

การพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรอาคาร

COMPETENCY DEVELOPMENT FOR MANAGER LEVEL IN REAL ESTATE AND FACILITY MANAGEMENT

ชิษณุชา ขุนจง

Chissanucha Khunjong

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

เมื่อภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น หลายๆ องค์กรอาจมีข้อจำกัดในการสร้างอาคารใหม่ จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาคารที่มีอยู่ให้สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปได้ ส่วนองค์กรที่สร้างอาคารใหม่ก็ต้องมีการวางแผนเพื่อพัฒนาและคงรักษาศักยภาพของอาคารไว้ อาคารทั้ง 2 ประเภทจึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสม การบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมนี้ไม่เพียงแต่เป็นเรื่องของวิธีการเท่านั้น การคัดเลือกบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการอสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรอาคารหรือผู้จัดการอาคารก็สำคัญเช่นกัน

จากการศึกษาพบว่า ขอบเขตงานของผู้จัดการอาคารประกอบด้วย 10 ขอบเขตงาน ส่วนขอบเขตงานและภาระของผู้จัดการอาคารมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขอบเขตของการว่าจ้าง ส่วนเป้าหมายในการบริหารจัดการอาคารที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญสูงสุด ได้แก่ อาคารมีความพร้อมใช้งานตลอดเวลา มีความปลอดภัยต่อชีวิต-ทรัพย์สินของผู้ใช้อาคาร และลดอัตราการเกิดการขัดข้องของระบบประกอบอาคาร ส่วนศักยภาพที่ผู้จัดการอาคารควรจะต้องมี (เรื่องพื้นฐาน) และควรจะต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กันนั้น แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความรู้ 2. ด้านทักษะความสามารถ 3. ด้านคุณลักษณะ

ผู้จัดการอาคารเปรียบเสมือนศูนย์กลางของการบริหารจัดการอาคาร มีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน ผู้จัดการอาคารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้านแต่ด้วยเรื่องของพื้นฐานในการเรียนและประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา อาจทำให้ผู้จัดการแต่ละคนมีศักยภาพไม่เท่ากัน แต่ทั้งนี้ผู้จัดการอาคารทุกท่านควรจะมีในแง่ของ Concept และกระบวนการทำงานในทุกๆ เรื่องเพื่อที่จะได้สามารถถ่ายทอดให้กับทีมงานเพื่อดำเนินการต่อไปได้ รวมถึงหมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพ ผู้จัดการอสังหาริมทรัพย์ ผู้จัดการอาคาร อสังหาริมทรัพย์ ทรัพยากรอาคาร

Abstract

Thailand's economy and Real Estate competitive market affected many estate developers. Many new and existing estate developers are planning to serve the different and unique demand in the market. Developers must have clear management skill and furthermore recruitment of officers would support board scope of real estate and facility management.

Research anticipates that the scope of the Real estate Developers job classified to 10 functions. Nevertheless the objective of facility management emphasize at the building competency and the health and safety of the tenant and reduce the malfunction of the estate facility. Realizing the full potential of Real estate Developers require fundamental knowledge, training and development spontaneously; Knowledge Management, Communication, Vision and development plan.

Estate manager perform as backbone of the real estate and facility management who response for Objective, planning, Audit and evaluation of the estate operation. Estate manager must equip with knowledge of all job functions mention above also the experience took main part of management skill. Estate manager must be dynamic and update self with new working concept and contribute their knowledge in order to accommodate new comer to learn and work effectively and efficiency.

Keywords: Competency Development, Manager, Real Estate, Facility Management

บทนำ

ในปัจจุบันมีอาคารที่เป็นทั้งอาคารเก่าและอาคารใหม่เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งอาคารเหล่านี้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อรองรับกิจกรรมการใช้งานที่แตกต่างกันออกไป อาคารสถานที่เป็นสิ่งก่อสร้างที่มีขนาดใหญ่และมีระบบประกอบอาคารที่มีเทคโนโลยีซับซ้อน มีอายุการใช้งานยาวนานกว่าทรัพย์สินอื่นๆ รวมถึงเป็นการลงทุนขนาดใหญ่และมีค่าใช้จ่ายในการใช้งานมาก จึงถือได้ว่าอาคารสถานที่จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและต้นทุนสูง (Chotipanich, 2010)

เมื่อภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น หลายๆ องค์กรอาจมีข้อจำกัดในการสร้างอาคารใหม่ จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้อาคารเก่าหรืออาคารที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปได้ ส่วนองค์กรที่สร้างอาคารใหม่ก็ต้องมีการคิดและวางแผนเพื่อพัฒนาและคงรักษาสภาพของอาคารไว้ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็น

อาคารเก่าหรืออาคารใหม่จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสม การบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมนี้ไม่เพียงแต่เป็นเรื่องของวิธีการเท่านั้น การคัดเลือกบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการหรือขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างผู้จัดการอสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรอาคาร หรือผู้จัดการอาคารก็เป็นส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญเช่นกัน (ซึ่งต่อไปขอเรียกว่า “ผู้จัดการอาคาร”) เนื่องจากงานบริหารอาคารเป็นงานที่มีขอบเขตกว้าง มีความหลากหลายของงาน รวมถึงต้องมีการติดต่อประสานงานกับคนหลากหลายรูปแบบ สายอาชีพและระดับ ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการวิจัยนี้จะทำให้ได้ทราบถึงศักยภาพของผู้จัดการอาคารที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงความต้องการในเรื่องต่างๆ ของสถานประกอบการหรือบริษัทผู้ให้บริการด้านงานบริหารจัดการอาคารและ

ผู้ว่าจ้าง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารและหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งหวังจะผลิตนักศึกษาที่จบการศึกษาไปเป็นผู้จัดการอาคารให้ตอบสนองกับความต้องการของภาคธุรกิจต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพของผู้จัดการอาคารที่เป็นที่ต้องการของสถานประกอบการหรือผู้ว่าจ้าง
2. เพื่อสร้างแนวทางการเพิ่มศักยภาพให้กับผู้จัดการอาคาร
3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่เกี่ยวกับการจัดการอสังหาริมทรัพย์และทรัพยากรอาคารให้สอดคล้องและสามารถผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพที่สามารถตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการได้

ทบทวนวรรณกรรม

มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ได้แก่

การบริหารทรัพยากรกายภาพ เป็นกระบวนการทำงานบริหารจัดการ กำกับการใช้และดูแลซ่อมบำรุงอาคารและทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงานสถานที่และสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมและตอบสนองการใช้งาน เอื้อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้และเจ้าของอาคาร โดยกำหนดให้กิจกรรมและเป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลาง (Chulasai & Chotipanich, 2004)

การจัดการการบริการ คือ การจัดการกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการของบุคคลหรือองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำนั้น ซึ่งการบริการที่ดีจะเป็นการกระทำที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่แสดงเจตจำนงให้ได้ตรงกับสิ่งที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้ในความหมายนี้จะครอบคลุมการบริการทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริการทั่วไปหรือการบริการเชิงพาณิชย์ (Dechakupta et al., 2012)

สมรรถนะ นั้นมีการเริ่มต้นด้วยการกำหนดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่บริษัทคาดหวังจากกลุ่มงานต่างๆ ซึ่งได้แก่ ความเป็นผู้นำ (Leadership) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) และการเป็นลูกทีมที่ดี (Individual Team Member) (Rassameethammachote, 2007: 99-101)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Pisalbutr & Ketsakorn, 2006) ส่วนความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรกายภาพควรประกอบด้วย Management Skill, Technician Skill และ Communication Skill (Phethai et al., 2010)

วิธีการวิจัย

1. **กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** กำหนดไว้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- **กลุ่มผู้บริหาร** จำนวน 10 ท่าน แบ่งออกเป็นผู้บริหารของสถานประกอบการหรือบริษัทผู้ให้บริการด้านงานบริหารจัดการอาคาร จำนวน 5 ท่าน และผู้บริหารหรือตัวแทนผู้ว่าจ้างหรือตัวแทนเจ้าของอาคาร จำนวน 5 ท่าน

- **กลุ่มผู้จัดการผู้อาคาร** จำนวน 10 ท่าน ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการอาคาร ที่เป็นอาคารเดียวกันกับประชากรกลุ่มที่ 1

โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มนี้จะต้องเป็นกลุ่มประชากรที่เป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ดูแลรับผิดชอบอาคารสำนักงานที่มีพื้นที่รวมของอาคารตั้งแต่ 30,000 ตารางเมตรขึ้นไป (เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล) โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและผู้จัดการอาคารจะต้องบริหารจัดการอาคารที่เป็นอาคารเดียวกัน

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 20 ท่าน โดยแบ่งเครื่องมือที่ใช้ออกเป็น 2 แบบ คือ

• แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในช่วงที่ 1 โดยสร้างจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้จัดการอาคารเพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 ท่าน

• แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในช่วงที่ 2 โดยสร้างจากการนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาเรียบเรียงและวิเคราะห์แล้วนั้นมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 20 ท่าน ได้อธิบาย

ขยายความเพื่อเป็นการยืนยันผลการศึกษา รวมถึงแสดงความคิดเห็น

ผลการวิจัย

แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1: การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม สามารถสรุปข้อมูลสัดส่วนความคิดเห็นในหัวข้อต่างๆ ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปข้อมูลสัดส่วนความคิดเห็นในหัวข้อต่างๆ

ลำดับ	หัวข้อ / คำตอบ	สัดส่วนการตอบคำถาม (%) ของผู้บริหารและผู้จัดการอาคาร				
		มีคิดเห็นตรงกัน		มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน		อื่นๆ
		ตอบมากกว่า 50%	ตอบน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50%	กลุ่มผู้บริหารตอบมากกว่า 50% แต่กลุ่มผู้จัดการอาคาร ตอบน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50%	กลุ่มผู้จัดการอาคารตอบมากกว่า 50% แต่กลุ่มผู้บริหารอาคาร ตอบน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50%	
1	เป้าหมายในการบริหารจัดการอาคาร	42	16	32	0	10
2	ขอบเขตงานของผู้จัดการอาคาร	64	0	7	0	29
3	ภาระงานของผู้จัดการอาคาร					
	3.1 Building General Management	71	5	0	0	24
	3.2 O & M Management	59	6	0	0	35
	3.3 Project Management	60	0	20	0	20
	3.4 Tenancy Management	55	0	0	0	45
	3.5 Financial Management	27	53	0	0	20
	3.6 HRD & Training	57	14	0	0	29
	3.7 Energy Management	60	0	0	0	40
	3.8 Health & Safety Management	91	0	0	0	9
	3.9 Environmental Management	60	20	0	10	10
	3.10 Parking Management	89	0	0	0	11

ตารางที่ 1 สรุปข้อมูลสัดส่วนความคิดเห็นในหัวข้อต่างๆ (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ / คำตอบ	สัดส่วนการตอบคำถาม (%) ของผู้บริหารและผู้จัดการอาคาร				
		มีคิดเห็นตรงกัน		มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน		อื่นๆ
		ตอบมากกว่า 50%	ตอบน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50%	กลุ่มผู้บริหารตอบมากกว่า 50% แต่กลุ่มผู้จัดการอาคาร ตอบน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50%	กลุ่มผู้จัดการอาคารตอบมากกว่า 50% แต่กลุ่มผู้บริหารอาคาร ตอบน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50%	
4	ศักยภาพที่ผู้จัดการอาคารควรจะต้องมี					
	4.1 ศักยภาพด้านความรู้	71	0	0	0	29
	4.2 ศักยภาพด้านทักษะ (ความสามารถ)	69	0	0	0	31
	4.3 ศักยภาพด้านคุณลักษณะ	83	0	0	0	17
5	ปัญหา จุดอ่อน หรือสิ่งที่ต้องพัฒนาของผู้จัดการอาคาร					
	5.1 ด้านความรู้	8	38	23	0	31
	5.2 ด้านทักษะ (ความสามารถ)	10	50	30	0	10
	5.3 ด้านคุณลักษณะ	0	41	47	0	12
6	แนวทางในการปรับปรุง พัฒนาตนเอง/พัฒนาผู้จัดการอาคาร ที่มีอยู่/ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน	43	14	14	0	29

■ ความคิดเห็นที่มีสัดส่วนสูงสุดในการตอบแบบสอบถาม

จึงอาจสรุปได้ว่า อาคารต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษามีแนวทางในการบริหารจัดการอาคารที่ใกล้เคียงกัน รวมถึงมีความต้องการศักยภาพของผู้จัดการอาคารในแนวทางเดียวกัน และมีแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาตนเอง/พัฒนาผู้จัดการอาคาร ที่มีอยู่/ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาระงานในส่วนของ Health & Safety Management, Parking Management และศักยภาพทางด้านคุณลักษณะที่ผู้จัดการอาคารควรจะต้องมีที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นตรงกันมากกว่า 80%

ส่วนข้อมูลจากข้อคิดเห็นเพิ่มเติมสามารถสรุปได้ดังนี้

ขอบเขตและภาระงานของแต่ละอาคารอาจมีไม่เท่ากัน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารจัดการ โครงสร้างทีมงานของแต่ละอาคาร แต่ทั้งนี้ผู้จัดการอาคารก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และทักษะความสามารถในการบริหารงานต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาในขั้นต้น และถึงแม้ว่าผู้จัดการอาคารอาจจะไม่ได้ลงมือทำหรือปฏิบัติเองในทุกๆ งาน ผู้จัดการอาคาร 1 ท่านอาจจะไม่ได้มีความเชี่ยวชาญครบทุกด้าน แต่มีความจำเป็นจะต้องมีความรู้ในแง่ของแนวความคิด (Concept) และกระบวนการเพื่อให้สามารถควบคุม กำกับ ดูแลทีมงานได้ แล้วให้ทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นผู้ลงมือ

ปฏิบัติแทน โดยที่ผู้จัดการอาคารจะมีหน้าที่ในการติดตามผลและตรวจสอบการทำงานทั้งทีมงานของอาคารเองและทีมงานจากภายนอก รวมถึงมีหน้าที่ในการคิดค้น พัฒนา ขั้นตอน/กระบวนการทำงานให้สอดคล้องประสานกับนโยบายการบริหารจัดการอาคาร และประสานงานกับทุกๆ ฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่นและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้จัดการอาคารยังต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะความสามารถรอบด้าน ทันต่อเหตุการณ์ ขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานทั้งของตนเองและทีมงานต่อไป และด้วยขอบเขตภาระงานที่มีมาก ต้องประสานงานกับหลายฝ่าย ทำให้ผู้จัดการอาคารจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่ดีในเรื่องของใจรัก ในด้านการงานบริการ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน

ช่วงที่ 2: เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจัดลำดับความสำคัญของงาน

พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ทั้ง 2 กลุ่มมีแนวความคิดภาพรวมไปในแนวทางเดียวกัน แต่อาจมีความแตกต่างกันในบางเรื่อง ซึ่งอาจเนื่องด้วยตำแหน่งหน้าที่และภาระรับผิดชอบของกลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการอาคารไม่เหมือนกัน จึงทำให้มีมุมมองในบางส่วนแตกต่างกัน เช่น กลุ่มผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับเรื่องการตั้งเป้าหมาย วางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานเป็นหลัก ส่วนกลุ่มผู้จัดการอาคารจะให้ความสำคัญกับการควบคุมการทำงานหรือการดำเนินการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จเป็นหลัก

อภิปรายผล

ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการอาคารหรือผู้จัดการอาคารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพทั้งทางด้านความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อต่องานบริหารจัดการอาคาร ซึ่งผู้วิจัยสรุปรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยพบว่ามียอดคล้อย กับงานวิจัยเรื่องลักษณะความต้องการและเงื่อนไข

การจ้างงานจัดการอาคาร กรณีศึกษาอาคารสำนักงาน 10 แห่ง (Kulpanich, 2011) ได้พอสังเขปดังนี้

เป้าหมายในการบริหารจัดการอาคาร เป็นสิ่งเริ่มแรก ที่ผู้บริหารและผู้จัดการอาคารควรจะต้องมีมุมมอง ความคิดเห็น และแนวทางในการดำเนินการที่ตรงกัน เพื่อให้การบริหารจัดการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ จากการศึกษาพบว่า เป้าหมายในการบริหารจัดการอาคารที่กลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการอาคารให้ความสำคัญสูงสุด ได้แก่ อาคารมีความพร้อมใช้งานตลอดเวลา มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้ใช้อาคาร และลดอัตราการเกิดการขัดข้องของระบบ ประกอบอาคาร ซึ่งหากสามารถดำเนินการบริหารจัดการในเรื่องพื้นฐานเหล่านี้ได้ก็จะนำไปสู่การสร้างรายได้ และการเพิ่มมูลค่าอาคารต่อไป แต่ทั้งนี้นโยบายและงบประมาณถือเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยในการผลักดันให้เป้าหมายในการบริหารจัดการอาคารประสบความสำเร็จ

ขอบเขตงานและภาระงานของผู้จัดการอาคาร ผู้จัดการอาคารควรต้องรู้และเข้าใจขอบเขตงานของตนเอง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการอาคารได้ครบถ้วน ซึ่งประกอบไปด้วย 10 ขอบเขตงาน ได้แก่

- 1) Building General Management
- 2) O & M Management
- 3) Project Management
- 4) Tenancy Management
- 5) Financial Management
- 6) HRD & Training
- 7) Energy Management
- 8) Health & Safety Management
- 9) Environmental Management
- 10) Parking Management

ขอบเขตงานของผู้จัดการแต่ละคนจะมากหรือน้อยนั้นจะขึ้นอยู่กับขอบเขตของการว่าจ้างเป็นหลัก ส่วนขอบเขตงานที่กลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการอาคารให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ Building General Management, O & M Management และ Health

& Safety Management ผู้จัดการอาคารควรบริหารจัดการงานทั่วไปในภาพรวมให้ได้ก่อน แล้วจึงเริ่มลงรายละเอียดเกี่ยวกับงานระบบวิศวกรรมอาคาร เนื่องจากหากระบบประกอบอาคารเกิดการขัดข้อง กิจกรรมการใช้งานอาคารก็จะเกิดการติดขัดตามมา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรภายในอาคารนั้นๆ งานจัดการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยอาคารเป็นอีก 1 เรื่องที่สำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับชีวิตและทรัพย์สินของผู้ใช้อาคาร หากสามารถบริหารจัดการในเรื่องนี้ได้ก็เท่ากับเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ใช้อาคารได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งสามารถสังเกตได้ว่างานบริหารจัดการที่กล่าวไปทั้ง 3 เรื่องในข้างต้น ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กันและเป็นส่วนที่ช่วยเสริมหรือผลักดันให้เป้าหมายในการบริหารจัดการอาคารประสบความสำเร็จทั้งสิ้น

ภาระงานถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ภาระงานตาม 10 ขอบเขตงานข้างต้น โดยกลุ่มผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมาย วางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานเป็นหลัก ส่วนกลุ่มผู้จัดการอาคารจะให้ความสำคัญกับกระบวนการควบคุมการทำงานและการตรวจสอบเป็นหลัก แต่สุดท้ายแล้วการตอบวัตถุประสงค์หรือความต้องการผลงานที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นเหมือนกัน

ศักยภาพที่ผู้จัดการอาคารควรจะต้องมีและควรต้องพัฒนา เป็นเหมือนข้อกำหนดพื้นฐานของศักยภาพทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะของผู้จัดการอาคาร เพื่อให้ผู้จัดการอาคารสามารถทำงานและบริหารจัดการอาคารได้ โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงศักยภาพที่ผู้จัดการอาคารควรจะต้องมีและควรจะต้องพัฒนา

ศักยภาพ (ด้าน)	ศักยภาพที่ผู้จัดการอาคารควรจะต้องมี	ศักยภาพที่ผู้จัดการอาคารควรจะต้องพัฒนา
ด้านความรู้	1. Building General Management 2. O & M Management 3. Financial Management 4. Project Management 5. HRD & Training	1. O & M Management 2. Financial Management 3. Energy Management 4. HRD & Training
ด้านทักษะ ความสามารถ	1. จิตวิทยาการบริหารบุคคล 2. การสื่อสารกับลูกค้า/ลูกค้าสัมพันธ์ 3. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	1. การใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ 2. การสื่อสารกับลูกค้า/ลูกค้าสัมพันธ์ 3. ด้านกฎหมาย ด้านงานวิศวกรรม 4. ด้านจิตวิทยาการบริหารบุคคล
ด้านคุณลักษณะ	1. มีลักษณะเป็นผู้นำ 2. ทำงานโดยมีการวางแผน 3. มีเป้าหมาย 4. มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	1. ทำงานโดยมีการวางแผนและมีเป้าหมาย 2. มีความเป็นคนช่างสังเกต 3. มีความคิดสร้างสรรค์ 4. มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน 5. มีความอดทน อดกลั้น

สำหรับศักยภาพทั้ง 3 ด้านที่ผู้จัดการอาคารควรจะต้องพัฒนานี้ หากให้ผู้จัดการอาคารสังเกตตนเองอาจไม่ครอบคลุมที่ต้องพัฒนาทั้งหมด ผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้จัดการอาคารจึงควรช่วยกันสังเกตและจัดส่งผู้จัดการอาคารไปเรียนหรือไปอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ที่ผู้จัดการอาคารคนนั้นๆ อาจจะยังไม่มีควมถนัดหรือมีความชำนาญการมากพอ

แนวทางการพัฒนาศักยภาพให้กับผู้จัดการอาคารสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีการ ดังนี้

1) จัดอบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้การสอนในรูปแบบ Short course ในรูปแบบเรียนรู้หลักการ ทฤษฎี แשרประสบการณ์ ยกตัวอย่างกรณีศึกษาและไปศึกษาดูงานยังอาคารต่างๆ ควบคู่กันไป ซึ่งแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 หัวข้อการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการอาคารในแต่ละด้านที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจ

ศักยภาพด้านที่ต้องการพัฒนา	หัวข้อการเรียนรู้การสอนที่สนใจ
ด้านความรู้	- หลักการและทฤษฎีในการบริหารจัดการอาคาร - Business Model - การเพิ่มมูลค่าอาคาร - งานวิศวกรรมอาคาร - งานบัญชีและการเงิน - การจัดการพลังงาน - การจัดการสิ่งแวดล้อม
ด้านทักษะความสามารถ	- จิตวิทยาการบริหารบุคคล - การใช้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ในการสื่อสาร
ด้านคุณลักษณะ	- พัฒนาบุคลิกภาพ - การสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำ

โดยการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ นี้ อาจจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของผู้จัดการอาคารเป็นผู้ที่ช่วยสังเกตว่าผู้จัดการอาคารแต่ละคนขาดหรือต้องการการพัฒนาศักยภาพทางด้านใดหรือเรื่องใดเพิ่มขึ้นบ้างที่นอกเหนือจากผู้จัดการอาคารรู้และสังเกตตนเอง

2) จัดทำคู่มือเกี่ยวกับการทำงานบริหารจัดการอาคาร โดยเน้นการถ่ายทอดลงในคู่มือแบบ Info Graphic ที่ทำให้อ่านง่ายและดูแล้วน่าสนใจ อาจแบ่งเป็นตามแต่ละหมวดงานเพื่อให้สามารถค้นหาและหยิบอ่านได้ง่ายตามความสนใจของแต่ละบุคคล โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 หัวข้อและรายละเอียดในคู่มือที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจ

ลำดับ	หัวข้อของคู่มือ	รายละเอียด
1	การบริหารจัดการอาคารในภาพรวม	เป็นการรวบรวมสิ่งที่ผู้บริหารจัดการอาคารจะต้องทราบให้อยู่ในเล่มเดียว โดยแยกตามประเภทของอาคาร เช่น อาคารสำนักงาน อาคารพักอาศัย (คอนโดมิเนียม อพาร์ทเมนต์ หมู่บ้าน) เป็นต้น
2	การบริหารจัดการตกแต่งพื้นที่เช่า	เรื่องที่ควรพิจารณาก่อนอนุมัติให้ดำเนินการตกแต่งวัสดุต่างๆ การออกแบบและติดตั้งที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของร่างกายภาพหรืองานระบบประกอบอาคาร เป็นต้น
3	การอำนวยความสะดวก	การอำนวยความสะดวกในระบบ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ภายในอาคาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งานสูงสุด
4	Work Flow ในการทำงาน	เช่น กระบวนการบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร งานแจ้งซ่อม งานบัญชี TOR เป็นต้น
5	มาตรฐานในการทำงาน	โดยการนำขั้นตอน กระบวนการทำงานของหลายๆ อาคารมาทำ Benchmarking เพื่อเป็นการเปรียบเทียบหรือให้เห็นข้อแตกต่าง แล้วให้แต่ละอาคารนำมาปรับใช้กับอาคารที่ตนเองบริหารจัดการอยู่
6	การรวบรวมข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการอาคาร	เป็นการรวบรวมและยกตัวอย่างข้อพิพาทที่เคยเกิดขึ้นหรือการกระทำใดๆ ที่อาจก่อให้เกิดข้อพิพาทขึ้นได้ เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาเมื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทขึ้นซ้ำ
7	เทคนิคในการสื่อสารจิตวิทยาการบริหารบุคคล	รวบรวมเกร็ดความรู้หรือเทคนิคต่างๆ ในการสื่อสาร การรับมือกับคนในรูปแบบหรือสถานการณ์ต่างๆ ทั้งการเผชิญหน้า สังคมออนไลน์ ฯลฯ รวมถึงไปเทคนิคการเข้าถึงและการสร้างสัมพันธ์มิตร
8	กฎหมายอาคารหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอาคาร	เป็นการแยกกฎหมายสำคัญๆ ที่ผู้จัดการอาคารควรรู้สำหรับการบริหารจัดการอาคารแต่ละประเภท รวมถึงสื่อสารในรูปแบบที่ทำให้เห็นภาพหรือเข้าใจได้ง่ายขึ้น

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการอาคารยังมีความสนใจในเรื่องของการผลักดันให้เกิดใบประกอบวิชาชีพการจัดการอาคารขึ้นเพื่อเป็นการส่งเสริมและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพนี้ เนื่องจากงานบริหารจัดการอาคารมีขอบเขตงานถึง 10 ขอบเขตงานและมีภาระงานค่อนข้างมาก การมีความรู้ความชำนาญการแค่ 1-2 เรื่องอาจจะยังไม่เพียงพอ การผลักดันให้เกิดใบประกอบวิชาชีพการจัดการอาคารจะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยคัดกรองผู้ที่เข้ามาทำงานในสาย

วิชาชีพนี้ ซึ่งเป็นสายวิชาชีพที่เกี่ยวกับความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของผู้ใช้อาคารทุกคนให้เกิดมาตรฐานในการบริหารจัดการหรือการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้อาจทำได้โดยการสอบวัดระดับความรู้แล้วแบ่งระดับขึ้น เพื่อบ่งบอกถึงศักยภาพในแต่ละระดับขึ้นเหมือนกับสายวิชาชีพอื่นๆ

การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน สามารถสรุปวิธีการหรือสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการอาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แนวทางการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

ศักยภาพที่พึงประสงค์	สิ่งที่ควรเพิ่มเติม/ปรับปรุง เพื่อเป็นการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน	แนวทางการปฏิบัติ
ด้านความรู้	- เรียนรู้วิธีการทำงานต่างๆ แบบที่พนักงานทำกัน เช่น - สัญญาเช่า-สัญญาบริการ - การบ้านทักข้อความ - การทำรายงานการประชุม - การทำหนังสือขออนุมัติ - การจัดทำรายงานการจัดการพลังงาน - ภาษีต่างๆ - กฎหมายอาคารและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอาคาร - ประกันภัยอาคาร - การติดต่อส่วนงานราชการ - การทำงานประมาณอาคาร - การตรวจสอบอาคาร - เปิดมุมมองใหม่ๆ ในการเรียนการสอนนอกจากการ Lecture	- นำเรื่องเหล่านี้ไปสอดแทรกในการเรียนการสอนตามรายวิชาต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว หรือเปิดรายวิชา Lecture ใหม่เพิ่มเติม 1 รายวิชาสำหรับฝึกปฏิบัติด้านการเรียนรู้การจัดการเอกสารต่างๆ เนื่องจากหัวข้อการทำงานเหล่านี้ นักศึกษาอาจไม่มีโอกาสได้เรียนรู้หรือทดลองทำในระหว่างเรียนวิชา Lecture ที่เป็นหลักการและทฤษฎี รวมถึงอาจไม่ได้มีโอกาสเรียนรู้หรือเรียนรู้ได้ไม่ครบถ้วน/ครอบคลุมในระหว่างที่ฝึกปฏิบัติงาน เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเอกสารบางประเภทที่ไม่สามารถเปิดเผยให้บุคคลที่ไม่ใช่ทีมงานทราบได้ เป็นต้น - จัดให้มีการศึกษาดูงานในทุกๆ ชั้นปีและทุกๆ ปีการศึกษา โดยอาจจะสอดแทรกอยู่ในรายวิชาหรือเป็นโครงการศึกษาดูงานโดยเฉพาะ แล้วเชื่อมต่อไปยังการฝึกปฏิบัติงาน
ด้านทักษะความสามารถ	- วางแผนการทำงานเป็น - มีความสามารถในการนำเอาหลักการและทฤษฎีที่เคยเรียนมาปรับใช้กับการทำงานจริงได้	ควรนำไปสอดแทรกในการเรียนการสอนตามรายวิชาต่างๆ โดยการยกตัวอย่างกรณีศึกษา แล้วให้นักศึกษาวิเคราะห์กรณีศึกษาร่วมกับหลักการทฤษฎีและลงมือปฏิบัติจริง แล้วดำเนินการด้วยวิธีการแบบนี้ซ้ำๆ เพื่อให้นักศึกษารู้จักและให้ความสำคัญกับการวางแผนก่อนการทำงาน
ด้านคุณลักษณะ	- ทัศนคติที่ดีในการทำงาน - การมี Service mind รักในงานบริการและให้เกียรติงานที่ทำ - มีความรับผิดชอบ - เอาใจใส่ในรายละเอียดต่างๆ - ใฝ่รู้ - ตั้งใจ - อดทน - มีเป้าหมายในการทำงาน	ปลูกฝังสิ่งเหล่านี้ให้กับนักศึกษาตั้งแต่วันเริ่มแรกที่เข้ามาเรียนและทำซ้ำๆ ให้กลายเป็นลักษณะนิสัยหรือเป็นสิ่งที่นักศึกษาเคยชิน หรืออาจมีการเชิญวิทยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีทักษะความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ เพิ่มความกระตือรือร้น เข้ามาบรรยายหรืออบรมให้กับนักศึกษา โดยจัดให้มีการบรรยายหรืออบรมในลักษณะนี้ทุกๆ ปี เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ

การอธิบายในข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการอาคาร ทั้งผู้บริหารและผู้จัดการอาคารควรมีมุมมองและเป้าหมายในการบริหารที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยศักยภาพของผู้จัดการอาคารที่เป็นที่ต้องการของสถานประกอบการนั้นจะล้ากับขอบเขต ภาระงาน ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะที่กล่าวไปในข้างต้น แต่เนื่องจากผู้ที่เป็นผู้จัดการอาคารในปัจจุบันมาจากหลากหลายสายอาชีพ (ไม่ได้จบการศึกษาจากหลักสูตรการบริหารจัดการอาคารโดยตรง) ทำให้แต่ละท่านมีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญ และศักยภาพในการทำงานไม่เท่ากัน โดยการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการอาคารสามารถทำได้โดยการจัดอบรมที่เป็นการยกตัวอย่างจากประสบการณ์การทำงานโดยตรง เพื่อให้เห็นภาพและ

เข้าใจได้ง่าย รวมถึงจัดทำคู่มือการทำงานที่ผู้จัดการอาคารสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง ส่วนการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อเป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับสายอาชีพนั้น นักศึกษาควรมีความเข้าใจในแนวคิดและหลักการทฤษฎีของการบริหารจัดการอาคารเป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อเป็นพื้นฐานของวิชาชีพ นอกจากนี้แล้วควรมีการปลูกฝังถึงทัศนคติที่ดีในการทำงาน การวางแผนการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานจริง โดยการจัดให้มีการฝึกปฏิบัติงานจากหน่วยงานจริงหรือจำลองเหตุการณ์ให้นักศึกษาได้ผ่านตาหรือมีประสบการณ์ตามขอบเขตและภาระงานของผู้จัดการอาคารที่นอกเหนือจากการเรียนในห้องเรียน เพื่อให้นักศึกษามีความพร้อมเมื่อออกไปทำงานหลังจบการศึกษา ซึ่งน่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาและเติมเต็มให้กับวิชาชีพนี้ได้ไม่มากก็น้อย

References

- Chotipanich, S. (2010). *Facility Management: Principles and theories* (1st ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. [in Thai]
- Chulasai, B. & Chotipanich, S. (2004). *Facility Management* (1st ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. [in Thai]
- Dechakupta, J. et al. (2012). *Psychology of Service Psychology for the Hospitality Industry Unit 1-7 Home Economics Sukhothai Thammathirat Open University* (17th ed.). Bangkok: Seangchan Publishing. [in Thai]
- Kulpanich, N. (2011). *Characteristic of client's demand and conditions in commissioning building management service: A study of ten office building in Bangkok*. The degree of Master of Science Program, Chulalongkorn University. [in Thai]
- Phethai, N. et al. (2010). *Physical Resource Management Facility Management* (1st ed.). Bangkok: Plus Press. [in Thai]
- Pisalbutr, S. & Ketsakorn, Y. (2006). *Personnel development and Training* (5th ed.). Bangkok: BK Interprint. [in Thai]
- Rassameethammachote, S. (2007). *Guidelines for Human Development with Competency* (5th ed.). Bangkok: Siri Wattana Interprint. [in Thai]



Name and Surname: Chissanucha Khunjong

Highest Education: Master of Architecture (B.Arch) in Facility Management Program, Chulalongkorn University

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Facility Management, Construction Management, Architect

Address: 18 Soi 8/5, Prachanivet 3, Tiwanon Rd., Nonthaburi 11000

