึงัก จังหวัดนครปฐมในมุมมองของนักท่องเที่ยว. นครปฐม”, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. 2546.
- [9] สงกรานต์ ฤกษ์แก้ว, “การพัฒนาศักยภาพโฮมสเตย์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติบ้านต้นเกลือ อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์”, วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, ปีที่ 4, ฉบับที่ 8 (มกราคม-มิถุนายน 2552), หน้า 77-85.
- [10] สำนักงานยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, “ยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ”, 2557.
- [11] การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, “สรุปแผนส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยว” สำนักงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, 2558.
- [12] วรงค์ศิริ ทรงศีล, “การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร กรณีศึกษา: บริษัท เอ็น เอส เค แบริงส์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- [13] กัลยา ศรีธิ, “การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าว จังหวัดลำปาง”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2553.
- [14] ัญญกมล ทองตีมา, “การศึกษาศักยภาพการท่องเที่ยวทางธรรมชาติตำบลแม่พูล อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์”, งานวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2550.
- [15] ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย, จุฑา เทพหัสติน ณ อยุธยา, “Competency สมรรถนะเข้าใจใช้เป็นเห็นผล”, กรุงเทพฯ, บริษัท ชิกเนเจอร์ โซลูชั่น จำกัด, 2554.
- [16] พัทธิรา รัชตะไพโรจน์, “การพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ตำบลป่าเป้า อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2553.
- [17] สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based Learning”, (พิมพ์ครั้งที่ 4), กรุงเทพฯ, ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนท จำกัด (มหาชน), 2549.
- [18] สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาค. “อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย”, สืบค้นเมื่อ 3 สิงหาคม 2557 จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=117>
- [19] ัญญลักษณ์ ประเสริฐวิทย์, นงนุช อังยุริกุล, “ความสามารถในการแข่งขันของกาแฟอราบิก้าไทยภายใต้ข้อตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”, วิทยานิพนธ์สาขาวิชาธุรกิจการเกษตร, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554.

