



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2566

**สมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่โดดเด่นเพื่อการพัฒนา
บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ¹**

**Distinctive Thai Hospitality Competency for
Personnel Development in Tourism and Hospitality
Industry**

เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์^{1*} จารุวรรณ แดงบุผา¹ และ อลงกต ยะไวทย์²

Ketwadee Buddhahumbhitak, Jaruwan Daengbuppha

and Alongkot Yawai

สถาบันวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว

คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร¹

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล²

Center of Excellent in Tourism Management, Faculty of Business,¹

Economics and Communications, Naresuan University

Faculty of Education, Vongchawalitkul University²

*Email: ketwadeebu@gmail.com

Received: Apr 02, 2022

Revised: Aug 23, 2022

Accepted: Sep 15, 2022

¹ บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากร
ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัย
แห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่โดดเด่นเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ จำนวน 40 คน และนำผลไปประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับรองความเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมดังกล่าว จำนวน 176 คน ผลการวิจัยพบรายการสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่โดดเด่นสามกลุ่มสมรรถนะได้แก่ 1) สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร 2) สมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล 3) สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง ในที่นี้ สมรรถนะด้านความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม ซึ่งเป็นสมรรถนะในกลุ่มที่ 3 ถูกยกย่องให้เป็นสมรรถนะที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือสมรรถนะในการสื่อสารกับแขก และสมรรถนะการแก้ไขปัญหาให้แขก ซึ่งเป็นสมรรถนะในกลุ่มที่ 2 ในอนาคต มีแนวโน้มว่า สมรรถนะในกลุ่มที่ 2 และ 3 จะทวีความสำคัญจนกลายเป็นสมรรถนะเฉพาะอุตสาหกรรมในที่สุด

คำสำคัญ: สมรรถนะที่โดดเด่น สมรรถนะจิตบริการแบบไทย การพัฒนาบุคลากร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ

Abstract

This research synthesized distinctive Thai hospitality competencies to develop tourism and hospitality industry personnel. Adopted qualitative research methods, an in-depth interview with 40 entrepreneurs in the tourism and hospitality industry is the primary tool. Results from the interview were discussed further in the group meeting with 176 tourism and hospitality stakeholders. Research results revealed three groups of essential and critical distinctive Thai



hospitality competencies. They wish to embed in tourism and hospitality people. The first group was operation and profit-oriented competency. The second group was communication-oriented competency, and the third group was self-perception competency. It was found that honesty and ethical competency were mainly discussed as the most important. Guest-oriented communication competency and problem-solving competency were considered the second most important. There was a trend that the second and third competency groups were more likely to be industrial-specific competency.

Keywords: Distinctive competency, Thai hospitality competency, Personnel development, Tourism and hospitality industry

1. บทนำ

ในรายงานของ World Tourism Organization and International Labour Organization (2014) กล่าวว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ (Tourism and Hospitality Industry) ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีแรงงานบุคคลเป็นจำนวนมาก (Labor-Intensive Industry) โดยแรงงานถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมทุก ๆ ส่วน สำหรับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการของประเทศไทยนั้น ได้รับอิทธิพลจากมาตรฐานวิชาชีพทั้งในระดับภูมิภาค เช่น มาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวจากข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพการท่องเที่ยว ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (ในที่นี้ จะเรียกว่า ASEAN MRA-TP) ซึ่งเป็นมาตรฐานแนวทางในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำ เพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมดังกล่าวในระดับอาเซียน ให้มี



คุณสมบัติที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันกับภูมิภาคอื่น ๆ โดยมีกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รับผิดชอบหน้าที่ในการพัฒนาและถ่ายทอดรายละเอียดของสมรรถนะ (Fukunaka, 2015, p.3) ซึ่งในทางปฏิบัติ การนำมาตรฐานวิชาชีพดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของประเทศไทยนั้น เป็นเพียงกรอบกว้าง ๆ ที่ทำให้เห็นแนวทาง และทำให้ประเทศไทยได้มีบุคลากรที่ถึงพร้อมด้วยสมรรถนะขั้นต้น (Minimum competencies) ของบุคลากรการท่องเที่ยวในประเทศ และพร้อมที่จะแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ โดยผู้ประกอบการและสถาบันการศึกษาสามารถนำเอารายละเอียดดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรหรือบัณฑิตที่พึงประสงค์ได้ (Department of Investment Coordination, 2013; Fukunaka, 2015, p.28)

อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview) กับผู้ประกอบการในระหว่างพัฒนาโจทย์วิจัย พบว่า ในขณะนี้ มาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวประเทศไทยค่อนข้างมีความทันสมัยและก้าวหน้าไปกว่ามาตรฐานดังกล่าวมาก หากจะส่งเสริมสมรรถนะวิชาชีพ ต้องร่วมกันวิเคราะห์สมรรถนะวิชาชีพที่นำไปสู่การสร้างความแตกต่าง (De-Differentiation) ของการให้บริการแบบไทยในสังคมโลก และสอดคล้องกับการส่งเสริมอัตลักษณ์การบริการบนพื้นฐานของค่านิยมวัฒนธรรมของประเทศไทย ซึ่งเป็นการบริการที่ลึกซึ้งและมาจากจิตวิญญาณ (Spirit) ของการเป็นผู้ให้บริการ

ดังนั้นงานวิจัยนี้ จึงมุ่งศึกษาและค้นพบสมรรถนะที่โดดเด่นที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างอัตลักษณ์การให้บริการแบบไทย (Thainess-Oriented Hospitality) ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกเน้นย้ำในยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการไทยให้ทุกภาคส่วนต้องพัฒนาให้เกิดในบุคลากรเสมอมา (Tourism Authority of Thailand, 2015) การศึกษานี้ จะมาจากความคิดเห็นจากสามภาคส่วนคือ 1) ผู้รับผิดชอบในแผนกพัฒนาบุคคลของภาคเอกชน 2) ผู้รับผิดชอบหลักสูตรด้านการจัดการการท่องเที่ยวและธุรกิจจิตบริการ และ 3) ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ ซึ่งนำมาวิเคราะห์และ



เผยให้เห็นว่า สมรรถนะใดบ้างที่บุคลากรจะพึงมีและส่งผลต่อการสร้างความแตกต่างของการบริการผู้มาเยี่ยมเยือน สร้างความประทับใจและยากที่จะเกิดการเลียนแบบได้ (Eden & Ackermann, 1998) โดยรายการสมรรถนะดังกล่าว จะเป็นฐานคิดในการนำมาสร้างการยกระดับความสามารถทรัพยากรมนุษย์ในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการไทยต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทยที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวของไทย เป็นกรอบสมรรถนะและแนวทางในการสร้างจิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality) ให้เกิดแก่บุคลากรในองค์กรของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของไทย

3. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

แนวคิดที่สำคัญที่สุดและเป็นองค์ประกอบหลักของการศึกษาในงานวิจัยนี้ ก็คือ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ หรือ Competency แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเชิงจิตวิทยาสังคม เป็นแนวคิดที่นำเสนอครั้งแรกในฐานที่จะเป็นแนวคิดในการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดย McClelland (1973) ในบทความที่ชื่อว่า “Testing for competence rather than for intelligence” McClelland ได้นำเสนอข้อถกเถียงความยาว 14 หน้า และต่อมากลายเป็นต้นแบบของแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ ที่ถูกอ้างอิงโดยงานวิจัยระดับนานาชาติด้านการจัดการธุรกิจ การศึกษา สังคมศาสตร์และจิตวิทยา ในเวลาต่อมาเป็นจำนวนกว่า 1000 ชิ้นจนถึงปัจจุบัน



ในความเห็นของ McClelland ความสามารถทางสติปัญญา ไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะชี้วัดความสำเร็จในการทำงานทั้งหมด แต่สมรรถนะมีลักษณะเป็นองค์รวม ก็คือทักษะ ความรู้ ทักษะและทุกสิ่งทุกอย่างที่คนที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นปฏิบัติและแสดงออก McClelland ยังได้เสนออีกว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่วัดและมองเห็นได้โดยธรรมชาติ เหมือนกับการที่ถูกค่าสามารถรู้สึกได้ว่าพนักงานบริการคนไหนบริการแก่พวกเขาได้ดี และทำให้พึงพอใจสูงสุด หรือพนักงานคนไหนที่บริการได้ไม่ดี ไม่มีมาตรฐานในการให้บริการ McClelland กล่าวว่า คุณสมบัติหรือลักษณะที่ทำให้งาน “ดี” มีคุณภาพ” ดังกล่าว จะเรียกว่า “สมรรถนะ” หลังจากนั้น คำว่าสมรรถนะได้ถูกนำมาใช้อย่างหลากหลาย โดยเฉพาะในการศึกษาวิจัยสองสาขา ได้แก่ สาขาการจัดการศึกษา และสาขาการบริหารธุรกิจ

มีนักวิชาการร่วมให้นิยามคำว่าสมรรถนะเป็นจำนวนมาก เช่น Goncz and Hager (2010,p. 405) ที่กล่าวว่าสมรรถนะ เกี่ยวข้องกับความสามารถที่ติดตัวมาแต่กำเนิด และความสามารถที่สามารถฝึกฝนได้ (Ability and Capability) ความสามารถดังกล่าวเชื่อมโยงกับความสำเร็จในการทำงาน Prahalad and Hamel (1990) มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่าสมรรถนะเกี่ยวข้องกับกรอบการทำงานทางพฤติกรรม (Behavioral framework) เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงาน (practitioner) และนักการศึกษา (Education) มีกรอบการทำงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (Job analysis) การคัดเลือกเข้าทำงาน (Recruitment) การอบรม (training) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นต้น

แนวคิดเรื่ององค์ประกอบของสมรรถนะที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดเป็นของ McClelland ซึ่งได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น ห้าองค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ทักษะ (Skills) คือสิ่งที่บุคคลทำได้อย่างชำนาญ ทักษะสามารถฝึกฝน เพิ่มพูนความชำนาญได้
- 2) ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะด้านของบุคคล



3) ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Attitude, Values and Self-Concept) คือกระบวนการคิดของบุคคลที่มีต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคมรอบข้าง

4) นิสัยหรือบุคลิกในตน (Trait) เป็นลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล

5) แรงขับภายใน (Motive) คือความรู้สึกมุ่งหวังภายใน ที่แต่ละบุคคลมีเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมาย

MacClelland เห็นว่าสามองค์ประกอบแรก ทักษะ ความรู้ และทัศนคตินั้น เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถฝึกฝนหรืออบรมให้เกิดแก่บุคลากรได้ แต่ทัศนคติจะเป็นเรื่องที่ลึกซึ้งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตน ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายอย่าง เช่น การเลี้ยงดูของครอบครัว สังคม และภูมิหลังทางวัฒนธรรม ปัจจัยทั้งสามปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานด้านการบริการที่จะต้องบูรณาการทักษะ ความรู้ และทัศนคติต่อตนเอง พร้อมทั้งจะให้บริการแก่ผู้อื่นด้วยความรักในงานและภาคภูมิใจ สำหรับนิสัยส่วนบุคคล (Trait) และ แรงขับมุ่งหวังภายใน (Motive) นั้น ในทางจิตวิทยาสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยากแก่การศึกษา เพราะเกิดจากการหล่อหลอมด้วยปัจจัยหลายอย่างและคาดเดาได้ค่อนข้างยากว่า บุคคลจะมีนิสัยและมีแรงขับภายในไปในทิศทางใด สถานประกอบการบางที่อาจต้องใช้เวลาในการพิจารณา โดยใช้ระบบการทดลองงาน สามเดือน หรือหกเดือนเป็นอย่างน้อยในการพิจารณาด้านนี้

2. แนวคิดเรื่องสมรรถนะที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ

สมรรถนะที่โดดเด่น ต้องเป็นสมรรถนะบุคคลหรือองค์กร ที่คู่แข่งชั้นจะไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือที่เรียกว่า สมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage competency) (Eden & Ackermann, 1998) โดยสมรรถนะที่โดดเด่น ควรจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) มีเพียงหนึ่งเดียวและมีสิ่งใดมาแทนไม่ได้ 2) หาได้ยากในหมู่คู่แข่งชั้น 3) ยากที่จะเลียนแบบ 4) เป็นโอกาสที่หาได้ยากที่จะได้สัมผัส 5) ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1991)



สมรรถนะที่โดดเด่นนั้นสามารถสร้างได้ โดยการกำหนดรายการสมรรถนะ และให้มีการพัฒนาโดยกำหนดไว้ในเป้าหมายพันธกิจขององค์กร การสอดแทรกไว้ในการทำแผนกลยุทธ์องค์กร หรือแม้แต่การใช้กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า กลุ่มธุรกิจที่แตกต่างกัน จะมีสมรรถนะที่โดดเด่นทางธุรกิจที่แตกต่างกันไป ดังเช่นที่ Bouzdine-Chaneeva (2006) พบว่า ธุรกิจไวน์ (Wine industry) นั้นมีองค์ประกอบของสมรรถนะที่โดดเด่น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านแรงงาน ด้านต้นทุนราคา ด้านคุณภาพ ด้านการลงทุน ด้านตลาด ด้านการแข่งขันและด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับตัวแทนขาย ดังนั้น หากคำว่าสมรรถนะที่โดดเด่น ถูกนำมาใช้ในบริบทของการท่องเที่ยวและจิตบริการ จะหมายถึง “...those that are unique to the destination” หรือสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ในจุดหมายปลายทางนั้นๆ ซึ่งในที่นี้ หมายถึงจุดหมายปลายทางโดยภาพรวม เช่น ประเทศไทย ประเทศมาเลเซีย หรือ จังหวัดภูเก็ต เป็นต้น (Godfrey & Clarke, 2000, p. 131)

Jauhari (2006) กล่าวว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้บุคลากรเพื่อสร้างคุณค่า (Value) ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับนักท่องเที่ยวมากที่สุด อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงสุดที่จะทำให้ผู้รับบริการรับรู้มีความพึงพอใจและประทับใจ (Harrell-Cook, 2002) โดยสมรรถนะถูกแบ่งออกเป็นสองประเภทหลัก คือ 1) สมรรถนะตามประเภทอาชีพ เช่น สมรรถนะของพ่อครัว สมรรถนะของพนักงานฝ่ายเครื่องดื่ม และ 2) สมรรถนะตามบริบทที่บุคลากรนั้นอยู่ เช่น สมรรถนะของพนักงานบริการในประเทศไทย บนเครื่องบิน หรือในโรงแรม เป็นต้น นอกจากนี้ สมรรถนะยังมีความหลากหลาย เช่น สมรรถนะของผู้ประกอบอาหาร (เชฟ) (Zopiatis, 2010)

Testa and Sipe (2012) ได้วิเคราะห์สมรรถนะในอุตสาหกรรมการการท่องเที่ยวและบริการ และพบว่า ในท้ายที่สุด ไม่ว่าจะมีมากหรือน้อยเพียงใด สมรรถนะของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการจะต้องนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Testa and Sipe, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับการที่ Kay &



Russette (2000) และ Groomroos (1983) เสนอว่า สมรรถนะของบุคลากรในการให้บริการ ควรมีลักษณะที่ “ให้ความสำคัญมุ่งเน้นต่อลูกค้า” (Guest-oriented competency) หรือ “มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” (Guest-Centered Competency) เพราะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการนั้น พนักงานมีโอกาสในการติดต่อกับผู้มาใช้บริการ ได้พบปะกับผู้ให้บริการอย่างใกล้ชิดกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ (Singal, 2015, p. 118)

Testa และ Sipe (2012) ได้เสนอรายการสมรรถนะผู้นำบริการ (Service Leader competency) ซึ่งเป็นตัวอย่างของสมรรถนะที่ตอบสนองต่อแขกที่มาเยือน (Guest-Centered Competency Framework) ในสามกลุ่มหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลกำไรของธุรกิจ 2) สมรรถนะที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) สมรรถนะที่เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังพบกลุ่มวรรณกรรมที่อธิบายรายละเอียดของสมรรถนะที่มุ่งบริการต่อแขกผู้มาเยือน (Tas, 1988; Baum, 1990; Christou and Eaton, 2000; Tsai et al, 2006; Lin, 2002) ซึ่งมักเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Competency) สมรรถนะในการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Competency)

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้พัฒนารายการสมรรถนะดังกล่าวเพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีในการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 44 รายการ ซึ่งรายการสมรรถนะทั้ง 44 รายการนี้ได้ปรับเพิ่มรายละเอียดให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงitudinal 3 แห่ง ได้แก่ สมรรถนะจากมาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวในระดับอาเซียน จากข้อตกลงร่วมกันว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) ทั้งสาขาการโรงแรมและสาขาการท่องเที่ยว สาระจากคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ 6 คุณลักษณะ ควบคู่ไปกับ มาตรฐานผลการเรียนรู้ที่ 16 รายการ



ในมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี ของสาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม (มคอ.1) ได้แก่

Table 1 รายการสมรรถนะที่สังเคราะห์จากวรรณกรรม²

กลุ่มสมรรถนะ	รายการสมรรถนะ
สมรรถนะ	1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยว
เกี่ยวกับการ	และการบริการ
ปฏิบัติงานและ	2. ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ
การสร้างกำไร	3. ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ
แก่องค์กร	วิชาชีพ
	4. ความสามารถในการใช้ภาษาไทย
	5. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ
	6. ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ
	7. ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ
	8. ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพและตัวเลข
	9. ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน
	10. ความสามารถในการคิดเป็นระบบ
	11. ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
	12. ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์
	13. ความสามารถในการวางแผน
	14. ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน
สมรรถนะ	สมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล
เกี่ยวกับการ	1. สื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ

² ประยุกต์จาก Testa and Sipe, 2012; Tas, 1988; Baum, 1990; Christou and Eaton, 2000; Tsai et al, 2006; Lin, 2002



กลุ่มสมรรถนะ	รายการสมรรถนะ
ติดต่อสื่อสาร	2.สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ระหว่างบุคคล	3.สื่อสารกับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
	4.มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ
	5.มีการแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ในระหว่างการสื่อสาร
	6.มีความเข้าใจและตระหนักรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง
สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา	
	7.มีความสามารถในการรับรู้คำตำหนิของแขก
	8.มีความสามารถในการวิเคราะห์จำแนกปัญหาของแขก
	9.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
	10.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสุภาพ
	11.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว
	12.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียดอ่อน
สมรรถนะให้บริการคุณภาพแก่แขก	
	13.มีความสามารถในการให้บริการตามกระบวนการมาตรฐาน
	14.มีความสามารถในการประยุกต์การบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของแขก
	15.มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของแขก
	16.ความสามารถในการให้บริการคุณภาพตามที่เสนอไว้
	17.ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างเสมอด้านเสมอปลาย
สมรรถนะที่ส่งผลต่อผู้ร่วมงาน	



กลุ่มสมรรถนะ	รายการสมรรถนะ
	18.ทำงานเป็นทีมได้
	19.มีความเป็นผู้นำ
	20.สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้
	21.สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้คน
	22.มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย
สมรรถนะ	1.มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้
ทัศนคติที่	2.มีความเป็นมืออาชีพ
เกี่ยวกับตนเอง	3.มีความต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
	4.สามารถจัดการเวลาได้
	5.มีความสามารถในการปรับตัว
	6.มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
	7.มีวินัย
	8.มีความคิดบวก มองโลกในแง่ดี

4. วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย งานวิจัยนี้ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ โดยมี การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือวิจัยหลัก เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการ โดยเป็นผู้รับผิดชอบด้านการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถานประกอบการหลักของอุตสาหกรรมบริการ ไม่ว่าจะเป็น เจ้าของธุรกิจหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 40 คน จากธุรกิจ ได้แก่ ที่พักแรม ร้านอาหาร/ภัตตาคาร สปาและนวดเพื่อสุขภาพ และบริษัททัวร์ ซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้สูงในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยมีการสุ่มแบบ ลูกบอลหิมะ (snowball sampling) แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเป็นการทวนสอบผลการวิจัยและสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล (trustworthiness) จึงได้เพิ่มวิธีวิจัยเป็นการทวนสอบแบบสามเส้า (triangulation)



จึงได้จัดประชุมกลุ่มย่อยเฉพาะประเด็นร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา โดยประชุมกลุ่มย่อยในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศสี่ครั้ง เพื่อขอความเห็นรับรองเครื่องมือและผลการศึกษา ในรายการสมรณะจิตบริการแบบไทยที่โดดเด่นที่ได้สังเคราะห์มาจากการสัมภาษณ์ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย 176 คน

5. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการนั้น ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรณะที่โดดเด่นที่ต้องการให้เกิดแก่บุคลากรที่สอดคล้องกันกับสมรณะที่ได้ตามกรอบการวิเคราะห์ อีกทั้งได้เพิ่มอีก 2 รายการสมรณะ คือ สมรณะด้านเทคโนโลยี กับด้านศิลปหัตถกรรม เนื่องด้วยมีผู้ที่กล่าวถึงสองด้านนี้เป็นจำนวนมาก แต่ไม่ได้อยู่ในกรอบการวิเคราะห์ที่สกัดจากวรรณกรรม โดยรายการสมรณะแต่ละรายการถูกกล่าวถึงในบทสัมภาษณ์มากน้อยต่างกันไป ในบางสมรณะถูกเน้นย้ำมากโดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ในขณะที่บางสมรณะมีการกล่าวถึงน้อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 สมรณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างผลกำไรแก่องค์กร

สมรณะในกลุ่มนี้ คือ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของการให้บริการ ผลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนจากฝั่งสถานประกอบการ พบรายการสมรณะที่เป็นสมรณะที่โดดเด่น โดยได้รับการอธิบายอย่างกว้างขวางถึงมากกว่าครึ่งของผู้ให้สัมภาษณ์ มีทั้งสิ้น 9 รายการจาก 14 รายการได้แก่

1) มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าด้านการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า สมรณะดังกล่าว เป็นพื้นฐานขั้นต้นในการให้บริการ เป็นเสมือนมาตรฐานที่พนักงานบริการทุกคนต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานของตน หรือความรู้เฉพาะแผนก เฉพาะตำแหน่ง โดยเฉพาะความรู้



สินค้าในเชิงลึก เช่น ตำแหน่ง Therapist ต้องรู้จักส่วนประกอบลูกประคบสมุนไพร และความรู้ทางกายวิภาค เป็นต้น

2) **มีความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ** โดยผู้ให้บริการจะต้องมี มาตรฐานจรรยาบรรณในการปฏิบัติตนกับแขกอยู่เสมอ

3) **มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายในงานอาชีพ** ซึ่งเป็น สิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานบริการในทุก ๆ ธุรกิจ โดยเฉพาะ ในสถานบริการสปา ซึ่ง กล่าวถึงสมรรถนะของพนักงานในระดับหัวหน้างานหรือระดับผู้จัดการ ว่าต้องมี ความรู้เรื่องการให้บริการตามหลักการที่กำหนดโดยกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น

4) **มีความสามารถในการใช้ภาษาไทย** ซึ่งผู้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการใช้ภาษาไทย เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการมากเทียบเท่ากับ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มบริษัททัวร์ที่ให้ ความสำคัญมากเป็นพิเศษ(TA01)

5) **มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ** เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ที่สถานประกอบการทุกสถานประกอบการระบุไว้ และใช้เป็นเกณฑ์ในการรับเข้า ทำงานขั้นต่ำ

6) **มีความสามารถในการใช้เครื่องมือทางธุรกิจ หรือ Business Tools** อาทิ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ความ เข้าใจในการทำ Balance Scorecard ความเข้าใจเรื่องส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น

7) **ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์** คือความสามารถที่ พนักงานจะต้องสามารถตัดสินใจเบื้องต้น โดยคิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ เป็นที่ตั้ง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์บางคนได้กล่าวว่า สมรรถนะในข้อนี้ จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อ ผู้บริหาร หรือเจ้าของสถานประกอบการได้ให้อำนาจแก่พนักงานเพื่อตัดสินใจ (Empowerment)

8) **ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และวิเคราะห์** เป็นอีก สมรรถนะหนึ่งให้ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า การทำงานบริการ ต้องใช้การคิดวิเคราะห์ เช่นวิเคราะห์ลูกค้า ว่า ลูกค้าเป็นใคร กลุ่มไหน ต้องการและคาดหวังอะไร



นอกจากนี้ มีผู้ให้สัมภาษณ์สามท่าน ที่กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญ เพราะทำให้ผู้ให้บริการสามารถนำเอาความคิดเชิงวิพากษ์และวิเคราะห์มาต่อยอดให้เกิดการบริการที่ดีหรือสร้างความประทับใจที่เป็นรูปธรรม

9) ความสามารถในการวางแผน ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่าน กล่าวว่า สมรรถนะความสามารถในการวางแผนสำหรับพนักงานในระดับที่เป็นระดับผู้จัดการ หรือผู้สอนงานแล้ว อาจกล่าวได้ว่า มีความสำคัญมาก เช่น การวางแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะกลางในแผนก เป็นต้น

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเป็นจำนวนมาก ได้ขอเพิ่มเติมรายการสมรรถนะอีกสองรายการที่สัมพันธ์กันโดยตรงกับ **ความสามารถในการทำงานด้านงานศิลปหัตถกรรม** ว่าเป็นสมรรถนะสำคัญของการทำงานในหลายตำแหน่ง เช่น การเย็บปักถักร้อย การแกะสลัก การร้อยมาลัย ซึ่งส่งผลมากต่อการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า และสมรรถนะอีกประการหนึ่ง ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้อภิปรายเสริมอย่างกว้างขวาง ว่าควรกำหนดไว้ในรายการสมรรถนะหลัก ก็คือ **สมรรถนะความสามารถในการใช้เทคโนโลยี** ซึ่งส่วนใหญ่หมายถึงการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในคอมพิวเตอร์ หรือการใช้สื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ นั่นเอง

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคมและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

สมรรถนะนี้มีทั้งหมด สี่กลุ่มรายการสมรรถนะย่อยด้วยกัน สี่กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มสมรรถนะการสื่อสารระหว่างบุคคล สมรรถนะกลุ่มนี้ประกอบด้วย หกความสามารถย่อยได้แก่

1.1 สื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ คือความสามารถของพนักงานในการสื่อสารที่ชัดเจนแก่ลูกค้า การสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจและนัยยะของการสื่อสารต้องคำนึงถึงประโยชน์แก่ลูกค้า

1.2 สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลต่อการทำงาน เช่นเดียวกันกับการสื่อสารกับลูกค้า



1.3 สื่อสารกับผู้ผลิตหรือคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า การทำงานบริษัททัวร์ ต้องการการประสานที่สื่อสารได้เป็นอย่างดีในการส่งต่อข้อมูล ระหว่างลูกค้า ตัวแทนและผู้จำหน่ายทัวร์เหมา เป็นต้น

1.4 มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ คือการฟังแล้วจับใจความสำคัญได้

1.5 มีการแสดงออกซึ่งการเอาใจใส่ในระหว่างการสื่อสาร เช่นการที่พนักงานรับฟังแขก คอยเอาใจถึงความชอบและไม่ชอบของแขก

1.6 มีความเข้าใจและตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนระบุว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารคือ พนักงานต้องมีพื้นฐานความเข้าใจหรือความตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. กลุ่มสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาให้กับแขก กลุ่มสมรรถนะนี้ เน้นความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้กับแขก โดยมีทั้งหมด 6 ความสามารถย่อยได้แก่

2.1 ความสามารถในการรับรู้คำตำหนิของแขก การรับรู้คำตำหนิของแขกถือว่าเป็นด่านแรกในการจัดการคำตำหนิหรือคำบ่น หากพนักงานไม่สามารถสังเกตได้ว่า แขกกำลังไม่พอใจ และแม้แต่เมื่อแขกตำหนิแล้วก็ยังไม่สามารถตระหนักถึงความสำคัญของคำตำหนิได้

2.2 ความสามารถในการวิเคราะห์แยกแยะปัญหาของแขก นอกจากนั้นเมื่อแขกเข้ามาตำหนิ ก็ให้รับฟังอย่างตั้งใจ ว่าแขกกำลังตำหนิสิ่งใด ต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหาของแขก แก้ไขปัญหาแขกให้ตรงประเด็น และนำไปสู่สมรรถนะต่อมา

2.3 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การลงมือแก้ไขปัญหาทันที ตามมาตรฐานและประสบความสำเร็จในการแก้ไข ปัญหา



2.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสุภาพ

2.5 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว

2.6 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงผลกระทบ

ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านเห็นว่า ต้องผสานสมดุล ความละมุนละม่อมอ่อนโยน มีการยาบแบบไทยกับการแก้ไขปัญหาแบบทันสมัยและมีมาตรฐานจึงจะเกิดสมดุล

3. กลุ่มสมรรถนะการให้บริการคุณภาพแก่ลูกค้า เป็นกลุ่มสมรรถนะที่กล่าวถึงความสามารถในการทำงานเพื่อคุณภาพการบริการ ที่สร้างความพึงพอใจในขณะที่ให้บริการแก่แขก มีทั้งหมดห้าความสามารถย่อยได้แก่

3.1 ความสามารถในการให้บริการตามกระบวนการมาตรฐาน สถานประกอบการส่วนใหญ่ กล่าวถึงการทำงานให้ได้ตามกระบวนการให้บริการมาตรฐานตาม Standard Operational Procedures และให้ความสำคัญกับการผ่านงานตามมาตรฐานที่รัฐบาลกำหนด

3.2 ความสามารถในการประยุกต์การบริการให้เหมาะสมกับความต้องการแขก เช่น จดจำความต้องการของลูกค้า และนำมาปรับใช้ในการให้บริการเพื่อสร้างการบริการเฉพาะบุคคล ทำให้ลูกค้าแปลกใจ (Surprise หรือ WOW service)

3.3 ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงานตามความต้องการของแขก ซึ่งหมายถึงการที่ พนักงานต้องมีความยืดหยุ่นในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้อื่น เช่น ตารางการทำงาน จะปรับตามความต้องการหรือสถานการณ์ของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดวันหยุด หรือการจัดเวลาในการทำงาน

3.4 ความสามารถในการให้บริการคุณภาพตามที่เสนอไว้ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานจะต้องสามารถส่งมอบ (Deliver) สิ่งที่สถานประกอบการได้สัญญาไว้ โดย

3.5 มีความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เป็นความสม่ำเสมอของคุณภาพในการให้บริการ



4. กลุ่มสมรรถนะความคิดที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ให้สัมภาษณ์มากกว่าครึ่งหนึ่ง เห็นว่าสมรรถนะในกลุ่มนี้สำคัญมาก คือวิธีการปฏิบัติหรือความคิดที่พนักงานมีต่อพนักงานด้วยกัน ได้แก่

4.1 ความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้

4.2 มีความเป็นผู้นำ ทั้งสองสมรรถนะ คือความสามารถในการเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ และสามารถเป็นผู้นำพาให้ทีม หรือพนักงานในระดับที่เป็นผู้ทำงานรองลงมา (subordinate) สามารถทำงานได้อย่างสำเร็จ และหากเมื่อต้องอยู่ในบทบาทของผู้ตาม ก็เป็นผู้ทำตามที่ดีที่ทำประโยชน์แก่ทีมได้

4.3 สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้ โดยเฉพาะพนักงานในระดับหัวหน้างาน ที่จะต้องสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์ในการทำงานของตนและสกัดออกมาเป็นบทเรียนสอนการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า และสำหรับผู้บริหารแล้ว สมรรถนะนี้จะเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นในการพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่งวิชาชีพอีกด้วย

4.4 สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้คน สมรรถนะในข้อนี้ มักเป็นที่กล่าวอภิปรายมากที่สุดในกลุ่มธุรกิจที่ทำหน้าที่ให้ความสุขแก่นักท่องเที่ยวว่าพนักงานจะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ทีมงาน เพื่อส่งพลังงานบวกไปสู่แขก

4.5 สามารถสร้างเครือข่าย คำว่า “เครือข่าย” หรือ Network นี้ มีหลายระดับ เช่น ระหว่างเจ้าของกิจการด้วยกัน และระหว่างพนักงานในสถานประกอบการต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วม Familiarization Trip ก็จะทำให้พนักงานที่มาจากต่างบริษัทกัน ได้ทำความรู้จักกัน และสามารถประสานกันในฐานะคู่ค้าหรือผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างดียิ่งขึ้น



กลุ่มที่ 3 สมรรถนะทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง

สมรรถนะทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง จากการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะในกลุ่มนี้เป็นสมรรถนะในอุดมคติ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในสถานประกอบการเห็นว่า หาได้ยาก (Rare to find) สมรรถนะในกลุ่มนี้ ได้แก่

1. **มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Accountability)** ซึ่งในสมรรถนะข้อนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนกล่าวว่า พนักงานต้องมีความสำนึกรู้ตลอดเวลา ว่าตนมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนกำลังกระทำอยู่หรือได้รับมอบหมาย

2. **มีความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)** โดยสมรรถนะในข้อนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายว่า เป็นการแสดงออกซึ่งการมีใจรักในสิ่งที่ทำมีความต้องการทำงานให้สำเร็จและสมบูรณ์ตามที่ได้ออกแบบบริการไว้มากที่สุด

3. **มีความต้องการพัฒนาตนเอง** คือมีจิตใจที่พร้อมเปิดรับการเรียนรู้ ในบางองค์กร จะระบุว่า พนักงานที่เข้ามาทำงานต้องทำสัญญาเข้ารับการอบรมขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร หากไม่สามารถเข้าอบรมได้ครบตามเวลา ก็จะส่งผลต่อการพิจารณาให้ผ่านงาน เป็นต้น

4. **สามารถจัดการเวลาได้** สร้างแนวคิดเรื่องการจัดการเวลาของตนเองให้สอดคล้องกับการบริการ ทำงานได้ตามที่มอบหมายตรงต่อเวลา พุ่มเททางเวลา (Dedication of Time) และยืดหยุ่นทางเวลาไปพร้อม ๆ กัน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง กล่าวว่า “ถ้าเป็น *Back Office* ไม่เป็นไร ...ถึงเวลาเลิก...กลับบ้านได้... แต่ว่างานบริการ เราจะต้องอยู่กับลูกค้า...”

5. **มีความสามารถในการปรับตัว** สถานประกอบการส่วนใหญ่จะคาดหวังให้พนักงาน สามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร กับตนเอง แสดงออกซึ่งวุฒิภาวะในการปรับตัวรับมือกับปัญหาชีวิต และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและความต้องการของนักท่องเที่ยว

6. **มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม** ซึ่งได้รับการอธิบาย มากที่สุด โดยผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนกล่าวว่า เป็นสมรรถนะที่เป็น “เนื้อแท้” ของพนักงาน “...พนักงานต้องมีความซื่อสัตย์ ต้องซื่อสัตย์ พี่จะเน้นย้ำมาก...”



7. **มีวินัย** ปัจจุบันสถานประกอบการต้องการ พนักงานที่มีวินัย มีความอดทนทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการ ตามกฎระเบียบ ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรและไม่ย่อท้อต่อความลำบาก วินัยในการทำงานเป็นพื้นฐานสำคัญทั้งความคิดและการกระทำของพนักงานที่สำคัญต่อเจ้าของกิจการมากที่สุด

8. **มีความคิดบวก มองโลกในแง่ดี** ผู้ประกอบการทุกท่าน เห็นอย่างพร้อมเพรียงกันว่าทัศนคติที่ดีต่อตนเองจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน หากพนักงานมีความคิดบวกต่อชีวิตของเขาก็จะมีทัศนคติบวกต่อแขก ผู้ให้สัมภาษณ์ บางคนระบุว่า ในการทำงาน พนักงานจะต้องมีภูมิใจในตนเอง เราคือเจ้าบ้านที่ดี ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้กล่าวเสริมถึงความสำคัญของทัศนคติที่ดีไว้อย่างน่าสนใจว่า “...ขอ Right attitude ก่อน เรื่อง Skill สอนกันได้...”

6. สรุปผลการวิจัย

สมรรถนะจิตบริการแบบไทย อยู่บนพื้นฐานของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าบ้าน (พนักงานบริการไทย) และแขกผู้มาเยี่ยมเยือน (guest) ซึ่งสมรรถนะจิตบริการ จะหมายถึงความสามารถทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ทำให้เจ้าบ้านหรือพนักงานบริการไทย ทำให้ผู้มาเยี่ยมเยือนเกิดความประทับใจและเกิดประสบการณ์การท่องเที่ยวและบริการที่ดี ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Testa and Sipe (2012) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมอื่น ๆ พบสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่โดดเด่น 46 รายการด้วยกัน แบ่งออกเป็นสามกลุ่ม

กลุ่มที่ 1 14 รายการ เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร

กลุ่มที่ 2 เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มี 4 กลุ่มสมรรถนะย่อย 22 รายการสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication competency) สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา (Problem solving competency) สมรรถนะในการให้บริการ



คุณภาพแก่แขก (quality guest service competency) และ สมรรถนะที่ส่งผลต่อผู้ร่วมงาน (colleague-related competency)

กลุ่มที่ 3 คือสมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง ซึ่งบูรณาการทัศนคติ นิสัย ค่านิยมส่วนตัว ที่พนักงานบริการควรจะต้องมี

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่ม ทำให้เห็นว่า รายการสมรรถนะทั้ง 46 เป็นสมรรถนะตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการให้บริการ หากจะมีการพัฒนาแนวทางในการสร้างสมรรถนะ สามารถพัฒนาได้ทั้ง 46 รายการ ดังที่ได้เสนอข้างต้น แต่อย่างไรก็ดี หากการองค์กรหรือสถานประกอบการต้องการพัฒนาสมรรถนะโดยเร่งด่วน หรือมีงบประมาณในการจัดพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำกัด ผลการพัฒนาที่คาดหวังในลำดับต้นๆ ได้แก่ 1) การสร้างความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมให้เกิดแก่พนักงาน 2) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร 3) การพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา 4) การพัฒนาวิสัยทัศน์และภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ 5) หลักการทำงานเป็นทีม

7. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ได้เสนอ รายการสมรรถนะที่โดดเด่นของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการไทย จำนวนทั้งสิ้น 46 รายการ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ในขณะนี้ตลาดแรงงานของอุตสาหกรรมดังกล่าว ต้องการส่งเสริมสมรรถนะใดให้แก่พนักงานบริการที่เป็นสมรรถนะสำคัญและจำเป็นต่อการให้บริการ โดยพบว่า สมรรถนะในกลุ่มที่ 3 ด้านความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสมรรถนะที่ผู้ประกอบการทุกคนให้เป็นสมรรถนะที่สำคัญเป็นอันดับแรก นอกจากนี้พบว่า สถานประกอบการที่แตกต่างกัน จะให้ความสำคัญต่อสมรรถนะแต่ละสมรรถนะไม่เท่ากัน ความแตกต่างของธุรกิจ จะส่งผลต่อความต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะบางประการแตกต่างกันออกไป สมรรถนะยังสามารถแปรเปลี่ยนไปได้ตามอัตลักษณ์ขององค์กร หรือของสถาบัน สมรรถนะที่ได้รับอิทธิพลจากอัตลักษณ์



เป็นอัตลักษณ์ที่มีรูปแบบไม่ตายตัว และสามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตามแต่บริบทของสถานประกอบการ เช่น ผู้บริหารบริษัทน่าจะให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา การใช้ภาษาไทยในการสื่อสาร อีกทั้งต้องการความสามารถของพนักงานในด้านสหวิทยาการ รวมถึง การใช้เครื่องมือธุรกิจ เช่น ใช้ Social Media ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอย่างสูง นอกจากนี้ สมรรถนะในกลุ่มที่ 2 ด้านสมรรถนะในการสื่อสารกับแขก และสมรรถนะการแก้ไขปัญหา นั้น มีการอธิบายโดยผู้ประกอบการทุกคนว่ามีความสำคัญมากในระดับรองลงมา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะ ว่าต้องเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ามากกว่าสมรรถนะเชิงเทคนิค

เมื่อมาพิจารณาสมรรถนะที่ได้รับการอธิบายน้อยที่สุด จากรายการสมรรถนะ 46 รายการ ก็คือ ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ, ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพ ตัวเลข, ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน, ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน, ความสามารถในการเชิงศิลปะหัตถกรรม ทั้งห้ารายการสมรรถนะนี้ ล้วนแล้วอยู่ในสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างผลกำไรแก่องค์กร ทั้งสิ้น แสดงให้เห็นถึงการลดความสำคัญของสมรรถนะที่สัมพันธ์ต่อความรู้และทักษะในการให้บริการ แต่จะไปเน้นที่สมรรถนะด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคมและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และสมรรถนะทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง มากกว่า และเมื่อนำผลการสัมภาษณ์ไปนำเสนอในการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้ประกอบการและตัวแทนสถาบันการศึกษาผู้ผลิตบัณฑิตในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและจัดบริการจำนวน 176 คน พบว่า ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ซึ่งอยู่ในกลุ่มสมรรถนะที่ 3 ได้รับการอธิบายจากทั้งฝั่งสถานประกอบการและฝั่งสถาบันการศึกษาว่าเป็นสมรรถนะสำคัญอันดับหนึ่ง ทำให้สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการคุณธรรมจริยธรรมระดับสูงในตัวตนของพนักงานบริการเป็นอย่างมาก หากพนักงานคนใดมีสิ่งนี้ ก็จะกลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สำหรับสถานประกอบการ ผลของการประชุม



กลุ่มย่อย คือเห็นด้วยที่จะนำกรอบสมรรถนะทั้ง 46 รายการข้างต้น ไปเป็นกรอบในการพัฒนาบทเรียนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร

สำหรับการอภิปรายผลในเชิงทฤษฎีนั้น พบว่าธรรมชาติของสมรรถนะวิชาชีพ (Nature of Professional Competency) มีลักษณะที่ยืดหยุ่น (Flexible) เป็นสิ่งที่อยู่ภายใน (Inner) ผลการวิจัยที่ทำให้เห็นว่า แม้ว่าคุณค่าของสมรรถนะในเชิงการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรให้องค์กร ยังคงมีความสำคัญ แต่อย่างไรก็ดี ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะในเชิงทักษะการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นก็ทวีความสำคัญมากขึ้นเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Wang et al. (2017) ที่กล่าวถึงว่า สมรรถนะที่สำคัญที่สุดในการให้บริการก็คือทักษะต่อบุคคล หรือ People Skill อีกทั้งสอดคล้องกับที่ Bharwani and Jauhari (2013) เสนอว่า ความฉลาดทางจิตบริการ (Hospitality Intelligence) ต้องมีทั้งทักษะภายในตนและระหว่างบุคคล (Inter personal and Intra personal intelligence)

นอกจากนี้ ยังพบว่า สมรรถนะกลุ่มที่ 3 ก็คือทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง ได้รับการกล่าวถึงในแง่ที่มีความสำคัญและเป็นสมรรถนะที่สถานประกอบการต้องการมากที่สุด สอดคล้องกับการนำเสนอของ Baum (2006) ที่กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะดังกล่าว ต่อการบริการโดยรวม โดยเฉพาะ มิติทางอารมณ์ในเชิงบวก ซึ่งต่อมาสอดคล้องกับงานของ Hosie และ คณะ (Hosie et al, 2016) ที่นำเสนอในปี 2016 ว่าในปัจจุบันนี้ความฉลาดทางอารมณ์ ทวีความสำคัญมากขึ้น

8. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

อาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่โดดเด่น เป็นสมรรถนะที่สำคัญที่หากนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาความสามารถของผู้ให้บริการแล้วจะสามารถทำหน้าที่เป็นเจ้าบ้านที่ดี สร้างความสามารถในการแข่งขันทางการท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี โดยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ



องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องและสามารถขับเคลื่อนพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ในประเทศไทย มีหลายองค์กรด้วยกัน โดยมีข้อเสนอแนะต่อกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนามาตรฐานการท่องเที่ยวในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยว ทั้งสององค์กรสามารถนำเนื้อหาจากงานวิจัยนี้ ไปปรับประยุกต์เป็นแผนการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกเพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย โดยเผยแพร่ทั้งเนื้อหาสมรรถนะ และทั้งวิธีการในการถ่ายทอด ในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ควรนำประเด็นนี้ มาเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาฝีมือแรงงานประเทศ ในอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวและจิตบริการ

สำหรับผู้ประกอบการนั้น ผลการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาเป็นแนวทางให้สถานประกอบการปรับเป็นกรอบการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ เช่น ใช้ในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน หรือใช้เป็นเนื้อหาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

References

- Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-717.
- Barney, & J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baum. T. (1990). Competencies for hotel management: industry expectations of education, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2(4), 13-16.



- Baum, T. (2006). Reflections on the nature of skills in the experience economy: Challenging traditional skills models in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 124-135.
- Bharwani, S., & Jauhari, V.(2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823-843.
- Bouzdine-Chameeva, T. (2006). How wine sector SMEs Approach strategic questions: Some comparative lessons of causal representation of distinctive competencies, *British Food Journal*, 108(4), 273-289.
- Christou, E. & Eaton, J. (2000). Management competencies for graduate trainees, *Annals of Tourism Research*, 27(4), 1058-1061.
- Department of Investment Coordination, Division of Investment in Tourism Business, Tourism Authority of Thailand. (2013). *Ministry of Tourism response to ASEAN MRA to Develop Professional Thai Tourism Personnel's Competency*. <http://tourisminvest.tat.or.th> (in Thai)
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications.
- Fukunaka, Y. (2015). Assessing the Progress of ASEAN MRAs on Professional Services. *Economic Research Institute for ASEAN and East Asia*, 21(3), (1-44).
- Goncz, A. & Hager, P. (2010). *International encyclopedia of education*. Australia: Elsevier.



- Groonroos C. (1983). *Strategic Marketing in the Service Sector*. Marketing Science Institute, Cambridge.
- Godfrey, K., & Clarke, J. (2000). *The Tourism Development Handbook: A Practical Approach*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Harrell-Cook, G. (2002). Human Resource Management and Competitive Advantage: *A Strategic Perspective*. In G. R. Ferris, M. Ronal Buckley & D. B. Fedor (Eds.), *Human Resources Management* (pp. 30-42). New Jersey: Prentice Hall.
- Hosie, P., Sharma, A., Herkenhoff, L., Heydenfeldt, J. A. & Kingshott, R. P.J. (2016), *Emerging HRM perspectives on emotional intelligence, mindfulness and neurobiological science on organisational effectiveness*, in A. Nankervis, C. Rowley & N. M. Salleh (eds), *Asia Pacific Human Resource Management and Organisational Effectiveness: Impacts on Practice*, Elsevier, Cambridge, United States. 39-63.
- Jauhari, V. (2006). Competencies for a career in the hospitality industry: An Indian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 123-134.
- Kay, C. & Russette, J. (2000). Hospitality-Management competencies, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2). 52-63.
- Lin. (2002). Exploring the relationships between hotel management courses and industry required competencies, *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 2(4), 81-101.



- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for “Intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>.
- Prahalad, C. & Hamel, G.(1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Sipe L. , & Testa M. (2012) . International journal of hospitality management. *Service-leadership competencies for hospitality and tourism management*. United States: Elsevier.
- Singal, M. (2015). How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 47(5), 116-119.
- Tas, R. (1998) . The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, *Teaching future managers*, 29(2), 41–43.
- Tsai et al., R.C. Tsai, B.K. Goh, L. Huffman, & C.K. Wu. (2006). Competency assessment for entry-level lodging management trainees in Taiwan, *Chinese Economy*, 36(6), 49–69.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648-658.
- Tourism Authority of Thailand (2015). *Market Opportunity for Thai Tourism with Challenges in Entering AEC*. [http://marketingdatabase.tat.or.th/download/article/research/ Market Opportunity for Thai Tourism with Challenges in Entering AEC.pdf](http://marketingdatabase.tat.or.th/download/article/research/Market%20Opportunity%20for%20Thai%20Tourism%20with%20Challenges%20in%20Entering%20AEC.pdf) (in Thai)



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2566

- Wang, I. A., Lee, B. W., & Wu, S. T. (2017). The relationships among work- family conflict, turnover intention and organizational citizenship behavior in the hospitality industry of Taiwan. *International Journal of Manpower*, 38(8),1130-1142.
- World Tourism Organization and International Labour Organization (2014). *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*. UNWTO: Madrid.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Cehf's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 459-467.