

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม
เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ไขแฉ สุวรรณ และ ตรีนตร ดันตระกุล

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT COMPETENCY IN SMALL AND
MEDIUM HOTEL BUSINESS TO BE THE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

Khaikae Suwan and Trinate Tantakool

Faculty of Business Administration, Western University, Thailand

E-mail address: Khaikae.s@hotmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 13 มกราคม 2562

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 9 มิถุนายน 2563

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 17 มกราคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ปัจจัยสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารกับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม และองค์กรสมรรถนะสูง 3. ปัจจัยสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีผลต่อการเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง 4. กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรระดับบริหาร ของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของ W.G. Cochran (1953) จำนวนทั้งสิ้น 420 ตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อการสัมภาษณ์ จำนวน 10 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหาร/ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มนักวิชาการ นายกสมาคมโรงแรมไทยและคณะกรรมการบริหารสมาคมโรงแรมไทย คณะกรรมการพิจารณามาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวโรงแรม/รีสอร์ท จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยสมรรถนะ ประกอบด้วย 1.สมรรถนะหลัก 2.สมรรถนะในงาน กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมประกอบด้วย 1. ระบุความต้องการในการ

ฝึกอบรมและพัฒนา 2. ออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 3. ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา 4. ประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะหลักบุคลากรระดับบริหาร สมรรถนะในงาน บุคลากรระดับบริหารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์กับองค์การสมรรถนะสูง

3. อิทธิพลปัจจัยสมรรถนะหลักบุคลากรระดับบริหาร สมรรถนะในงาน บุคลากรระดับบริหาร มีผลต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมมีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 17 แนวทาง ได้แก่ การจัดการ 11 ด้านและฐานงาน 6 ด้าน

คำสำคัญ: องค์การสมรรถนะสูง สมรรถนะ ธุรกิจโรงแรม

Abstract

This research has objectives to study 1. Factors and personal competency of personnel in medium and small hotel business at managerial levels to enter HPO. 2. To study the relations and their competencies 3. To study competency process which is affected the hotels to become HPO 4. To frame the direction of personal competency necessary to enter HPO. Due to the population we use in this research is very large and unable to predict the exact number; so we use the formula of W.G. Cochran (1953) which we calculate as 420 samples to be used in this research. We use 10 the key informants to interview which divided into 2 groups: 5 persons from the executives of the hotel and another group which are 5 persons from hotel association. In addition tools we are using were an interview and the statistical in this research we use were S.D., Mean, content analysis, and multiple regressions analyze. After doing the research we found out as follow:

Competency factors are

1. Core competency and 2. Functional competency. Process of competency development consists of 1. Identify the training and the development needs. 2. Design type of training and development. 3. Conduct the Training and the development. 4. Evaluation of training and Development

2. Between core competency and functional competency of personal in managerial levels of hotel business is related to the development of personal competency at managerial

level. As well as the development process of personnel at managerial level is also related to the HPO.

3. Factors of Core competency and Functional competency of personnel in managerial levels influences the process of development. As well as the process of development also influences the HPO.

4. Guidelines for the development of personnel competency at managerial levels in small and Medium Hotel Business to be the High Performance Organization consists of 17 guidelines which is 11 arrangements and 6 platforms.

Keywords: High Performance Organization, Competency, Hotel Business

บทนำ

ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก เกิดสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างมีพลัง ดังนั้น ความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พรชัย เจตมานัน, 2560) กลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนโดยรวมของประเทศไทย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศได้เป็นอย่างมาก เพราะเป็นแหล่งการจ้างงานที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรให้กับระบบเศรษฐกิจ และสามารถปรับตัวต่อการผันผวนของระบบเศรษฐกิจได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ การสร้างรายได้จากการส่งออกและสามารถผลิตสินค้าเพื่อทดแทนการนำเข้า มีผลทำให้ประหยัดเงินตราต่างประเทศได้จำนวนมากในแต่ละปี อีกทั้งยังเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์และการบริการแก่ผู้ประกอบการ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2561) ทั้งนี้ พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ยังคงประสบปัญหาและข้อจำกัด เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นธุรกิจเอกชนที่ถือเป็นอิสระ ดำเนินการโดยเจ้าของเอง ไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใด ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคล หรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ และมีพนักงานจำนวนไม่มาก เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็กทำให้อัตราการเข้าออกของพนักงานหรือบุคลากรค่อนข้างสูง ดังนั้น จำเป็นต้องรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน ประกอบกับบางงานต้องการองค์ความรู้เฉพาะ ซึ่งทำให้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ดังนี้ 1. เมื่อมีความจำเป็นต้องรับพนักงานในตำแหน่ง

ต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน บางครั้งไม่สามารถระบุคุณสมบัติของพนักงานให้ตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติได้ 2. การให้ความรู้แก่พนักงาน ยังไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมกลับไม่ได้รับผิดชอบในตำแหน่งงานที่นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้งาน ในทางกลับกันพนักงานที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมกลับต้องมาปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานนั้นแทน 3. งานบางอย่างพนักงานไม่สามารถปฏิบัติแทนกันได้ (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2556)

จะเห็นได้ว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีปัญหาในเรื่องการขาดบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญธุรกิจ และมักจะเริ่มต้นจากความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะด้านของผู้ประกอบการ และการขาดบุคลากรที่มีฝีมือ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพสินค้า ซึ่งบุคลากรต้องได้รับการฝึกฝนและพัฒนาถ้าการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ผลผลิตต่ำ ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งนำไปสู่สินค้าไม่มีคุณภาพและไม่สามารถแข่งขันได้ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้าทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตและทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ความสามารถที่องค์กรต้องส่งมอบสินค้าที่มีคุณค่า และคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากการศึกษาของหน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในปัจจุบันและอนาคตความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้ขอบเขตของการติดต่อ สื่อสารระหว่างองค์กรไม่มีตำแหน่งที่ชัดเจน ลูกค้าซื้อสินค้าโดยดูจากประสิทธิภาพ ความรวดเร็วความหลากหลาย ความสะดวกสบาย ความตรงต่อเวลาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นสำคัญ โดยจะอยู่ภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากลมากขึ้น นอกจากนี้องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการบริหารงานในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้า และเจ้าของปัจจัยการผลิตได้สะดวกยิ่งขึ้นแนวโน้มขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ มีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นตอจนจบ นอกจากนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Competencies) ขณะเดียวกันองค์กรจะมีการว่าจ้างพนักงานชั่วคราวมากขึ้นซึ่งองค์กรลักษณะนี้เรียกว่าเป็นองค์กรเสมือนจริง บางครั้ง องค์กรจำเป็นต้องปลดพนักงานบางส่วน และรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไว้ และเน้นให้พนักงานต้องเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น ต้องให้พนักงานมีความจงรักภักดี และความผูกพันต่อองค์กรโดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานที่เป็นพนักงานหลัก (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2556)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึง พยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การ บริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง(Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดย ใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based Human Resource Management) การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็น พื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management)

เป็นต้น จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน(Competency-based Human Resource Management) นับว่า เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านอื่นๆทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนา ความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผลมาจากการจัดการภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ให้เกิดสมรรถนะบุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพ จึงได้ทำการศึกษาปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อเป็นแนวทางที่สำคัญในการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่จะสามารถพัฒนาธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มีความเจริญเติบโต สามารถยกระดับกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของสมรรถนะ รวมทั้งสร้างเป็นข้อได้เปรียบทางการค้าตลอดจนการเตรียมความพร้อมและการปรับตัวด้านต่าง ๆ รวมทั้งศักยภาพและสมรรถนะองค์กรตลอดจนขอขยายความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ เพื่อสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารกับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม และปัจจัยองค์กรสมรรถนะสูง
3. เพื่อศึกษาปัจจัยสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีผลต่อการเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง
4. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญมาวิเคราะห์ ดังนี้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ ประกอบด้วย

นักวิชาการที่มองว่าสมรรถนะ (Competency) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท อาทิ ชูชัย สมิทธิไกร (2556) ได้กล่าวว่าสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1)

สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม 2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ เช่น ผู้ที่ทำงานในแผนกการตลาดจำเป็นต้องมีสมรรถนะสายงานการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชีและการเงินจำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานบัญชีและการเงิน เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคลากรแต่ละคนจะต้องมีสมรรถนะ 2 ประเภทซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน 3) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)” ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2557) แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competency ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภทเช่นกัน คือ 1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ 2) Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน 3) Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยกับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักเรียกว่า Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” และ นิสิตารักษ์ เวชยานนท์ (2559) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งงานควรมีและเป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักวิสัยทัศน์ขององค์การ เรียกสมรรถนะนี้ว่า Core Competency 2) สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการบริหารตามระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบเรียกว่า Management Competency และ Professional Competency 3) สมรรถนะที่บุคลากรต้องมีในตำแหน่งงานเพื่อให้ตนเองสามารถทำงานได้ดีเรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency ในองค์การบางแห่งจะระบุสมรรถนะที่มีคือความรู้ความสามารถทั่วไปที่สำคัญที่เรียกว่า Personal Competency

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) : HPO คือ การเป็นองค์การที่มีแผนงานรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ หรือ นักวิชาการบางท่านเรียกว่าองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์การเพื่อให้องค์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงนั้น มีเครื่องมือ หรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายอย่างขึ้นอยู่กับองค์การใดจะเลือกใช้ สำหรับประเทศไทย มีการนำรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) มาใช้ องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภททุกขนาดที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐาน

โลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรม เพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสนส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลลัพธ์ 1 หมวด) (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555) ได้แก่ 1. การนำองค์กร (Leadership) 2. กลยุทธ์ (Strategy) 3. ลูกค้า (Customers) 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5. บุคลากร (Workforce) 6. การปฏิบัติการ (Operations) 7. ผลลัพธ์ (Results)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สังคมเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร และเพื่อเป็นกำลังสำรองที่สำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรเน้นที่การให้ แต่ควรเน้นเรื่องการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมา โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนา ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการแก้ปัญหาขององค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือเป็นผู้ออกแบบองค์กรในการเริ่มต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญ คือการฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต กระบวนการพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้นและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพด้วย การ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีข้อบ่งชี้ถึงการพัฒนาบุคคล (Individual Development) รู้จักวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง แล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) (ไกรยุทธธีรตยา คีรินทร์, 2554)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยวิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคล 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการบริหารธุรกิจโรงแรม ผู้บริหาร/ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มนักวิชาการ นายกสมาคมโรงแรมไทยและคณะกรรมการบริหารสมาคมโรงแรมไทย คณะกรรมการพิจารณา

มาตรฐานที่ฝึกเพื่อการท่องเที่ยวโรงแรม/รีสอร์ท จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้ลักษณะการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ระยะที่ 2 ศึกษาปัจจัยสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยวิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จำแนกประชากรออกเป็นกลุ่ม ๆ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ตามระยะเวลาในการดำเนินการโรงแรม ดังนี้ 1. โรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินการน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 229 แห่ง 2. โรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินการ 5-9 ปี จำนวน 270 แห่ง 3. โรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินการ 10-19 ปี จำนวน 129 แห่ง 4. โรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินการ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 140 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 768 แห่ง (กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ณ. วันที่ 9 มีนาคม 2560)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Simple size) ที่เป็นโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานครซึ่งใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane (Taro Yamane, 1967) กำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 263 แห่ง

2. จำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่ม ๆ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม โดยแบ่งตามสัดส่วนของประชากรทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก เพื่อให้แต่ละแห่งมีโอกาสเป็นกลุ่มตัวอย่าง 1. โรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินการน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 78 แห่ง 2. โรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินการ 5-9 ปี จำนวน 92 แห่ง 3. โรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินการ 10-19 ปี จำนวน 44 แห่ง 4. โรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินการ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 48 แห่ง รวม 263 แห่ง

3. ผู้วิจัยทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Simple size) ที่เป็นบุคลากรระดับบริการของ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรในการวิจัยนี้ เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนดังนั้นขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของ W.G. Cochran (1953) โดยกำหนดระดับค่า ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 420 ตัวอย่าง

4. แบ่งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรระดับบริการของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมใน กรุงเทพมหานคร ออกเป็น 4 กลุ่ม โดยแบ่งตามสัดส่วนของประชากรทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม หากคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บุคลากรระดับบริหารของธุรกิจโรงแรม รวม 30 คน

วิเคราะห์หาคุณภาพด้านความเที่ยง (Reliability) สถิติที่ใช้โดยแจกแจงความถี่ และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ระยะที่ 3 กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัย 1) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง เสนอร่างแนว ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) พิจารณาประเด็น ความเหมาะสม และความเป็นได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ ให้ข้อเสนอแนะและวิพากษ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผลการศึกษาศักยภาพสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง จากข้อมูลการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า

สมรรถนะหลักบุคลากรระดับบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.28 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 4.35 รองลงมาคือ จริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.32 และด้านสังคมความเชี่ยวชาญ ทักษะในงาน มีค่าเฉลี่ย 4.30 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก บุคลากรระดับบริหาร

สมรรถนะหลัก	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.27	.42	มากที่สุด
2. จิตสำนึกในการให้บริการ	4.35	.36	มากที่สุด
3. สังคมความเชี่ยวชาญ ทักษะในงาน	4.30	.46	มากที่สุด
4. จริยธรรม	4.32	.40	มากที่สุด
5. การทำงานเป็นทีม	4.26	.46	มากที่สุด
โดยภาพรวม	4.28	.41	มากที่สุด

สมรรถนะในงาน บุคลากรระดับบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ การ

ดำเนินการในเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมาคือ การสืบเสาะหาข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 4.33 และศิลปะการสื่อสารจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.29 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับสมรรถนะในงาน บุคลากรระดับบริหาร

สมรรถนะในงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความเข้าใจองค์การ	4.25	.45	มากที่สุด
2. การมองภาพองค์รวม	4.27	.46	มากที่สุด
3. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	4.29	.37	มากที่สุด
4. การสืบเสาะหาข้อมูล	4.33	.36	มากที่สุด
5. การดำเนินการในเชิงรุก	4.36	.35	มากที่สุด
โดยภาพรวม	4.30	.37	มากที่สุด

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมาคือ การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.36 และการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.32 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรระดับบริหาร

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การระบุความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา	4.30	.53	มากที่สุด
2. การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา	4.42	.54	มากที่สุด
3. การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา	4.32	.36	มากที่สุด
4. การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา	4.36	.35	มากที่สุด
โดยภาพรวม	4.33	.30	มากที่สุด

องค์การสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ มุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.45 รองลงมาคือ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.36 และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 4.33 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง บุคลากรระดับบริหาร

องค์การสมรรถนะสูง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง	4.29	.37	มากที่สุด
2. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน	4.24	.49	มากที่สุด
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.33	.35	มากที่สุด
4. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	4.36	.63	มากที่สุด
5. การสร้างนวัตกรรม	4.26	.47	มากที่สุด
6. มุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน	4.45	.55	มากที่สุด
โดยภาพรวม	4.27	.43	มากที่สุด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะบุคลากรระดับบริหาร กับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม และองค์การสมรรถนะสูงเพื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะหลักบุคลากรระดับบริหาร สมรรถนะในงานบุคลากรระดับบริหารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์กับองค์การสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. อิทธิพลปัจจัยสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม ขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีผลต่อการเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า สมรรถนะหลักบุคลากรระดับบริหาร สมรรถนะในงาน บุคลากรระดับบริหาร มีผลต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมมีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยการวิเคราะห์แบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถามประกอบกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาจัดทำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 17 แนวทาง ได้แก่ การจัดการ 11 ด้านและฐานงาน 6 ด้าน

อภิปรายผล

สมรรถนะหลักบุคลากรระดับบริหาร พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรระดับบริหาร ของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับสมรรถนะหลักบุคลากรระดับ

บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ รองลงมาคือ จริยธรรม และ ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ทักษะในงาน สอดคล้องกับ วรณรัตน์ ศรีกนก (2557) ได้ศึกษาการพัฒนากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยกองทัพบก พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะในงาน บุคลากรระดับบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ การดำเนินการในเชิงรุก รองลงมาคือ การสืบเสาะหาข้อมูล และศิลปะการสื่อสารจูงใจ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1,2,4,5) จะเป็นผู้นำต้องรู้จริง เมื่อเข้ามารับตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายตลาดที่โรงแรม จึงทบทวนโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบนโยบาย เราควรวางแผนการตลาด ให้ไปในแนวทางไหน โดยเริ่มจากการศึกษากลุ่มลูกค้าเก่า ที่เคยเข้ามาพัก มีการทำสำรวจ ความพึงพอใจ จากการเข้ารับการบริการในโรงแรม เมื่อได้ข้อมูลทุกอย่างแล้ว และทางทีมงาน ก็เข้าวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจ และพัฒนาในทีละส่วน ซึ่งถือว่าเป็นงานที่ทำหายมากเลยทีเดียว และเข้าใจในโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาขององค์กร รวมทั้งสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร รับรู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ สร้างค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้บุคลากรเกิดความรักและความผูกพันกับองค์กร

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมาคือ การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา และการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1) การพัฒนาบุคลากร การดำเนินการ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่คนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบ ความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงหมายถึงกระบวนการ ส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ เพื่อให้ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ

องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ มุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Kasai, Praweena (2018) ปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมแห่งความรักในงานและพลังขับเคลื่อนมี 4 ด้านหลัก คือ งาน องค์กร ความสัมพันธ์ และส่วนบุคคล กล่าวได้ว่าปัจจัยหลักที่ผู้บริหารและพนักงานโรงแรมขนาดเล็กให้ความสำคัญคือ การเตรียมพร้อมในการพัฒนาผู้นำหรือตำแหน่งบริหารที่สำคัญ คุณค่าในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และบุคลิกลักษณะส่วนตัว ที่ส่งผลให้เกิดความรักในงาน และสร้างพลังขับเคลื่อนในงานต่อพฤติกรรมสร้างสรรคนวัตกรรม สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2,8) หัวหน้าควรจะต้องสร้างความเป็นมิตรให้กับลูกน้อง ทำให้เขาารู้สึกว่าถ้ามีปัญหาที่

จะส่งผลกระทบต่อทีม เขาจะต้องไม่กลัวที่จะมาแจ้งและอธิบายเหตุผลว่าเป็นเช่นไร และจะช่วยกันอย่างไรที่จะช่วยกันแก้ปัญหา นอกจากนั้นแล้ว ถ้าพนักงานในทีมมีปัญหา หัวหน้าก็ควรจะต้องเข้าไปช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ ชี้แจงให้แต่ละคนมองในมุมซึ่งกันและกันเพื่อให้ทุกคนในทีมทำงานได้ซึ่งทั้งหมดนี้จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นการสร้างรอยยิ้มและเสียงหัวเราะในทีมก็มีความสำคัญที่ทำให้ทีมทำงานอย่างมีความสุขเช่นกัน รวมทั้งการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร

สมรรถนะหลักบุคลากรระดับบริหาร สมรรถนะในงานบุคลากรระดับบริหารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์กับองค์การสมรรถนะสูง สอดคล้องกับ Castetter, W.B. & Young, P.I. (2000) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารแบบใหม่นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้ แก้ปัญหาตนเองได้เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่มมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล กลุ่มบุคคลและระบบ

สมรรถนะหลักบุคลากรระดับบริหาร สมรรถนะในงาน บุคลากรระดับบริหาร มีผลต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมมีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง สอดคล้องกับ สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) ได้ศึกษาว่า รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ ว่าเป็นการให้ศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง และให้การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมถึงการพัฒนาในงาน ทำให้องค์การมีสมรรถนะสูง และ ไกรยุทธ ชีรตยาสินันท์ (2554) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่ได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้นและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์การมีประสิทธิภาพด้วย และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3) สมรรถนะหลักของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมที่มีผลต่อการเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมไม่เห็นแก่พวกพ้อง ยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ถ้ารับผิดและรับผิดชอบ ถ้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้ก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ มีการศึกษาหาความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรมีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี และมีการปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้นทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ
2. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรมีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
3. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรมีความสามารถในการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณี ปกติธรรมดาโดยทั่วไป รวมทั้งแสวงหาข้อมูลด้วยตนเองก่อนเพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นและนำมาสอบถามจากผู้รู้ อื่นเพิ่มเติม
4. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรมีการคิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการ แก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีการคาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยง ปัญหาที่เกิดขึ้นในภายหลัง รวมทั้งสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อน ร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและ ตอบสนองความต้องการและมีการสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุง
2. ควรมีการวิจัยเพื่อหารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ องค์การสมรรถนะสูง
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรระดับอื่นๆ

เอกสารอ้างอิง

- ไกรยุทธ ชีรตยาคีนันท์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4, นนทบุรี** : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2557). **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2559). **Competency-Based Approach**. นนทบุรี : เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- พรชัย เจดามาน. (2560). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการสู่การเปลี่ยนผ่านศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0**. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2561. จาก <http://personnel.obec.go.th/hris-th>
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2556). **บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์**. **วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ สถาบันพัฒนาศาสตร์**. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม 2556.
- วรรณรัตน์ ศรีกนก. (2557). **การพัฒนารอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยกองทัพบก.บทความวิจัย**, **วารสารพยาบาลทหารบก**. ปีที่ 14 ฉบับที่ 3 (ก.ย.-ธ.ค. 2556): 151-158.
- สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. (2560). **จำนวนโรงแรม**. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2561. จาก <https://multi.dopa.go.th/omd3/news/cate6>
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2555). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554 (TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554)**. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิवा โกลด์มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2561). **โครงการส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัลและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับภาครัฐกิจและอุตสาหกรรม**. เข้าถึงเมื่อ 2 เมษายน 2561 จาก www.depa.or.th/
- Castetter. W.B. & Young. P.I.. (2000) . **The human resource function in educational administration**. 7th ed. Upper Saddle River. NJ: Merrill/Prentice Hall..
- Cochran, W.G. (1953). **Sampling Techiques**. New York : John Wiley & Sons. Inc.
- Kasai, Praweena. (2018). **Factors Leading to Work Passion for Innovative Work Behavior: Case Study of Small Hotel Business in Thailand** Praweena Kasai and Wasita Boonsathorn. **Dusit Thani College Journal**. Vol.12 No.1 (January-April 2018)
- Yamane, Taro. (1967). **Statistics, An Introductory Analysis**, 2nd Ed., New York : Harper and Row.