แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียน และตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร บริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Bounthavee Bounthachit

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2561

แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียน และตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร บริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Bounthavee Bounthachit

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียน
และตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร
บริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

BOUNTHAVEE BOUNTHACHIT

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว

พิจารณาเห็นชอบโดย **อาจารย์ที่ปรึกษา**

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก .....
(อาจารย์ ดร.ประยงค์ คูศิริสิน)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....
(อาจารย์ ดร.กีรติ ตระการศิริวานิช)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....
(อาจารย์ ดร.มนสิชา อินทจักร)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร .....
(อาจารย์ ดร.กีรติ ตระการศิริวานิช)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

ชื่อเรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบางสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ชื่อผู้เขียน MissBounthavee Bounthachit

ชื่อปริญญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.ประยงค์ คูศิริสิน

บทคัดย่อ

การวิจัยในเรื่องแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากร และความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยว อีกทั้งเพื่อศึกษาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 188 คน ของบริษัททท่องเที่ยว 93 บริษัท ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจบริษัททท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบาง โดยเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 30-34 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีสถานภาพสมรสแล้ว ด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์อยู่ในช่วง 1-5 ปี มีตำแหน่งงานเป็นผู้นำเที่ยวและพนักงานแผนกต้อนรับ และดำรงตำแหน่งนี้จนถึงปัจจุบันในอยู่ช่วง 1-5 ปี

สมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวตามมาตรฐานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน 5 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.92) โดยด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.13), ด้านการทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.92), ด้านการปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.88), ด้านการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.82) และด้านความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบันมี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.86) ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรพบว่า ระดับผู้บริหารมีความต้องการฝึกอบรมด้านเทคนิคการประสานงาน และการพัฒนาและจัดการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.27 และ $\bar{x}$ = 4.26 ตามลำดับ) ในระดับผู้ช่วยผู้บริหารมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และในระดับเจ้าหน้าที่พบความต้องการฝึกอบรมในด้านทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.21) ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะหลักอาเซียนทั้ง 5 ด้านและความต้องการฝึกอบรมของตำแหน่งงานที่ต่างกันของบุคลากรท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง พบว่า สมรรถนะการทำงานตามเกณฑ์อาเซียนจำแนกตามตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อย่างไรก็ตาม ตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความต้องการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาพบว่า ความต้องการฝึกอบรมในสมรรถนะด้านที่ 1 คือ ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการบริหารและการจัดการองค์กร สมรรถนะด้านที่ 2 คือ ความสามารถในการอ่าน เขียน และพูดภาษาอังกฤษ การจัดการกับลูกค้าต่างวัฒนธรรม และการบริหารความขัดแย้ง สมรรถนะด้านที่ 3 คือ สามารถระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉิน สมรรถนะด้านที่ 4 คือ การปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย และการประเมินและการจัดการความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม และในสมรรถนะด้านที่ 5 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน และการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์

คำสำคัญ : การฝึกอบรม, สมรรถนะหลักอาเซียน, ความต้องการฝึกอบรม, บริษัทท่องเที่ยว

Title GUIDELINES FOR TRAINING MANAGEMENT BASED ON ASEAN CORE COMPETENCIES AND NEEDS FOR TRAINING OF TOURISM COMPANY PERSONNEL IN MUANG LUANGPRABANG, LUANGPRABANG PROVINCE, LAO PDR

Author MissBounthavee Bounthachit

Degree Master of Arts in Tourism Development

Advisor Committee Chairperson Dr. Prayong Kusirisin

ABSTRACT

The objectives of this study were to: 1) investigate the core competency of the personnel of Muang Luangprabang tourism companies, Lao PDR; 2) explore the needs for training; and 3) determine the guidelines for the management of training. Questionnaire and interview were used for data collection administered with a sample group of 188 personnel of 93 Muang Luangprabang tourism companies which had been licensed to do tourism business in Luangprabang. Obtained data were analyzed by using descriptive statistics i. e. frequency, percentage, mean, standard deviation, One-way Analysis of Variance and content analysis were employed in this study.

Results of the study revealed that most of the respondents were male, 30-34 years, bachelor's degree holders, and had 1-5 years of work experience. Most of the respondents were tour leaders and receptionists. Based on 5 aspects of the core competencies under ASEAN common competency standards for tourism professionals (ACCSTP), it was found that the respondents had a high level in overall of all aspects (x? = 3.92): work effectively with colleagues and customers had a high level (x? = 4.13); work in a socially diverse environment had a high level (x? = 3.92); implement occupational health and safety procedures had a high level (x? = 3.88); comply with workplace hygiene procedures had a high level (x? = 3.82); and

development and improvement of knowledge about tourism industry had a high level (x? = 3.86). Regarding the training needs, it was found that the executive respondents had needs for training on effective coordination technique and strategic planning on business at a highest level (x = 4.27 and x = 4.26, respectively). Executive assistant respondents had a high level of needs for training whereas personnel respondents had a highest level of needs for training on personal computer and internet (x = 4.21). Regarding the comparision of the difference in core comppetencncies of ASEAN based on 5 aspects and needs for training of tourism personnel in Luangprabang, there was statistically singnificant difference (0.05) in work pertormance competency in accordance with the criterion of ASEAN based on job position. However, the difference in job position had no effect on the difference in needs for training with a statistical signiticance level at 0.05

Results of the content analysis showed that the respondents needs for training in 5 aspects as follows: 1) skills in coordination and communication; 2) competency in reding, writing, and speaking English; 3) capability in the indication and assessment of emergency situations; 4) task operation in accordance with safety standards; and 5) relationships between tourism industry and community roles and improvement of knowledge about tourism industry in order to be up-to-date.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นผลงานที่ผู้วิจัยได้ทุ่มเทความตั้งใจ สติปัญญา กำลังกายและกำลังใจจนกระทั้งสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์ คำแนะนำ และความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ประยงค์ คูศิริสิน อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.กีรติ ตระการศิริวานิช และอาจารย์ ดร.มนสิชา อินทจักร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความรู้ อบรมสั่งสอน สละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา ช่วยชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง ทุ่มเทในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา และให้ข้อคิดคำแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเกี่ยวกับงานวิจัยในครั้งนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากขึ้น จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สมาคมธุรกิจท่องเที่ยว เจ้าหน้าที่ในกระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยว และวิทยาลัยเทคนิควิชาชีพหลวงพระบางทุกๆ ท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล อำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ การทำเอกสารขอความอนุเคราะห์ และให้การช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ จนทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด และขอขอบพระคุณผู้บริหารและผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในหลวงพระบางที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ได้อบรมสั่งสอนประสิทธิประสาทวิชาความรู้อันเป็นประโยชน์ในทุกด้านแก่ข้าพเจ้า และช่วยเหลือประสานงาน ให้คำปรึกษาต่างๆ และขอขอบพระคุณบิดา มารดาและญาติ ที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนตลอดมา พร้อมทั้งขอบคุณเพื่อนๆ และรุ่นพี่นักศึกษาระดับปริญญาโทและเอก สาขาพัฒนาการท่องเที่ยว ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาแก่ผู้วิจัยมาตลอด

เหนือสิ่งอื่นใดขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ให้ความช่วยเหลือในการประสานงานต่างๆ และสิ่งสำคัญผู้ให้ทุนการศึกษาครั้งนี้ สำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ ราชอาณาจักรไทย และบัญฑิตวิทยาลัยแม่โจ้เป็นอย่างสูงที่ให้โอกาสสนับสนุนทุนการศึกษาและทุนวิจัยให้ข้าพเจ้า จนทำให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

Bounthavee Bounthachit

กรกฎาคม 2561

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาภาษาไทย ..... ค

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ซ

สารบัญตาราง 1

สารบัญภาพ 3

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4

ขอบเขตการศึกษา 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 6

บทที่ 2 การตรวจเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 8

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยว 8

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรทางการท่องเที่ยว 12

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 16

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 19

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม 34

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม 47

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม 54

สถานการณ์ของธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศลาว 57

สมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวประเทศลาว 61

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 63
กรอบแนวความคิดของการวิจัย 66
สมมุติฐานการวิจัย 68
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 69
สถานที่ดำเนินการวิจัย 69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 70
ความน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือในการวิจัย 72
การเก็บรวบรวมข้อมูล 74
การวิเคราะห์ข้อมูล 74
ระยะเวลาในการวิจัย 75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 76
วัตถุประสงค์ที่ 1 สมรรถนะหลักของบุคลากร 76
วัตถุประสงค์ที่ 2 ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร 94
ผลการทดสอบสมมุติฐาน 99
วัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางการจัดการการฝึกอบรม 106
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 114
5.1 การสรุปผลการวิจัย 114
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย 125
5.3 ข้อเสนอแนะ 128
บรรณานุกรม 129
ภาคผนวก 138
ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย 139
ภาคผนวก ข ผลการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย 153

ภาคผนวก ค ประวัติผู้วิจัย..... 156

ประวัติผู้วิจัย..... 157

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

1 แสดงข้อเปรียบเทียบระหว่างการอบรมแบบเดิมและการอบรมแบบใหม่ 35

2 แสดงการแจกแจงลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 188 คน 77

3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยว 79

4 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 1 80

5 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 2 83

6 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 3 85

7 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 4 88

8 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 5 90

9 ความต้องการฝึกอบรมตำแหน่งด้านที่ 1 94

10 ความต้องการฝึกอบรมตำแหน่งด้านที่ 2 96

11 ความต้องการฝึกอบรมตำแหน่งด้านที่ 3 98

12 สมรรถนะด้านความสามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ 99

13 สมรรถนะด้านความสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี 100

14 สมรรถนะด้านความสามารถใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 101

15 สมรรถนะด้านสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม 101

16 สมรรถนะด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้ 101

17 สมรรถนะด้านความสามารถอธิบายกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของบริษัทได้เป็นอย่างดี 102

18 สมรรถนะด้านความสามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 102

19 สมรรถนะด้านความสามารถบันทึกและรายงานการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน 103

20 สมรรถนะด้านความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย 103

21 สมรรถนะด้านประเด็นสำคัญที่เกี่ยวด้านกับเศรษฐกิจ..... 103

22 สมรรถนะด้านประเด็นสำคัญด้านการเมือง..... 104

23 สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน 104

24 สมรรถนะด้านปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว . 104

25 ผลสรุปสมรรถนะหลักอาเซียนทั้ง 5 ด้าน..... 116

26 ผลสรุปความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยว 118

27 ผลสรุปความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง..... 119

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

1 สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล 26

2 แสดงความสำเร็จของหัวหน้างาน/หน่วยงาน 33

3 กระบวนการฝึกอบรม 46

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งทางเศรษฐกิจที่มีความโดดเด่นที่สุดในโลก เนื่องจากการท่องเที่ยวได้มีการขยายตัวและเติบโตอย่างรวดเร็วในหลายๆ ประเทศ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นแหล่งสร้างรายได้ที่สำคัญให้กับประเทศ โดยเฉพาะรายได้ที่เกิดจากการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ซึ่งจากบทสรุปของกรมพัฒนาการท่องเที่ยวลาวได้รายงานจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งหมดใช้บริการผ่านบริษัทท่องเที่ยวและเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศลาวในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งมีจำนวน 4.68 ล้านคน เมื่อเทียบกับจำนวนนักท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2557 ที่จำนวน 4.15 ล้านคน พบว่ามีปริมาณเพิ่มมากขึ้นและคาดว่าจะมีจำนวนนักท่องเที่ยวมาใช้บริการและเข้ามาเที่ยวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ (กรมพัฒนาการท่องเที่ยว, 2558: 5) ดังนั้นสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจึงได้ผลักดันตลาดการท่องเที่ยวให้มีการพัฒนาตามแผนพัฒนาเพื่อให้การท่องเที่ยวมีศักยภาพมากที่สุด โดยรัฐบาลของลาวได้ให้การสนับสนุนในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่ได้ตั้งไว้ในแผนพัฒนาหลวงพระบางตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558-2563 (แผนกแหล่งข่าว วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว, 2557) เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวหลวงพระบางเพื่อปกป้องรักษาเมืองมรดกโลกหลวงพระบางให้มีความยั่งยืน การพัฒนาคุณค่าและเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ และการทำให้หลวงพระบางกลายเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทำให้พื้นที่ภายในหลวงพระบางที่ได้รับการส่งเสริมทางเศรษฐกิจได้มีการขยายตัวของธุรกิจท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการจ้างงานและความสามัคคีของสังคม อย่างไรก็ตาม ผลกระทบของการส่งเสริมการท่องเที่ยวยังมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงผลกระทบของการท่องเที่ยวให้ครอบคลุม เพื่อค้นหาแนวทางในการปรับปรุงและสร้างโอกาสในด้านการตลาด และพยายามลดข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

หลวงพระบางเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงทางด้านธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมของประเทศลาว จึงเป็นที่รู้จักกันในฐานะที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายและได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากแต่ละที่จะมีกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้นๆ นอกจากนี้ ยังมีสถานที่ท่องเที่ยวที่น่าสนใจ เช่น แหล่งทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรมดั้งเดิมที่โดดเด่น โดยมีวัฒนธรรมหลักที่ได้รับความนิยมสำหรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปยังหลวงพระบางคือการตัก

บาตรข้าวเหนียวในช่วงเช้า หลวงพระบางจึงถือเอาการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหลักของหลวงพระบาง รัฐบาลของลาวเองก็ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างกว้างขวาง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการพัฒนาการท่องเที่ยว นอกจากนี้ หลวงพระบางยังเป็นศูนย์กลางทางด้านเครือข่ายการคมนาคมที่อำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยวเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางอื่นๆ ในภูมิภาคและตอนเหนือของประเทศลาวเพื่อไปยังประเทศจีน เวียดนามและไทย โดย (กรมพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวกระทรวงวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว, 2557: 19) ได้รายงานว่า ในปี พ.ศ. 2558 นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่ได้เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวแขวงหลวงพระบางมีจำนวนมากถึง 6.07 แสนคน เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 14.35 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ซึ่งการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวในหลวงพระบางขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล โครงสร้างพื้นฐาน การบริการ และการมีส่วนร่วมของหน่วยงานท้องถิ่นและชุมชน โดยหลวงพระบางได้รับการยกย่องให้เป็นเมืองท่องเที่ยวโดยผ่านให้คะแนนจากนักท่องเที่ยวที่ได้มาเที่ยวชมและจากวารสารวันเดอร์รัฐ ประเทศอังกฤษ ซึ่งการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวในหลวงพระบางต้องการเน้นความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญจากการบริการที่เริ่มตั้งแต่การจัดโปรแกรมการท่องเที่ยว การต้อนรับ การรับ-ส่งนักท่องเที่ยว และการดูแลนักท่องเที่ยวตลอดการเดินทางที่เข้ามาในเมืองหลวงพระบาง เพื่อนักท่องเที่ยวได้รับความพึงพอใจจากการใช้บริการ และเกิดความต้องการที่จะกลับมาเยือนเมืองหลวงพระบางอีกครั้ง (แผนกแหล่งข่าว วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว, 2557: 14) ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญชำนาญงานเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความความสำเร็จขององค์กรและการพัฒนาการท่องเที่ยวของเมืองหลวงพระบาง

ปัญหาหลักของการเติบโตด้านการท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบางคือการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น โดยหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างเสริมประสบการณ์ให้กับบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อรองรับการท่องเที่ยวที่กำลังขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่พัฒนาได้ยากมากหากองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญและไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรของตนเองได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้พร้อมสำหรับงานด้านการท่องเที่ยว โดยองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรนั้นย่อมเปรียบเหมือนองค์กรมีต้นทุนทางปัญญาอันมหาศาล เนื่องจากว่ามนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และหากองค์กรขาดระบบการบริหารจัดการ ขาดระบบค่าตอบแทนที่ดี ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะความสามารถในตัวบุคคลก็จะทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน โดยส่งผลทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่ออาชีพ เกิดการลาออกหรือการเปลี่ยนสายงาน และองค์กรจะขาดศักยภาพเพราะไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับ

องค์กรได้ เป็นผลให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ เกิดการสูญเสียต้นทุนทางปัญญาที่สร้างโอกาสทางการแข่งขัน และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551: 2)

การพัฒนาคนหรือบุคลากรถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพนั้นนอกจากจะเป็นหน้าที่ของรัฐบาลแล้ว ยังเป็นหน้าที่โดยตรงของบุคลากรเองที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและมีคุณสมบัติแสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการพัฒนาตนเองจึงเป็นกิจกรรมที่บุคลากรควรจะให้ความสำคัญและต้องเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาตนเองจะส่งผลโดยตรงที่ทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันได้อย่างมีความสุข เมื่อบุคลากรสามารถพัฒนาตนให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ครอบครัว สังคม และประเทศชาติก็จะเจริญก้าวหน้า เกิดความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการพัฒนา (มาลีณี จุโฑปะมา, 2553: 223-237) โดยการพัฒนาของบุคลากรต้องเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ว่าตนเองต้องการอะไรและต้องการเป็นใครในองค์กร จากนั้นเปรียบเทียบกับตนเองที่เป็นจริงในขณะนี้และช่องว่างที่ตนเองอยากจะเป็น และควรจะพัฒนาตนเองด้วยวิธีการใดและไปในทิศทางใด โดยคำนึงถึงความสำคัญของขั้นตอนในการพัฒนาตนเองเพื่อที่จะได้ทราบถึงศักยภาพ เชาว์ปัญญา เชาว์อารมณ์ และทักษะการแสดงออกของตนเอง (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์, 2556: 255)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือบุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญและองค์กรจำเป็นต้องลงทุนในด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก เพื่อให้การจัดการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน และแม้แต่ในองค์กรเดียวกันบุคลากรแต่ละคนก็มีความแตกต่างอีกด้วย ซึ่งการฝึกอบรมที่องค์กรได้จัดขึ้นหรือส่งให้เข้าร่วมจะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริม และพัฒนาให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปในด้านต่างๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการที่พอใจขององค์กร การฝึกอบรมจึงมีส่วนสำคัญในการเข้ามาช่วยเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และมีศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจท่องเที่ยวทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ และการจัดการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการลงทุน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิจัยถึงสมรรถนะหลักตามกรอบอาเซียนและความต้องการการฝึกอบรม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรด้านการท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้งนี้เพื่อก่อประโยชน์ให้กับการบริหารจัดการในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการขององค์ด้านการท่องเที่ยวของหลวงพระบางต่อไป

วัตถุประสงค์

การวิจัยในเรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางและนโยบายด้านการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว ส่งเสริมและการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวของหลวงพระบาง โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษา ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรของบริษัทในท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง
2. เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง
3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ครั้งนี้ คาดหวังว่าจะได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักและความต้องการฝึกอบรม และได้แนวทางการจัดการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานดังนี้

1. ระดับนโยบาย

- ประธานบริษัททท่องเที่ยวได้ข้อมูลเกี่ยวกับกับสมรรถนะหลักและความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ตัวแทนบริษัททท่องเที่ยว
- ผู้บังคับบัญชาได้ทราบและเข้าใจถึงความจำเป็นในการให้ความร่วมมือพิจารณาส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ถูกต้องกับหน่วยงานหรือตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างชัดเจน
- ผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีข้อมูลเพื่อการวางแผนขั้นตอนในการทำงานและการพัฒนาบุคลากรให้ถูกตามสายงานให้เร็วขึ้น

- หัวหน้าและหน่วยงานแต่ละฝ่ายได้ทราบถึงปัญหาของบุคลากรว่าเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารภาษาต่างประเทศของแต่ละบริษัทว่ามีความรู้และประสบการณ์มากน้อยเพียงใดในการทำงานและเพื่อจะได้หาวิธีแก้ไขให้ถูกต้อง

- บริษัทมีข้อมูลพื้นฐานด้านสมรรถนะหลักและความต้องการฝึกอบรมเพื่อการจัดการและการวางแผนที่ชัดเจนขึ้น

2. ระดับปฏิบัติการ

- บุคลากรภายในบริษัทได้รับการยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- บุคลากรในทุกตำแหน่งได้รับการพัฒนาทักษะในด้านการสื่อสารที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

- บุคลากรมีความประทับใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและตั้งใจทำงานให้กับองค์กร

- บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและมีความรู้สึกว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญและมีความเชื่อมั่นต่อบุคลากรภายในองค์กร

- บุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร มีความกระตือรือร้น และตั้งใจทำงานมากขึ้น

ขอบเขตการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่วิจัยคือ บริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เนื่องจากเมืองหลวงพระบางเป็นเมืองมรดกโลกรวมทั้งเป็นเมืองหลวงเก่าที่มีชื่อเสียงทางด้านการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลายที่ได้รับความนิยมมากที่สุด มีนักท่องเที่ยวเข้ามาเป็นจำนวนมาก โดยสถิติปี พ.ศ. 2558 มีจำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในเมืองหลวงพระบางถึง 607,000 คน และมีการจัดตั้งบริษัทท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยสถิติในตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 มีบริษัทท่องเที่ยวเป็น 46 บริษัท และในปี พ.ศ. 2554 – ปี พ.ศ. 2556 บริษัทท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเป็น 54, 58 และ 68 บริษัท ตามลำดับ แต่ในปี พ.ศ. 2558 และในปี พ.ศ. 2560 มีบริษัทท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเป็น 74 บริษัท และ 93 บริษัท ตามลำดับ (แผนกแหล่งข่าว วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว, 2557: 21-22)

2. ขอบเขตด้านประชากร

ในการให้ข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเอาบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบางที่มี 93 บริษัท ที่มีบุคลากรด้านการท่องเที่ยวรวมทั้งหมด 865 คน

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ใน 3 ประเด็นคือ

1. สมรรถนะหลัก 5 ด้านของบุคลากรทางการท่องเที่ยว ที่ประกอบด้วย
   - สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า
   - สามารถทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม
   - ปฏิบัติตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน
   - การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่
   - พัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน
2. ความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยว ใน 3 ตำแหน่งงาน ได้แก่
   - ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขา และผู้จัดการการท่องเที่ยว
   - ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว
   - ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว ผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจอง
3. แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

4. ขอบเขตด้านเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้ระยะเวลา 9 เดือน ซึ่งเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2560 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ.2561

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในเรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานวิจัยและชัดเจนขึ้นดังต่อไปนี้

การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมในการที่จะพัฒนาตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยวิธีการต่างๆ ทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคลากรให้มีทัศนคติและพฤติกรรมสู่การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ เป็นผู้มีคุณภาพและมีศักยภาพมากขึ้นในการทำงาน (พงศ์ หรดาล, 2539: 17)

ความต้องการฝึกอบรม หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่เกิดจากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อที่ต้องการยกระดับความรู้และพัฒนาตนเอง ในการจัดหรือการให้ฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี แนวคิด หลักการต่างๆ ซึ่งการฝึกอบรมจึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้พัฒนาตนไปในแนวทางที่ถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์กร (อรอุมา ทองช้อย, 2549: 47)

บริษัททัวร์ หมายถึง ธุรกิจเกี่ยวกับการจัดทำรายการนำเที่ยว (package tour) เพื่อที่จะให้บริการแก่นักท่องเที่ยวเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวหรือเดินทางไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่นโดยจัดให้มีการบริการอำนวยความสะดวกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง อันได้แก่ สถานที่พัก อาหาร มัคคุเทศก์ หรือบริการอื่น ตามที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบของแผนกแถลงข่าววัฒนธรรมและการท่องเที่ยวท่อง ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน (ราณี อิสิชัยกุล. 2559: 11)

สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะปฏิบัติ และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน สามารถผลิตงานตามคำสั่งของหัวหน้างานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมตามมาตรฐานที่ต้องการของอาชีพหัวหน้างานด้านการผลิต (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547: 10)

สมรรถนะหลักขององค์กร หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบ ที่ยั่งยืนในการแข่งขัน การไม่กำหนดสมรรถนะหลักที่ต้องการขององค์กรอาจส่งผลต่อการไม่สามารถตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือทำให้เกิดการเสียเปรียบในตลาด (โสภณ ภูเกาล้วน. 2550)

บทที่ 2
การตรวจเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและสามารถดำเนินการวิจัยได้ถูกต้อง ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยว

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรทางการท่องเที่ยว

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรม

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม

สถานการณ์ของธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศลาว

สมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวประเทศลาว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยว

1. ความหมายของธุรกิจนำเที่ยว

ในการทำธุรกิจนำเที่ยวนั้นผู้ประกอบการย่อมมีความต้องการผลตอบแทนในการดำเนินงาน โดยทางบริษัทนำเที่ยวอาจจัดบริการด้านต่างๆ รวมถึงอาจเป็นตัวกลางและตัวแทนให้บริการระหว่างนักท่องเที่ยวกับสถานประกอบต่างๆ ตามความหมายของธุรกิจนำเที่ยวในมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติธุรกิจท่องเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 หมายถึง การนำนักท่องเที่ยวเดินทางท่องเที่ยวหรือเดินทางไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่น โดยจัดให้มีการบริการหรือการอำนวยความสะดวกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ได้แก่ สถานที่พัก อาหาร มัคคุเทศก์ หรือบริการอื่นๆ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

สุพรรณี อินทร์แก้ว (2551: 18) กล่าวว่า ธุรกิจนำเที่ยวเป็นการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการให้บริการและการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเดินทางให้กับนักท่องเที่ยว โดยมีมัคคุเทศก์เป็นผู้ทำหน้าที่ในการนำเที่ยว เช่นเดียวกับ บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2555: 5) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับธุรกิจนำเที่ยวว่า เป็นธุรกิจที่หวังผลตอบแทนด้านกำไรโดยการจัดให้นักท่องเที่ยวได้เดินทางไปชม

ทรัพยากรท่องเที่ยวตามสถานที่ต่างๆ ที่กำหนดให้ มีการจัดบริการด้านการเดินทาง สถานที่พัก อาหาร และมีมัคคุเทศก์หรือไม่ก็ได้

กระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยว ร่วมกับกระทรวงยุติธรรม (2558: 11) ได้ให้นิยามความหมายของ ธุรกิจนำเที่ยว ว่าหมายถึง การบริการของหน่วยธุรกิจทางด้านการเดินทาง อาหาร สถานที่พัก การนำเที่ยวและอื่นๆ ให้แก่นักท่องเที่ยว

จากความหมายของธุรกิจนำเที่ยวสามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจนำเที่ยวเป็นการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการหรือการให้บริการนักท่องเที่ยวในการเดินทางไปชมแหล่งท่องเที่ยวตามสถานที่ต่างๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกสถานที่พัก อาหาร และมัคคุเทศก์ให้แก่นักท่องเที่ยว

2. ประเภทของธุรกิจนำเที่ยว

พิมพรรณ สุจารินพงค์ (2553: 6) ได้กล่าวถึงธุรกิจนำเที่ยวว่า ธุรกิจนำเที่ยวสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ธุรกิจนำเที่ยวหรือบริษัทนำเที่ยว (tour operator) คือ บริษัทนำเที่ยวที่ผลิตรายการนำเที่ยว หรือการซื้อบริการท่องเที่ยวต่างจากผู้ผลิตสินค้าทางการท่องเที่ยว เช่น โรงแรม ร้านอาหาร บัตรเข้าชมแหล่งท่องเที่ยว การบริการขนส่ง แล้วนำมาคิดต้นทุนบวกผลกำไรและนำมากำหนดเป็นราคาขายเป็นรูปเหมาจ่ายให้กับนักท่องเที่ยวหรือบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว

2. ธุรกิจตัวแทนหรือบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว (travel agent) คือ บริษัทตัวแทนบริการนำเที่ยวที่ทำหน้าที่นายหน้าขายบริการนำเที่ยว ซึ่งจะได้รับค่านายหน้าเป็นค่าตอบแทนหรือค่าตอบแทนจากการขายบริการนำเที่ยวดังกล่าว หรือบางครั้งบริษัทตัวแทนบริการนำเที่ยวอาจจะจัดรายการนำเที่ยวของตนเองขึ้นก็ได้

สอดคล้องกับ บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2555: 4-5) ที่ได้รายงานว่า ธุรกิจนำเที่ยวแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. ธุรกิจผลิตรายการนำเที่ยว หรือธุรกิจขายส่งบริการนำเที่ยว (tour wholesaler หรือ tour operator) เป็นธุรกิจที่ทำการซื้อบริการท่องเที่ยวต่างๆ (tourism product) จากผู้ผลิตบริการท่องเที่ยว (tourism supplier) เช่น ซื้อค่าเที่ยวชมแหล่งท่องเที่ยว ซื้อตั๋วเข้าชมการแสดงบันเทิง ซื้อที่นั่งของการขนส่ง ซื้อห้องพัก ซื้อมื้ออาหารจากภัตตาคาร เป็นต้น แล้วนำมาผลิตเป็นรายการนำเที่ยวโดยนำมาเฉลี่ยเป็นต้นทุนต่อคนแล้วบวกกำไรที่ต้องการ เพื่อกำหนดเป็นราคาขายในลักษณะรายการนำเที่ยวแบบเหมาจ่าย (package tour) ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจขายส่งบริการนำเที่ยวได้ขยายขอบเขตของงานบริการได้กว้างขวางยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้ คือ

1.1 จัดรายการนำเที่ยวแบบเบ็ดเสร็จแล้วส่งให้ธุรกิจตัวแทนการเดินทางไปจำหน่ายต่อให้แก่นักท่องเที่ยว จัดรายการนำเที่ยวประเภทต่างๆ ให้กับองค์กร สถาบัน และกลุ่มธุรกิจเอกชนที่สนใจการท่องเที่ยวเฉพาะทาง

1.2 จัดรายการนำเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลให้แก่บริษัทผู้ผลิตสินค้าและบริการ

1.3 บริการวางแผนการจัดประชุม สัมมนา และจัดนิทรรศการภายในประเทศและต่างประเทศ

2. ธุรกิจตัวแทนการเดินทาง (travel agent) หมายถึง ธุรกิจที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของธุรกิจผู้ขายส่งบริการนำเที่ยว ในการช่วยขายบริการนำเที่ยวแบบเหมาจ่ายให้แก่ลูกค้าอีกต่อหนึ่ง โดยได้รับค่านายหน้าเป็นรายได้หรือผลตอบแทน หรืออาจจัดรายการนำเที่ยวของตัวเองขึ้นแล้วขายให้ลูกค้าเองก็ได้ ในปัจจุบันธุรกิจตัวแทนการเดินทางได้ขยายขอบเขตของงานบริการได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้คือ

2.1 จำหน่ายรายการนำเที่ยวที่ธุรกิจขายส่งบริการนำเที่ยวจัดขึ้น

2.2 เป็นตัวแทนจำหน่ายตั๋วโดยสารทุกประเภท

2.3 เป็นตัวแทนจัดหาและสำรองห้องพัก โรงแรม และกิจกรรมบันเทิงต่างๆ

2.4 ทำการโฆษณาและประชาสัมพันธ์บริการต่างๆ ที่จัดจำหน่าย

2.5 บริการจัดทำเอกสารการเดินทางต่างๆ

2.6 บริการต้อนรับและรับส่งนักท่องเที่ยว

2.7 บริการให้คำแนะนำด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเดินทาง เช่น การจัดหาสถานศึกษาในต่างประเทศ เป็นต้น

ดวงประเสริฐ ปะพัดสะลาง (2558: ระบบออนไลน์) ได้รายงานว่า กฎหมายว่าด้วยการท่องเที่ยวที่ได้ผ่านสภาและประกาศใช้ในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 ในภาคที่ 6 ว่าด้วยธุรกิจท่องเที่ยว มาตรา 63 ได้กำหนดกิจการธุรกิจการท่องเที่ยวในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบไปด้วย ธุรกิจแหล่งท่องเที่ยว ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจรับ-ส่งนักท่องเที่ยว ธุรกิจพักแรม ธุรกิจภัตตาคารร้านอาหาร ธุรกิจฝึกอบรมการนำเที่ยว ธุรกิจที่ปรึกษาการท่องเที่ยว ธุรกิจสถานที่บันเทิง และธุรกิจของที่ระลึกและอื่นๆ

สรุปได้ว่า ธุรกิจนำเที่ยวสามารถจำแนกตามหน้าที่ทางการตลาดได้ 2 ประเภท คือ ธุรกิจนำเที่ยวและธุรกิจตัวแทนนำเที่ยว ซึ่งมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเพราะธุรกิจนำเที่ยวเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในการจัดรายการนำเที่ยวและยังสามารถขายและบริการนำเที่ยวให้กับนักท่องเที่ยวได้โดยตรง ส่วนธุรกิจตัวแทนการท่องเที่ยวเป็นผู้ที่นำเอารายการนำเที่ยวจากธุรกิจนำเที่ยวไปขายและบริการต่อให้กับนักท่องเที่ยว โดยได้รับค่านายหน้าหรือค่าตอบแทนจากการขายสินค้าดังกล่าว ซึ่งในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจะแยกธุรกิจด้านการท่องเที่ยวออกเป็นหลายหลายด้านด้วยกัน ได้แก่ ธุรกิจแหล่งท่องเที่ยว ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจรับ-ส่งนักท่องเที่ยว ธุรกิจพักแรม ธุรกิจภัตตาคารร้านอาหาร ธุรกิจฝึกอบรมการนำเที่ยว ธุรกิจที่ปรึกษาการท่องเที่ยว ธุรกิจสถานที่บันเทิง และธุรกิจของที่ระลึกและอื่นๆ

3. การบริหารงานบุคคลของธุรกิจนำเที่ยว

สุพรรณี อินทร์แก้ว (2551: 88) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลของธุรกิจนำเที่ยวที่มีผลต่อคุณภาพการให้บริการ ดังนี้

1. เจ้าของหรือผู้บริหารกิจการ มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายการให้บริการลูกค้า กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน ออกแบบกระบวนการให้บริการ และปรับปรุงแก้ไขกระบวนการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า หากเจ้าของหรือผู้บริหารขาดความสามารถในการจัดการพนักงานและขาดจิตสำนึกในการให้บริหารที่ดีก็จะส่งผลต่อคุณภาพให้บริหารและความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นบาทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือการบริหารพนักงานให้มีการพัฒนางานบริการอย่างสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ จิตสำนึกการให้บริการและการทำงานเป็นทีม ซึ่งถ้าพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจเขาก็จะไม่สูญเสียลูกค้า จะต้องทำงานให้กับลูกค้ามีความพอใจ และรักษามาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่ดีไว้ได้

2. พนักงาน พนักงานส่วนหน้าเป็นบุคคลที่ต้องมีการติดต่อให้บริการลูกค้าโดยตรง และพนักงานส่วนหลังเป็นฝ่ายสนับสนุนที่จะทำให้การบริการสมบรูณ์ พนักงานส่วนหน้าและส่วนหลังจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งมิได้ โดยการให้บริการที่ดีและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้าจะต้องอาศัยพนักงานทั้ง 2 ส่วน ซึ่งพนักงานให้การบริการถือเป็นหัวใจสำคัญของงานบริการ จะต้องมีคุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดี และออกแบบกระบวนให้บริการสะดวก รวดเร็ว รวมทั้งสร้างบรรยากาศของสถานที่เชิญชวนให้น่าเข้าไปใช้บริการ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งสิ้น

นิศา ชัชกุล (2555: 351) ได้กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ยาก เนื่องจากคนมีชีวิตจิตใจ สภาพของจิตใจผันแปรตามสภาพแวดล้อม ในการบริการท่องเที่ยวจำเป็นต้องพึ่งพาคนเป็นส่วนใหญ่ ใช้เครื่องจักรประกอบเพียงเล็กน้อย ซึ่งสินค้าและบริการมีมาตรฐานที่ดีเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคต้องมีวิธีการจัดการ ดังนี้

1. สร้างพนักงานที่ดีเพื่อการบริการเป็นเลิศ (จ้างผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม พัฒนาให้มีคุณภาพ สร้างระบบและเครื่องมือสนับสนุนงานบริการ และรักษาคนดีให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน)

2. ให้อำนาจกับพนักงาน คือการให้อำนาจการตัดสินใจ ให้ความรู้เกี่ยวกับบริษัท ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และมีรางวัลให้เมื่อมีผลงานดี

3. สร้างวัฒนธรรมในงานบริการ เช่น แมคโดนัลด์มีวัฒนธรรม 4 อย่าง คือ คุณภาพ การบริการ ความสะอาด และคุณค่า

4. จัดทำให้เป็นรูปแบบเดียวกันเพื่อให้มีความสม่ำเสมอในการบริการ ไม่ว่าผู้บริโภคเป็นใครต้องได้รับการบริการที่ดีเหมือนกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคคลของธุรกิจนำเที่ยวมี 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ เจ้าของหรือผู้บริหารกิจการและพนักงาน ซึ่งทั้งสองประเภทมีความสำคัญต่อธุรกิจนำเที่ยว โดยเจ้าของหรือผู้บริหารกิจการธุรกิจนำเที่ยวจะเป็นกำหนดนโยบายและออกแบบธุรกิจการให้บริการนำเที่ยวกับลูกค้า มีการจัดการบริหารและการวางแผนด้านบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพนักงานซึ่งมีทั้งพนักงานส่วนหน้าที่คอยให้บริการลูกค้าโดยตรงและพนักงานส่วนหลังที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ซึ่งพนักงานที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดี ออกแบบกระบวนให้บริการสะดวกรวดเร็ว และสร้างบรรยากาศให้น่าใช้บริการ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรทางการท่องเที่ยว

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมด้านการบริการที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากและมีคุณภาพเพื่อบริการลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะธุรกิจนำเที่ยวที่ต้องบริการนักท่องเที่ยวโดยตรง ดังนั้นบุคลากรที่จะทำงานให้บริการนักท่องเที่ยวนั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องในการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคลากรด้านท่องเที่ยวและการบริการไว้ดังนี้

ชยาภรณ์ ชื่นรุ่งโรจน์ และ ณรงค์ ศิขิรัมย์ (2549: 10) ได้กล่าวว่า การทำงานในอุตสาหกรรมการบริการเป็นงานที่ต้องติดต่อให้การบริการกับลูกค้าโดยตรง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสม เอื้อต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของให้การบริการ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของอุตสาหกรรมการบริการ เช่น ยืดหยุ่นในด้านอุปสงค์อุปทานตามฤดูกาล (seasonality) ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจก็จะนำไปสู่การมีพฤติกรรมในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

2. เห็นความสำคัญของงานที่ตนทำ ว่ามีความสำคัญทั้งต่อตนเองและส่วนร่วมในทุกระดับการที่บุคลากรเห็นความสำคัญของงานจะเป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมให้การทำงานนั้นเป็นไปด้วยดี

3. มีความภาคภูมิใจในอาชีพที่ทำ ไม่ว่าจะทำงานในส่วนใดและหน้าที่ใดก็ตามล้วนแต่มีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้ทั้งสิ้น งานบางตำแหน่งอาจจะมีรายได้น้อยแต่ก็มีส่วนเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันทั้งสิ้น

4. มีลักษณะนิสัยที่เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานบริการ ได้แก่

- มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ชอบให้บริการผู้อื่นด้วยความจริงใจและเต็มใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่รู้สึกเป็นภาระ

- รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความอดทนอดกลั้นอย่างดีเยี่ยม แสดงพฤติกรรมให้การต้อนรับ และบริการด้วยรอยยิ้ม เต็มใจให้บริการ

- มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในลักษณะได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

- มีความสามารถในการปรับตัว ทั้งต่อตัวเองในภาวะที่แตกต่างไปจากที่ตนเองเคยชิน ทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและต่อผู้มาใช้บริการ

- เป็นคนมีระเบียบวินัยและมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ทั้งต่อตนเองและต่อผู้ใช้บริการ เช่น ตรงต่อเวลา รักษาคำพูด ไม่หลอกลวง ให้ข้อมูลครบถ้วน

- มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2555: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของพนักงานที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการขององค์กรสมัยใหม่ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง เนื่องจากพนักงานที่มีความรู้สูงและมีทักษะในการทำงานที่ดีมีอยู่มาก แต่ถ้าพนักงานคนนั้นขาดความรับผิดชอบมักทำงานไม่สำเร็จ พนักงานแบบนี้ย่อมไม่มีใครอยากได้เข้ามาร่วมงานด้วย องค์กรส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 90 ตอบเป็นเสียงเดียวกันว่าต้องการพนักงานที่มีความรับผิดชอบสูง มอบหมายงานอะไรให้ก็พยายามที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ สามารถเชื่อใจและไว้ใจได้ในฐานะพนักงานของบริษัทในการเข้ามาช่วยให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดี เนื่องจากปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ ภายนอกบริษัท รวมทั้งเทคโนโลยีและความเจริญต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย และองค์กรเองก็ต้องรับเอาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กรอยู่เสมอ ทำให้องค์กรต้องการพนักงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จำนวนถึงร้อยละ 85 ต่างก็ต้องการพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดี องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วต่างก็ต้องการพนักงานที่มีความสามารถทางด้านนี้ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งถ้าพนักงานไม่ยืดหยุ่นความสำเร็จของการทำงานก็เกิดขึ้นได้ยาก

3. มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ องค์กรปัจจุบันต้องทำงานภายใต้การแข่งขันที่สูงมาก ต่างฝ่ายต่างก็พยายามชิงความได้เปรียบในธุรกิจ โดยการคิดอะไรใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาดอยู่เสมอ พยายามหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าชอบและประทับใจในสินค้าและบริการของตนเองให้มากที่สุด ดังนั้นพนักงานที่ทำงานในสายงานหลักขององค์กรก็จะต้องมีคุณสมบัติที่เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดต่อยอดสิ่งเดิมที่มีอยู่ หรือคิดนวัตกรรมใหม่แบบที่ยังไม่เคยมีใครคิดมาก่อน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั่นเอง

4. สื่อความได้ดี ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องสื่อความกับคนอื่นรู้เรื่อง จะต้องมีทักษะในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับคนรอบข้าง รวมทั้งลูกน้องและหัวหน้าของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่องของธุรกิจนั้น ถ้าอยากประสบความสำเร็จย่อมขาดการสื่อความไม่ได้เลย ทักษะด้านนี้จึงเป็นที่ต้องการขององค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ

5. มีใจรักที่จะทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ เนื่องจากคนที่รักในงานที่ทำและต้องการจะประสบความสำเร็จจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วย ถ้าพนักงานทำงานเพราะจำเป็นต้องทำโดยที่ไม่มีความมุ่งมั่นในการมาทำงานเลย เวลามาทำงานก็มาทำแบบไม่เต็มใจ ทำเพราะต้องทำไม่ทำก็ไม่มีอะไรกิน แต่ไม่เคยคิดว่าจะทำงานอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ คิดแค่ว่าวันนี้ทำแค่นี้ก็พอที่เหลือไว้พรุ่งนี้ค่อยทำต่อก็ได้ จะทำให้องค์กรไม่สามารถเติบโตได้และอาจจะต้องปิดตัวและหายไปในที่สุด

ตามข้อกำหนดขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ (องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ, 2011) ได้ระบุคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของพนักงานนำเที่ยวใน สปป.ลาว ไว้ดังนี้

1. ความสามารถด้านภาษา โดยพนักงานนำเที่ยวจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารภาษาแม่ของตน ตลอดจนภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในระดับดี สามารถสื่อสารและทำความเข้าใจกับนักท่องเที่ยวได้อย่างคล่องแคล่วและถูกต้องตามหลักการใช้ภาษา ดังนั้นความสามารถทางด้านภาษาจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งสำหรับการพิจารณารับคนเข้าทำงานในตำแหน่งพนักงานนำเที่ยว โดยทั่วไปนอกจากเงื่อนไขทางด้านภาษาแล้วยังมีเงื่อนไขที่สำคัญอื่นด้วย ดังนี้

- ต้องเป็นพนักงานนำเที่ยวมาก่อนและมีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาตรฐาน

- ต้องเป็นผู้ผ่านการฝึกอบรมวิชาการนำเที่ยว จากสถาบันต่างๆ ทั้งนี้อาจมาจากการฝึกอบรมในสถาบันที่มีหลายประเทศเข้าร่วมจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

- เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศไม่ว่าสาขาใดก็ตาม แต่ต้องเป็นผู้มีความสามารถในด้านการอ่าน เขียน และฟังภาษาต่างประเทศได้ในระดับดี

- เป็นผู้จบการศึกษาในสาขาวิชาการท่องเที่ยวของสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน และการเรียนในสาขาวิชาดังกล่าวไม่จำกัดว่าต้องจบจากสถาบันในและต่างประเทศ แต่ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ

2. ความสามารถด้านวิชาการ ความสามารถทางด้านวิชาการที่พนักงานนำเที่ยวต้องนำมาใช้เพื่อประกอบอาชีพคือ ความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว ความรู้เกี่ยวกับความเป็นชาติ ซึ่งเกี่ยวกับวัฒนธรรม ฮีตคองประเพณี การดำรงชีวิต ศาสนา อาหาร สภาพการเมือง การปกครอง ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และอื่น ๆ และความรู้รอบตัวอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว อาทิเช่น อัตราแลกเปลี่ยนของสกุลเงินต่าง ๆ เหตุการณ์สำคัญของโลกปัจจุบัน เหตุการณ์ภายในประเทศ อัตราค่าบริการของหน่วยงานภาคธุรกิจการบริการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปฐมพยาบาลเบื้องต้นและอื่นๆ

3. ความสามารถทางด้านการนำเที่ยว ความสามารถด้านการนำเที่ยวเป็นอีกความสามารถสำคัญประการหนึ่งและเป็นหัวใจของการท่องเที่ยว ถ้าหากขาดความสามารถด้านการนำเที่ยว ก็จะทำ

ให้การท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวขาดความสนุกสนาน และทำให้นักท่องเที่ยวเกิดความรำคาญและเบื่อหน่าย

4. ความสามารถในด้านการจัดการเวลา พนักงานนำเที่ยวที่ดีต้องสามารถคำนวณเวลาในการท่องเที่ยวแต่ละรายการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้นักท่องเที่ยวไม่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย และยังได้ท่องเที่ยวครบทุกสถานที่ตามรายการนำเที่ยวที่กำหนดไว้ ฉะนั้นพนักงานนำเที่ยวต้องมีการสำรวจเส้นทางนำเที่ยว เพื่อสำรวจจุดท่องเที่ยวระหว่างทางและสถานที่ที่มีจุดเด่น เพื่อจัดการการใช้เวลาในการแวะระหว่างเส้นทาง และคำนวณเวลาในการบริการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตามรายการที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม

5. ความสามารถในการวิเคราะห์นักท่องเที่ยว พนักงานนำเที่ยวต้องสามารถวิเคราะห์นักท่องเที่ยวของตนที่รับผิดชอบนำเที่ยวได้ ทั้งนี้เพื่อรับรู้ความสนใจพิเศษของนักท่องเที่ยว ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการและความสนใจของกลุ่มนักท่องเที่ยวของตนได้อย่างถูกต้อง เช่น นักท่องเที่ยวบางกลุ่มสนใจรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ขณะที่นักท่องเที่ยวบางกลุ่มสนใจรูปแบบการท่องเที่ยวที่เน้นความสนุกสนานรื่นเริง ชอบถ่ายรูป หรือนักท่องเที่ยวบางกลุ่มสนใจรูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวมากกว่าการเดินทางท่องเที่ยว และอื่น ๆ

6. ความสามารถในการดึงดูดความสนใจ พนักงานนำเที่ยวต้องเป็นผู้ทำให้นักท่องเที่ยวมีความสนุกสนานรื่นเริง สดชื่นตลอดการเดินทางท่องเที่ยวทั้งระหว่างทางและจุดแวะเที่ยวชม เพื่อทำให้นักท่องเที่ยวมีความดึงดูดใจ ซึ่งนอกจากจะทำให้การนำนักท่องเที่ยวเที่ยวชมตามสถานที่ท่องเที่ยวมีความน่าสนใจแล้ว พนักงานนำเที่ยวยังต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมใหม่ๆ ให้กับนักท่องเที่ยวเข้าร่วมและเกิดความสนุกสนานเพื่อผ่อนคลายความเหงาและความเหน็ดเหนื่อยด้วยความเป็นกันเอง

7. ความสามารถในด้านการบริการและการอำนวยความสะดวก พนักงานนำเที่ยวต้องดูแลเอาใจใส่นักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวด้วยความเบิกบานและสนุกสนาน และมีความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สิน ดังนั้นก่อนการเดินทางท่องเที่ยวทุกๆ ครั้ง พนักงานนำเที่ยวต้องตรวจสอบความเรียบร้อยในทุกขั้นตอนนับตั้งแต่ยานพาหนะสำหรับการเดินทาง ตลอดจนการแนะนำกฎระเบียบ และข้อห้ามต่างๆ เช่น คำแนะนำเรื่องการแต่งกายของนักท่องเที่ยวในการเข้าชมพระราชวัง ข้อห้ามการถ่ายรูปและอื่นๆ แต่สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือพนักงานนำเที่ยวต้องเอาใจใส่นักท่องเที่ยวอย่างทั่วถึง

8. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ พนักงานนำเที่ยวที่ดี ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างว่องไวและถูกต้อง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักท่องเที่ยวเป็นสำคัญ พนักงานนำเที่ยวจะต้องมีเตรียมตัวล่วงหน้าเป็นอย่างดี โดยมีการศึกษาล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งพนักงานนำเที่ยวต้องตั้งสติให้ดี มีความตรงเที่ยงและมีความสามารถสูงบนพื้นฐานของความรับผิดชอบที่ดี

จากแนวคิดต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปคุณลักษณะของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและเป็นที่ต้องการขององค์กร ได้ดังนี้ คุณลักษณะของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวที่สำคัญคือ ความสามารถด้านวิชาการและการคิดวิเคราะห์ ความสามารถทางกระบวนการปฏิบัติงาน ความสามารถด้านการบริการ และความสามารถการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

เมื่อพิจารณาแล้ว มนุษย์ทุกคนมีบุคลิกภาพและคุณสมบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรแต่ละองค์กรก็ต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันไป ดังนั้นผู้บริหารและฝ่ายบุคคลจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมาย ซึ่งการคัดสรรบุคลากรจำเป็นต้องผ่านกระบวนการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีหลายขั้นตอนด้วยกัน เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับงานให้อยู่กับองค์กร ซึ่งแต่ละขั้นตอนนั้นมีหลากหลายวิธีในการจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยกระบวนการจะมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ และบุคลากรเกิดมีความพอใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ในหลายๆ มิติที่แตกต่างกัน ดังนี้

ธีระทัต คงจันทร์ (2541: 111) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า โดยทั่วไปแล้วในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะนิยมใช้วิธีการพัฒนาอยู่ 2 แบบคือ การศึกษา (Education) และการฝึกอบรม (Training) ซึ่งทั้ง 2 วิธีการนี้มีความคล้ายคลึงและสัมพันธ์กัน และมักจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน แต่ก็ยังมีความแตกต่างกันบางประการ เช่น ด้านวิชาการ ระยะเวลา และจุดมุ่งหมาย

1. ด้านวิชาการ โดยทั่วไปแล้วการศึกษาจะจัดเป็นแบบทางการโดยสถาบันการศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจทั่วไปตามสภาพแวดล้อมนั้นๆ และผู้เข้าศึกษามักจะเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายเอง แต่การฝึกอบรมมักจะจัดขึ้นในองค์กรต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นทางการหรือไม่ทางการก็ได้ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ หรืออย่างใดอย่างหนึ่งให้กับบุคลากรในองค์กร

2. ระยะเวลา โดยการศึกษาเป็นการศึกษาที่ไม่มีวันสิ้นสุด ถึงแม้จะเรียนจบหลักสูตรไปแล้วก็ตาม แต่ก็ยังศึกษาต่อไปเรื่อยๆ ส่วนการฝึกอบรมนั้นจะมีช่วงในการกำหนดเวลาไว้อย่างแน่นอน อาจจะเป็นช่วงระยะเวลาสั้นหรือระยะเวลายาวก็ได้

3. จุดมุ่งหมาย โดยการศึกษาเป็นการมุ่งพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรู้พื้นฐานในการดำเนินงานและพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานในขั้นต่อๆ ไป ส่วนการฝึกอบรมเป็นการฝึกและ

อบรมให้บุคลากรมีความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้น

ความคล้ายคลึงกันของการศึกษาและการฝึกอบรมนั้นในทางด้านวิชาการกับจุดมุ่งหมายนั้นต่างก็ให้ความรู้ในการเพิ่มทักษะและทัศนคติโดยอาศัยศักยภาพในการเรียนทั้งสิ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของคนทางสังคม เพื่อให้ทุกคนมีความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในทางเศรษฐศาสตร์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า “เป็นการเพิ่มต้นทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ” (วรรณอุบล สิงห์อยู่เจริญ และ ปวีณา ฉัตรสูงเนิน, 2551: 12)

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาจากความหมาย สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมหาภาค และระดับจุลภาคหรือในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหาภาคเป็นการพิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติเพื่อเป็นการพัฒนากำลังคนหรือประชาชนของประเทศโดยอาศัยยุทธวิธีและมาตรการเกี่ยวกับการวัดระดับความรู้ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม การจ้างงานและการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังเป็นการทำงานเพื่อพัฒนาที่จะให้อุปทานด้านกำลังคนของประเทศเท่ากับอุปสงค์ของกำลังคนของประเทศ และนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับจุลภาคนั้นเป็นไปตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถให้แก่บุคลากรที่จะนำไปใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วรรณอุบล สิงห์อยู่เจริญ และ ปวีณา ฉัตรสูงเนิน (2551: 14) ยังได้รายงานเพิ่มเติมว่า การฝึกอบรมเป็นระบบหนึ่งของการทำงานและเป็นระบบย่อยของกระบวนการทำงาน ซึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในระบบของการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์หาความต้องการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับฝึกอบรม การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดทักษะ วิธี และขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ดีเด่นในการฝึกอบรม สภาพและการจัดการในการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญโดยตรงในการฝึกอบรมคือการวิเคราะห์หาความต้องการฝึกอบรม ผลจากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเป็นข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำโครงการฝึกอบรมต่อไป

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2554: 83) ได้ระบุว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานอย่างมาก โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเวลาทำงานเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มความรู้ การแลกเปลี่ยนความสามารถและทักษะในระหว่างการทำงานของบุคคลให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะได้เรียนรู้มีประสบการณ์จากสิ่งใหม่ๆ มากขึ้น โดยมีทักษะการแก้ไขปัญหาได้อย่างดีและมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นถือได้ว่าเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น มีบทบาท ทักษะ และการศึกษาที่อยู่ในรูปแบบในการปฏิบัติงาน เพราะว่าในตัวของมนุษย์มีกำลังการผลิตประสิทธิภาพของงาน ดังนั้นอาจจะยกระดับให้สูงขึ้นได้ในรูปแบบของการปกครอง ซึ่งเป็นกรรมวิธีแห่งหนึ่งที่มีบทบาทมีความสำคัญและมีความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน ให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจที่สำคัญก็คือการพัฒนาอุตสาหกรรม และในการพัฒนาอุตสาหกรรมนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ให้ทันกับเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดผลผลิตมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในวงการอุตสาหกรรม ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งนำไปสู่การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ มีรายได้และความเป็นอยู่ดีขึ้น (Bouthsy Vilaychak, 2559: 22)

จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของคน เพื่อให้ทุกคนมีความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะได้อาศัยยุทธวิธีและมาตรการเกี่ยวกับการวัดระดับความรู้ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม การจ้างงาน และการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม

รูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างหรือมีความคล้ายคลึงกัน (ธีระทัต คงจันทร์, 2541: 35) โดยมีรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กรอยู่ 3 ลักษณะคือ

1. แบบเน้นเนื้อหา (content-oriented techniques) ซึ่งรูปแบบนี้มีความสำคัญมากต่อการให้ข้อมูลข่าวสาร ในการศึกษาทั่วไปในวิธีการดังกล่าวอาจจะเป็นการฝึกอบรม โดยให้ผู้เข้าศึกษาได้มีการนำเสนอหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีข้อคิดเห็นต่างๆ กับไปสู่ผู้ให้การอบรมได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ การฟังบรรยาย การศึกษาผ่านทางโสตทัศนูปกรณ์ การให้ศึกษาเอกสารรายการแบบเรียนโปรแกรม และการเรียนคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. เน้นกระบวนการปรับปรุงองค์กร (improve organization process techniques) เป็นการพัฒนาที่เน้นทักษะ และความรู้ความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา โดยมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการบริหารและการสร้างวัฒนธรรมของทีมงาน ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้เป็นการฝึกอบรมโดยมีการประยุกต์หลักการและทฤษฎีทางสังคมศาสตร์มาใช้

3. แบบผสม (mixed techniques) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีเนื้อหาของการฝึกอบรม ได้แก่ การเพิ่มความรู้และข้อมูลข่าวสารในการนำใช้เทคนิค กระบวนการในการพัฒนาองค์กร อาทิ เช่น เทคนิคในโปรแกรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม (group discussion)

การศึกษากรณีตัวอย่าง (case studies) สถานการณ์แบบจำลอง (simulation) และการฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน (on-the job-training) เข้ามาใช้ร่วมกัน

จากรูปแบบและวิธีการการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมคือรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคคลากรในองค์กรที่มี 3 ลักษณะ คือ การฝึกอบรมแบบเน้นเนื้อหา การฝึกอบรมเน้นกระบวนการปรับปรุงองค์กร และการฝึกอบรมแบบผสม

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ (competency) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและให้ความหมายที่แตกต่างกัน เช่น Rylatt & Lohon (1995: 102) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (competency) ว่าลักษณะของทักษะ ความรู้ และเจตคติ ที่เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญต่อกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานการณ์หรือในงานนั้นๆ ในขณะที่ Hagan (1996: 149) ได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะ (competency) เป็นแนวคิดกว้างที่คนสามารถถ่ายทอดถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร เช่น การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนกิจกรรมที่ไม่ใช้งานประจำที่รวมถึงคุณภาพของความมีประสิทธิภาพของบุคคลที่ถูกค้นหาในสถานที่ทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงาน ผู้จัดการ และลูกค้า เป็นต้น ส่วน Hall (1997: 29) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลียที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถด้านวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม อาทิ ความรู้ (knowledge) ความสามรถ (ability) ทักษะ (skill) และเจตคติ (attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกับสมรรถนะ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 61) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพที่จำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร

นอกจากนี้ ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550: 3) ยังได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็นและมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเราเกิดจาก 3 ทางคือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และเกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ซึ่ง ชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ (2551: 54) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะคือ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจ ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของ

งานใน ตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องาน และแต่ละงานก็มีความแตกต่างกันออกไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะ (competency) สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะคือความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของงาน ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดขึ้นจาก 3 ทางคือ พรสวรรค์ที่ติดตัวมา ประสบการณ์ในการทำงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546: 259) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies)
2. สมรรถนะในงาน (job competencies)
3. สมรรถนะองค์กร (organization competencies)

ในขณะที่ กระทรวงสาธารณสุข (2549: 14) ได้รายงานถึงสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (functional competency) หรือบางองค์กรเรียกว่าเทคนิคระดับมืออาชีพ หรือความสามารถในการทำงาน “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ โดยสมรรถนะจะมีความแตกต่างกันออกไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (common functional competency) หมายถึงคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่บุคคลในตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน (job families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จ

2. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (specific functional competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพเดียวกัน จำเป็นต้องมีเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม เทื้อน ทองแก้ว (2551: 15) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น นักแสดงมายากล นักกายกรรม นักกีฬา เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (organization competencies) หมายถึง ความสามรถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นๆ อาทิเช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า

4. สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลักคือการใช้คอมพิวเตอร์ได้ และติดต่อประสานงานได้ดี หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลักคือการสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ การทำงานร่วมกันเป็นทีม เหล่านี้เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (function competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจจะเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน แต่บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

ซึ่ง ไพลิน หิรัญ (2552: 19) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะส่วนบุคคลในการทำงานสายวิชาชีพของบุคลากรนั้นเป็นตัวชี้วัดหลักของผลงานในเวลาทำงาน ที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งบุคลากรต้องมีสมรรถนะในการทำงานในแต่ละด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ โดยสมรรถนะในการทำงานในแต่ละด้านประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ (knowledge) คือ ความรู้ที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหาประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติงาน โดยมีความรู้ในสาขาวิชาเรียนเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านการทำงานเป็นระบบ มีความสามารถวางแผนการทำงาน มีความสามารถในการตรวจสอบความเหมาะสมของงาน มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลงานใหม่ๆ มีความรู้ในการใช้เครื่องเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน อาทิเช่น การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม Word, Excel และ Power point มีความรู้ด้านการใช้อินเตอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการอ่าน การฟัง การเขียนได้เป็นอย่างดี โดย ไกรฤทธิ์ บุญญเกียรติ (2547: 71) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่า โดยองค์ประกอบของความรู้ประกอบไปด้วย ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศที่เป็นสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบของการทำงาน ซึ่งองค์ความรู้ที่อยู่ในศาสตร์ของการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความคิดรวบยอด หลักการ วิธีการที่อยู่ในตำราห้องสมุด หรือในตัวของบุคลากร ที่สั่งสมกันมาเพื่อให้คนรุ่นหลังได้เรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้สรุปความรู้ได้ดังนี้

- ความรู้ด้านการวางแผนการทำงาน
- มีความรู้ในการใช้เครื่องเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน
- มีความรู้ด้านการทำงานเป็นระบบ
- มีความรู้ด้านการใช้อินเตอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล
- มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
- มีความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน
- มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

2. ทักษะ (skill) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งด้านถ้อยคำ และการกระทำที่มีคุณภาพตามข้อกำหนดเวลาปฏิบัติงาน เช่น ทักษะที่เกิดจากการฝึกและการสั่งสมประสบการณ์โดยผ่านกระบวนการต่างๆ (ชูชัย รัตนภิญโญพงษ์, 2550: 21-22) ดังนี้

- การเจรจาต่อรอง
- ช่างสังเกต มีเหตุผล
- มีไหวพริบในการแก้ปัญหา
- มีการบริหารเวลาได้ดี
- การโน้มน้าวชักจูง
- การติดต่อสื่อสารงานกับผู้อื่น
- การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น
- การนำเสนองาน
- การประนีประนอม
- การใช้ภาษาอังกฤษ (พูด ฟัง เขียน)
- การใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างคล่องแคล่ว

ทักษะเกิดจากการศึกษาโดยมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะด้านปัญญา ความคิด ด้านจิตใจ ด้านการกระทำ และด้านสังคมพร้อมทั้งมีทักษะชีวิต ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างและพัฒนาทักษะในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งทักษะในการทำงานมีหลายระดับ โดยการบูรณาการถึงสิ่งที่บุคคลเรียนรู้จากโครงการและกิจกรรมด้านการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาจากทักษะที่เกิดจากตัวบุคคล (พัฒนาวดี ชูโต วิไล วงศ์สืบชาติและ เพ็ญพร ธีระสวัสดิ์, 2546: 23)

3. คุณลักษณะ (personal attributes) ความหมายของคุณลักษณะคือ เครื่องมือหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญที่ทำเป็นประจำ มีนักวิชาการให้ความหมายของคุณลักษณะดังนี้

ชัยพร พันธ์น้อย (2547: 24) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะคือทุกสิ่งอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคล ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกมาทั้งภายในและภายนอก ที่ประกอบด้วย

- มนุษย์สัมพันธ์ดี

- ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม จงรักภักดี
- รู้จักกาลเทศะ
- ตรงต่อเวลาในการทำงาน
- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- มารยาทงาม พูดจาสุภาพ
- สุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
- เอาใจในการทำงานอย่างแท้จริง
- ความกระตือรือร้น
- เปิดกว้างไม่ปิดบังความรู้ ยินดีสอนงานคนอื่น
- รู้จักเกรงใจผู้อื่น
- ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น
- มีความอดทน
- ทำงานรวดเร็ว ละเอียดรอบครอบ
- ห่วงใยเอื้ออาทรเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ

และ นิวัตร มงคล (2550: 71) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะหมายถึงสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะการกระทำหรือการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งคุณลักษณะประกอบด้วย คุณลักษณะพื้นฐาน คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะวิชาการ/วิชาชีพ และคุณลักษณะทางเชาวน์อารมณ์

อนันต์ นามทองต้น (2553: 21) รายงานมุมมองเกี่ยวกับสมรรถนะว่า เป็นกลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่มีการแสดงออกในเวลาปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานที่สูง ซึ่งมีสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ อาทิเช่น ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพที่มีความสัมพันธ์อย่างน้อย 3 องค์ประกอบคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือข้อมูลความรู้ที่มีบุคลากรในสาขาต่างๆ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้การบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการบริการ เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) คือ ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นงานที่บุคลากรทำได้ดี และปฏิบัติประจำจนเกิดความเชี่ยวชาญ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจัดเอกสาร เป็นต้น

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attributes) คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ค่านิยม แรงขับเคลื่อนภายใน และทัศนคติ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของการทำงานแต่ละบุคคล

สอดคล้องกับ ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553: 35) โดยให้นิยามความหมายของสมรรถนะว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลในรูปแบบของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งเวลาทำงาน โดยบุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีในเวลาทำงานซึ่ง

ส่งผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างมาก

ซึ่ง อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2556: 18) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) ประกอบไปด้วย 3 กลุ่มหลัก โดยเป็นข้อมูลที่ใช้หาคนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

1. Core Competency (CC) เป็นความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมีร่วมกัน

2. Managerial Competency (MC) เป็นความสามารถทางการบริหารจัดการแตกต่างตามบทบาทของระดับตำแหน่งงาน

3. Functional Competency (FC) เป็นความสามารถทางอาชีพในงานทางเทคนิคเฉพาะทางที่ต้องมีตามขอบเขตความรับผิดชอบ โดยพิจารณาว่าในแต่ละตำแหน่งงานคาดหวังความรู้ ทักษะและคุณลักษณะพิเศษซึ่ง Functional Competency แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- Common Functional Competency เป็นความสามารถในงานที่เป็นเรื่องทั่วๆ ไปในตำแหน่งงานในเรื่องอื่นๆ ซึ่งสามารถกำหนด Competency ประเภทนี้ได้ เช่น ความละเอียดรอบคอบ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การติดต่อประสานงาน เป็นต้น

- Specific Functional Competency เป็นความสามารถในงานทางเทคนิคเฉพาะด้านที่ต้องการอาศัยความชำนาญงาน และระยะเวลาการเรียนรู้ฝึกฝน เช่น ทักษะการขาย ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน ทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารงานฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร เป็นต้น

การพัฒนาสมรรถนะที่เต็มรูปแบบนั้นไม่ใช่เพียงแค่การฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น โดยทั่วไปแล้วจะมีหน่วยงานฝึกอบรมทำหน้าที่จัดส่งพนักงานไปอบรมตามสถาบันฝึกอบรมภายนอกที่จัดหลักสูตรขึ้น หรือการจัดฝึกอบรมภายในบริษัท โดยมีการเชิญวิทยากรมาถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้กับบุคลากรภายในบริษัท อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงแล้วเครื่องมือที่จะพัฒนาบุคลากรนั้นยังประกอบด้วย เครื่องมือที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ระยะยาว ซึ่งหัวหน้างานมีหน้าที่รับผิดชอบในการเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนา กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่

- การสอนงาน (coaching)
- การฝึกอบรมในขณะทำงาน (on the job training)
- การมอบหมายโครงการ (project assignment)
- การเพิ่มปริมาณงาน (job enlargement)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning)
- การให้คำปรึกษาและแนะนำ (consulting)
- การติดตาม สังเกตผู้เชี่ยวชาญ (job shadowing)

- การทำกิจกรรมการประชุมกลุ่ม (activity) (group meeting)

เฉลิมพล มีชัย (2558: 38) ได้กล่าวว่า ระบบคุณวุฒิในมาตรฐานอาชีพจำเป็นต้องมีสมรรถนะอาชีพที่เป็นเป็นปัจจัยหลัก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานอาชีพ (occupational standards) มาตรฐานอาชีพจะถึงบอกมาตรฐานสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานสำหรับอาชีพหนึ่งที่ให้บุคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่สามารถประเมินได้ชัดเจน

2. ผู้พัฒนามาตรฐานอาชีพ ในการพัฒนามาตรฐานอาชีพไม่ได้กำหนดเฉพาะหน่วยงานของภาครัฐ แต่ยังรวมถึงภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพหรืออุตสาหกรรมนั้น เช่น สมาคมอาชีพ สมาคมผู้ผลิต และกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

3. วิธีการพัฒนามาตรฐานอาชีพ โดยมีการนำใช้เทคนิคการหามาตรฐานอาชีพด้วยการวิเคราะห์หน้าที่ (functional analysis) โดยมีการเขียนแผนภาพของหน้าที่งานและมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักในอุตสาหกรรมหรืออาชีพโดยรวม จากนั้นกำหนดบทบาท หน้าที่หลัก หน่วยสมรรถนะ เพื่อนำไปวิเคราะห์สมรรถนะย่อยที่ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เช่น หลักฐานการปฏิบัติงาน หลักฐานความรู้ และแนวทางการประเมิน

4. โครงสร้างมาตรฐาน โดยจะมีหน่วยงานสมรรถนะที่เป็นอิสระซึ่งมีรหัสและตัวเลขที่กำหนดให้เป็นการเฉพาะ เช่น 20501 บำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงความมีชื่อเสียงของกลุ่มสมรรถนะ ที่บอกถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในองค์กรดังกล่าว โดยแต่ละสมรรถนะจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
- ขอบเขต
- ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- แนวทางการประเมิน
- การพัฒนาอาชีพ และระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

5. การหามาตรฐานอาชีพ โดยการวิเคราะห์หน้าที่งาน ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งในการหามาตรฐานที่เขียนออกมาในรูปแบบของภาพหน้าที่งาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องมาจาก ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบทบาททางสังคม ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กร แสดงออกมาในรูปแบบภาพลักษณ์ของบุคลากร อุปนิสัย แรงจูงใจที่เกิดจากการขับเคลื่อนภายในที่ส่งผลต่อกับการปฏิบัติงานให้มีความโดดเด่น มีความก้าวหน้าในอาชีพ และส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้จริง เพราะว่าการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้นส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดย สุรนันท์ ศรีวิพัฒน์ (2554: 19-22) ได้ศึกษาและพบว่าสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้โดยสมรรถนะหลายด้าน ดังแสดงในภาพที่ 1

รูปภาพ 1 สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา : สุรนันท์ ศรีวิพัฒน์ (2554: 19-22)

ซึ่งจากรูปภาพที่ 1 แสดงสมรรถนะที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผล การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ และการให้ผลตอบแทน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สมรรถนะนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละขั้นของการเติบโตในวิชาชีพ เพื่อกำหนดเรื่องที่ต้องพัฒนา การออกแบบการพัฒนา และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องและชัดเจน โดยเห็นแนวทางการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

2. การสรรหาและการคัดเลือก บุคลากรเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งงาน สมรรถนะนี้ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคลากรที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งของสายงานต่างๆ นั้น ควรจะมีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

นั้นๆ โดยสามารถนำเกณฑ์ในการวัดสมรรถนะเข้ามาช่วยในการคัดเลือกและการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานเพื่อให้บุคลากรนั้นมีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานมีคุณภาพที่ดี

3. การประเมินผล ซึ่งกระบวนการนี้มีผลอันเนื่องมาจากเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการและการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะการประเมินผลงานจึงควรจำเป็นต้องมีหลักการในการประเมินผล

4. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เมื่อมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสายต่างๆ แล้ว องค์กรยังสามารถนำผลการประเมินมาจัดกลุ่มให้กับบุคลากร โดยแยกตามความสามารถของบุคลากรได้อย่างชัดเจนว่า สมรรถนะของแต่ละกลุ่มอยู่ในระดับไหน และสามารถนำเอาเกณฑ์ในการวัดสมรรถนะมาใช้ในเรื่องของการกำหนดวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้เหมาะกับตำแหน่งงานของแต่ละสายงาน เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีความก้าวหน้ามีคุณภาพมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน

5. การให้ผลตอบแทน เป็นการประเมินผลสมรรถนะเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีความสำคัญมากขึ้น เพราะเชื่อว่าองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจะได้รับการพัฒนาองค์กรให้มีบทบาทในการทำงานมาก โดยที่การพัฒนาสมรรถนะของตนเองจะส่งผลต่องาน ซึ่งโดยรวมแล้วถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาก็จะทำให้องค์กรนั้นมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์กรก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นพิเศษ

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ โดยประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผล การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ และการให้ผลตอบแทน

องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546: 257) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แรงขับเคลื่อนภายใน (motive) หมายถึง พลังภายในส่วนลึกของบุคคลที่มีส่วนช่วยให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท ซึ่งพลังดังกล่าวอาจจะมีปัจจัยหรือเกิดแรงบันดาลใจที่แตกต่างกัน เช่น บางคนมีแรงจูงใจมาจากการที่ต้องการเอาชนะคำสบประมาทของผู้อื่น หรือบางคนมีแรงจูงใจในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น

ส่วนที่ 2 อุปนิสัย (trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคน (นิสัยส่วนลึก) ซึ่งนิสัยใจคอนี้มักเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและอยู่กับคนมานาน เป็นสิ่งที่ค่อยๆ สะสมมาเรื่อยๆ จนกลายเป็นนิสัยประจำตัวของคนนั้นไปโดยอัตโนมัติ เช่น มีนิสัยโมโหร้าย มีนิสัยคดโกง เป็นต้น

ส่วนที่ 3 การรับรู้ด้วยตัวเอง (self-image) หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อตัวเอง เพราะองค์ประกอบข้อนี้จะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของคนเราที่แสดงออก เช่น บางคนชอบคิดว่าตัวเองทำงานไม่เก่ง ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงการขาดความเชื่อมั่นในตัวเองและเป็นการยก

ย่องคนอื่น ดูถูกตัวเอง แต่องค์ประกอบข้อนี้ถึงแม้บางเรื่องจะอยู่กับเรามานาน แต่เมื่อเรามีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติก็จะทำให้เราประสบผลสำเร็จได้ในระดับหนึ่ง

ส่วนที่ 4 ความรู้ (knowledge) หมายถึง หลักการ ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ตนมีอยู่ และสามารถนำมาเชื่อมโยงกันออกมาเป็นองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ ได้ เช่น ความรู้ในงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ฯลฯ

ส่วนที่ 5 ทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถในการลงมือปฏิบัติ หรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญ ความชำนาญงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ ทักษะถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงาน เพราะว่าในการทำงานต้องการทักษะเฉพาะด้าน และทักษะมักจะต้องอาศัยเวลาการเรียนรู้และฝึกฝนมากกว่าองค์ประกอบเรื่องความรู้

นอกจากนี้ อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 81-83) ได้กล่าวว่า ตามหลักแนวคิดของ David (1973, 58-62) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) คือสิ่งที่ต้องการให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นได้มาจากพื้นฐานด้านความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) คือเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่หน้าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะมีความเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/attitude) คือ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จเหล่านี้ เป็นต้น

ชยุต สุดด้วงแก้ว (2555: 17) ได้กล่าวว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยประกอยด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติข้าราชการให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมีเนื้อหาตามมาตรฐาน อาจจะเป็นผลต่อการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่มีส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งหมายถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการที่ปฏิบัติงานให้ไปตามเป้าหมายที่มีความท้าทายและมีความยาก โดยที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน ซึ่งใน

การปฏิบัติงานภาครัฐในปัจจุบันเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างสรรค์งานให้มีคุณค่าและคุณประโยชน์ที่นำไปใช้อย่างแท้จริง

2. การบริการที่ดี เป็นสมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการบริการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยประชาชนมีความคาดหวังว่าจะได้รับการบริการที่ดี มีมาตรฐานจากภาครัฐมากยิ่งขึ้น

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นความสนใจใฝ่รู้ของบุคคลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพความรู้และทักษะของตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงและประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้าในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัย นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุด

4. จริยธรรม เป็นการประพฤติหรือการปฏิบัติตนให้มีความถูกต้องสอดคล้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนแนวทางวิชาชีพ เพื่อผลักดันสนับสนุนให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีความจำเป็นและสำคัญมากในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการที่ดี

5. ความร่วมแรงร่วมใจ เป็นการสร้างพฤติกรรมของบุคคลให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในหน่วยงาน โดยมีการทำหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และมีทัศนคติที่ดีในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน

สำหรับการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรระยะยาวที่เราเรียกกันว่า “Training Roadmap” หรือปัจจุบันอาจจะเรียกว่า “Development Roadmap” โดยเป้าหมายคือต้องการพัฒนาพนักงานตั้งแต่เข้าใหม่ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ตามตำแหน่งและอายุงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่ง อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2556: 21-22) ได้รายงานว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในระยะยาว (competency development roadmap) ประกอบไปด้วย

1. ระดับความเชี่ยวชาญ (proficiency level: PL) พบว่า ความสามารถที่ไม่เหมือนกัน ไม่จำเป็นที่ระดับความเชี่ยวชาญจะเหมือนกัน ซึ่งกำหนดการจัดระดับความเชียวชาญไว้ 5 ขั้นตอนคือ

- ขั้นเรียนรู้
- ขั้นปฏิบัติ
- ขั้นชำนาญการ
- ขั้นกระตุ้นจูงใจ
- ขั้นกลยุทธ์

2. รายละเอียดพฤติกรรม (behavior indicators: BI) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งกำหนดขึ้นในแต่ระดับความเชี่ยวชาญคือ

- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องสามารถสังเกตเห็นได้
- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องวัดและประเมินได้
- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องตรวจสอบได้จากบุคคลอื่น
- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
- พฤติกรรมบ่งชี้ต้องมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

3. การฝึกอบรม (training) การฝึกอบรมในห้องเรียนหมายถึง เครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยการออกแบบฝึกอบรมที่กำหนดขึ้น ซึ่งแตกต่างกันไปตามรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ในแต่ละระดับความสามารถ เช่น

- เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาและสถานที่ที่จำกัด
- ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม
- ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนเป็นการเรียนรู้ระยะสั้น
- ความรู้จะอยู่ติดตัวผู้เรียนไม่นานมากประมาณ 1-2 สัปดาห์

4. Non-Training เป็นการพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-leaning) เป็นการพัฒนาความสามารถที่เน้นให้ผู้เรียนศึกษาจากหนังสือ ซีดี วิดีโอ และเทปบันทึก ซึ่งสื่อเหล่านี้จะต้องกำหนดชื่อเรื่องที่เกี่ยวข้องพร้อมกับชื่อผู้แต่งหรือผู้จัดทำให้ชัดเจนตามพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ในสมรรถนะและเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ ที่เน้นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบเครื่องมือด้านการพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน (ชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ, 2551: 21)

นอกจากนี้ ยุพวรรณ นังคลาภิวัฒน์ (2557: 165-166) ได้รายงานถึง มาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพสำหรับการท่องเที่ยวอาเซียน สาขาธุรกิจโรงแรม (4 แผนก 23 ตำแหน่งงาน) ว่าประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (core competencies) สมรรถนะทั่วไป (generic competencies) และ สมรรถนะหน้าที่ (functional competencies) ของแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องใช้ร่วมกันในกลุ่มอาเซียน ซึ่งผู้ที่สำเร็จการศึกษาและผู้ที่จะทำงานในสายวิชาชีพการโรงแรมในแต่ละตำแหน่งงานจะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน สามารถไปประกอบอาชีพได้ในกลุ่มประเทศอาเซียนทุกประเทศ โดยสมรรถนะหลัก (core competencies) ที่ทุกตำแหน่งงานต้องมี 5 ข้อ คือ

1. การทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้
3. การดำเนินตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย
4. การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่
5. การรักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ

และสมรรถนะทั่วไป (generic competencies) ที่ทุกตำแหน่งงานต้องมี 6 ข้อ คือ

1. การสื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปฏิบัติงานทั่วไป

3. การใช้เครื่องมือทางธุรกิจ และเทคโนโลยีทั่วไป

4. การส่งเสริมการบริการสินค้า และการต้อนรับ

5. การจัดการ และแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ

6. การสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และสมรรถนะร่วมวิชาชีพเป็นสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องใช้ร่วมกัน ซึ่งองค์กรต้องพัฒนาพนักงานตั้งแต่เข้าใหม่ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ตามตำแหน่งและสมรรถนะร่วมวิชาชีพ โดยจำเป็นต้องมีแผนงานการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระยะยาว ที่ประกอบไปด้วย ระดับความเชี่ยวชาญ รายละเอียดพฤติกรรม การฝึกอบรม และ Non-Training

ประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency)

ในวัตถุประสงค์หลักของสมรรถนะคือการพัฒนาความสามารถของบุคคลให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การ ซึ่ง กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2548: 66) ได้รายงานประโยชน์ของสมรรถนะ ดังนี้

1) ช่วยให้คัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดี ทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องมีการพัฒนาในเรื่องใดที่จะช่วยให้ตนเองเกิดมีการเรียนรู้มากขึ้น

3) ใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กร

4) ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการที่จะให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆ ที่พนักงานคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานแต่เป็นเพราะว่าความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องทำอะไรมากนัก เป็นต้น

6) ช่วยให้เกิดความหล่อหลอมที่ก้าวไปสู่สมรรถนะขององค์กรดีขึ้น เพราะว่าถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองเข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่แล้ว ในตลอดระยะเวลาก็จะส่งผลให้เกิดเป็น

สมรรถนะเฉพาะองค์กรนั้น เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะที่สร้างสรรค์ (creative thinking) เป็นต้น

จากรายงานดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สมรรถนะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและมีความสำคัญในทุกระดับขององค์กร ดังที่ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2549: 66) มีความเห็นว่า สมรรถนะมีประโยชน์ต่อระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร และระดับองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคล มีการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ และสอดคล้องกันมากขึ้น โดยทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีการตัดสินใจได้ด้วยความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของบุคลากรอย่างถูกต้อง

ชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ (2551: 24) ได้รายงานเกี่ยวกับประโยชน์ใน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในระยะยาว (competency development roadmap) ในองค์กรว่า จะเกิดประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคลากร หัวหน้างานและหน่วยงาน และประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากร

- ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้รับรู้ว่าหากตนเองขาดพฤติกรรมตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็จะพบว่าตนเองมีจุดอ่อนหรือพฤติกรรมที่กำลังมีปัญหา

- บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือนี้เข้าในการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานสายอาชีพ (career planning) ของตน ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าหากต้องการพัฒนาตนเองไปสู่พฤติกรรมความเชี่ยวชาญที่ยากขึ้น พวกเขาจะต้องวางแผนพัฒนาตนเองตามเครื่องมือที่กำหนดไว้

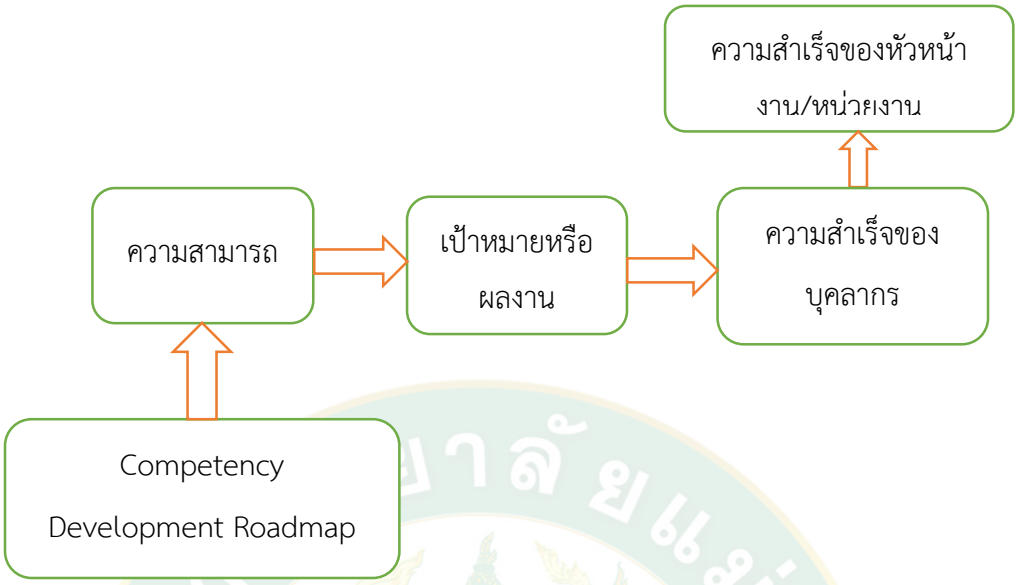
- ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นหรือคนเก่งและคนดี (talented people) ที่ชอบการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ซึ่งพวกเขาควรได้รับโอกาส นั่นก็คือการส่งเสริมความรู้และความสามารถในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา

2. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับหัวหน้างาน/หน่วยงาน

- สร้างกรอบหรือแนวทางให้หัวหน้างานได้มีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นเครื่องมือที่ทำให้หัวหน้างานรับรู้ถึงพนักงานขาดพฤติกรรในระดับความเชี่ยวชาญมากน้อยเพียงใด ซึ่งหัวหน้างานจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่สามารถลดจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา

- เป็นเครื่องมือที่มีการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (successors) ของผู้บริหาร

- เมื่อหัวหน้างานสามารถกำจัดจุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในทีมงานได้แล้ว ผลที่เกิดขึ้นก็คือความสำเร็จของเป้าหมายหรือผลงานที่คาดหวังจากบุคลากร เพราะผลงานเหล่านี้เป็นผลงานของหน่วยงาน ดังแสดงภาพในภาพที่ 2 (หน้า 85)



รูปภาพ 2 แสดงความสำเร็จของหัวหน้างาน/หน่วยงาน

ที่มา : ชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ (2551: 24)

รูปภาพ 3 แสดงความสำเร็จของหัวหน้างาน/หน่วยงาน โดยการกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในระยะยาว (competency development roadmap) ไว้ในองค์กร จะทำให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานได้ตามเป้าหมายหรือผลงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของบุคลากรและความสำเร็จของหัวหน้างาน/หน่วยงาน

3. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

- ผลงานของบุคลากรย่อมนำไปสู่ผลงานของหน่วยงาน และในที่สุดย่อมนำไปสู่ผลงานขององค์กร ดังนั้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั่นก็คือความสำเร็จของเป้าหมายหรือผลงานที่ต้องการ เช่น กำไร รายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขายที่เพิ่มขึ้นสูง เป็นต้น

- เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดอัตราสูญเสียกำลังคน โดยเฉพาะ talented people ที่พบว่าบุคลากรเหล่านี้ย่อมช่วยทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากสมรรถนะจากบุคคลเหล่านี้เป็นความสามารถที่จะทำให้เกิดมีแนวความคิดที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อันนำไปสู่ข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

- แผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในระยะยาว (competency development roadmap) ยังส่งผลให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ หรือเป็น Employer of Choice ที่หลายๆ องค์กรใฝ่ฝันไว้ เนื่องจากความเป็นเลิศจะเกิดขึ้นได้ย่อมมีผลมาจากในองค์กรมีบุคลากรที่เข้มแข็ง มีศักยภาพที่ดี และพร้อมในการเติบโตต่อไปในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เพิ่มพูนประสบการณ์ด้านความรู้ความเข้าใจ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของตน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการพัฒนาบุคลากรทั้งก่อนการทำงาน (pre-service training) และการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (in-service training) ซึ่ง ทวีป ศิริรัศมี (2549: 19) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้แก่บุคลากรในองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของการทำงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าในประสิทธิภาพด้านการทำงาน ได้รับผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในแนวทางการพัฒนานี้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้บุคลากรให้ทำงานเก่งมากขึ้น และ กุลสิริ โค้วสุวรรณ (2553: 195) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีความชำนาญมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งคือการมุ่งเน้นให้บุคลากรได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่มีลักษณะเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการเรียนรู้เพิ่มเติมทั้งทางด้านสารสนเทศและทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ได้รับผลสำเร็จ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาและทัศนคติที่จะนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้

กริช อัมโภชน์ (2545: 2) ได้รายงานว่า หัวใจของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง แนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมหรือที่เรียกว่าหลักสูตรซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และความจำเป็นในการฝึกอบรม รวมทั้งโครงการบริหารงานฝึกอบรมที่รัดกุมและละเอียดครบถ้วน

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 197) ได้ข้อเปรียบเทียบระหว่างการฝึกอบรมแบบเดิมและการฝึกอบรมแบบใหม่ว่ามีความแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 1 (หน้า 87)

ตารางที่ 1 แสดงข้อเปรียบเทียบระหว่างการอบรมแบบเดิมและการอบรมแบบใหม่

การอบรมแบบเดิม	การอบรมแบบใหม่
1. การได้รับความรู้จะนำไปสู่การปฏิบัติงาน	1. ทักษะแรงจูงใจนำไปสู่การปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกฝน
2. ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ในสิ่งที่วิทยากรสอนให้	2. การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพแรงจูงใจของผู้เรียน วิธีการและศักยภาพของวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม บรรทัดฐานในการเรียนรู้ของกลุ่มและบรรยากาศทั่วไปของการฝึกอบรม
3. นำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3. การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลบรรทัดฐานของกลุ่มทำงานและบรรยากาศทั่วไปของกลุ่มทำงาน
4. การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของทีมฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ	4. การฝึกอบรมเป็นความร่วมมือของผู้เข้าฝึกอบรมกับผู้ที่มาอบรมและองค์กรในการอบรม

ที่มา : สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 197)

อย่างไรก็ตาม อนงค์ ล้อมลิ้น (2550: 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนของผู้ที่ได้เข้าฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ เทคนิค ทักษะในรูปแบบการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะในหน่วยงานหรือองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะต้องอาศัยขั้นตอนหรือกระบวนการฝึกอบรมมาใช้ในการกระตุ้นจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น

นอกจากนี้ จรัชยา แสงนภา (2553: 11-12) ยังได้รายงานว่า การฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น พร้อมทั้งเป็นการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอีกด้วย ซึ่งแนวทางหลักขององค์กรที่สามารถสร้างข้อแข่งขันหรือข้อได้เปรียบนั้นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรเป็นอันดับแรก และส่วนมากจะมุ่งไปในทิศทาง 3 แนวทาง คือ

1. ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและทักษะในการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่แล้วเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะถ่ายทอดเพื่อการพัฒนา

2. พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ (learning process) โดยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ากับระบบสารสนเทศเพื่อนำมาเป็นจุดมุ่งหมายแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา

3. การพัฒนาโดยใช้ความสามารถในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น โดยตระหนักถึงความสำคัญของความรู้และการพัฒนาบุคลากรอยู่ในองค์กรเป็นหลัก เพื่อที่จะเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้ดีขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการทำงานที่ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมนั้นได้มีการเรียนรู้กระบวนการและขั้นตอนในการทำงานที่ถูกต้อง รวมไปถึงการเพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสาร การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน เสริมสร้างสมรรถนะและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนถึงการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการฝึกอบรมเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการหรือวิธีการ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีใจรักการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาองค์กรของผู้เข้าฝึกอบรม โดยวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมก็เพื่อเพิ่มทักษะและความรับผิดชอบให้บุคลากร สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนสร้างความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงในการปฏิบัติงานงานให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการอบรมแบบเก่าหรือแบบใหม่ก็เพื่อผลประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรทั้งสิ้น

สาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรม

ด้านสาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมนั้นได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540: 163) รายงานถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์ในงานมาแล้วจะทำงานได้ดีขึ้นทั้งทางคุณภาพและทางปริมาณ เพราะว่ารู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน สามารถปรับตัวเข้าในกับสภาวะสภาพการทำงานได้ดี ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ที่ทำงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น มีการควบคุมการพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติเอง เพื่อลดอุบัติเหตุ ลดความสิ้นเปลือง และเป็นการเสริมสร้างความมั่งคั่งขององค์กร

มนูญ ไชยทองศรี (2544: 16) ได้เล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า หน่วยงานต่างๆ จำเป็นต้องการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน สาเหตุเนื่องจาก

1. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีหลังจากที่จบการศึกษา จึงจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจทักษะ และมีทัศนคติที่ดีและเพียงพอก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานนั้น

2. ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจึงควรได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานให้มีการสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้า

3. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ทุกคนมุ่งหวังที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ดังนั้นจึงต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้มีโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือน มีหน้าที่การงานมั่นคง มีตำแหน่งที่สูงขึ้น และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังส่งผลให้กับบริษัทหรือองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับในสังคมอีกด้วย

4. การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ประหยัดที่สุดทั้งในด้านเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมเป็นการถ่ายทอดและให้ประสบการณ์ตรงที่สามารถเอาไปปรับปรุงใช้งาน และเป็นการพัฒนาผู้เข้าฝึกอบรมได้ดีกว่าให้ผู้ปฏิบัติงาน ทดลอง หรือกระทำเพื่อหาประสบการณ์เอง ซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาด สิ้นเปลืองเวลาค่าใช้จ่าย และอาจเกิดอันตรายได้

ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์ (2545: 11-12) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. บุคลากรใหม่ที่เข้าทำงานจะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียนมาจากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย แต่ยังไม่รู้วิธีการทำงานในสถานภาพปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้ จึงต้องได้มีการสอนงาน อบรมงาน เพื่อปรับความรู้ที่เรียนมาให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้จริง เพราะว่าองค์กรมีลักษณะงานเฉพาะตัว มีแบบแผนซึ่งจะต้องฝึกอบรมบุคลากรของตน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสภาพการปฏิบัติงานที่ไม่เหมือนกันก็ยังจะต้องอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรม ทัศนคติ ฯลฯ ในรูปแบบที่องค์กรพึงประสงค์

2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าและชื่อเสียงขององค์กร เพื่อทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์พร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรจากการจัดการฝึกอบรมที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเป็นประจำทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

3. การดำรงอยู่ขององค์กร องค์กรจะต้องมีการเจริญก้าวหน้า มีการขยายกิจการและการขยายการบริการอย่างกว้างขวาง องค์กรต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถออกไปประจำการและรับภาระหน้าที่งานตามสาขางานที่ขยายออกไป จึงจำเป็นต้องสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนเพิ่มเติมและเข้าประจำตามตำแหน่งต่างๆ ตามขนาดของหน่วยงานที่ขยายออกไป องค์กรต้องเตรียมตัวเอาไว้เพื่อรองรับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และลาออก องค์กรจึงต้องเตรียมพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา

4. ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงจำเป็นที่จะต้องอบรมเจ้าหน้าที่พนักงานให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ให้เข้ากับสมัยสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ในเรื่องเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการขยายการผลิตและบริการ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพได้ เพราะเครื่องมือบางอย่างมีราคาสูงมาก ไม่สามารถที่จะใช้

วิธีการทดลองทำงานด้วยตนเองแบบลองผิดลองถูกได้ จะต้องได้รับการฝึกอบรมเท่านั้นจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

5. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน แม้แต่เดิมยังมีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในขณะหนึ่งเพียงใด แต่เมื่อปฏิบัติงานเป็นเวลานานจะเกิดความจำเจ ความเหนื่อยล้าและเบื่อหน่ายได้ ซึ่งเป็นธรรมดาของมนุษย์ที่ไม่ได้มีการเพิ่มเติมความรู้ด้านใด จำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้เข้ารับการฝึกอบรมบ้างในระยะเวลาที่เหมาะสมปีละครั้งเป็นอย่างน้อย ในลักษณะการอบรมเพื่อการพัฒนาเรียกว่าการปัดฝุ่น (brush up) หรือเคาะสนิมเป็นครั้งคราว เพื่อเป็นการกระตุ้น บำรุงขวัญกำลังใจในการทำงานที่กำลังลดลงให้กระฉับกระเฉงขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีชีวิตชีวาสดใส เพื่อประสิทธิภาพของการอยู่ร่วมกันในองค์กร

6. องค์กรต้องวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่บุคลากรที่จะฝึกอบรม บุคลากรที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เช่น งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถพิเศษ งานเทคนิค งานวิชาการที่ยากๆ หรือแม้แต่งานด้านการบริหาร ซึ่งต้องใช้เวลาในการเตรียมคนและการฝึกอบรมเป็นระยะเวลานานกว่าคนนั้นจะทำงานได้ดีไม่เกิดผลเสีย การฝึกอบรมประเภทนี้จะต้องจัดต่อเนื่องอย่างมีแบบแผนและมีระบบ จึงจะบรรลุผลให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ส่วน นุชตรียา ผลพานิชย์ (2553: 18) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการสร้างเทคนิค ทักษะให้กับบุคลากรในองค์กรให้มีความเข้าใจระเบียบวิธีการทำงานได้เร็วขึ้น ซึ่งเป็นวิธีที่จะสามารถพัฒนาองค์กรและพัฒนาคนให้มีการเติบโตและทันยุคสมัยขึ้นไปเรื่อยๆ ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรมจะส่งผลโดยตรงต่อกับบุคลากรและผู้บริหารองค์กร

ในขณะที่ มหาวิทยาลัยมหิดล (2554) ได้รายงานว่า สาเหตุของการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการฝึกอบรมจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญงานในหน้าที่ หรือความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทิศทางที่จะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อาจกล่าวได้ว่า สาเหตุของการฝึกอบรม ก็เพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งทางคุณภาพและทางปริมาณ โดยการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานให้มากขึ้น มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมรู้จักแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม และมีความทันสมัยต่อกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเนื้อหา เจตคติ และทักษะ ส่งผลต่อความก้าวหน้าและชื่อเสียงขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีชีวิตชีวา เพิ่มประสิทธิภาพของการอยู่ทำงานร่วมกันในองค์กร และเป็นการกระตุ้นขวัญกำลังใจในการทำงานที่กำลังลดลงให้กระฉับกระเฉงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในหัวข้อที่ฝึกอบรม โดยมีการสร้างความเข้าใจร่วมกันในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรืออาจจะมีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีการกำหนดแผนการและการระบุเป้าหมายให้ชัดเจน เพราะว่าเป้าหมายของการฝึกอบรมอาจจะมีความแตกต่างกันในแต่ละที่แต่ละองค์กร โดย เนาวรัตน์ พลายน้อย (2546: 30) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต้องประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้ (knowledges)
2. เพิ่มพูนความเข้าใจ (understands)
3. เพิ่มพูนทักษะ (skills)
4. เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitudes)

สอดคล้องกับ ทวีป ศิริรัศมี (2549: 29) ที่กล่าวว่า ในการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อให้รู้ลักษณะของงาน
2. เพื่อให้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อให้มีความทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

อย่างไรก็ตาม อำนวย เดชชัยศรี (2542: 12-18) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมต้องมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแก้ไขปัญหาได้อย่างจริงจังและมีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเนื้อหา เจตคติ และทักษะ โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปแล้วการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะเน้นการสนับสนุนทางด้านความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และต้องการส่งเสริมทักษะ ส่วนการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อ ที่เป็นพฤติกรรมภายในนั้นเป็นผลพลอยได้ เพราะเป็นเรื่องที่ฝึกอบรมได้ยากมากกว่าฝึกอบรมทางด้านความรู้และทักษะ

นอกจากนี้ ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร ปุณณ์พิชญา รอดเปล่ง และ อาริยาพัชร์ น้อยวิไล (2559; 4-5) ยังได้รายงานว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีดังนี้

- เพื่อเพิ่มปริมาณผลผลิตของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม โดยมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น

- เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของผลิตผลของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดี เทคนิคและมีทักษะในการปฏิบัติงาน และได้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

- เพื่อลดต้นทุนของงาน อันเนื่องมาจากค่าเสียหายและค่าซ่อมแซมที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เนื่องจากบุคลากรยังขาดทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน

- เพื่อลดข้อบกพร่องและลดอุบัติเหตุจากการทำงาน ซึ่งสามารถช่วยให้งานเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการทำงานได้

- เพื่อลดอัตราการหมุนเวียนและการขาดงานของบุคลากร อันเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน หรือความเบื่อหน่ายบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม

จากนิยามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้มีเนื้อหาครอบคลุมชัดเจน จะเป็นผลดีและมีประโยชน์ต่อผู้เข้าฝึกอบรมและองค์กร รวมทั้งผู้จัดการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรมก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพิ่มพูนความเข้าใจ เพิ่มพูนทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยหากมีการดำเนินงานฝึกอบรมให้ไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรม จะส่งผลให้ผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจเทคนิค วิธีการ เรียนรู้งานได้เร็วและดีขึ้น

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

กิตติ พัชรวิชญ์ (2544: 447-448) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นการสร้างแรงจูงใจและความประทับใจให้กับพนักงานที่เริ่มต้นทำงาน โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการขยายตัวขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร รวมทั้งบุคลากรของบริษัทหรือองค์กรนั้นๆ ให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานภายในองค์กรให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน เพิ่มพูนวิทยาการที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 6-7) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถในการบริการลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นบริษัทท่องเที่ยว โรงแรม บ้านพัก ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว โดยมีประโยชน์ดังนี้

1. สร้างความประทับใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. เพื่อการเตรียมความพร้อมในการขยายงานขององค์กรออกไป

4. มีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และสามารถนำเทคโนโลยีเหล่านั้นไปประกอบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

5. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร ให้มีความเชื่อมั่นและปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

6. เพิ่มวิทยาการที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น

7. ลดงบประมาณค่าวัสดุที่สูญเปล่า

8. สร้างความสมัครสมานสามัคคีของการทำงานเป็นหมู่คณะภายในหน่วยงานเดียวกัน

9. เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าทางการศึกษาให้ได้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ

การระบุประโยชน์ที่พึงได้จากความสำเร็จของโครงการหลังจากการดำเนินการเสร็จสิ้น เป็นการแสดงถึงผลกระทบที่ดีทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นการระบุว่าใครจะได้รับประโยชน์หรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร อย่างไร ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยประโยชน์ของการฝึกอบรม (น้อย ศิริโชติ, 2552: 13) คือ

1. ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจอนุมัติการดำเนินการฝึกอบรม

2. วิทยากรได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ กรอบของเนื้อหาที่ต้องถ่ายทอดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลา ตลอดจนการเลือกใช้เทคนิค วิธีการ ให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของกลุ่ม

3. ผู้บังคับบัญชาได้ทราบและเข้าใจถึงความจำเป็นในการให้ความร่วมมือพิจารณาส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมโครงการ

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงสิ่งที่ตนเองจะบรรลุจากโครงการฝึกอบรม ทั้งวัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา ระยะเวลา ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม

5. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบใช้เป็นแนวทางดำเนินการจัดการฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

นุชตรียา ผลพานิชย์ (2553: 18) ได้อธิบายว่า ในการฝึกอบรมเป็นการสร้างเทคนิคที่สามารถพัฒนาองค์กร พัฒนาคน ให้มีการเติบโตและทันกับยุคสมัยขึ้นไปเรื่อยๆ ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรมมีผลโดยตรงต่อกับบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กร

1) ประโยชน์ต่อกับพนักงานและบุคลากร

- ได้ความรู้เพิ่มเติม ทั้งด้านการนำไปปฏิบัติงานโดยตรง และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

- ทำให้เกิดมีทักษะเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน และมีความชำนาญมากกว่าเดิม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีมาตรฐาน

- ทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในทางที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และเข้าใจในความสัมพันธ์ของงานต่างๆ ได้ดี

- ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองสูงขึ้น เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตได้

- ทำให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าตนเองจะอยู่ในสภาพใด

- ทำให้เกิดความรับผิดชอบบทบาทและหน้าที่สูงขึ้น

- เกิดมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงานที่ดีขึ้น

2) ประโยชน์ต่อผู้บริหารในองค์กร

- เสริมสร้างการเป็นผู้บริหารในการบริหารจัดการให้องค์กรมีความทันสมัยอยู่เสมอ

- ลดภาระของผู้บังคับบัญชาและติดตามผลการทำงาน ไม่ต้องคอยควบคุมดูแลตลอดเวลา

- มีแนวคิดสร้างสรรค์งานในองค์กรให้มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวไกล

- สร้างระดับความเชื่อมั่นและได้รับความไว้วางใจในการนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มั่นคง และมีความน่าเชื่อถือ

- สามารถสร้างผลงานและภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร เกิดการยอมรับจากภายในและภายนอกองค์กร

3) ประโยชน์ต่อองค์กร

- องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพจากการพัฒนา มีการฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานในการทำงาน

- องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้โดยตรง

- องค์กรมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยได้ตลอดเวลา

- องค์กรมีความเจริญและมีความมั่นคง

- องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอก ที่สามารถบริหารคนให้เก่งมีฝีมือในการพัฒนางานให้ได้มาตรฐานและถูกต้อง

- องค์กรได้รับชื่อเสียง มีภาพพจน์ที่ดีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี

- องค์กรได้รับผลกำไรและมีฐานะทางสังคม ได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากลูกค้าผู้ที่มาใช้บริการและเกิดการใช้ซ้ำ

จากแนวคิดประโยชน์ของการฝึกอบรม สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ทั้งโดยตรงต่อกับพนักงาน ผู้บริหาร และองค์กร การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้เทคนิค วิธีการดำเนินการ และเป็นการแสดงออกถึงผลกระทบที่ดีทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นการระบุว่าใครจะได้รับประโยชน์ หรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร อย่างไร ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังสามารถพัฒนาองค์กร พัฒนาคน ให้มีการเติบโตและทันกับยุคสมัยขึ้นไปเรื่อยๆ

ประเภทของการฝึกอบรม

กชวรรณ จอมขันเงิน (2543: 20) ได้สรุปประเภทของการฝึกอบรมว่า สามารถจำแนกได้หลายประเภท อาทิเช่น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหลังจากเข้าทำงาน และการฝึกอบรมก่อนการเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนงานใหม่ในองค์กร

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2547: 4) ได้จัดประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แบบตามลักษณะของการใช้สื่อความหมาย ซึ่งจะแบ่งออกเป็นวิธีการบอกเล่าจากผู้รู้ไปยังผู้ไม่รู้ (telling) วิธีการใช้ผู้รู้หรือผู้ชำนาญการแสดงวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องให้ผู้ที่ยังไม่เป็นหรือที่ยังไม่มี

ความชำนาญ (showing method) และวิธีการให้ผู้ที่ยังไม่รู้หรือทำไม่เป็นหรือยังไม่มีความชำนาญได้ทดลองทำด้วยตนเองเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญ (doing method)

2. แบ่งตามบทบาทและความรับผิดชอบที่มีต่อการเรียนการสอนของผู้เป็นวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึก เช่น เทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยวิทยากรเป็นหลักในการเรียนรู้ เทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยวิทยากรและผู้เข้าฝึกอบรมเป็นหลักในการเรียน และเทคนิคการฝึกอบรมที่อาศัยผู้เข้าฝึกอบรมเป็นหลักในการเรียนรู้

วิโรจน์ แสนคำภา (2550: 15) กล่าวว่า การฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรนั้นมีรูปแบบการจัดการหรือการรวมกลุ่มที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าตัวของวิทยากรจะนำเสนอในรูปแบบลักษณะใดให้กับผู้เข้าฝึกอบรม ซึ่งลักษณะของการฝึกอบรมนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมในระหว่างทำการ (on the job training, OJT) คือการฝึกการปฏิบัติงานโดยมีผู้ชำนาญงานนั้นเป็นครูฝึก คอยดูแลการฝึกงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมแบบการฝึกอบรมในระหว่างทำงานนี้จะไม่เน้นการเรียนทฤษฎีมากนัก แต่มุ่งเน้นไปในทางฝึกปฏิบัติ ทำให้การฝึกอบรมแบบนี้ความสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจเหมาะกับการปฏิบัติงานโดยตรง เห็นผลในระยะสั้นค่อนข้างชัดเจน ต้นทุนต่ำ แต่ก็ไม่ควรจะให้มีจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากเกินไป เพราะอาจจะทำให้เกิดการดูแลของผู้สอนไม่ทั่วถึง แล้วทำให้เกิดการบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ต้นทุนผลผลิตสูงขึ้น และผลิตผลต่ำลง

2. การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่เน้นความรู้ความเข้าใจโดยการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ใช่การเรียนรู้โดยปฏิบัติงานจริง ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้จะเป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้าอบรมได้มากกว่าการฝึกอบรมในระหว่างทำการ เพราะผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ แต่อาจจะเกิดปัญหาในเรื่องของการประยุกต์ใช้ เพราะความรู้เชิงทฤษฎีที่ได้บางครั้งมันไม่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด หากผู้อบรมไม่มีทักษะในการประยุกต์ความรู้เข้ากับการทำงาน หรือมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมว่าเป็นการพักผ่อนและผ่อนคลาย ก็จะทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร

ประเภทของการฝึกอบรมของแต่ละองค์กรอาจจะแบ่งออกไปตามลักษณะเนื้องานของแต่องค์กร บางครั้งก็จะมีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันก็เป็นได้เช่นเดียวกัน ซึ่ง น้อย ศิริโชติ (2552: 17) ได้แบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทคือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre-service training) เป็นการอบรมก่อนที่บุคคลนั้นจะเริ่มทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง ซึ่งจะประกอบด้วย

- การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นการฝึกอบรมเพื่อต้อนรับหรือแนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่เพื่อให้รู้จักหน่วยงานอยู่ในระบบการทำงาน องค์กร หรือสถาบัน รวมไปถึงการรับรู้วัตถุประสงค์และ

นโยบายของหน่วยงาน องค์กรหรือสถาบันนั้นๆ เพื่อจะได้มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติในขั้นต่อไป

- การแนะนำงาน (introduction training) เป็นการฝึกอบรมกึ่งปฐมนิเทศและสอนวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ สาเหตุที่ต้องฝึกอบรมและให้คำแนะนำงานเนื่องจากไม่มีสถาบันใดที่สามารถผลิตคนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรได้พอดี

2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (in-service training) เป็นการฝึกอบรมภายหลังที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้ยังได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การฝึกอบรมในระหว่างทำการ (on the job training) และการฝึกอบรมนอกที่ทำการ (off the job training)

ส่วน กรองกาญจน์ กันทะใจ (2552: 22-23) ได้สรุปประเภทของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

- การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมให้กับบุคลากรนั้นก่อนที่จะเริ่มทำงานในหน้าที่ตำแหน่งใดหนึ่งในองค์กร

- การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เป็นการฝึกอบรมภายหลังที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกว่าการอบรมบุคลากรประจำการก็ได้

จากการจำแนกประเภทของการฝึกอบรมที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า ประเภทของการฝึกอบรมนั้นอาจจะขึ้นกับเนื้องานขององค์กรต่างๆ ที่มีเทคนิคหรือวิธีการแตกต่างกัน หรือมีความคล้ายคลึงกันก็ได้ เช่น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว และการฝึกอบรมก่อนเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือเปลี่ยนงานใหม่ในองค์กร เป็นต้น

ขั้นตอนในการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการวางแผนในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ถูกต้องเพื่อให้การฝึกอบรมขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดย แนดเลอร์ (Nadler, 1982: 11) ได้สร้างรูปแบบหรือกระบวนการฝึกอบรมไว้ 9 ขั้นตอนที่เรียกกว่า “The critical events model” ดังนี้

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร (identify the needs of the organization)
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ (specify job performance)
3. กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์กร (identify learner needs)
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (determine objectives)
5. สร้างหลักสูตร (build curriculum)

6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม (select instructional strategies)

7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (obtain instructional resources)

8. ดำเนินการฝึกอบรม (conduct training)

9. ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและการป้อนระบบการฝึกอบรม (evaluation and feedback)

อย่างไรก็ตาม ในธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่จะไม่มีองค์กรที่รับผิดชอบในเรื่องของการฝึกอบรมโดยตรง และจะใช้วิธีการจ้างส่วนงานภายนอก เพื่อดำเนินโครงการการฝึกอบรมให้นั้น ได้มีผู้สรุปกระบวนการการฝึกอบรมไว้อย่างหน้าสนใจและง่ายต่อการเข้าใจง่ายเพียง 4 ขั้นตอน (กชวรรณ จอมขันเงิน, 2543: 28) คือ

1. การหาความต้องการในการฝึกอบรม

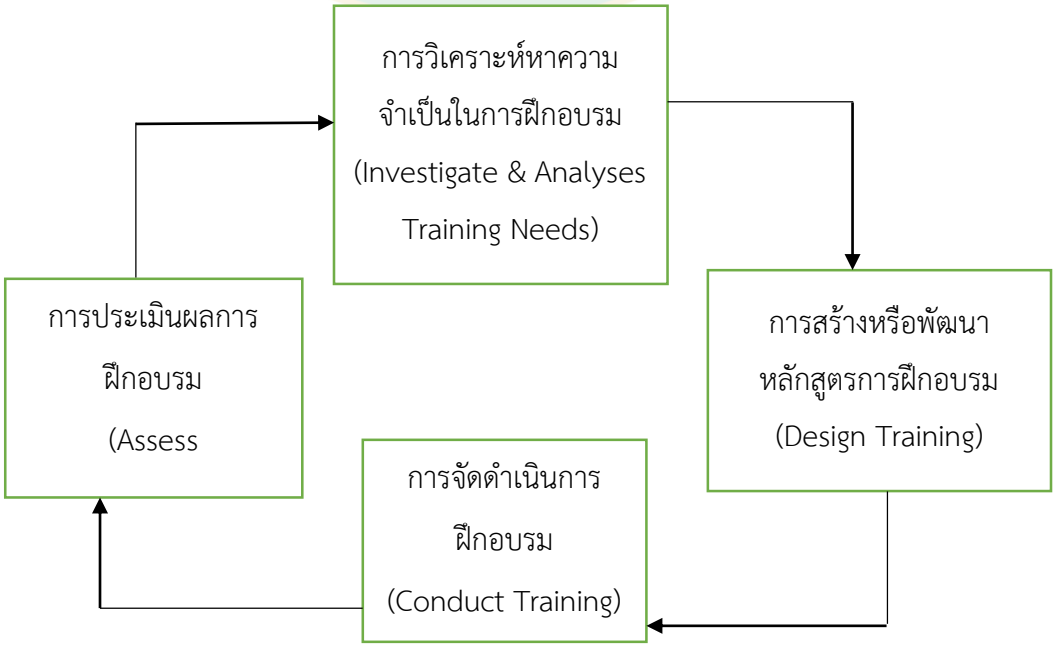
2. การคัดเลือกสรรหาการฝึกอบรมที่เหมาะสม

3. การวางแผนดำเนินการฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ

4. การประเมินและติดตามผล เพื่อให้แน่ใจว่าการฝึกอบรมนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจริงหรือไม่

นอกจากนี้ สมคิด บางโม (2544: 19) ได้กำหนดขั้นตอนในการฝึกอบรมว่าประกอบด้วย การหาความจำเป็นของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การออกแบบการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามประเมินผล

ในขณะที่ จุฑามณี ตระกูลมทุตา (2550: 51-54) ได้แบ่งกระบวนการของการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งแสดงดังภาพภาพที่ 3 (หน้า 98)



รูปภาพ 3 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : จุฑามณี ตระกูลมทุตา (2550: 51-54)

จากภาพที่ 3 แสดงวงจรของกระบวนการฝึกอบรมที่ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนใหญ่ โดยเริ่มต้นจาก การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อนำไปสู่การสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อการจัดดำเนินการฝึกอบรม และสุดท้ายเป็นการประเมินผลการฝึกอบรม หลังจากนั้นเข้าสู่วงจรเดิมต่อไป

อย่างไรก็ตาม นุชตรียา ผลพานิชย์ (2553: 16) ได้รายงานว่า วงจรของการอบรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการประเมินความจำเป็นในการอบรม
2. ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรการออกแบบหลักสูตรและการวางแผนเตรียมความพร้อม
3. ขั้นตอนการปฏิบัติการฝึกอบรม
4. ขั้นตอนการประเมินผลและการติดตามผลการอบรม
5. ขั้นตอนการทบทวนและวิจัยเพื่อนวัตกรรมการอบรม

โดยแท้จริงแล้วขั้นตอนของการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการหรือการหาความจำเป็นของการฝึกอบรมซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกัน ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์หาความจำเป็นของการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาเพื่อสร้างหลักสูตร การจัดทำโครงการเพื่อทำการอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และการสรุปผลรายงานการฝึกอบรม

จากขั้นตอนของการฝึกอบรม สามารถสรุปได้คือ ในการฝึกอบรมองค์กรต้องมีเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เริ่มต้นจากการหาความจำเป็นของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การออกแบบการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามประเมินผล

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม

ความต้องการเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งของมนุษย์ ทำให้เกิดการกระตุ้นในการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ที่เป็นความแตกต่างระหว่างผลของสภาพที่มีความต้องการที่ทำให้เกิดขึ้นมา และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา การที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองที่เพียงพอ

แล้วก็สามารถทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ประสบผลสำเร็จไปด้วยดี แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการที่ไม่เพียงพอก็จะมีความกังวลและทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ ยังมีระดับความพอใจที่มีผลต่อความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย (ปราโมทย์ วุฒิวิชญานันต์, 2546: 44)

สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์. (2558. ออนไลน์) ได้รายงานว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมก่อนการเรียนรู้ ดังนั้นความต้องการอบรมในปัจจุบันจึงถือได้ว่าเป็นความต้องการในกิจกรรมที่มาก่อนการเรียนรู้ ซึ่งความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 2 ประการคือ

- ความต้องการสำหรับปัจจุบัน ซึ่งความสำคัญของความต้องการปัจจุบันคือบุคลากรที่เข้ามาใหม่ ที่เข้ามาทำงานในหน่วยงานยังไม่รู้เรื่องราวของการทำงาน หรือหน่วยงานที่รับพนักงานเข้ามาแล้วยังทำงานไม่เป็น หรือคนเก่าที่ยังทำงานไม่ได้หรือทำได้แต่ไม่ดีเท่าที่คาดหวังไว้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในระเบียบการปฏิบัติงานและวิธีการทำงาน หรือมีการนำเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่เข้ามาทำงาน หรือมีการย้ายคนเข้ามาใหม่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อให้งานในปัจจุบันเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

- ความต้องการสำหรับอนาคต เป็นการวางแผนที่จะเลื่อนคนขึ้นไปรับหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงมากขึ้น จะนำใช้เครื่องที่ทันสมัยเข้ามาใช้ จะมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน หรือจะมีการย้ายคนไปทำงานหน่วยงานใหม่ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายในอนาคต

ความต้องการในการฝึกอบรมได้มาจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่งด้วยกัน คือ

1. มาจากผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่รู้ว่าจะมีคนใหม่เข้ามาในหน่วยงานของตนกี่คน จะมีผู้โยกย้ายจากหน่วยงานอื่นเข้ามาในหน่วยงานของตน หรือโยกย้ายไปอยู่ด้วยหน่วยงานอื่นกี่คน จะมีการเลื่อนขั้นเลื่อนฐานะกี่คน มีคนที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันที่ยังไม่ถึงระดับหมายถึงคนมีความต้องการในการฝึกอบรมด้านฝีมือกี่คน มีความต้องการฝึกอบรมด้านวิชาชีพกี่คน มีความต้องการฝึกอบรมด้านการจัดการกี่คน

2. มาจากผู้ปฏิบัติงานเอง ซึ่งถ้าผู้ปฏิบัติงานได้ทราบมาตรฐานในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรก็ย่อมจะรับรู้ได้ว่าตนสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือไม่ หากยังปฏิบัติไม่ได้หรือไม่ถึงมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้ก็จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม แต่จะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นกับผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนด หรือถ้าตนเองรู้ว่าตนเองต้องถูกโยกย้ายไปทำงานในที่อื่น หรือรู้ว่างานอื่นที่จะต้องทำนั้นมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างไร ก็จะทำให้รู้ว่าตนเองต้องการฝึกอบรมอะไรบ้าง และถ้าผู้ปฏิบัติงานได้ติดตามความเคลื่อนไหวในสายวิชาชีพของตนก็จะทราบว่ามีความต้องการฝึกอบรมอะไรบ้าง และผู้บังคับบัญชาย่อมรู้ว่าต้องฝึกอบรมบุคลากรของตนเองให้ได้ในลักษณะใด

มาสโลว์ ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและอธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับจากขั้นต่ำไปหาสูง (Hierarchy & Need) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับแพร่หลาย โดยสมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรมของมนุษย์ (Maslow, 1954: 80-106) ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าขนาดความต้องการที่ได้รับจากการตอบสนอง หรือสิ่งที่ต้องการนั้นมีมากน้อยเพียงไหนหรือยังไม่มี ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะไม่มีวันสิ้นสุด จะมีการหมุนเวียนเรื่อยๆ เริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งเหล่านั้นก็จะไม่มีความดึงดูดใจหรือจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์อีกต่อไป ในกรณีที่ความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตองสนองก็จะพาให้เกิดแรงจูงใจในพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไปเรื่อยๆ

3. ความต้องการของมนุษย์นั้นมีลำดับขั้นที่ให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน เช่น จะเริ่มจากระดับต่ำเมื่อได้รับความตอบสนองแล้วความต้องการดังกล่าวก็จะสูงขึ้นไปเรื่อยๆ จนถึงระดับสูงสุดและจะมีการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที เป็นต้น

ในขณะที่ วิจิตร อาวะกุล (2540: 63-64) ได้กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมเกิดจากปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง อย่างใดอย่างหนึ่งที่อยู่ในองค์กรที่ทำงานของตนเอง เช่น ความรู้ที่มีไม่พอกับความเข้าใจในทัศนคติ ความชำนาญและความสามารถในการทำงาน เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วผู้ปฏิบัติงานที่ยังไม่ดีเท่าที่ควรเพราะขาดในสิ่งเหล่านี้

K = Knowledges	ความรู้	ขาดความรู้ ความรู้ไม่พอสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
A = Attitudes	ทัศนคติ	ขาดความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ ขาดความรักงาน ขาดการทุ่มเท ไม่มีอุดมการณ์
P = Practices	การฝึกปฏิบัติ	การปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง ขาดหลักการ วิธีการทำงานไม่ตรงกับคำสั่งงาน
S = Skills	ทักษะ	ทักษะไม่พอเนื่องจากมีประสบการณ์น้อย ขาดการฝึกฝน ดังนั้นจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม
I = Interests	ความสนใจ	ขาดการจูงใจในการทำงานที่ดีและเหมาะสม
U = Underspending	ความเข้าใจ	ขาดความเข้าใจในวิธีการทำงานต่างๆ ทำให้งานที่ได้ไม่สมบูรณ์

จากแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรม สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการทำให้เกิดการกระตุ้นการตอบสนองทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม และระดับความพอใจมีผลต่อความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เป็นการทำให้เกิดมีความต้องการขึ้นมา ซึ่งความต้องการ

ฝึกอบรมเกิดจากปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง อย่างใดอย่างหนึ่งที่อยู่ในองค์กรที่ทำงานของตนเอง เช่น ความรู้ที่มีไม่พอ ความไม่เข้าใจ ทัศนคติไม่ดี ขาดความสามารถและความชำนาญในงาน เป็นต้น

ประเภทความต้องการฝึกอบรม

ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม ประกอบด้วยหลายประเภท หรือหลายลักษณะ ตามทรรศนะของนักวิชาการแล้วแต่จะยึดถือหลักเกณฑ์ใดเป็นเครื่องแบ่งแยก โดย ชาญ สวัสดิ์สาลี (2549: 37-39) ได้แบ่งประเภทความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่แบ่งตามวิธีการค้นหา ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดแจ้ง (obvious needs) และ 2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา (hidden needs)

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายหรือความจำเป็นของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1) ข้าราชการหรือพนักงานใหม่ 2) ข้าราชการหรือพนักงานระดับปฏิบัติ 3) ผู้บังคับบัญชาระดับต้น 4) ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และ 5) ผู้บังคับบัญชาระดับสูง

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามช่วงเวลา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมในปัจจุบัน (present needs) 2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคต (future needs)

ขั้นตอนการหาความต้องการในการฝึกอบรม

ในการค้นหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรตามทรรศนะของ เดชา แก้วชาญศิลป์ (2556: 8-15) แบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ

1. แนวทางที่ 1 มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

- ศึกษางานหรือสถานการณ์ว่ามีความต้องการอย่างไร
- ศึกษาว่าคนทำงานนั้นทำงานได้ผลแค่ไหน
- วิเคราะห์ว่างานที่คนทำได้หรือจะทำได้ครบถ้วนตามมาตรฐานเพียงใด
- ประเมินและคัดเลือกความต้องการ โดยพิจารณาว่าการฝึกอบรมจะเป็นวิธีแก้ไขที่ดีที่สุด
- รวบรวมความต้องการในการฝึกอบรมของคนทำงานที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน
- พิจารณาว่าความต้องการในการฝึกอบรมของคนที่รวบรวมได้มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเพียงใด

2. แนวทางที่ 2 มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

- ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ศึกษาสภาพงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันนี้เพื่อดูว่างานมีคุณภาพและปริมาณเป็นอย่างไร

- วิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่รวบรวมได้จากขั้นที่ 1 และ 2 ว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง

- ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ว่าปัญหาใดหรืออุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมแก่ผู้ทำงานกลุ่มใด ระดับใด

- วิเคราะห์ต่อไปว่าบุคคลที่ต้องการฝึกอบรมดังกล่าว ต้องฝึกอบรมปรับปรุงความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติมากน้อยเพียงใด จะได้เป็นแนวทางในการจัดสร้างหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์ และกมล อดุลพันธ์ (2556: 109-110) ได้จำแนกความต้องการในการฝึกอบรมไว้ 3 แบบ โดยยึดหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องพิจารณาถึงวิธีการค้นหา โดยแบ่งออกเป็น

1.1 ความต้องการในการฝึกอบรมที่เด่นชัด ถือเป็นปัญหา ข้อมูลขัดแย้ง และข้อขัดข้องที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน จึงจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยที่ไม่ต้องค้นหา สำรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์แต่อย่างไร

1.2 ความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา คือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องสามารถบอกได้ว่าการฝึกอบรมประเภทใด มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นดำเนินการไปสู่จุดหมายได้ เช่น ปัญหาของการทำงานค้างและไม่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ หรือไม่มีมาตรฐานการติดต่อ ดำเนินการปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า หรือการสื่อสารที่ผิดพลาด การให้ข้อมูลไม่ละเอียด สับสน หรือขาดบุคลากรเนื่องจากบุคลากรขาดงานบ่อย เป็นต้น

2. ความต้องการในการฝึกอบรมที่พิจารณาถึงตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กร แบ่งออกได้ดังนี้

2.1 ความต้องการในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะที่ตนเองกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ หรือตำแหน่งหน้าที่ระดับสูงขึ้นในอนาคต

2.2 ความต้องการในการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองโดยทั่วไป

2.3 ความต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจ โดยทั่วไปไม่จำกัดว่าอยู่ในวิชาการแขนงไหนหรือของหน้าที่ใดเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.4 ความต้องการที่จะพัฒนาบุคลิกลักษณะที่เป็นส่วนตัว

3. ความต้องการในการฝึกอบรมที่จะพิจารณาถึงระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม เพราะตามสถานภาพความเป็นจริงแล้วไม่ใช่เฉพาะว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรเสียก่อนจึงจะเกิดความจำเป็นหรือต้องหาเนื้อหาในการฝึกอบรมและจัดให้มีการฝึกอบรมได้ แต่สภาพความเป็นจริงนั้นในบางครั้งยังไม่เกิดปัญหาขึ้นในองค์กรก็อาจจะจัดฝึกอบรมได้ ทั้งนี้เราอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

3.1 ความต้องการในการฝึกอบรมที่ชัดแจ้งอยู่ในปัจจุบัน จะปรากฏออกมาในลักษณะที่เป็นปัญหาขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน ดังนั้นจะต้องมีการฝึกอบรม

บุคลากรที่เกี่ยวข้องเสียก่อนจึงจะแก้ปัญหานั้นๆ ได้ เช่น พนักงานควบคุมเครื่องจักรไม่มีความรู้ความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรได้ หรือบุคลากรในบริษัทไม่มีความรู้ในการให้ข้อมูลกับลูกค้า หรือหัวหน้างานขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานเบื้องต้น เป็นต้น ความจำเป็นลักษณะนี้อาจจะมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นการขาดความรู้ความสามารถเป็นประการสำคัญ

3.2 ความต้องการในการฝึกอบรมที่จะปรากฏขึ้นในอนาคต เป็นปัญหาที่มีเครื่องชี้วัดว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ดังนั้นเพื่อจะแก้ไขไม่ให้มีปัญหานั้นเกิดขึ้นในอนาคตจึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรม ในปัจจุบัน ตัวอย่างที่เห็นชัดเจน ได้แก่ หน่วยงานช่างสั่งซื้อเครื่องมือจักรชนิดใหม่เข้ามาใช้และจำเป็นที่ต้องรีบใช้เครื่องมือนั้นใน 6 เดือนข้างหน้า บุคลากรในปัจจุบันไม่คุ้นเคยกับเครื่องมือใหม่ๆ ฉะนั้น ปัญหานี้จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอน คือพนักงานจะทำงานได้ไม่เต็มที่ ในระยะนี้จึงเกิดความต้องการในการฝึกอบรมสำหรับอนาคตขึ้น

3.3 ความต้องการในการฝึกอบรม ที่มุ่งเน้นปรับระดับความสามารถของบุคลากรขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ปัญหาของหน่วยงานนี้ถือได้ว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยตรงยังไม่ปรากฏ หากไม่มีการฝึกอบรมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรก็ยังดำเนินไปโดยบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทุกประการ พนักงานทุกคนก็บังเกิดความพึงพอใจในงานของตน แต่เป็นความมุ่งมาดปรารถนาของหน่วยงานที่จะยกระดับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น โครงการฝึกอบรมที่เห็นได้ชัดเจนคือ เช่น การบรรยายพิเศษให้บุคลากรเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถ โครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรให้บริการ เป็นต้น

อภิชาติ พานสุวรรณ และพรรษวรรณ สุขสมวัฒน์ (2550: 15) ได้กล่าวว่า ความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นมีผลมาจากสภาพแวดล้อมจากการทำงานและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่จะปรากฏขึ้นโดยตรง จึงทำให้เกิดความต้องการในการฝึกอบรมขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งองค์กรและบุคลากรเอง

การเปลี่ยนแปลงจากชีวิตนักเรียน/นักศึกษาเข้าสู่วัยทำงานนั้นเป็นก้าวสำคัญก้าวหนึ่งสำหรับทุกคนเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นจุดเปลี่ยนของชีวิตที่ต้องอาศัยทักษะ ความสามารถ และความรับผิดชอบที่สูงขึ้นกว่าการเป็นนักศึกษา ชีวิตที่เปลี่ยนไปไม่ใช่เพียงการเรียนแล้วนำความรู้ไปสอบอีกต่อไป ความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจึงไม่ใช่เพียงสอบผ่านหรือไม่ผ่าน ซึ่งในการทำงานนั้นความสำเร็จอาจหมายถึงโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ผลกำไรมากขึ้น ฯลฯ ในขณะเดียวกันความผิดพลาดอาจหมายถึงการขาดทุน การได้รับหนังสือเตือน การถูกพักงาน การถูกไล่ออก ฯลฯ นักศึกษาที่จบใหม่จึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวและเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับนำตัวเองเข้าสู่วัยทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของทักษะพื้นฐานเป็นอันดับแรก เช่น ทักษะในด้านการสื่อสารและมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการวางแผน

ทักษะในด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ ทักษะและความสามารถทางด้านภาษา เป็นต้น และในบรรดาทักษะเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงาน ได้แก่

1. ทักษะในด้านการสื่อสารและมนุษย์สัมพันธ์ (communication & relation skills) สิ่งจำเป็นในการทำงานร่วมกันคือการสื่อสารและมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งเป็นศิลปะในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ ความนับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือ ดังนั้น ทักษะด้านนี้จึงเป็นทักษะสำคัญอันดับต้นๆ ในระหว่างการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะสามารถลดความขัดแย้ง และยังเป็นการช่วยให้การติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและนำมาซึ่งความสำเร็จ ทักษะในด้านการสื่อสารและมนุษย์สัมพันธ์ ประกอบด้วยหลายปัจจัยดังนี้ ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน บุคลิกภาพ จิตวิทยา การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา ศิลปะการจูงใจในการทำงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการเจรจาต่อรอง ทักษะการมอบหมายงาน เทคนิคการสอนงาน ทักษะการติดตามผล ความกระตือรือร้น และความภูมิใจในตนเองและอาชีพ

2. ทักษะในการแก้ปัญหา (problem solving skills) การแก้ปัญหาเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานและบริหารงาน เพราะการปฏิบัติงานไม่ว่าในตำแหน่งใดก็จะต้องเผชิญกับปัญหาและสภาวการณ์ต่างๆ ดังนั้นความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีระบบ ไม่เกิดความเครียดทางกายและจิตใจเป็นสิ่งที่จำเป็น ที่จะทำให้ปัญหาไม่ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่โตเกินแก้ไข การแก้ปัญหาต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การกำหนดและแยกแยะสาเหตุของปัญหา มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินการแก้ไขและวิเคราะห์ รวมถึงวิธีการและการวัดผลหลังการแก้ไข และสร้างมาตรฐานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิม โดยการแก้ปัญหาของแต่ละคนอาจจะมีความแตกต่างในหลายวิธี ได้แก่ การใช้เทคนิคการแก้ไขปัญหาหาทางออกด้วยความคิดสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความอดทน ช่างสังเกต มีเหตุผล ความกล้าหาญในการตัดสินใจ และการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3. ทักษะในการวางแผน (organizing and planning skills) เป็นการทำงานที่องค์กรให้ควรตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ถ้าองค์กรมีการทำงานที่ขาดการวางแผนที่ดีก็จะทำให้องค์กรนั้นทำงานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารเวลา การตรงต่อเวลา การเอาใจใส่ในการทำงานอย่างแท้จริง การศึกษางานของคู่แข่งเพื่อพัฒนาตนเอง ความละเอียดรอบคอบและทำงานรวดเร็ว

4. ทักษะในด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ (technology and computer skills) ด้วยรูปแบบการทำงานและการพัฒนาของการสื่อสารที่ครอบคลุมมากขึ้น ได้ก่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนในการกำหนดความต้องการของตลาดแรงงาน ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดทักษะในด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ไว้เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของการรับบุคลากรใหม่ เพราะว่า

บุคลากรที่มีทักษะในเรื่องของเทคโนโลยีและมีความชำนาญเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์เข้าในการทำงาน โดยมีความเชี่ยวชาญด้านโปรแกรม Word, Excel และโปรแกรม Power Point เพราะสามารถช่วยให้ทำงานได้อย่างรวดเร็ว และลดความผิดพลาด ทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (linguistic skills) ขึ้นอยู่กับบุคลากรว่าจะมีความกระตือรือร้นแสวงหาเรียนรู้และรักความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งเรื่องการสื่อสารและการติดต่อประสานงานกันมากขึ้น จึงทำให้ทักษะการใช้ภาษามีส่วนสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่ประกอบด้วย การฟัง การเขียน และการพูด ดังนั้นบุคลากรที่สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้จะถือว่าได้เปรียบอย่างมาก เพราะปัจจุบันมีผู้ลงทุนบริษัทจากต่างประเทศหรือการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น บุคลากรที่มีทักษะและความสามารถด้านภาษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ทักษะต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นที่นักศึกษาที่เรียนจบใหม่ควรเรียนรู้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่วัยทำงาน และยังเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวอีกด้วย นอกจากนี้ คุณสมบัติสำคัญในการทำงานอีกอย่างคือทัศนคติ (Attitude) ซึ่งหากมีทัศนคติที่ดีในการทำงานแล้วก็จะทำให้มีความสุขและสนุกกับการทำงานและก่อให้เกิดประสิทธิผลในระยะยาวต่อไป

จากแนวคิดความต้องการฝึกอบรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการฝึกอบรมนั้นมีผลจากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรู้เดิมของนักเรียน นักศึกษา หรือคนที่เข้าสู่วัยทำงาน อาจต้องมีการฝึกอบรมให้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังเป็นการสร้างทักษะในการสื่อสาร สร้างความรู้และความสามารถให้บุคลากรนั้นมีภาวะในการรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น เช่น ทักษะการสื่อสาร การวางแผน ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะในด้านการนำใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์เข้าในการทำงาน ทักษะและความสามารถด้านภาษาในการให้บริการ รวมถึง การยกระดับ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำลังดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ และช่วยให้มีความคิดในการพัฒนาจากปัจจุบันสู่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่องค์กรได้จัดขึ้นหรือส่งให้เข้าร่วมจะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริม และพัฒนาให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปในด้านต่างๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการที่พอใจขององค์กร ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพของอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และมีศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจท่องเที่ยวทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ อย่างไรก็ตาม ในแต่ละองค์กรก็จะมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน และแม้แต่ในองค์กรเดียวกันบุคลากรแต่ละคนก็มีความแตกต่าง

อีกด้วย ดังนั้นจึงต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติหรือแนวทางในการฝึกอบรมในอันที่จะทำให้ผู้ข้ารับการฝึกอบรมเกิดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และการจัดการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผลจะยิ่งทำให้องค์กรบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ได้กำหนดขั้นตอนการฝึกอบรมได้เป็น 4-5 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่ การหาความจำเป็นของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรและ/หรือการออกแบบการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และ การติดตามประเมินผลและ/หรือการทบทวนและวิจัยเพื่อนวัตกรรม (สมคิด บางโม, 2544: 19; จุฑามณี ตระกูลมทุตา, 2550: 51-54; นุชตรียา ผลพานิชย์, 2553: 16) ซึ่งสอดคล้องกับราณี อิสิชัยกุล (2550: 17) ที่ได้รายงานถึงกระบวนการพัฒนาและการจัดการการฝึกอบรมสำหรับองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมว่าประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3) การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม 4) การดำเนินการฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกและขั้นตอนที่สำคัญมากของกระบวนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นในการออกแบบโครงการฝึกอบรม ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อให้การจัดการฝึกอบรมสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนั้น การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมยังทำให้ทราบถึงเรื่องที่ควรฝึกอบรมด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมมีขอบข่ายครอบคลุม 3 ระดับคือ

1.1 การประเมินองค์กร (organizational assessment) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรให้เป็นไปตามพันธ์กิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเตรียมองค์กรให้ดำเนินไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งประสิทธิผลที่องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมควรประเมินเพื่อการจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสม เช่น ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ปัญหาและอุปสรรคด้านวัฒนธรรมหรือภาษา ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการด้านเศรษฐกิจและสังคม ความสามารถด้านกฎหมายและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

1.2 วิเคราะห์งาน (job analysis) หรืออาจเรียกว่าการวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติเป็นการวิเคราะห์ภารกิจที่ผู้เข้าอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรม และผู้เข้าอบรมจะต้องมีความรู้ทักษะและความสามารถอะไรบ้างในการปฏิบัติงานนั้น (ชูชัย สมิทธิไกร, 2551: 32) การวิเคราะห์งานในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมต้องพิจารณาถึงความต้องการฝึกอบรมในเรื่องงาน เช่น การฝึกอบรมทักษะด้านกฎหมาย การฝึกอบรมทักษะและพฤติกรรมการทำงานของงานเฉพาะ

อย่าง เช่น การสำรองที่นั่งโดยสารของสายการบิน การพูดและบรรยายของมัคคุเทศก์ การผสมเครื่องดื่มและการบริการที่ประทับใจลูกค้า เป็นต้น การฝึกอบรมงานที่ปฏิบัติได้ยาก หรือการฝึกอบรมที่เลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง เช่น การเป็นหัวหน้างาน เป็นต้น ข้อมูลวิเคราะห์งานนี้จะช่วยให้ผู้ที่มีหน้าที่จัดฝึกอบรมได้มีแนวทางในการจัดการฝึกอบรม ทั้งเรื่องหลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรม

1.3 การประเมินทรัพยากรในองค์กร (assessment of our human resources) เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และเพื่อใช้กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ต้องพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถอะไรบ้าง จึงจะทำให้เกิดการทำงานของพวกเขาดีขึ้น การประเมินทรัพยากรในองค์กรจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมที่ดีจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและระดับของผู้รับการฝึกอบรม ซึ่งมีผลต่อการจัดหลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งระดับของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ

- การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (employee training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น การต้อนรับ การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือเทคนิคการขาย เป็นต้น

- การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะเป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

- การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้เป็นกลุ่มบุคลากรระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การฝึกอบรมระดับผู้บริหารขั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร อาทิเช่น ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานบริษัทและรองประธานบริษัท ต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หรือการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เมื่อประเมินความต้องการในการฝึกอบรมได้แล้ว องค์กรธุรกิจต้องกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยระบุถึงพฤติกรรมหลังการฝึกอบรมที่ให้สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น เพื่อให้สามารถรับสำรองห้องพักทางโทรศัพท์ได้ภายใน 5 นาที เพื่อให้สามารถเก็บโต๊ะและจัดโต๊ะอาหารใหม่ตามมาตรฐานภายใน 60 วินาที เป็นต้น นอกจากนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกวิธีการฝึกอบรม

เพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ตามต้องการ และเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วควรชี้แจงให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจอย่างชัดเจน เพราะจะเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์กรในด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรมควรทำทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวควรอยู่ในแผนรวมขององค์กรธุรกิจ โดยแผนระยะสั้นควรทำเป็นประจำทุกปี และต้องมีการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรในแผนระยะยาว เป้าหมายคือต้องการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่เข้าใหม่ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ตามตำแหน่งและอายุงานที่เพิ่มขึ้น โดยครอบคลุมหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม เวลาการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม และสื่ออุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม

4. การดำเนินการฝึกอบรม เมื่อองค์กรได้เตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ก่อนที่จะเริ่มฝึกอบรมควรแจ้งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเหตุผลของการฝึกอบรม ระยะเวลาของการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจทิศทางของการฝึกอบรมที่ชัดเจนและช่วยจูงใจให้เกิดความต้องการเรียนรู้ แล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไหวในทุกประการ ซึ่งหากองค์กรต้องการให้มีประสิทธิผลควรมีการทดลองก่อนปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (จงกลนี ชุติมาเทวินทร์. 2544: 34) และควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณ รวมทั้งการสนับสนุนจากวิทยากรฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

5. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่เป็นวิธีการหาคุณค่าโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการฝึกอบรม ที่วัดได้กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์การฝึกอบรม ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับแรกต้องครอบคลุมการประเมินเนื้อหาของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม สื่อของการฝึกอบรม และผู้สอน โดยการสอบถามผู้เรียน ส่วนระดับที่ 2 เป็นการประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมเป็นแนวคิดการประเมินผล 5 ระดับของ Hamblin (ราณี อิสิชัยกุล, 2550) ประกอบด้วย 1) ปฏิกิริยา 2) การเรียนรู้ 3) พฤติกรรม 4) หน่วยงาน และ 5) ผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งผลการฝึกอบรมทำให้เกิดปฏิกิริยาที่นำไปสู่การเรียนรู้ และการเรียนรู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อผลงานของหน่วยงานและท้ายที่สุดก็ส่งผลต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นโอกาสธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมควรกำหนดวิธีการประเมินคนในแต่ละระดับให้ชัดเจน

นอกจากการประเมินผลการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรมแล้ว ภายหลังการฝึกอบรม 3 เดือน องค์กรควรควรมีการติดตามผลการฝึกอบรม และควรติดตามผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ภายใน 6 เดือนถึง 1 ปีแล้วจึงนำผลทั้งหมดมาสรุปเป็นภาพรวมด้วย ว่าพนักงานที่ผ่านการอบรมได้นำความรู้ทักษะและทัศนคติที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริงได้ผลสำเร็จหรือไม่ (แววดาว จงกลนี และวิวรณ์ วงศ์อรุณ. 2559: 46)

จากแนวคิดเรื่องการจัดการฝึกอบรม สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาและการจัดการการฝึกอบรมสำหรับองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3) การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม 4) การดำเนินการฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม แต่ละองค์กรมีลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันอาจมีแนวทางหรือขั้นตอนในการฝึกอบรมที่แตกต่างกันไปด้วย และควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรมแล้ว 3 เดือน เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม และควรติดตามผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องภายใน 6 เดือนถึง 1 ปีแล้วจึงนำผลทั้งหมดมาสรุปเป็นภาพรวมด้วย

สถานการณ์ของธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศลาว

ลาวได้ปฏิรูประบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมสู่ระบบเศรษฐกิจเสรีการตลาดตามนโยบายจินตนาการใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2529 โดยประธานของประเทศได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าปี 2563 ประเทศลาวจะต้องพ้นจากสถานการณ์เป็นประเทศที่กำลังพัฒนา ต้องมีความมั่นคงทางการเมือง เศรษฐกิจต้องขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ประชาชนต้องมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจากปัจจุบัน 3 เท่าตัว ซึ่งในช่วงปี 2549-2553 เป็นช่วงของการเสริมสร้างพื้นฐานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภาวะเศรษฐกิจของประเทศลาวมีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามลำดับ มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ในด้านการลงทุนประเทศลาวเป็นประเทศที่น่าสนใจสำหรับนักลงทุนเพราะมีทั้งทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ มีสิทธิพิเศษทางการค้าและค่าแรงถูก ในปี 2550 การลงทุนในประเทศลาวที่ได้รับอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนจากกรมส่งเสริมและคุ้มครองการลงทุนภายในและต่างประเทศเกือบ 200 โครงการ เป็นนักลงทุนจากจีน เวียดนาม ไทย เกาหลีใต้ และมาเลเซียเป็นส่วนใหญ่ โดยสาขาธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในประเทศลาวได้แก่ การผลิตพลังงานไฟฟ้า การเกษตร และการบริการ ตามลำดับ (สำนักงานอาเซียน. 2559: 5-7) นอกจากนี้ ประเทศลาวมีความพยายามที่จะพัฒนาเขตเศรษฐกิจและแหล่งท่องเที่ยวบริเวณสามเหลี่ยมทองคำเพื่อเป็นศูนย์กระจายสินค้าครบวงจรในเขตอาเซียน โดยประธานประเทศได้ตั้งความหวังจะดึงดูดการลงทุนทางด้านพลังงาน เหมืองแร่ การธนาคาร รวมถึงการนำบริษัทของรัฐบาลจำนวนมากขึ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหุ้นเพื่อดึงดูดการลงทุน และได้พยายามทำการประชาสัมพันธ์

ตัวเองว่าเป็นแบตเตอรี่ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และมีแผนการสร้างเขื่อนไฟฟ้าพลังน้ำเพื่อผลิตกระแสไฟฟ้าให้ได้ร้อยละ 8 ของพลังงานในภูมิภาคภายในปี 2568 เพื่อเพิ่มอิทธิพลในภูมิภาคและลดการพึ่งพาเพื่อนบ้าน (ระบบออนไลน์. 2558: 6)

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของ สปป.ลาว เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับความสนใจและทำรายได้เข้าประเทศจำนวนมาก จุดเด่นคือมีประวัติศาสตร์ที่น่าสนใจ โบราณสถานเก่าแก่ที่ได้รับการอนุรักษ์ให้เป็นมรดกโลก สถานที่ท่องเที่ยวที่มีความงดงามทางธรรมชาติ ตลอดจนวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนลาวที่ยังคงยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีพื้นบ้านดั้งเดิม มีความเป็นมิตร และค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวต่ำ ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งชาวตะวันตกและชาวเอเชีย สนใจเดินทางไปท่องเที่ยว นอกจากนี้ อุตสาหกรรมการบริการที่รองรับการท่องเที่ยวยังมีโอกาสที่จะเจริญเติบโตอีกมาก อาทิเช่น ร้านอาหาร สปา ร้านทำผม ร้านขายของที่ระลึก และสถานที่จัดจำหน่ายอุปกรณ์ท่องเที่ยว เป็นต้น (สำนักงานอาเซียน. 2559: 7)

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สปป.ลาว ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก รวมไปถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ทำให้ภาวะเศรษฐกิจของประเทศลาวมีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามลำดับ และมีจากการส่งเสริมการลงทุนในสาขาธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ การผลิตพลังงานไฟฟ้า การเกษตร และการบริการ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของ สปป.ลาว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับความสนใจและทำรายได้เข้าประเทศจำนวนมาก เนื่องจากว่ามีจุดเด่นที่น่าสนใจหลายอย่าง นอกจากนี้ อุตสาหกรรมการบริการที่รองรับการท่องเที่ยวยังมีโอกาสที่จะเจริญเติบโตอีกมาก

สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศลาวในปัจจุบัน

นับตั้งแต่ สปป.ลาว มีนโยบายเปิดรับการลงทุนจากต่างประเทศตั้งแต่ปี 2529 และประกาศใช้กฎหมายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศฉบับแรกในปี 2531 มีนักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนทำธุรกิจใน สปป.ลาวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งธุรกิจหนึ่งที่ได้รับความนิยมมากเป็นลำดับต้นๆ คือ ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่อง ทั้งนี้การลงทุนจากต่างประเทศในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารใน สปป.ลาว ตั้งแต่ปี 2543-เดือนกันยายน 2553 มีมูลค่า 240.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นร้อยละ 2 ของมูลค่าการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศทั้งหมดของ สปป.ลาว (ฝ่ายวิจัยธุรกิจ. 2555: 1)

รัฐบาล สปป.ลาว ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและบริการซึ่งเป็นสาขาที่สร้างรายได้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง โดยสภาการท่องเที่ยวและการค้ายุโรป (European Council on Tourism and Trade-ECTT) ได้ประกาศเมื่อปลายเดือนพฤษภาคม 2556 ให้สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้รับรางวัลประเทศปลายทางท่องเที่ยวที่ดีที่สุดของโลกประจำปี 2556 (World’s Best Tourist Destination Award) นอกจากนี้แล้ว ประเทศลาวยังได้รับรางวัลด้านการ

ท่องเที่ยวอื่นอีกหลายรางวัล รวมทั้งการประกาศยกย่องจากหนังสือพิมพ์ New York Times ให้เป็นหนึ่งในแหล่งท่องเที่ยวชั้นนำของโลก โดยทางรัฐบาลของ สปป.ลาว ได้ยึดนโยบายวัฒนธรรมนำเศรษฐกิจ และความมั่นคงนำการเมือง ประกาศแผนพัฒนาประเทศให้บรรลุตามเป้าหมายแห่งสหัสวรรษของสหประชาชาติในปี 2558 และให้พ้นจากความยากจนภายในปี 2563 ทั้งนี้ในปี 2556 มีชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศลาวเป็นจำนวนทั้งสิ้น 3,779,490 คน และนำรายได้เข้าสู่ประเทศกว่า 550 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยจำนวนนักท่องเที่ยวดังกล่าวไม่เพียงแต่จะเพิ่มขึ้นจาก 3 ล้าน 3 แสนคน ในปี 2555 และยังเป็นจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศลาวเกินกว่าแผนการในปี 2556 และจากบทสรุปของกรมพัฒนาการท่องเที่ยวลาวในปี พ.ศ. 2558 ได้รายงานว่าในปี พ.ศ. 2557 และปี พ.ศ. 2558 ได้มีนักท่องเที่ยวทั้งหมดที่เข้ามาและใช้บริการผ่านบริษัทนำเที่ยวในประเทศลาวจำนวน 4.15 ล้านคน และ 4.68 ล้านคน ตามลำดับ และคาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจะเข้ามาใช้บริการและท่องเที่ยวเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ (กรมพัฒนาการท่องเที่ยว, 2558: 5) นอกจากนี้ กรมพัฒนาการท่องเที่ยวลาวได้รายงานเพิ่มเติมว่า หลวงพระบางถือเป็นศูนย์กลางทางด้านเครือข่ายการคมนาคมที่อำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยวเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางอื่นๆ ในระดับภูมิภาคและตอนเหนือของประเทศลาวไปยังประเทศจีน เวียดนาม และไทย โดยในปี พ.ศ. 2558 จำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่ได้เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวแขวงหลวงพระบางในจำนวน 6.07 แสนคน ถ้าเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้น 14.35 % (กรมพัฒนาการท่องเที่ยว, 2558: 19) ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและการท่องเที่ยวของประเทศลาว กล่าวว่าเหตุที่นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศลาวเพิ่มขึ้นดังกล่าวคือ การพัฒนาภาคบริการและการท่องเที่ยวในประเทศลาวที่ก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากลมากขึ้นเรื่อยๆ โดยจะเห็นได้จากการที่ประเทศลาวได้รับรางวัลด้านการท่องเที่ยวในระดับโลกหลายรายการ สำหรับการท่องเที่ยวถือเป็นแหล่งรายได้ของประเทศลาวที่เพิ่มความสำคัญขึ้นมาก โดยประเทศลาวมีจุดเด่นคือ ธรรมชาติที่ยังบริสุทธิ์และคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมประเพณี ตลอดจนสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ เช่น เมืองหลวงพระบาง (มรดกโลก) ทุ่งไหหิน น้ำตกคอนพะเพ็ง น้ำตกหลีผี และปราสาทวัดพู เป็นต้น

จากสภาพการณ์การท่องเที่ยวของประเทศลาวในปัจจุบัน สามารถสรุปได้ว่า การท่องเที่ยวในประเทศลาวเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งทางเศรษฐกิจที่มีความโดดเด่นที่สุด เนื่องจากการท่องเที่ยวในลาวได้มีการขยายตัวและเติบโตอย่างรวดเร็ว มีรายได้ที่เกิดจากการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศสูงขึ้น และมีจำนวนนักท่องเที่ยวจะเข้ามาและเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ เนื่องด้วยประเทศลาวมีจุดเด่นคือ ธรรมชาติที่ยังบริสุทธิ์และคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมประเพณี ตลอดจนสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญหลายแหล่ง

ปัจจัยที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่องใน สปป.ลาว

สปป.ลาว ซึ่งมีแหล่งท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและวัฒนธรรมที่งดงามมากมาย ยิ่งไปกว่านั้นการที่รัฐบาล สปป.ลาว ให้การสนับสนุนการลงทุนจากต่างประเทศเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจ

ใน สปป.ลาว เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ไม่ยากอีกต่อไป โดยปัจจัยที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่องใน สปป.ลาว (ฝ่ายวิจัยธุรกิจ. 2555: 1-2) ได้แก่

1. มีแหล่งท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรมและเชิงธรรมชาติจำนวนมากที่ดึงดูดให้นักท่องเที่ยวต่างชาติโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เดินทางเข้ามาใน สปป.ลาว เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันจำนวนที่พักและร้านอาหารในบางพื้นที่ โดยเฉพาะเมืองที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ อาทิเช่น แขวงหลวงพระบาง ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ

2. รัฐบาล สปป.ลาว มีนโยบายสนับสนุนการลงทุนธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่อง ดังเห็นได้จากการออกกฎระเบียบ รวมทั้งแผนการดำเนินการระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่อง อาทิเช่น

- กฎหมายส่งเสริมการลงทุนปี 2552 เพิ่มรูปแบบการลงทุนแบบเบ็ดเสร็จ (one stop service) เพื่อให้การลงทุนใน สปป.ลาว เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันที่เท่าเทียมกันระหว่างผู้ประกอบการต่างชาติและผู้ประกอบการชาวลาว โดยกฎหมายดังกล่าวระบุให้นักลงทุนต่างชาติสามารถเช่าที่ดินเพื่อการลงทุนได้สูงสุดถึง 99 ปี ซึ่งเอื้อต่อการลงทุนที่ต้องมีสิ่งปลูกสร้างและใช้ระยะเวลาคืนทุนค่อนข้างนาน เช่น โรงแรมและรีสอร์ต รวมถึงสปาและร้านอาหารระดับบน ขณะที่นักลงทุนต่างชาติที่มีทุนจดทะเบียนของโครงการลงทุนตั้งแต่ 500,000 ดอลลาร์สหรัฐขึ้นไปสามารถซื้อสิทธิในการใช้ที่ดินได้ นอกจากนี้ ยังปรับปรุงกฎระเบียบของธนาคารพาณิชย์เพื่อให้นักลงทุนต่างชาติสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายใน สปป.ลาว ได้สะดวกขึ้น

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (The Seventh Five-Year National Socio-Economic Development Plan) ปี 2554-2558 ที่ตั้งเป้าหมายให้มีจำนวนโรงแรมและภัตตาคารทั่วประเทศ 300 แห่ง และ 850 แห่ง ตามลำดับ รวมทั้งเตรียมพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใน สปป.ลาว ให้เป็นมรดกโลกเพิ่มขึ้นอีก 2 แห่ง และมรดกแห่งชาติ 29 แห่ง เพื่อดึงดูดจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติให้ได้ราว 2.8 ล้านคนต่อปี และรายได้จากการท่องเที่ยวราว 350 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายในปี 2558

- แผนด้านการท่องเที่ยว (Lao PDR Tourism Strategy) ปี 2549-2563 เตรียมพัฒนาและสนับสนุนแหล่งท่องเที่ยวในแต่ละพื้นที่ของ สปป.ลาว ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยแผนด้านการท่องเที่ยวดังกล่าวได้ตั้งเป้าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาใน สปป.ลาว ในปี 2563 อยู่ที่ 3 ล้านคน

จากปัจจัยที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่องใน สปป.ลาว สามารถสรุปได้ว่า แหล่งท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรมและเชิงธรรมชาติจำนวนมากที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติ และนโยบายสนับสนุนการลงทุนธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่อง เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่องใน สปป.ลาว อย่างยิ่ง

สมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวประเทศลาว

จากสมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวประเทศลาว สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร โดยองค์กรจะต้องวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย นักทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในระดับที่สามารถแข่งขันกบประเทศอื่นๆ ได้ พัฒนาให้มีทักษะความสามารถเพื่อให้พร้อมกับการแข่งขันทางตลาดได้ โดยเปิดโอกาสพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สมรรถนะถือเป็นเครื่องมือวัดที่มีมาตรฐานและเป็นระบบ สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการส่งเสริมและช่วยเหลือส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมในสิ่งที่จะจัดทำเกี่ยวกับ “มาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน” (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals : ACCSTP) เพื่อที่จะนำไปใช้ในประเทศสมาชิกอาเซียน รวมทั้งได้ระบุถึงสมรรถนะพื้นฐานขั้นต่ำของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวในสายงานสาขาต่างๆ ที่ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (core) สมรรถนะทั่วไป (generic) และสมรรถนะตามหน้าที่ (functional) โดยสมรรถนะหลักของการบริการการท่องเที่ยวประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน (Walter Jamieson, 2012) ดังนี้

1) สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า มี 3 ประเด็นหลักคือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล สร้างและรักษาสายสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า และสามารถทำงานเป็นคณะ

2) สามารถทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม มี 2 ประเด็นหลักคือ สื่อสารกับลูกค้าและเพื่อนร่วมงานที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน และแก้ไขความเข้าใจทางข้ามวัฒนธรรม

3) ปฏิบัติตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน มี 4 ประเด็นหลักคือ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย ปฏิบัติและติดตามตรวจสอบมาตรฐานเพื่อควบคุมอันตรายและความเสี่ยง ปฏิบัติและตรวจสอบการฝึกอบรมด้านสุขภาพและด้านความปลอดภัย และทำบันทึกเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย

4) ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ มี 4 ประเด็นหลักคือ กำหนดเงื่อนไขความปลอดภัยและความมั่นคง ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยและความมั่นคง ตอบสนองเมื่อมี

สถานการณ์ฉุกเฉิน และนำข้อเสนอแนะเป็นเครื่องมือในการจัดการกระบวนการความปลอดภัยและความมั่นคง

5) พัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน มี 3 ประเด็นหลักคือ รับรู้แหล่งข้อมูลปัจจุบันเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและได้รับข้อมูลดังกล่าว รับรู้แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติและประเด็นที่เกี่ยวข้องซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และสามารถนำใช้ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ฝ่ายวิจัยธุรกิจ (2555: 2) รายงานว่า ปัจจุบัน สปป.ลาว ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านการจัดการและการบริการในธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่องเป็นจำนวนมาก สอดคล้องกับรายงานของ วรารัตน์ บุญแฝง ปิยะกษิดิ์เดช เปลือยศรี และ ศรัญญา ละม่อมสาย (2560: 58) ที่พบว่า การจัดการเรียนการสอนในสาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรมใน สปป. ลาว มีเพียงหลักๆ 4 สถาบันการศึกษาเท่านั้น และเมื่อเทียบกับจำนวนการขยายตัวของนักท่องเที่ยว ทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการท่องเที่ยวใน สปป. ลาว อาจกำลังเผชิญปัญหาการพัฒนาในเชิงปริมาณและปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการท่องเที่ยว เนื่องจากหากพิจารณาจากจำนวนสถาบันการศึกษาด้านการท่องเที่ยวยังคงมีจำนวนจำกัดเท่านั้น และการพัฒนาบุคคลากรทางด้านการท่องเที่ยวภายใต้บริบทสังคมของ สปป. ลาว ส่วนใหญ่ยังกระจุกตัวในสถาบันการศึกษาเท่านั้น นอกจากนี้ วรารัตน์ บุญแฝง ปิยะกษิดิ์เดช เปลือยศรี และ ศรัญญา ละม่อมสาย (2560: 68) ยังได้รายงานเพิ่มเติมว่า รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมใน สปป.ลาว ยังคงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของรัฐบาลได้ ยิ่งไปกว่านั้นบุคคลากรทางการท่องเที่ยวยังขาดทักษะทางวิชาชีพหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ประกอบการด้วย

จากสมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวประเทศลาว สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร โดยองค์กรจะต้องวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างๆ และสมรรถนะได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการส่งเสริมและช่วยเหลือส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งใน สปป.ลาว ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านการจัดการและการบริการในธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวเนื่องเป็นจำนวนมาก และหากพิจารณาจากจำนวนสถาบันการศึกษาด้านการท่องเที่ยวที่ยังมีจำนวนจำกัดนั้น ตลาดแรงงานของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวใน สปป.ลาว อาจกำลังเผชิญปัญหาการพัฒนาในเชิงปริมาณและปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการท่องเที่ยว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีระทัต คงจันทร์ (2541) ศึกษาการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม กรณีศึกษา โรงแรมเครือแอคคอร์ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุไม่เกิน 25 ปี ระดับการศึกษาอยู่ระหว่างมัธยมต้น จนถึงอนุปริญญา มีประสบการณ์ในการทำงานในช่วงระหว่าง 1-5 ปี และมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท ซึ่งระดับความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร กลุ่มพนักงาน ให้ความสำคัญในด้านของความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาและฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือ ความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบโครงการ และให้ความสำคัญกับความเหมาะสมของโครงการอบรมน้อยที่สุด

ศรีรัตน์ เที่ยงถาวร (2545) ได้ศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรสำนักเทคโนโลยีในการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งมี 3 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรสำนักเทคโนโลยีในการศึกษา 2) เพื่อสำรวจความต้องการของบุคลากรที่มีต่อการฝึกอบรมบุคลากรสำนักเทคโนโลยีในการศึกษา และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรสำนักเทคโนโลยีในการศึกษา ผลวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เฉลี่ย 3.25 ส่วนทัศนคติเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษาส่วนใหญ่ไม่แน่ใจ เฉลี่ย 3.38 เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการเข้ารับฝึกอบรมและพัฒนาบุคลกรโดยรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก เฉลี่ย 3.66

สุเทพ ชุรอด (2546) ได้ศึกษาถึงการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องความต้องการในการฝึกอบรมด้านการบริหารการจัดการของหัวหน้างาน บริษัทฟิลิปส์เคมีคอนดัดเดอร์ ไทยแลนด์ จำกัด ผลของการวิจัยพบว่า ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. พบว่าหัวหน้างานต้องมีคุณลักษณะสมรรถภาพที่จำเป็น 3 ด้านคือ คุณลักษณะสมรรถภาพด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะสมรรถภาพด้านพฤติกรรมที่จำเป็นต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน และคุณลักษณะสมรรถภาพด้านทักษะที่จำเป็นต่อการแบ่งหน้าที่การงาน

2. พบว่าหัวหน้างานมีความต้องการในการฝึกอบรม 3 ด้านคือ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารการผลิต และความต้องการด้านความรู้เรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน

3. พบว่าความต้องการในการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการของหัวหน้างานบริษัทมีความจำเป็นสอดคล้องกับคุณลักษณะสมรรถภาพของหัวหน้าในปัจจุบัน โดยวิธีการวัดและประเมินผลด้านการเรียนรู้ในทักษะกระบวนการฝึกอบรมของหัวหน้าหน่วยงาน พบว่า มีระดับความสอดคล้องกับตำแหน่งคนลักษณะสมรรถภาพของหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งจะต้องได้ปรับปรุงรูปแบบวิธีการและเครื่องมือในการวัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อไป

อภิชาติ พานสุวรรณ และพรรษวรรณ สุขสมวัฒน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและศึกษาความต้องการต่อหัวข้อของหลักสูตรการฝึกอบรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ผลวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง เห็นว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการนำไปใช้กับงานในหน้าที่ และระดับมากคือระยะเวลาที่เหมาะสมในการฝึกอบรมคือ 1 วัน โดยมีช่วงเวลาที่เหมาะสมคือเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมในแต่ละครั้งคือ 1,001 ถึง 2,000 บาทต่อคน ซึ่งผู้ออกค่าใช้จ่ายคือองค์กรที่สังกัดเป็นผู้ออกให้ทั้งหมด ส่วนวิทยากรการฝึกอบรมในแต่ละครั้งควรจะมีจำนวน 3 คน และควรเป็นผู้เชี่ยวชาญจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรร่วมกัน หลักสูตรการฝึกอบรมที่น่าสนใจก็คือคอมพิวเตอร์เพื่อการใช้งาน รองลงมาคือ การบริหารความขัดแย้ง ศิลปะในการบังคับบัญชา ภาวะผู้นำและบัญชีการเงิน

อนงค์ ล้อมลิ้น (2550) ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมของผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวจังหวัดพังงา ซึ่งวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ 1) ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในจังหวัดพังงา และ 2) เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในจังหวัดพังงา ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของความต้องการการฝึกอบรมของผู้ประกอบการธุรกิจอยู่ในระดับมาก แต่ในความเป็นจริงแล้วเมื่อพิจารณารายด้านแล้วผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวมีความต้องการฝึกอบรมด้านการสื่อสารเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ความต้องการด้านการตลาด ความต้องการด้านการบริการ และความต้องการด้านเทคโนโลยี ซึ่งความต้องการด้านบริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความต้องการในการฝึกอบรมในเรื่องการบริการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเป็นอันดับแรก ความต้องการด้านการตลาดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการดึงดูดนักท่องเที่ยวเป็นอันดับแรก ความต้องการด้านการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องการรับมือกับนักท่องเที่ยวในรูปแบบต่างๆ เป็นอันดับแรก ความต้องการด้านเทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความต้องการฝึกอบรมในธุรกิจบริการ เป็นอันดับแรก นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต่างก็มีความต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยวทุกๆ ด้านที่

แตกต่างกันเพราะผู้ประกอบการมีสถานที่ตั้งแตกต่างกันและมีความต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับธุรกิจแตกต่างกัน เช่น ด้านการบริการ ด้านการตลาดและด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

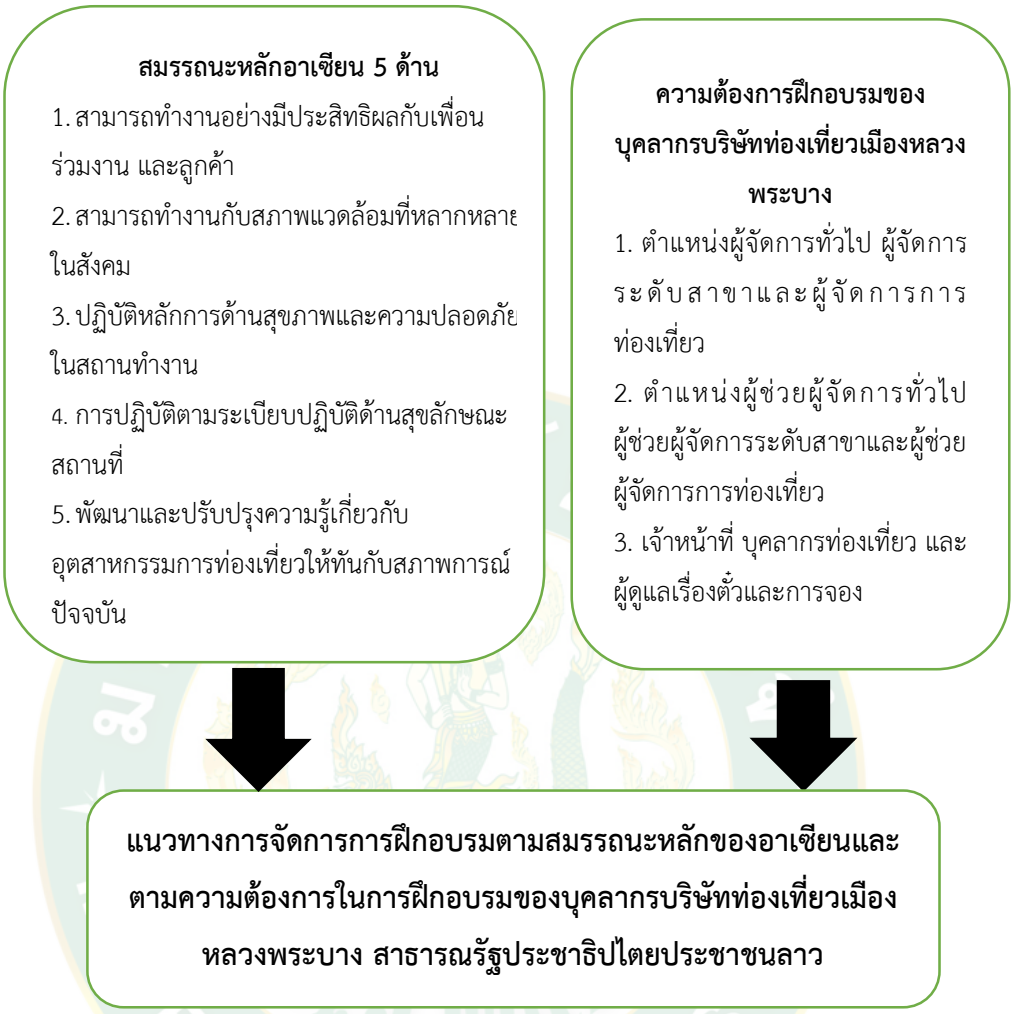
กรองกาญจน์ กันทะใจ (2552) ได้ศึกษาความต้องการฝึกอบรมบุคลากรของบริษัทนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างานบริษัทนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อปัญหาในการทำงานของพนักงานบริษัทนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด 3) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรบริษัทนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด 4) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อปัญหาในการทำงานของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน 5) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อความต้องการของบุคลากร บริษัทนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน และ 6) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อปัญหาในการทำงานของบุคลากรและความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อความต้องการฝึกอบรมบุคลากร บริษัทนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อปัญหาในการทำงานของบุคลากรโดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางในด้านการขาดแคลนด้านความรู้ การขาดแคลนด้านทักษะ และด้านเจตคติ ส่วนความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อความต้องการฝึกอบรมบุคลากรโดยรวมเห็นอยู่ในระดับมาก โดยหัวหน้างานที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน และฝ่ายงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัญหาในการทำงานของบุคลากรแตกต่างกัน นอกจากนี้ หัวหน้าที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงานและฝ่ายงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมแตกต่างกัน

บายาตี คือรามัน เจริญพร เพ็ชรกิจ ชัยเดช ขาวอ่อน ขวัญเนตร อริยวงศ์พานิช และ ปณิตา ปัญญาพิจัย (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในโรงแรมระดับ 1-3 ดาวของจังหวัดกระบี่ เพื่อนำเสนอผลการสำรวจความต้องการการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรของโรงแรมตามมาตรฐานสมรรถนะพื้นฐานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professional: ACCSTP) โดยศึกษากลุ่มพนักงานโรงแรม 1-3 ดาวในจังหวัดกระบี่เพื่อนำผลการศึกษามาจัดฝึกอบรมให้ตอบสนองความต้องการของพนักงานและตรงตามมาตรฐาน ACCSTP ผลจากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า บุคลากรในโรงแรมระดับนี้ส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาทักษะการสื่อสารโดยเฉพาะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาจีนมากที่สุด รองลงมาเป็นการให้บริการเพื่อความประทับใจ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารสารสนเทศในงานโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะพื้นฐานของบุคลากรวิชาชีพโรงแรมตาม ACCSTP อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาที่น่าสนใจคือบุคลากรโรงแรมส่วนมากมองว่าแม้ว่าการให้บริการและการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นเรื่องสำคัญแต่ยังสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ดังนั้นการฝึกอบรมที่จริงที่บุคลากรส่วนใหญ่

ต้องการคือการสื่อสารภาษาต่างประเทศ เนื่องจากว่าเป็นเรื่องหลักที่บุคลากรยังมีปัญหาอยู่ในการปฏิบัติงานจริงข้อมูลผลการฝึกอบรมทั้งหมดได้นำมาจัดทำต้นแบบคู่มือการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรงานโรงแรมให้มีมาตรฐานสมรรถนะตามจริงมากยิ่งขึ้น

กรอบแนวความคิดของการวิจัย

การทองเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เติบโตอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างงานสร้างรายได อันมหาศาลให้แกประเทศสาธรณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยเฉพาะเมืองหลวงพระบางที่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นเมืองมรดกโลก เป็นศูนย์กลางของวัฒนธรรมตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบันและมีอัตลักษณ์โดดเดน จึงเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเที่ยวชม ซึ่งธุรกิจนำเที่ยวเป็นภาคส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของชาติให้ก้าวไกล ปัจจุบันนี้ธุรกิจดังกล่าวเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ แต่การจัดการเรียนการสอนในสาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรมใน สปป. ลาว ยังมีเพียง 4 สถาบันการศึกษาหลักๆ เท่านั้น ทำให้ขาดแคลนบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และบุคลากรที่มียังขาดทักษะทางวิชาชีพหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ประกอบการ การที่จะไดมาซึ่งบุคลากรดังกล่าวนั้นต้องผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการสรรหาบุคคลากรที่มีความรูความสามารถและมีสมรรถนะที่ต้องการมากที่สุด จะทำให้ธุรกิจไดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่กรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวต้องมีการพัฒนาและค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถและมีฝีมือ เพื่อทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับธุรกิจนำเที่ยวในระดับสากลได โดยเฉพาะสมรรถนะหลักของการบริการการทองเที่ยวที่มี 5 ด้าน คือ 1) สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า 2) สามารถทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม 3) ปฏิบัติตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน 4) การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ 5) พัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ดังนั้น การศึกษาสมรรถนะหลักอาเซียน 5 ด้านของบุคลากรบริษัททองเที่ยวเมืองหลวงพระบาง และความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททองเที่ยวเมืองหลวงพระบาง โดยนำ 5 สมรรถนะหลักและความต้องการฝึกอบรมมาเป็นตัวชี้วัด เพื่อหาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักของอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททองเที่ยวเมืองหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตามกรอบการวิจัยดังนี้



จากกรอบแนวคิดข้างต้นพบว่า ระดับของสมรรถนะหลักอาเซียน 5 ด้านของบุคลากรท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง ซึ่งประกอบไปด้วย 1) สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า 2) สามารถทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม 3) ปฏิบัติตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน 4) การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ 5) พัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และระดับความต้องการการฝึกอบรมให้บุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง ตามตำแหน่งหน้าที่ของงานซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือ 1) ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขาผู้จัดการการท่องเที่ยว 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว และ 3) เจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว ผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจอง สามารถนำมาเชื่อมโยงและคิดวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักของอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้

สมมุติฐานการวิจัย

1. บุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานตามเกณฑ์อาเซียน ที่แตกต่างกัน

2. บุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความต้องการการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นการวิจัยแบบผสม (mixed methods research) ซึ่งเป็นวิธีการหาคำตอบในงานวิจัยที่มีความสมบูรณ์แบบผสมในเชิงปริมาณและคุณภาพ

สถานที่ดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่วิจัยคือบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้วยเหตุผลคือเมืองหลวงพระบางเป็นเมืองมรดกโลก เป็นศูนย์กลางของวัฒนธรรมตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบันและมีอัตลักษณ์โดดเดน ทั้งยังเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในฐานะที่แหล่งท่องเที่ยวหลากหลายที่ได้รับความนิยมมากที่สุด มีนักท่องเที่ยวเข้ามาเป็นจำนวนมากสถิติปี พ.ศ. 2558 และการสร้างตั้งธุรกิจบริษัททท่องเที่ยวได้มีจำนวนมากเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจากสถิติปี พ.ศ. 2560 มีบริษัททท่องเที่ยวจำนวนมากถึง 93 บริษัท

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมในเชิงปริมาณและคุณภาพ (mixed methods research)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรจากบริษัททท่องเที่ยวในเขตพื้นที่เมืองหลวงพระบางทั้งหมดที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจบริษัททท่องเที่ยว ซึ่งจากสถิติแผนกแถลงข่าว วัฒนธรรมและการท่องเที่ยวหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จากจำนวน 93 บริษัท มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 865 คน (แผนกแหล่งข่าว วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว, 2560: 21-22)

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้วยวิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ บุญชม ศรีสะอาด (2553: 41) คือ

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

เมื่อ N แทน จำนวนประชากร

n แทน จำนวนสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง

p แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม

z แทน ระดับความมั่นใจที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

z มีค่าเท่ากับ 2.58 ที่ระดับความมั่นใจ 95% (ระดับ 0.05)

e แทน สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

N= 865, p=.10, z=2.58, e= 0.05 แทนค่าลงในสูตรจะได้

$$n = \frac{(.10)(1-.10)}{\frac{(.05)^2}{(2.58)^2} + \frac{(.10)(1-.10)}{865}}$$

$$= \frac{(.10)(.90)}{\frac{.0025}{6.66} \pm \frac{(.10)(.90)}{865}}$$

$$= \frac{.09}{.00038 + 0.00010} \qquad = \frac{.09}{.00048}$$

n= 187.5 จำนวนเต็มคือ 188

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 188 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแจกแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (probability sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยเปิดโอกาสให้ทุกๆ หน่วยของประชากรมีสิทธิ์ที่จะได้รับเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนเท่าๆ กัน และเลือกการสุ่มอย่างมีระบบ (systematic random sampling) โดยเรียงลำดับตามโครงสร้างของหน่วยงาน และวิธีการสุ่มแบบเรียงลำดับชื่อตามตัวอักษร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1. แบบสอบถาม

(questionnaires) และ 2. แบบสัมภาษณ์ (interview) โดยตามเนื้อหาวัตถุประสงค์ที่ได้ระบุไว้ ประกอบด้วยคำถามปลายปิด (close-ended question) คำถามปลายเปิด (open-ended questions)

1. การสร้างแบบสอบถาม (questionnaires) ของสมรรถนะหลักของบุคลากร และความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร ได้จากทบทวนเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC, 2557: ระบบออนไลน์)

1.1) แบบสอบถาม (questionnaires) ในโครงสร้างข้อคำถามตามขอบเขตของเนื้อหาสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยว ตามเกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวภายใต้หลักการสมรรถนะอาเซียนของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยว 5 ด้าน ประกอบด้วยทั้งหมด 50 ข้อย่อยคือ

- การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า มี 10 ข้อ
- การทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม มี 8 ข้อ
- การปฏิบัติตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน มี 12 ข้อ
- การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ มี 7 ข้อ
- การพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน มี 13 ข้อ

โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าแบบประมาณค่า (rating scale) สมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยว โดยกำหนดคะแนนเป็น 5 ระดับของ Likert Scale ซึ่งเป็นการช่วงความคิดเห็นของบุคคลที่แสดงความแตกต่างชัดเจนที่สุด โดยให้ระดับคะแนนจากมากไปหาน้อยคือ (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, 2543: 249)

5 ระดับมากที่สุด	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21-5.00
4 ระดับมาก	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41-4.20
3 ระดับปานกลาง	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61-3.40
2 ระดับน้อย	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.81-2.60
1 ระดับน้อยที่สุด	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00-1.80

1.2) แบบสอบถาม (questionnaires) ในโครงสร้างข้อคำถามตามขอบเขตของเนื้อหาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรตามมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพการท่องเที่ยว มุ่งเน้นสำหรับกลุ่มธุรกิจสำคัญ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจโรงแรม (hotel services) และกลุ่มธุรกิจบริการด้าน

การท่องเที่ยว (travel service) โดยจะครอบคลุมทั้งหมด 32 ตำแหน่งงาน ใน 6 สาขา (ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC. 2557: ระบบออนไลน์)

โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าแบบประมาณค่า (rating scale) ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยว โดยกำหนดคะแนนเป็น 5 ระดับของ Likert Scale ซึ่งเป็นการช่วงความคิดเห็นของบุคคลที่แสดงความแตกต่างชัดเจนที่สุด โดยให้ระดับคะแนนจากมากไปหาน้อยคือ (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, 2543: 249)

5 ระดับมากที่สุด	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21-5.00
4 ระดับมาก	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41-4.20
3 ระดับปานกลาง	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61-3.40
2 ระดับน้อย	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.81-2.60
1 ระดับน้อยที่สุด	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00-1.80

2. แบบสัมภาษณ์ (interview) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview) ตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ในด้านสมรรถนะหลักของบุคลากร และความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร ที่ได้จากการทบทวนเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่มเพื่อหาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านใดที่จำเป็นและส่งผลต่อความต้องการการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยว ซึ่งในการการสัมภาษณ์ได้จัดเป็นเวทีเสวนากลุ่ม (focus group) ผู้เข้าร่วมประกอบด้วย ประธานบริษัท ผู้บริหารที่ทำงานโดยตรง เจ้าหน้าที่ และบุคลากรบริษัทท่องเที่ยว เพื่อหาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักของอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลาบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ความน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นภาษาไทยและภาษาลาวแล้วนำไปทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (validity) และความเชื่อมั่น (reliability) เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการศึกษาดังนี้

1. การหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content of validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านคือ

1) อ.ดร.วลัยลดา ถาวรมงคลกิจ

2) อ.ดร.วัชรีวรรณ ศศิผลิน

3) Mr. Bounthieng SOULIVANH

หลังจากนั้นนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตรในการคำนวณ (ทองใบ สุดชารี, 2543: 109) ดังนี้

$$IOC = \frac{R}{N}$$

โดย R หมายถึง ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่ค่า +1 หมายถึงผู้ตรวจสอบแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถนำไปใช้วัดค่าตัวแปรที่จะศึกษาได้อย่างแน่นอน ค่า 0 คือผู้ตรวจสอบไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถนำไปใช้ค่าตัวแปรที่จะศึกษาได้หรือไม่ และค่า -1 คือผู้ตรวจสอบแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดค่าตัวแปรที่ศึกษาได้

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ผลจากการพิจารณาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านได้ค่าเท่ากับ +1 แสดงว่าข้อคำถามมีความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหา ครอบคลุมในแต่ละด้าน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้

2. ความเชื่อมั่น (reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้วทำการทดสอบ (try-out) จำนวน 30 ชุดกับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อสารความหมายตรงตามความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือมีความยากง่ายเพียงใด จากนั้นนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's α Coefficient) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) ซึ่งการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมากกว่า 0.7 จึงถือได้ว่าแบบฟอร์มสอบถามมีความสำคัญอยู่ในเกณฑ์เชื่อถือได้และสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

สำหรับแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's α Coefficient) ซึ่งประมวลผลด้วยโปรแกมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นจากการทดสอบแบบสอบถามชุดที่ใช้ศึกษานี้ พบว่า

- สมรรถนะด้านที่ 1 สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ 0.967

- สมรรถนะด้านที่ 2 สามารถทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ 0.940

- สมรรถนะด้านที่ 3 ปฏิบัติตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ 0.932

- สมรรถนะด้านที่ 4 การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ 0.932

- สมรรถนะด้านที่ 4 พัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ 0.934

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นจากการทดสอบแบบสอบถามชุดที่ใช้ศึกษานี้มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาครวมทั้ง 5 ด้าน เท่ากับ 0.953 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง (มากกว่า 0.7) จึงนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะได้เก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือขออนุญาต สถานประกอบการในพื้นที่เมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการเก็บข้อมูลงานวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ของสถานประกอบการ โดยมีเครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม จากนั้นนำหนังสือและแบบสอบถามไปยังธุรกิจท่องเที่ยวหลวงพระบางเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยลงเก็บนำข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและอธิบายแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทำการเก็บข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล เพื่อทำให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ที่สุดก่อนจะนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยว เมืองหลวงพระบาง เมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องและจัดหมวดหมู่ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติทางสังคมศาสตร์เพื่อหาค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามโดยผู้วิจัยใช้ การวิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (frequency)

ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวตามกรอบวิชาชีพอาเซียน 5 ด้านคือ การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า การทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม การปฏิบัติงานตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ และการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยว ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขา ผู้จัดการการท่องเที่ยว ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว และเจ้าหน้าที่บุคลากรท่องเที่ยว ผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจอง

2. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลรวม การตีความจากข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวตามกรอบวิชาชีพอาเซียน 5 ด้านคือ การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า การทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม การปฏิบัติงานตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ และการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยวประกอบด้วย ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขา ผู้จัดการการท่องเที่ยว ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว และเจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว ผู้ดูแลเรื่องตั๋ว และการจอง

3. เปรียบเทียบสมรรถนะหลักอาเซียน 5 ด้าน และความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรท่องเที่ยวที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ระยะเวลาในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลา 9 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2560 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ.2561 ซึ่งรวมทั้งการตรวจเอกสาร วางแผนการวิจัย ออกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ และการเก็บข้อมูลภาคสนาม ที่เมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง 2) เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามกับผู้อำนวยการบริษัท ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ทั่วไป และบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางโดยตรง จำนวน 93 บริษัท มีกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 188 คน ในส่วนของแบบสอบถามได้นำมาทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างนอกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนเก็บข้อมูลจริง 30 ชุด นำไปหาค่าความเชื่อมั่นของคำถามโดยได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (α Coefficient) ของครอนบาค เท่ากับ 0.823 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความสำคัญอยู่ในเกณฑ์เชื่อถือได้ โดยในการนำเสนอและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 สมรรถนะหลักของบุคลากร

เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่างในบริษัทท่องเที่ยว โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) แสดงในตารางที่ 2 (หน้า 75-76)

ตารางที่ 2 แสดงการแจกแจงลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 188 คน

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	116	61.70
	หญิง	72	38.30
อายุ (ปี)	20-24	35	18.60
	25-29	49	26.10
	30-34	51	28.70
	35-39	31	16.50
	40-44	9	4.80
	45-49	4	2.10
	มากกว่า 50	6	3.20
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	3	1.60
	มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	6	3.20
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช./ปวส.)	71	37.80
	ปริญญาตรี	96	51.10
	สูงกว่าปริญญาตรี	12	6.40
สถานภาพ	โสด	77	40.96
	สมรส	103	54.79
	หย่าร้าง	8	4.25
ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)	น้อยกว่า 1	17	9.04
	1-5	75	39.89
	6-10	56	29.79
	11-15	19	10.11
	มากกว่า 16	21	11.17

ตารางที่ 2 (ต่อ)

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	ผู้อำนวยการบริษัท	8	4.30
	ผู้บริหาร	33	17.60
	เจ้าหน้าที่ทั่วไป	52	27.70
	ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	40	21.30
	อื่นๆ (ผู้นำเที่ยวและพนักงานแผนกต้อนรับ)	55	29.30
การดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบัน (ปี)	น้อยกว่า 1	30	16.00
	1-5	92	48.90
	6-10	43	22.90
	11-15	13	6.90
	มากกว่า 16	10	5.30

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากสุดเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 61.70 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 38.30 โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากที่สุดมีอายุอยู่ระหว่าง 30-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.70 รองลงมาคือ มีอายุอยู่ระหว่าง 25-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.10 และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 45-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.10 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากที่สุดมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.10 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช./ปวส.) คิดเป็นร้อยละ 37.80 และน้อยที่สุดคือวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 1.60 โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากที่สุดมีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 54.79 รองลงมาคือ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 40.96 และน้อยที่สุดคือสถานภาพหย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 4.25

ในด้านการทำงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมากที่สุดมีประสบการณ์ในการทำงานในช่วงระยะเวลา 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.89 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงานในช่วงระยะเวลา 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.79 และน้อยที่สุดคือมีประสบการณ์ในการทำงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.04 โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากที่สุดมีตำแหน่งงานในปัจจุบันคือ ผู้นำเที่ยวและพนักงานแผนกต้อนรับ (อื่นๆ) คิดเป็นร้อยละ 29.30 รองลงมาคือ ตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 27.70 และน้อยที่สุดคือตำแหน่งงานผู้อำนวยการบริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.30 และผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากที่สุดดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบันในช่วงระยะเวลา 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.90 รองลงมาคือ ดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบันในช่วงระยะเวลา 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.90 และน้อยที่สุดคือ ดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบันในช่วงระยะเวลา 16 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.30

ส่วนที่ 2 สมรรถนะหลักอาเซียนของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยว

แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาเกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่างในบริษัทท่องเที่ยวภายใต้หลักการสมรรถนะหลักของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนรวมทั้ง 5 ด้าน แสดงดังตารางที่ 3 และสมรรถนะหลักในแต่ละด้านของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่างในบริษัทท่องเที่ยว แสดงดังตารางที่ 4 (หน้าที่ 78-79) ตารางที่ 5 (หน้าที่ 81) ตารางที่ 6 (หน้าที่ 83-84) ตารางที่ 7 (หน้าที่ 86) และตารางที่ 8 (หน้าที่ 88-89)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยว

สมรรถนะหลัก	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า	4.13	0.56	มาก
การทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม	3.92	0.59	มาก
การปฏิบัติตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน	3.88	0.61	มาก
การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่	3.82	0.67	มาก
การพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน	3.86	0.59	มาก
รวม	**3.92**	**0.52**	**มาก**

จากตารางที่ 3 สมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางภายใต้สมรรถนะหลักของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้าน พบว่า สมรรถนะหลักรวมทั้ง 5 ด้านของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.92) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้ ด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ($\overline{X}$ = 4.13) ด้านการทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม ($\overline{X}$ = 3.92) ด้านการปฏิบัติตามหลักการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสถานทำงาน ($\overline{X}$ = 3.88) การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ **(**$\overline{X}$ = 3.82) และ ด้านการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบันอยู่ ($\overline{X}$ = 3.86) ทั้งหมดนี้อยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 4 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 1

สมรรถนะด้านที่ 1 การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล													
1.1 สามารถถ่ายทอดข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าได้อย่างชัดเจน	65	34.60	92	48.90	26	13.80	5	2.70	0	0.00	4.15	0.75	มาก
1.2 สามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ	49	26.10	103	54.80	32	17.00	3	1.60	1	0.50	4.04	0.74	มาก
1.3 สามารถจัดทำเอกสารได้ถูกต้องครบถ้วน	57	30.30	88	46.80	39	20.70	3	1.60	1	0.50	4.05	0.79	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม										**4.08**	**0.60**	**มาก**
2. การสร้างและรักษาสายสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า													
2.1 สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามเวลา	66	35.10	90	47.90	30	16.00	2	1.10	0	0.00	4.17	0.73	มาก
2.2 สามารถให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของลูกค้าและเพื่อนร่วมงานได้	54	28.70	91	48.40	39	20.70	2	1.10	2	1.10	4.03	0.80	มาก
2.3 สามารถรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน	67	35.60	88	46.80	27	14.40	5	2.70	1	0.50	4.14	0.80	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม										**4.09**	**0.62**	**มาก**

ตารางที่ 4 (ต่อ)

สมรรถนะด้านที่ 1 การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
3. การทำงานเป็นหมู่คณะ													
3.1สามารถให้คำปรึกษาในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานได้	66	35.10	88	46.80	28	14.90	4	2.10	2	1.10	4.13	0.82	มาก
3.2 สามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน	77	41.00	85	45.20	20	0.60	5	2.70	1	0.50	4.23	0.73	มากที่สุด
3.3 สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้	83	44.10	79	42.00	23	12.20	2	1.10	1	0.50	4.28	0.76	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม											**4.21**	**0.66**	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวมของสมรรถนะด้านที่ 1											**4.13**	**0.56**	**มาก**

จากตาราง 4 (หน้าที่ 80-81) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว สมรรถนะด้านที่ 1 การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าภายใต้หลักการสมรรถนะหลักของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้าน พบว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านและแต่ละประเด็น ของสมรรถนะด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า พบว่า

1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถถ่ายทอดข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ความสามารถจัดทำเอกสารได้อย่างถูกต้องครบถ้วน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และความสามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.04 ซึ่งทั้งหมดนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ประเด็นการสร้างและรักษาสายสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ความสามารถรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ความสามารถนำคำแนะนำจากลูกค้าและเพื่อนร่วมงานมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และความสามารถให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของลูกค้าและเพื่อนร่วมงานได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ซึ่งทั้งหมดนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3. ประเด็นการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 การสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และความสามารถให้คำปรึกษาลูกค้าและเพื่อนร่วมงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ซึ่งทั้งหมดนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 5 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 2

สมรรถนะด้านที่ 2 การทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม	ระดับความคิดเห็นของบุคคลากรในบริษัททท่องเที่ยว										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. คุณสมบัติของบุคลากรของบริษัท													
1.1 สามารถถ่ายทอดข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าได้อย่างชัดเจน	75	39.90	83	44.10	27	14.40	2	1.10	1	0.50	4.22	0.77	มากที่สุด
1.2 สามารถให้ความสำคัญกับลูกค้าต่างวัฒนธรรมที่เข้ามาใช้บริการ	71	37.80	85	45.2	25	13.30	5	2.70	2	1.10	4.16	0.83	มาก
1.3 สามารถใช้ไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	46	24.50	104	55.30	32	17.00	6	3.20	0	0.00	4.01	0.74	มาก
1.4 สามารถอ่าน เขียน พูดภาษาอังกฤษได้	52	27.70	78	41.50	45	23.90	12	6.40	1	0.50	3.89	0.92	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม											4.07	0.63	มาก
2. การจัดการความเข้าใจผิดทางด้านวัฒนธรรม													
2.1 สามารถระบุประเด็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง	24	12.80	90	47.90	54	28.70	14	7.40	6	3.20	3.60	0.92	มาก
2.2 สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม	39	20.70	95	50.50	40	23.40	7	3.70	3	1.16	3.85	0.85	มาก
2.3 เข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้	33	17.60	90	47.90	55	29.30	8	4.30	2	1.10	3.77	0.83	มาก
2.4 สามารถรายงานปัญหาให้ผู้บริหารงานเพื่อติดตามและแก้ไขได้	43	22.90	104	55.30	29	15.54	11	5.90	1	0.05	3.94	0.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม											3.78	0.72	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมของสมรรถนะด้านที่ 2											**3.92**	**0.59**	**มาก**

จากตารางที่ 5 (หน้าที่ 83) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว สมรรถนะด้านที่ 2 การทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม ภายใต้หลักการสมรรถนะหลักของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านและแต่ละประเด็นของสมรรถนะในด้านการทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม พบว่า

1. ด้านคุณสมบัติของบุคลากรของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถถ่ายทอดข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ความสามารถให้ความสำคัญกับลูกค้าต่างวัฒนธรรมที่เข้ามาใช้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และความสามารถในการใช้ไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01 ตามลำดับ ด้านความสามารถในการอ่าน เขียน พูดภาษาอังกฤษได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ซึ่งทั้งหมดนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการจัดการความเข้าใจผิดทางด้านวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถรายงานปัญหาให้ผู้บริหารงานเพื่อติดตามและแก้ไขได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ความสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ความเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และความสามารถระบุประเด็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ซึ่งทั้งหมดนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตาตารางที่ 6 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 3

สมรรถนะด้านที่ 3 การปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงาน	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัททัวร์										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. การกำหนดเงื่อนไขด้านความปลอดภัย													
1.1 สามารถอธิบายกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของบริษัทได้เป็นอย่างดี	58	30.90	86	45.70	38	20.20	5	2.70	1	0.05	4.04	0.82	มาก
1.2 สามารถประเมินและปรับปรุงขั้นตอนของระบบความปลอดภัย	40	21.30	89	47.30	51	27.10	8	4.30	0	0.00	3.86	0.80	มาก
1.3 สามารถระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกิดจากสถานที่ทำงานได้	32	17.00	94	50.00	51	27.10	9	4.80	2	1.10	3.77	0.82	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม										**3.88**	**0.71**	**มาก**
2. การปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย													
2.1 สามารถให้ข้อมูลแก่ลูกค้าเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านความปลอดภัย	48	25.50	95	50.50	38	20.20	7	3.70	0	0.00	3.98	0.78	มาก
2.2 สามารถจัดการปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา	40	21.30	92	48.90	46	24.50	7	3.70	3	1.60	3.85	0.85	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม										**3.91**	**0.74**	**มาก**

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สมรรถนะด้านที่ 3 การปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงาน	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
3. การตอบสนองเมื่อมีสถานการณ์ฉุกเฉิน													
3.1 สามารถระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉินได้	29	15.40	95	50.50	54	28.70	6	3.20	4	2.10	3.74	0.83	มาก
3.2 สามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	37	19.70	94	50.00	45	23.90	7	3.70	5	2.70	3.80	0.98	มาก
3.3 สามารถบันทึกและรายงานการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน	34	18.80	96	51.10	49	26.10	6	3.20	3	1.60	3.81	0.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม											**3.78**	**0.72**	**มาก**
4. การนำข้อเสนอแนะเป็นเครื่องมือในการกำหนดระเบียบความปลอดภัยและความมั่นคง													
4.1 สามารถรวบรวมและระบุปัญหาสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ	34	18.10	109	58.00	39	20.70	5	2.70	1	0.50	3.90	0.73	มาก
4.2 สามารถจัดระดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น	47	25.00	83	44.10	53	28.20	4	2.10	1	0.50	3.91	0.81	มาก
4.3 สามารถให้คำแนะนำ ในการแก้ไขปัญหาที่ได้ระบุไว้	38	20.20	88	46.80	56	29.80	6	3.20	0	0.00	3.84	0.78	มาก
4.4 สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้เสร็จ	60	31.90	93	49.50	31	16.50	2	1.10	2	1.10	4.10	0.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม											**3.93**	**0.64**	**มาก**
ค่าเฉลี่ยรวมของสมรรถนะด้านที่ 3											**3.88**	**0.61**	**มาก**

จากตารางที่ 6 (หน้า 85-86) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว สมรรถนะด้านที่ 3 การปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงานภายใต้หลักการสมรรถนะของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยรวมแล้วจะเห็นได้ว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านและแต่ละประเด็นของสมรรถนะด้านการปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงาน พบว่า

1. การกำหนดเงื่อนไขด้านความปลอดภัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถอธิบายกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของบริษัทได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ความสามารถประเมินและปรับปรุงขั้นตอนของระบบความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และความสามารถระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกิดจากสถานที่ทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ซึ่งทั้งหมดนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถให้ข้อมูลแก่ลูกค้าเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และความสามารถจัดการปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ซึ่งทั้งหมดนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3. ด้านการตอบสนองเมื่อมีสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถบันทึกและรายงานการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ความสามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และความสามารถระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉินได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

4. การนำข้อเสนอแนะเป็นเครื่องมือในการกำหนดระเบียบความปลอดภัยและความมั่นคง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้เสร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ความสามารถจัดระดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ความสามารถรวบรวมและระบุปัญหาสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และความสามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาที่ได้ระบุไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ต ตารางที่ 7 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 4

สมรรถนะด้านที่ 4 การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัททัวร์										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. การปฏิบัติตามขั้นตอนสุขลักษณะ													
1.1 สามารถกำหนดระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัยในการปฏิบัติงานได้	50	26.60	94	50.00	37	19.70	4	2.10	3	1.60	3.98	0.83	มาก
1.2 สามารถเข้าใจในมาตรฐานขั้นตอนสุขอนามัยของการทำงานในองค์กร	44	23.40	91	48.40	47	25.00	5	2.70	1	0.50	3.91	0.80	มาก
1.3 สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนสุขอนามัยของการทำงานในองค์กร	39	20.70	86	45.70	59	31.40	2	1.10	2	1.10	3.84	0.80	มาก
1.4 สามารถให้บริการสุขอนามัยแก่ลูกค้าตามมาตรฐานขององค์กร	40	21.30	93	49.50	44	23.40	7	3.70	4	2.10	3.84	0.88	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม										**3.89**	**0.68**	มาก
2. การระบุและป้องกันความเสี่ยงด้านสุขอนามัย													
2.1 สามารถระบุถึงความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม	35	18.60	95	50.50	44	23.40	10	5.30	4	2.10	3.78	0.88	มาก
2.2 สามารถจัดการกับความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม	27	14.40	95	50.50	53	28.20	11	5.90	2	1.10	3.71	0.82	มาก
2.3 สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย	38	20.20	88	46.80	51	27.10	6	3.20	5	2.70	7.79	0.82	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม										**3.76**	**0.65**	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมของสมรรถนะด้านที่ 4											**3.82**	**0.67**	**มาก**

จากตารางที่ 7 (หน้า 88) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวสมรรถนะด้านที่ 4 การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ภายใต้หลักการสมรรถนะหลักของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้านพบว่า สมรรถนะด้าน การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านและแต่ละประเด็นของสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานตามกระบวนการสุขอนามัย พบว่า

1. การปฏิบัติตามขั้นตอนสุขลักษณะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถกำหนดระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัยในการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ความสามารถเข้าใจในมาตรฐานขั้นตอนสุขอนามัยของการทำงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ความสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนสุขอนามัยของการทำงานในองค์กร และความสามารถให้บริการสุขอนามัยแก่ลูกค้าตามมาตรฐานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการระบุและป้องกันความเสี่ยงด้านสุขอนามัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ความสามารถระบุถึงความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และความสามารถจัดการกับความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 8 แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาสมรรถนะด้านที่ 5

สมรรถนะด้านที่ 5 ความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับ สภาพการณ์ปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยว										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. สามารถรับรู้แหล่งข้อมูลปัจจุบันเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว													
1.1 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวด้านกับเศรษฐกิจ	35	18.60	99	52.70	48	25.50	5	2.70	1	0.50	3.86	0.76	มาก
1.2 ประเด็นสำคัญด้านการเมือง	24	12.80	85	45.20	63	33.50	15	8.00	1	0.50	3.62	0.83	มาก
1.3 ประเด็นสำคัญด้านสังคม	45	23.90	84	44.70	48	25.50	9	4.80	2	1.10	3.86	0.87	มาก
1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน	41	21.80	94	50.00	43	22.90	9	4.80	1	0.50	4.88	0.82	มากที่สุด
1.5 สถิติของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	43	22.90	82	43.60	47	25.002	14	7.40	2	1.10	3.80	0.91	มาก
1.6 แนวโน้มตลาดการท่องเที่ยวในปัจจุบัน	41	21.80	88	46.80	51	7.10	6	3.20	2	1.10	3.85	0.83	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม											**3.81**	**0.65**	มาก
2. สามารถรับรู้แหล่งข้อมูล เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัญหาที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการ ท่องเที่ยว													
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งอำนวยในการดำเนินธุรกิจ	28	14.90	100	53.20	53	28.20	7	3.70	0	0.00	3.79	0.73	มาก
2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน	33	17.60	87	46.3	62	33.00	4	2.10	2	1.10	3.77	0.80	มาก
2.3 ปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	27	14.40	95	50.50	55	29.30	11	5.90	0	0.00	3.73	0.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม											3.76	0.65	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สมรรถนะด้านที่ 5 ความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัททองเที่ยว										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
3. การนำใช้ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมาประ ยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน													
3.1 สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงาน	62	33.00	91	48.40	30	16.00	4	2.10	1	0.50	4.11	0.78	มาก
3.2 สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับลูกค้า	58	30.90	86	45.70	38	20.20	4	2.10	2	1.10	4.03	0.83	มาก
3.3 สามารถนำความรู้ด้านการท่องเที่ยวไปใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	48	25.50	99	52.70	32	17.00	8	4.30	1	0.50	3.98	0.80	มาก
3.4 สามารถนำความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยวมาใช้ในการพัฒนาการทำงานของบริษัท	48	22.50	99	52.70	34	18.10	6	3.20	1	0.50	3.99	0.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม											4.03	0.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมของสมรรถนะด้านที่ 5											**3.86**	**0.59**	**มาก**

จากตารางที่ 8 (หน้า 90-91) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวสมรรถนะด้านที่ 5 ความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ภายใต้หลักการสมรรถนะหลักของกอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้าน พบว่า สมรรถนะด้านความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านและแต่ละประเด็นของสมรรถนะด้านความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน พบว่า

1. ความสามารถรับรู้แหล่งข้อมูลปัจจุบันเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 ประเด็นความสำคัญที่เกี่ยวด้านกับเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ประเด็นความสำคัญด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ด้านแนวโน้มการตลาดท่องเที่ยวในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านสถิติของอุสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และประเด็นด้านการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ด้านสามารถรับรู้แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและปัญหาที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ด้านข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งอำนวยในการดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และด้านปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3. ด้านการนำใช้ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า ความสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ความสามารถนำความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยวมาใช้ในการพัฒนาการทำงานของบริษัท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และความสามารถนำความรู้ด้านการท่องเที่ยวไปใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร

เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวในเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง

แสดงค่าสถิติเชิงพรรณนาถึงความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบางของกลุ่มตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์ระดับความต้องการการฝึกอบรมให้บุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว เมืองหลวงพระบางแขวงหลวงพระบาง ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามตำแหน่งหน้าที่ของงานเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือ 1) ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขา ผู้จัดการการท่องเที่ยว 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว และ 3) เจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว ผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจอง ตามตารางที่ 9 (หน้า 94) ตารางที่ 10 (หน้า 96) ตารางที่ 11 (หน้า 98)

ตารางที่ 9 ความต้องการฝึกอบรมตำแหน่งด้านที่ 1

ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขา ผู้จัดการการท่องเที่ยว	ระดับความต้องการการฝึกอบรม										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. การพัฒนาและปฏิบัติการตามแผนของธุรกิจ	66	36.2	88	46.8	32	17.0	0	0.00	0	0.00	4.19	0.70	มาก
2. การจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง	47	25.0	97	51.6	38	20.2	6	3.2	0	0.00	3.98	0.76	มาก
3. การพัฒนาและจัดการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ	74	39.4	88	46.8	26	13.8	0	0.00	0	0.00	4.26	0.68	มากที่สุด
4. ความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินธุรกิจ	68	36.2	75	39.9	44	23.4	1	0.50	0	0.00	4.12	0.77	มาก
5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม	73	38.8	81	43.1	32	17.0	2	1.10	0	0.00	4.20	0.75	มาก
6. เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	78	41.5	84	44.7	24	12.8	2	1.10	0	0.00	4.27	0.71	มากที่สุด
7. ทักษะการมอบหมายงาน	58	30.9	97	51.6	33	17.6	0	0.00	0	0.00	4.13	0.68	มาก
8. เทคนิคการสอนงาน	61	32.4	93	49.5	34	18.1	0	0.00	0	0.00	4.14	0.69	มาก
รวม											**4.18**	**0.53**	มาก

จากตารางที่ 9 (หน้า 94) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง โดยวัดระดับความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว ในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขา และผู้จัดการการท่องเที่ยว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการฝึกอบรมในด้าน เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาคือ การพัฒนาและจัดการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดด้วยเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ในด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ด้านการพัฒนาและปฏิบัติการตามแผนของธุรกิจ มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ด้านเทคนิคการสอนงาน มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ด้านทักษะการมอบหมายงาน มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ด้านความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินธุรกิจ มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และด้านการจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง ค่าความต้องการอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ตาตารางที่ 10 ความต้องการฝึกอบรมตำแหน่งด้านที่ 2

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัด การระดับสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว และบุคลากรทั่วไป	ระดับความต้องการการฝึกอบรม										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. การจัดการและควบคุมโปรแกรมการท่องเที่ยวและโครงการ	63	33.5	83	44.1	41	21.8	1	0.50	0	0.00	4.11	0.75	มาก
2. การพัฒนาและจัดการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ	71	37.8	85	45.2	30	16.0	2	1.10	0	0.00	4.20	0.73	มาก
3. การประสานงานกิจกรรมทางการตลาด	80	42.6	64	34.0	38	20.2	5	2.70	1	0.50	4.15	0.87	มาก
4. การฝึกอบรมภาษาอังกฤษได้ในระดับชั้นสูง	56	29.8	91	48.4	37	19.7	4	2.10	0	0.00	4.06	0.76	มาก
5. การปฏิบัติระบบการจองด้วยคอมพิวเตอร์	58	30.9	92	48.9	34	18.1	4	2.10	0	0.00	4.09	0.75	มาก
6. การบริหารความขัดแย้ง	34	18.1	66	35.1	80	42.6	7	3.70	1	0.50	3.66	0.83	มาก
รวม											**4.04**	**0.50**	**มาก**

จากตารางที่ 10 (หน้า 96) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว และบุคลากรทั่วไปโดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ในด้านความต้องการฝึกอบรมในเรื่องการพัฒนาและจัดการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาคือ ด้านการประสานงานกิจกรรมทางการตลาด มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ด้านการจัดการและควบคุมโปรแกรมการท่องเที่ยวและโครงการ มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ด้านการปฏิบัติระบบการจองด้วยคอมพิวเตอร์ มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ด้านการฝึกอบรมภาษาอังกฤษได้ในระดับชั้นสูง มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่า 4.06 และด้านการบริหารความขัดแย้ง มีค่าความต้องการในระดับมากด้วยเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

ตารางที่ 11 ความต้องการฝึกอบรมตำแหน่งด้านที่ 3

เจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว ผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจอง	ระดับความต้องการการฝึกอบรม										ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. การจองและประสานงานกับการบริการของผู้สนอง	64	34.0	84	44.7	37	19.7	3	1.60	0	0.00	4.11	0.76	มาก
2. การสร้างและกำหนดค่าตั๋วเครื่องบินภายในประเทศ	49	26.1	104	55.3	30	16.0	5	2.70	0	0.00	4.05	0.72	มาก
3. การสร้างและส่งเสริมการขายตั๋วเครื่องบินระหว่างประเทศ	84	44.7	62	33.0	36	19.1	6	3.20	0	0.00	4.19	0.85	มาก
4. ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ต	79	42.0	73	38.8	32	17.0	4	2.10	0	0.00	4.21	0.79	มากที่สุด
รวม											**4.13**	**0.57**	**มาก**

จากตารางที่ 11 (หน้า 98) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว ผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจองโดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ในด้านทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ต อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รองลงมาคือ ด้านการสร้างและส่งเสริมการขายตั๋วเครื่องบินระหว่างประเทศ มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ด้านการจองและประสานงานกับการบริการของผู้สนอง มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และด้านการสร้างและกำหนดค่าตั๋วเครื่องบินภายในประเทศ มีค่าความต้องการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

ผลการทดสอบสมมุติฐาน

1). บุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีสมรรถนะการทำงานตามเกณฑ์อาเซียนที่แตกต่างกัน 2). บุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน โดยนำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มดังกล่าวมาทดสอบด้วยค่า Least-Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่แตกต่างกันด้วยค่า LSD ที่ระดับความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งแสดงดังตารางที่ 12, ตารางที่ 13 (หน้าที่ 100), ตารางที่ 14 (หน้าที่ 101), ตารางที่ 15 (หน้าที่ 101), ตารางที่ 16 (หน้าที่ 101), ตารางที่ 17 (หน้าที่ 102), ตารางที่ 18 (หน้าที่ 102), ตารางที่ 19 (หน้าที่ 103), ตารางที่ 20 (หน้าที่ 103), ตารางที่ 21 (หน้าที่ 104), ตารางที่ 22 (หน้าที่ 104), ตารางที่ 23 (หน้าที่ 105) และตารางที่ 24 (หน้าที่ 105)

ตารางที่ 12 สมรรถนะด้านความสามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
ผู้อำนวยการ/ผู้บริหาร	4.29	6.218	0.000*
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.78		
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.78	6.218	0.006*
เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ	4.21		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 12 (หน้าที่ 99) พบว่าสมรรถนะด้านความสามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ ในตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัท มีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.000 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.006

ตารางที่ 13 สมรรถนะด้านความสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
ผู้อำนวยการ/ผู้บริหาร	4.39	2.892	0.033*
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	4.08		
ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	4.41	2.892	0.022*
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	4.08		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 13 พบว่าสมรรถนะด้านความสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ในตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.033 และผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.022

ตารางที่ 14 สมรรถนะด้านความสามารถใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
ผู้อำนวยการ/ผู้บริหาร	4.17	2.352	0.035*
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.87		
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.87	2.352	0.035*
เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ	4.21		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 14 พบว่าสมรรถนะด้านความสามารถใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัท มีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.035 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.035

ตารางที่ 15 สมรรถนะด้านสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.76	1.597	0.039*
เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ	4.14		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.039

ตารางที่ 16 สมรรถนะด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.64	2.308	0.048*
เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ	4.00		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 (หน้า101) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้ ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.048

ตารางที่ 17 สมรรถนะด้านความสามารถอธิบายกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของบริษัทได้เป็นอย่างดี

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
ผู้อำนวยการ/ผู้บริหาร	4.20	1.807	0.049*
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.88		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 17 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านความสามารถอธิบายกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของบริษัทได้เป็นอย่างดี ในตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.049

ตารางที่ 18 สมรรถนะด้านความสามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
จ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.65	1.600	0.035*
เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ	4.04		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านความสามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.035

ตารางที่ 19 สมรรถนะด้านความสามารถบันทึกและรายงานการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.67	2.068	0.039*
เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ	4.07		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 19 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านความสามารถบันทึกและรายงานการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.039

ตารางที่ 20 สมรรถนะด้านความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.71	2.026	0.047*
เจ้าหน้าที่แผนต้อนรับ	4.14		
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.68	2.026	0.019*
เจ้าหน้าที่แผนต้อนรับ	4.14		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 20 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัท (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.047 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.019

ตารางที่ 21 สมรรถนะด้านประเด็นสำคัญที่เกี่ยวด้านกับเศรษฐกิจ

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value

ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	4.07	2.899	0.007*
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.68		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 21 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านประเด็นสำคัญที่เกี่ยวด้านกับเศรษฐกิจ ในตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.007

ตารางที่ 22 สมรรถนะด้านประเด็นสำคัญด้านการเมือง

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
ผู้อำนวยการ/ผู้บริหาร	3.80	1.544	0.047*
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.49		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านประเด็นสำคัญด้านการเมือง ในตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัท มีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.047

ตารางที่ 23 สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.98	1.866	0.024*
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.63		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 23 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน ในตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.024

ตารางที่ 24 สมรรถนะด้านปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	F	P-value
ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.90	1.519	0.046*
เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว	3.60		

*แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 24 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่สมรรถนะด้านปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ในตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (ตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.046

ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะ

- ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในบริษัททท่องเที่ยวในบริบทของการท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง ที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม พบว่า

1. บุคลากรในบริบทพื้นที่ท่องเที่ยวมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อตำแหน่งงานตามหน้าที่ ระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรยังน้อย และบุคลากรส่วนมากไม่ได้จบตามสายงานหน้าที่ของตน จึงทำให้มีการสื่อสารหรือการทำงานขาดประสิทธิภาพและยังอยู่ในวงแคบ

2. ในการทำงานของเจ้าของธุรกิจบางที่ยังฉวยโอกาสกับนักท่องเที่ยวโดยการขึ้นราคาสินค้าและค่าบริการต่างๆ และรูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปตามกฎระเบียบของภาครัฐที่ได้กำหนดไว้

3. สภาพการท่องเที่ยวของหลวงพระบางเป็นการท่องเที่ยวที่หมุนเวียนไปตามฤดูกาล เพราะระบบของการท่องเที่ยวยังขาดความต่อเนื่องในทุกๆ เดือน อาทิเช่น ช่วงฤดูนักท่องเที่ยวเยอะ (High season) ทำให้ที่พักอาศัย ร้านอาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอกับความต้องการของนักท่องเที่ยว ตรงข้ามกับช่วงฤดูนักท่องเที่ยวน้อย (low season) ทำให้ที่พักอาศัยและร้านอาหารไม่มีการใช้งาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การท่องเที่ยวของหลวงพระบางยังขาดดุลการค้า

4. การพัฒนาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจและการจัดการด้านการตลาดยังมีข้อจำกัด การบริการของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยวยังไม่ได้ตามมาตรฐานตามที่ภาครัฐกำหนดไว้ โดยการทำงานส่วนมากจะเป็นการทำธุรกิจแบบครอบครัว ดังนั้นจึงทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยวไม่เข้มแข็งและต่อเนื่อง ขาดการติดต่อประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ทั่วถึง ขาดความต่อเนื่องและข้อมูลยังไม่เป็นปัจจุบัน

5. ด้านงบประมาณของภาครัฐในการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวยังมีข้อจำกัด เช่น งบประมาณด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวยังน้อย กระบวนการอนุมัติโครงการยุ่งยากและใช้เวลานาน เป็นต้น ซึ่งเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวมีความล่าช้าและยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร

- ข้อเสนอแนะ

1. ให้ภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและตรวจสอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว อาทิเช่น ที่พักอาศัย ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว โดยมีการจัดรูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบของภาครัฐที่ได้กำหนดไว้

2. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ออกไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในต่างจังหวัดหรือในประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง

3. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้วิธีการจัดการ การวางแผนประชุม เตรียมงาน และประชุมสรุปงาน เพื่อมองเห็นความข้อดีข้อเสียในแต่ละขั้นตอนว่ามีส่วนใดที่ทำให้งานสะดุดหรือไม่ราบรื่น และสามารถแก้ปัญหาอย่างไรได้บ้าง เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์งานได้ละเอียด เกิดปัญหาน้อย และมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

4. ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้สร้างโอกาสและเปิดโอกาสในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัท โดยควรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้กับผู้ประกอบการธุรกิจ ผู้บริหาร ร่วมทั้งมีการจัดให้กับบุคลากรที่ไม่จบตามสายวิชาชีพ อาจจะเป็นระยะเวลาในช่วง low season หรือส่งบุคลากรไปยกระดับตามสายงาน

5. บริษัทควรมีการปรับปรุงด้านการบริการของเจ้าหน้าที่รับผิดชอบขายตั๋วก่อนเข้าแหล่งท่องเที่ยว ปรับปรุงข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวขึ้นเรื่อยๆ ตามสภาพความเป็นจริง

6. บริษัทควรมีการปรับปรุงและมีการโฆษณาด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในหลายๆ ช่องทาง เพื่อที่จะให้นักท่องเที่ยวได้รับรู้ข่าวสารและเข้ามาเที่ยวเยอะๆ

7. ให้ภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้มีการพัฒนาและปรับปรุงเส้นทางคมนาคมให้มีการสัญจรสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางการจัดการการฝึกอบรม

เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง

ในการศึกษาเพิ่มเติมถึงสมรรถนะหลักอาเซียนและความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเวทีสนทนากลุ่มเชิงลึก

(Focus group) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกบรมของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์เชิงลึก (Focus group) ประกอบด้วย 2 ประเด็นคือ 1) สมรรถนะหลักด้านใดที่จำเป็นของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยว และ 2) ส่งผลต่อความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยวอย่างไร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ และมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกระบวนการจะมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้และบุคลากรเกิดมีความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นถือได้ว่าเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และมีบทบาท ทักษะ และการศึกษาที่อยู่ในรูปแบบในการปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นจากการไปศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมอาจจะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว ซึ่งเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนของผู้ที่ได้เข้าฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้เทคนิคและทักษะเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะในหน่วยงานหรือองค์กร ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะต้องอาศัยขั้นตอนหรือกระบวนการฝึกอบรมมาใช้ในการกระตุ้นจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น โดยปกติแล้วการฝึกอบรมนั้นจะฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ บุคลากรที่จบไม่ตรงกับสายงานที่เรียนมา หรือเป็นการฝึกอบรมในกรณีหมุนเวียนตำแหน่งงาน เป็นต้น ซึ่งจากกระบวนการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (Focus group) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกบรมของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สามารถแปรผลข้อมูลได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า เพราะว่าการทำงานในเรื่องของการบริการอันดับแรกต้องทำคือการให้ข้อมูลกับลูกค้าและถ่ายทอดข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงาน หรือเทคนิคการสอนงาน การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการสอนงานจะประกอบด้วยขั้นตอนและวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนของบริษัท การทำงานร่วมกับเพื่อนในองค์กร การทำงานเป็นทีม ในสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต้องได้รับความร่วมมือจากทีมงาน การสื่อสารที่แม่นยำ และประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะว่าการทำงานเราไม่สามารถทำคนเดียวได้ เราต้องอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนๆ ให้คำชี้แนะและช่วยเหลือเป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือด้านการทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม เพราะงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน การ

ทำงานก็เพื่อปรารถนาที่จะให้งานของตนเองก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร ต่อสังคม และครอบครัวโดยส่วนรวม บุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลานั้นจะมีความพร้อมต่อการแข่งขัน และจะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรที่มีบุคลากรเหล่านี้ก็จะมีความเจริญก้าวหน้าไปด้วย โดยทั่วไปแล้วการทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคมนั้นมีความจำเป็นมากโดยเฉพาะการสื่อสารกับลูกค้า โดยบุคลากรจะต้องมีความสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงานและให้ข้อมูลกับลูกค้า โดยเน้นทักษะด้านความรู้ภาษาอังกฤษ เพราะว่าลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการนั้นมีหลายเชื้อชาติที่แตกต่างวัฒนธรรมกันเข้ามาใช้บริการ ดังนั้นบุคลากรต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองที่เหมาะสม อาจจะมีการจัดการบริหารด้านความเสี่ยงและความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการสื่อสารกับลูกค้าที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม เนื่องจากความคาดหวังเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมนั้นต่างกันไปตามบริบทขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือในการทำงานอย่างไหนก็แล้วแต่เราควรคำนึงถึงด้านความปลอดภัย ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานหรือความปลอดภัยของลูกค้าก่อนที่จะให้บริการหรือทำกิจกรรมใดๆ ควรอธิบายให้กับบุคลากรหรือลูกค้าเสียก่อนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายขึ้น เพราะเรายึดมั่นในการดำเนินธุรกิจตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมและความต้องการด้านเศรษฐกิจของชุมชนที่เราปฏิบัติงานอยู่ ทั้งนี้เราดำเนินงานโดยเน้นเรื่องความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และสุขภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมไปถึงลูกค้าและชุมชน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 กล่าวว่า ในด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนมากเห็นว่ายังมีหลายด้านที่มีความสำคัญและควรปรับปรุงพัฒนา อาทิเช่น ด้านการทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม ด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน บริการด้านการท่องเที่ยว อาทิเช่น โรงแรมและที่พัก ร้านอาหาร การกำกับดูแลมาตรฐาน ซึ่งบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังขาดประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยเฉพาะทักษะทางด้านภาษาและการให้บริการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือการทำงานบุคลากรโดยทั่วไปควรตระหนักถึงปลอดภัย ความพอใจของลูกค้า ปัญหาความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยวและการหลอกลวงนักท่องเที่ยว อาทิเช่น การหลอกลวงซื้อสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน การคิดราคาสินค้าและบริการเกินจริง ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง แต่ยังไม่มีกลไกในการดูแลความ

ปลอดภัยและช่วยเหลือนักท่องเที่ยวที่ชัดเจนและทันท่วงที รวมถึงขาดความเข้มงวดในการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดูแลความปลอดภัย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยในการท่องเที่ยว ปัญหาด้านความเข้าใจผิดที่เกิดจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน บุคลากรขาดความสามัคคีกับเพื่อนร่วมงาน และการขัดแย้งจากการทำงานเป็นทีม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 กล่าวว่า หลวงพระบางเป็นเมืองมรดกโลก เป็นจุดที่ดึงดูดความสนใจให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยว ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นอันดับแรกคือต้องเน้นเรื่องการสื่อสาร ความปลอดภัย และการปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบันภายใต้ความจำเป็นเร่งด่วนนี้ ทางภาครัฐ ภาคเอกชน และสมาคมควรจะจัดอบรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรทางด้านการท่องเที่ยวในด้านต่าง ๆ เช่น ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของอินเทอร์เน็ตกับโลกธุรกิจที่กำลังก้าวสู่ยุคออนไลน์ และการทำการตลาดออนไลน์ ซึ่งเป็นหนึ่งในช่องทางการตลาดใหม่ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจทดแทนระบบนายหน้าตัวแทน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 กล่าวว่า ในการทำงานของบุคลากรโดยทั่วไปแล้วควรคำนึงถึงความปลอดภัย การบริหารความเสี่ยงในองค์กร และการจัดการองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสนับสนุนและส่งเสริมความเข้มแข็งของผู้ประกอบการโดยการประสานงานกับสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว รวมทั้งมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรทุกภาคส่วน ได้แก่ ทักษะด้านภาษา ทักษะในการบริหารธุรกิจให้ผู้ประกอบการ และปฏิบัติตามข้อกฎหมายอย่างเคร่งครัด และเชื่อมโยงกับผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้ในระบบของการทำงานในแต่ละแผนกหรือองค์กรไหนก็แล้วแต่ ข้อมูลใหม่ๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะพาให้องค์กรประสบผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น ควรจัดให้มีบริการทางการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานสากล เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการด้านการท่องเที่ยวของประเทศ รวมทั้งมีการพัฒนาศักยภาพของบุคคลกรด้วยการส่งเสริมและให้มีการจัดฝึกอบรม การไปศึกษาดูงานในจังหวัดที่ใกล้เคียงหรือประเทศเพื่อนบ้าน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือด้านความสามารถรับรู้แหล่งข้อมูลปัจจุบันเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยมีการนำใช้ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานตามกระบวนการสุขอนามัย เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญในการบริการลูกค้า โดยองค์กร

ต้องตระหนักถึงกระบวนการสุขอนามัยและกำหนดระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัยในการปฏิบัติงาน และจัดการกับความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือด้านคุณสมบัติของบุคลากรของบริษัท ประกอบด้วย ความสามารถในการให้ความสำคัญกับลูกค้าต่างวัฒนธรรมเข้ามาใช้บริการ สามารถใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถอ่าน เขียน พูดภาษาอังกฤษได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือด้านการจัดการความเข้าใจผิดทางด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วย สามารถระบุประเด็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองอย่างเหมาะสม เข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้ และสามารถรายงานปัญหาให้ผู้บริหารงานเพื่อติดตามและแก้ไขได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือด้านการตอบสนองเมื่อมีสถานการณ์ฉุกเฉิน ประกอบด้วย สามารถระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉินได้ สามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถบันทึกและรายงานการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินได้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือด้านการระบุและป้องกันความเสี่ยงด้านสุขอนามัย ประกอบด้วย สามารถระบุถึงความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม สามารถจัดการกับความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือด้านสามารถรับรู้แหล่งข้อมูลปัจจุบันเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน และสถิติของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16 กล่าวว่า นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวชมเมืองหลวงพระบางมีหลายเชื้อชาติและมาจากหลายประเทศที่มีวัฒนธรรมและความเชื่อที่แตกต่างกัน ดังนั้นแผนกการท่องเที่ยวจะต้องมีความสามารถบริการได้ทุกรูปแบบ ทั้งด้านการสื่อสารและมีโปรแกรมการท่องเที่ยวให้มีความหลากหลายเพื่อสนองความต้องการให้กับนักท่องเที่ยว

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือด้านการบริการต้องเน้นทักษะด้านภาษาอังกฤษ ดังนั้นทางบริษัทต้องให้โอกาสกับพนักงานที่มีเงินน้อยไปยกระดับทักษะทั้งด้านภาษาและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตัวเอง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือทักษะทางการสื่อสาร ซึ่งการสร้างหลักสูตรอบรมเรื่องทักษะการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ และการจัดการด้านการตลาดในระยะสั้นเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงานได้ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมต้องให้มีเนื้อหาครอบคลุม ชัดเจนเป็นผลดีและมีประโยชน์ต่อองค์กรและมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19 กล่าวว่า การทำงานร่วมกันในองค์กรอาจจะมีข้อขัดแย้งกันบ้าง มีความเข้าใจผิดในการทำงาน ดังนั้นหากบุคลากรมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งและการทำงานเป็นทีมได้จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิผลสูงสุด

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20 กล่าวว่า บุคลากรส่วนมากจบมาไม่ตรงกับสายงาน ยังไม่เข้าใจถึงการท่องเที่ยว ต้องได้จัดให้มีการฝึกอบรมในการทำงานแต่ละด้านของการท่องเที่ยว เพื่อเป็นการแนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่ได้รู้จักหน่วยงานที่อยู่ในระบบการทำงานและในองค์กร ร่วมทั้งเป็นการฝึกอบรมกึ่งปฐมนิเทศและสอนวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยเฉพาะ ให้บุคลากรนั้นได้มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติในขั้นต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 21 กล่าวว่า บุคลากรส่วนมากยังขาดความรู้เฉพาะด้านที่ไม่จบตามสายงาน จึงอยากให้องค์กรให้โอกาสส่งบุคลากรในบริษัทไปศึกษาต่อหรือได้อบรมตามสายที่ขาดความรู้ด้านนั้น โดยเฉพาะองค์กรหรือบริษัทจะต้องมีการสำรวจและการวิเคราะห์หาความจำเป็นของการฝึกอบรมที่มีความคล้ายคลึงกันโดยมีการกำหนดเนื้อหาเพื่อสร้างหลักสูตร วิชาเฉพาะให้ถูกกับเป้าหมายขององค์กรที่จะมีการดำเนินในขั้นต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 22 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือการตลาดและการโฆษณา เพราะว่าการท่องเที่ยวกำลังเติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงอยากให้มีการฝึกอบรมด้านการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือการสื่อสารในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เข้าถึงชุมชน สร้างให้บุคลากรมีความรู้ มีทักษะการต้อนรับและทักษะการบริการนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวหลวงพระบาง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 24 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือการสนับสนุนให้คนมีความรู้ความสามารถบริหารงาน และพัฒนาบุคลากรที่มีประสบการณ์เข้ามาบริหารงานเพื่อบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือในการทำงานขององค์กรอาจจะมีการประสานงานในเรื่องการจัดทำเอกสาร และบางครั้งอาจจะล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา ดังนั้นหากบุคลากรมีทักษะการประสานงานในองค์กรน่าจะทำให้การประสานงานเกิดความรวดเร็วยิ่งขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคืออยากให้มีการอบรมบุคลากรในด้านกฎระเบียบ ความปลอดภัยของบุคลากร และการแก้ไขปัญหาเมื่อมีกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 27 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือในด้านการท่องเที่ยวควรเน้นหนักในเรื่องของการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสนองข้อมูลให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน ดังนั้นทักษะด้านการประสานงานและการสื่อสารจึงมีความสำคัญมากในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 28 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคืออยากให้องค์กรและบุคลากรได้มีทักษะด้านงานบริการและให้ความสำคัญของนักท่องเที่ยว เพื่อให้นักท่องเที่ยวมีความสุขและกับมาเที่ยวซ้ำ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 29 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคืออยากให้องค์กรได้พัฒนาด้านสุขอนามัย อยากให้ระบุความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม และให้ความสำคัญด้านการจัดการด้านความเสี่ยงเหล่านี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 30 กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นคือการปลูกจิตสำนึกด้วยการรณรงค์ให้ช่วยการรักษาความสะอาด เพราะยังมีบางพื้นที่ที่ทิ้งขยะตามสถานที่ท่องเที่ยว ดังนั้นถ้าสามารถสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรได้คงจะทำให้การท่องเที่ยวเกิดความยั่งยืนได้

จากดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (Focus group) เพื่อแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกบรมของบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง ประกอบด้วย 2 ประเด็นคือ ประเด็นแรกเกี่ยวกับสมรรถนะหลักตามกรอบแนวคิดของเกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวภายใต้หลักการสมรรถนะของกอบวิชาชีพท่องเที่ยว 5 ด้าน และความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร เพื่อหาผลของการวิเคราะห์สมรรถนะหลักอาเซียนของบุคลากรในแต่ประเด็นที่ต่ำที่สุด และระดับความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในระดับที่มากที่สุด ได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก 5 ด้านของบุคลากรท่องเที่ยว ซึ่งจากสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (Focus group) พบว่า

- สมรรถนะด้านที่ 1 พบว่า สมรรถนะที่ต่ำที่สุดคือ ปัญหาในเรื่องของการฟัง การตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ การให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของลูกค้าและเพื่อนร่วมงานยังไม่ได้เท่าที่ควร และการให้คำปรึกษากับเพื่อนร่วมงานยังมีน้อย

- สมรรถนะด้านที่ 2 พบว่า สมรรถนะที่ต่ำที่สุดคือ ทักษะด้านการอ่าน เขียน และพูดภาษาอังกฤษ ด้านความเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้

- สมรรถนะด้านที่ 3 พบว่า สมรรถนะที่ต่ำที่สุดคือ การระบุปัญหาที่เกิดจากความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงที่เกิดจากการทำงานได้ อาจจะส่งผลต่อการจัดการปัญหาด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ รวมไปถึงการระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉินได้ และความสามารถในการให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาที่ได้ระบุไว้

- สมรรถนะด้านที่ 4 พบว่า สมรรถนะที่ต่ำที่สุดคือ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามหลักสุขอนามัย การให้บริการด้านสุขอนามัยแก่ลูกค้าตามมาตรฐาน และสามารถจัดการกับขนาดความเสี่ยงด้านสุขอนามัย

- สมรรถนะด้านที่ 5 พบว่า สมรรถนะที่ต่ำที่สุดคือ ความรู้ประเด็นด้านการเมือง ปัญหา ผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการนำเอาความรู้ด้านการท่องเที่ยวไปใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่

2. ความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากร ภายใต้ตามกรอบสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ซึ่งจากสรุปผลการเสวนากลุ่มพบว่า

- สมรรถนะด้านที่ 1 การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ความต้องการการฝึกอบรมคือ ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร การบริหารงานในองค์กร และการทำงานเป็นทีม

- สมรรถนะด้านที่ 2 การทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม ความต้องการการฝึกอบรมคือ ความสามารถในการอ่าน เขียน และพูดภาษาอังกฤษ การจัดการและการให้ความสำคัญกับลูกค้าต่างวัฒนธรรม และการบริหารความขัดแย้ง

- สมรรถนะด้านที่ 3 การปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงาน ความต้องการการฝึกอบรมคือ สามารถระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉินได้ สามารถระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ และการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านความปลอดภัย

- สมรรถนะด้านที่ 4 การปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการการฝึกอบรมคือ การระบุถึงความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม และการจัดการในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย

- สมรรถนะด้านที่ 5 การพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ความต้องการการฝึกอบรมคือ สามารถรับรู้แหล่งข้อมูลปัจจุบันเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน และสถิติของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อระบุและจำแนกสมรรถนะหลักอาเซียน และความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง เพื่อหาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมให้กับบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 188 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (probability sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยเปิดโอกาสให้ทุกๆ หน่วยของมวลประชากรมีสิทธิ์ที่จะได้รับเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนเท่าๆ กัน และผู้วิจัยได้เลือกการสุ่มอย่างมีระบบ (systematic random sampling) ซึ่งเหมาะกับประชากรที่ได้จัดเรียงลำดับหน่วยตัวอย่างไว้แล้วอย่างมีระบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) แบบสัมภาษณ์ (interview) โดยแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง

วัตถุประสงค์ 2 เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง

วัตถุประสงค์ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกบรมของบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง

โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำหรับองค์กรภาคเอกชน ภาครัฐ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจะได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและปรับปรุงเพื่อหาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมให้กับบุคลากรบริษัททท่องเที่ยว เพื่อเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทำงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีมากขึ้น

5.1 การสรุปผลการวิจัย

แบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และการดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบัน สรุปจากการวิจัยได้ดังนี้

- เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวนมากสุดเป็นเพศชาย

- อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีอายุอยู่ระหว่าง 30-34 ปี รองลงมาคือมีอายุอยู่ระหว่าง 25-29 ปี และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 45-49 ปี

- ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช./ปวส.) และน้อยที่สุดคือวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า

- สถานะภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดมีสถานภาพสมรส

- ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีประสบการณ์ในการทำงานในช่วงระยะเวลา 1-5 ปี รองลงมาคือมีประสบการณ์ในการทำงานในช่วงระยะเวลา 6-10 ปี และน้อยที่สุดคือมีประสบการณ์ในการทำงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี

- ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุดมีตำแหน่งงานในปัจจุบันคือผู้นำเที่ยวและพนักงานแผนกต้อนรับ รองลงมาคือตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ทั่วไป และน้อยที่สุดคือตำแหน่งงานผู้อำนวยการบริษัท

- การดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุดได้ดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบันในช่วงระยะเวลา 1-5 ปี รองลงมาคือดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบันในช่วงระยะเวลา 1 ปี จำนวน และน้อยที่สุดคือได้ดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบันในช่วงระยะเวลา 16 ปี

ส่วนที่ 2 สมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยว จากการศึกษาสมรรถนะหลักของเกณฑ์บ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยวภายใต้หลักการสมรรถนะของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้าน สรุปได้แสดงดังตารางที่ 25 (หน้า 116 และ 117)

ตารางที่ 25 ผลสรุปสมรรถนะหลักอาเซียนทั้ง 5 ด้าน

ข้อมูลที่ศึกษา	ผลจากการประเมินของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	สูงที่สุด	ต่ำที่สุด
สมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัททัวร์		
สมรรถนะด้านที่ 1 การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า	1. สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้ 2. สามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน	1. สามารถให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของลูกค้าและเพื่อนร่วมงานได้ 2. สามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ 3. สามารถจัดทำเอกสารได้อย่างถูกต้องครบถ้วน
สมรรถนะด้านที่ 2 การทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม	1. ความสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี	1. สามารถระบุประเด็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง 2. เข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้ 3. สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม
สมรรถนะด้านที่ 3 การปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงาน	-	1. สามารถระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉินได้ 2. สามารถระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกิดจากสถานที่ทำงานได้ 3. สามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ข้อมูลที่ศึกษา	ผลจากการประเมินของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	สูงที่สุด	**ต่ำที่สุด**
	สมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว	
สมรรถนะด้านที่ 4 การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่	-	1. สามารถจัดการกับความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม 2. สามารถระบุถึงความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม 3. สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย
สมรรถนะด้านที่ 5 ความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน	1. ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน	1. ประเด็นด้านการเมือง 2. ปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 3. ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน

จากตารางที่ 25 ผลสรุปสมรรถนะหลักอาเซียนของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง 5 ด้าน พบว่า สมรรถนะหลักบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวในสมรรถนะด้านที่ 1 การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน และระดับต่ำที่สุด 3 ประเด็นคือ สามารถให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของลูกค้าและเพื่อนร่วมงานได้ สามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ และสามารถจัดทำเอกสารได้อย่างถูกต้องคบถ้วน ในสมรรถนะด้านที่ 2 การทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม ที่อยู่ในมากที่สุดคือ ความสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี และระดับต่ำที่สุด 3 ประเด็นคือ สามารถระบุประเด็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง เข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม ในสมรรถนะด้านที่ 3 การปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงาน ไม่พบสมรรถนะที่อยู่ในระดับมากที่สุด และระดับต่ำที่สุด 3 ประเด็นคือ สามารถระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉินได้ สามารถระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกิดจากสถานที่ทำงานได้ และสามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ในสมรรถนะด้านที่ 4 การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ ก็ไม่พบสมรรถนะที่อยู่ในระดับมากที่สุด และระดับต่ำที่สุด 3 ประเด็นคือ สามารถจัดการกับความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม สามารถระบุถึงความเสี่ยงด้านสุขอนามัย

และสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย และในสมรรถนะด้านที่ 5 การพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ที่อยู่ในมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน และระดับต่ำที่สุด 3 ประเด็นคือ ประเด็นด้านการเมือง ปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน

ส่วนที่ 3 ความต้องการฝึกอบรมของบริษัททัวร์ จากการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัททัวร์ตามตำแหน่งหน้าที่งานประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ สรุปได้แสดงดังตารางที่ 20

ตารางที่ 26 ผลสรุปความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททัวร์

ข้อมูลที่ศึกษา	ผลจากการประเมินของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	สูงที่สุด	ต่ำที่สุด
ความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัททัวร์		
ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขา และผู้จัดการการท่องเที่ยว	1. เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2. การพัฒนาและจัดการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ 3. การทำงานร่วมกันเป็นทีมการทำงานร่วมกันเป็นทีม	1. ด้านการจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง
ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว	1. การพัฒนาและจัดการด้านการวางแผนยุทศาสตร์ของธุรกิจ 2. การประสานงานกิจกรรมทางการตลาด 3. การจัดการและควบคุมโปรแกรมการท่องเที่ยวและโครงการ	1. การบริหารความขัดแย้ง
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว ผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจอง	1. ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ต 2. การสร้างและการส่งเสริมการขายตั๋วเครื่องบินภายในประเทศ 3. การจองการประสานงานกับการบริการของผู้สนอง	1. การสร้างและกำหนดค่าตั๋วเครื่องบินภายในประเทศ

จากตารางที่ 26 ผลสรุปความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททัวร์เมืองหลวงพระบาง พบว่า กลุ่มที่ 1) คือตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขา และผู้จัดการการท่องเที่ยว

มีความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรคือ เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและการจัดการด้านการวางแผนยุทศาสตร์ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับสูงที่สุด กลุ่มที่ 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว มีความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรคือ การพัฒนาและจัดการด้านการวางแผนยุทศาสตร์ของธุรกิจ รองลงมาคือการประสานงานกิจกรรมทางการตลาด และการจัดการและควบคุมโปรแกรมการท่องเที่ยวและโครงการ ส่วนกลุ่มที่ 3) คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว และผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจอง มีความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรคือ ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ต รองลงมาคือการสร้างและการส่งเสริมการขายตั๋วเครื่องบินภายในประเทศ และการจองการประสานงานกับการบริการของผู้สนอง

ส่วนที่ 4 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความต้องการฝึกอบรมของบุคลกรบริษัทท่องเที่ยว เมื่อประเมินความถี่ของการให้ข้อมูลมาก**ที่สุด**จากดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (Focus group) เชื่อมโยงกับข้อมูลด้านสมรรถนะหลักอาเซียนของบุคลากร และความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร สามารถสรุปผลความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 27 ผลสรุปความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง

สมรรถนะหลักอาเซียน	ความต้องการฝึกอบรม
สมรรถนะด้านที่ 1 การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า	1. ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริหารและการจัดการองค์กร
สมรรถนะด้านที่ 2 การทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม	1. ความสามารถในการอ่าน เขียน และพูดภาษาอังกฤษ 2. การจัดการกับลูกค้าต่างวัฒนธรรม 3. การบริหารความขัดแย้ง
สมรรถนะด้านที่ 3 การปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงาน	1. ระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉิน
สมรรถนะด้านที่ 4 การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่	1. การจัดการในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย 2. การประเมินและการจัดการความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม
สมรรถนะด้านที่ 5 ความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน	1. ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน 2. การพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์

¶

จากตารางที่ 27 (หน้า 119) ผลสรุปความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยว ที่ได้จากการเชื่อมโยงกับข้อมูลเชิงปริมาณในด้านสมรรถนะหลักอาเซียนและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Focus group) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า พบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทในด้าน ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการบริหารและการจัดการองค์กร

2. ด้านการทำงานกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคมพบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทในด้าน ความสามารถในการอ่าน เขียน และพูดภาษาอังกฤษ การจัดการกับลูกค้าต่างวัฒนธรรม และการบริหารความขัดแย้ง

3. ด้านการปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงานพบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทในด้าน ระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉิน

4. การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่พบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทในด้าน การจัดการในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัยและการประเมินและการจัดการความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม

5. ด้านการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน พบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทในด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน และการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์

ซึ่งผลการศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกบรมของบุคลากรของบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในด้านการท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวในระดับแขวง ภาครัฐและภาคเอกชนต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรโดยอิงตามบริบทพื้นที่หลวงพระบาง ได้แก่

1.1 การพัฒนาบุคลากรระยะสั้น ให้สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวมีการประสานงานร่วมกับศูนย์ฝึกอบรมการท่องเที่ยวแห่งชาติ โดยให้มีการจัดตั้งหน่วยการปฏิบัติให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรในบริษัทท่องเที่ยว โดยเน้นบุคลากรที่เป็นผู้แผนกธุรกิจนำเที่ยวและบุคลากรแผนกต้อนรับให้ได้รับการฝึกอบรมระดับขั้นเมือง ขั้นแขวง และระดับชาติ ในประเด็นด้าน การประสานงานและการ

สื่อสาร การทำงานเป็นทีม การอ่าน เขียนและพูดภาษาอังกฤษ การจัดการกับลูกค้าต่างวัฒนธรรม การระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉิน การปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย และความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน เพื่อให้บุคลากรเป็นเจ้าภาพที่ดีและมีคุณภาพด้านการบริการที่ดี

1.2 การพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ให้หน่วยงานของภาครัฐที่ดูแลด้านธุรกิจการท่องเที่ยวได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรในแขนงการท่องเที่ยวด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรให้ยกระดับวิชาเฉพาะ ยกระดับการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานขั้นสูง และพัฒนาบุคลากรในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร โดยการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในระยะยาวด้วยการฝึกอบรมและ/หรือเข้าเรียนโครงการระยะสั้น ในประเด็นด้าน การบริหารและการจัดการองค์กร การบริหารความขัดแย้ง การประเมินและการจัดการความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ เพื่อเพิ่มสมรรถนะขั้นสูงและเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

2. การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวในระดับประเทศ สำหรับแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในตำแหน่งงานตามข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียนของกรมการท่องเที่ยว ควรมีแนวทางดังนี้

2.1 จัดทำพระราชบัญญัติส่งเสริมบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของประเทศ ว่าด้วยคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน ตามขั้นตอนและกระบวนการกฎหมายของสาธารณะรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และให้มีผลบังคับใช้เพื่อรองรับการดำเนินการตามข้อตกลงร่วมกันว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน และออกกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (อนุบัญญัติ) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนและนักศึกษาที่กำลังจะเข้าสู่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว บุคลากรผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และเจ้าของธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งด้านการจัดฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรของตัวเองเข้ามาฝึกอบรมในโครงการต่างๆ

2.3 ดำเนินการฝึกอบรมและประเมินผู้สอนและผู้ประเมินระดับประเทศ โดยดำเนินการฝึกอบรมและประเมินผู้สอนระดับประเทศ (National Trainer: NT) และผู้ประเมินระดับประเทศ (National Assessor: NA) ให้กับบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้ครอบคลุมในเมืองท่องเที่ยวและครอบคลุมทั้งประเทศ

2.4 สร้างผู้สอนต้นแบบและผู้ประเมินต้นแบบระดับอาเซียน โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม

การฝึกอบรมและประเมิน เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้สอนต้นแบบระดับอาเซียน (Master Trainer: MT) และผู้ประเมินต้นแบบระดับอาเซียน (Master Assessor: MA)

2.5 สร้างศูนย์ฝึกอบรมและศูนย์ประเมินบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน โดยการส่งเสริม สนับสนุน และให้การรับรองสถาบันการศึกษาหรือนิติบุคคลที่มีศักยภาพและคุณสมบัติครบถ้วนให้เป็นศูนย์ฝึกอบรม (Training Center) และศูนย์ประเมิน (Assessment Center) บุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน และสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้เข้าสู่มาตรฐานระดับสากล

2.6 สร้างบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน โยส่งเสริมบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้เข้าสู่กระบวนการพัฒนา (การฝึกอบรมและประเมิน) เพื่อเป็นบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Professional: ATP)

2.7 พัฒนาระบบทะเบียนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของประเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับระบบของอาเซียน และเป็นช่องทางที่จะอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายแรงงานบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของข้อตกลงต่อไป

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมุติฐาน

บุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางมีตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานตามเกณฑ์อาเซียนที่แตกต่างกัน และบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าเฉลี่ยจากสมรรถนะการทำงานตามเกณฑ์อาเซียน และความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรที่ได้นำเสนอไปแล้วมาจำแนกตามตำแหน่งงานที่ต่างกันของบุคลากรท่องเที่ยว โดยแบ่งตำแหน่งงานที่ต่างกันของบุคลากรท่องเที่ยวออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการ/ผู้บริหาร (supervisors), กลุ่มที่ 2 ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ (managers), กลุ่มที่ 3 เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว (travel agencies) และกลุ่มที่ 4 เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ (travel offices) โดยนำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่แตกต่างกัน สามารถสรุปผลการทดสอบสมมุติฐานได้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความสามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ

- ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.000 ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีประสบการณ์การทำงานมากกว่าจึงมีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยวอย่างชัดเจน

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.006 ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับเป็นพนักงานส่วนหน้าที่ต้องต้อนรับและมีโอกาสพบปะพูดคุยกับนักท่องเที่ยวมากกว่าจึงทำให้มีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

2. สมรรถนะด้านความสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

- ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.033

- ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.022

ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัท และผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการนั้นมีประสบการณ์การทำงานและมีโอกาสในการฝึกอบรมด้านการสื่อสารมากกว่าจึงมีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

3. สมรรถนะด้านความสามารถใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

- ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัท มีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.035 ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีประสบการณ์การทำงานมากกว่าจึงมีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.035 ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับเป็นพนักงานส่วนหน้าที่ต้องต้อนรับและมีโอกาสพบปะพูดคุยกับนักท่องเที่ยวซึ่งต้องใช้สมรรถนะด้านนี้มากกว่าจึงทำให้มีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

4. สมรรถนะด้านสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.039 ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับเป็นพนักงานส่วนหน้าที่ต้องต้อนรับและมีโอกาสพบปะพูดคุยกับนักท่องเที่ยวซึ่งต้องใช้สมรรถนะด้านนี้มากกว่าจึงทำให้มีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

5. สมรรถนะด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.048 ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับเป็นพนักงานส่วนหน้าที่ต้องต้อนรับและมีโอกาสพบปะพูดคุยกับนักท่องเที่ยวซึ่งต้องใช้สมรรถนะด้านนี้มากกว่าจึงทำให้มีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

6. สมรรถนะด้านความสามารถอธิบายกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของบริษัทได้เป็นอย่างดี

- ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.049 ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีประสบการณ์การทำงานและโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมมากกว่าจึงมีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

7. สมรรถนะด้านความสามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.035 ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับเป็นพนักงานส่วนหน้าที่ต้องต้อนรับและมีโอกาสพบปะพูดคุยกับนักท่องเที่ยวซึ่งต้องใช้สมรรถนะด้านนี้มากกว่าจึงทำให้มีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

8. สมรรถนะด้านความสามารถบันทึกและรายงานการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.039 ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับเป็นพนักงานส่วนหน้าที่ต้องต้อนรับและมีโอกาสพบปะพูดคุยกับนักท่องเที่ยวซึ่งต้องใช้สมรรถนะด้านนี้มากกว่าจึงทำให้มีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

9. สมรรถนะด้านความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.047

- ตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.019

ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับมีโอกาสในการฝึกอบรมหรือการปฏิบัติงานภายใต้กฎเกณฑ์ของสมรรถนะนี้มากกว่าจึงทำให้มีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทและเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

10. สมรรถนะด้านประเด็นสำคัญที่เกี่ยวด้านกับเศรษฐกิจ

- ตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.007 ทั้งนี้เนื่องจากผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารที่ทำหน้าที่สร้างรายได้และการลดต้นทุนให้กับบริษัทโดยตรง นอกจากนี้ยังมีประสบการณ์และโอกาสในการฝึกอบรมในสมรรถนะด้านนี้มากกว่าจึงมีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

11. สมรรถนะด้านประเด็นสำคัญด้านการเมือง

- ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.047 ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการ/ผู้บริหารบริษัทซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารหรือเจ้าของบริษัทที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากสมรรถนะด้านนี้จึงมีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

12. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน

- ตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.024 ทั้งนี้เนื่องจากผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีประสบการณ์และโอกาสในการฝึกอบรมในสมรรถนะด้านนี้มากกว่าจึงมีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

13. สมรรถนะด้านปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

- ตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีสมรรถนะแตกต่างจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.046 ทั้งนี้เนื่องจากผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการมีประสบการณ์และโอกาสในการฝึกอบรมในสมรรถนะด้านนี้มากกว่าจึงมีสมรรถนะในด้านนี้แตกต่างจากเจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ซึ่งพบว่าผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย สถานภาพสมรสแล้ว มีอายุอยู่ระหว่าง 30-34 ปี รองลงมาคือมีอายุอยู่ระหว่าง 25-29 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริรัตน์ มีเดช (2549) ที่ศึกษาถึงความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย ซึ่งพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 25-30 ปี และมีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และแตกต่างจากการศึกษาของ ธีระทัต คงจันทร์ (2541) ที่ศึกษาการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรมที่พบว่า พนักงานโรงแรมสถานภาพส่วนมากจะมีอายุไม่เกิน 25 ปี และระดับการศึกษาอยู่ระหว่างมัธยมต้นจนถึงอนุปริญญา โดยในการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นผู้นำเที่ยวและพนักงานแผนกต้อนรับ และมีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วงระยะเวลา 1-5 ปี ซึ่งเป็นผลมาจากธุรกิจท่องเที่ยวที่ได้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยในปี พ.ศ. 2555 ในหลวงพระบางบริษัทท่องเที่ยวเพียง 58 บริษัท แต่ในปี พ.ศ. 2560 ได้มีบริษัทท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเป็น 93 บริษัท (แผนกแหล่งข่าว วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว, 2557: 21-22) จึงมีความจำเป็นต้องรับพนักงานตำแหน่งงานเป็นผู้นำเที่ยวและพนักงานแผนกต้อนรับสูงขึ้นและอายุการทำงานยังไม่เกิน 5 ปี

สมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางภายใต้หลักการสมรรถนะหลักของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนทั้งหมดครั้งนี้อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ

การศึกษาของ สุรเกียรติ ธาดาวัฒนาวิทย์ (2560) ที่ได้ศึกษาถึงระดับสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ พบว่าระดับสมรรถนะทางวัฒนธรรมของบุคลากรที่กำลังเข้าสู่อุตสาหกรรมบริการและบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอุตสาหกรรมบริการ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรที่อยู่ในสาขาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ทมีระดับสมรรถนะสูงกว่าบุคลากรในสาขาการจัดการครัวฯ ท่องเที่ยว ไมซ์ฯ และสปา และบุคลากรที่ปฏิบัติงานแล้วมีระดับสมรรถนะสูงกว่าบุคลากรที่กำลังเข้าสู่อุตสาหกรรมบริการ โดยในการศึกษาสมรรถนะหลักครั้งนี้ที่อยู่ในระดับสูงที่สุดคือการทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า สอดคล้องกับรายงานของ อนันต์ นามทองต้น (2553: 21) ที่กล่าวว่า สมรรถนะของบุคคลที่แสดงออกในเวลาปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน คือ ความรู้ ทักษะ และลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่สูง

ความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัทท่องเที่ยว พบว่าความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในบริษัทเมืองหลวงพระบางที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและการจัดการด้านการวางแผนยุทศาสตร์ และทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ต สอดคล้องกับการศึกษาของ ศรีรัตน์ เที่ยงถาวร (2545) ที่ศึกษาถึงความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรสำนักเทคโนโลยีในการศึกษา ซึ่งพบว่าความต้องการในการเข้ารับฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยรวมยังมีความต้องการอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องการศึกษาของ ศิริรัตน์ มีเดช (2549) ที่พบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุยได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมว่าเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว ซึ่งจำเป็นต้องฝึกอบรมคนได้มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขาและผู้จัดการการท่องเที่ยว มีความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทคือ เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาและการจัดการด้านการวางแผนยุทศาสตร์ อยู่ในระดับสูงที่สุด ส่วนในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว มีความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัทคือ การพัฒนาและจัดการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ การประสานงานกิจกรรมทางการตลาด และการจัดการและควบคุมโปรแกรมการท่องเที่ยวและโครงการ อยู่ในระดับสูงที่สุด อยู่ในระดับสูงที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ สุเทพ ชุรอด (2546) ที่ได้รายงานว่า หัวหน้างานมีความต้องการในการฝึกอบรม 3 ด้านคือ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารการผลิต และความต้องการด้านความรู้เรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน และในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว และผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจอง มีความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในบริษัทคือ ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ตอยู่ในระดับสูงที่สุด แตกต่างจากการศึกษาของ บายาตี คือรามัน และคณะ (2017) ที่ศึกษาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในโรงแรมระดับ 1-3 ดาวของจังหวัดกระบี่ ที่พบว่า บุคลากรในโรงแรมระดับนี้ส่วน

ใหญ่ต้องการพัฒนาทักษะการสื่อสารโดยเฉพาะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาจีนมากที่สุด รองลงมาเป็นการให้บริการเพื่อความประทับใจ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารสารสนเทศในงานโรงแรม และบุคลากรโรงแรมส่วนมากมองว่าแม้ว่าการให้บริการและการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นเป็นเรื่องสำคัญแต่ยังสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง

การศึกษาครั้งนี้พบความแตกต่างทางสถิติ ($P<0.05$) ในตำแหน่งงานที่ต่างกันต่อสมรรถนะการทำงานตามเกณฑ์อาเซียน ในด้านความสามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ ความสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ความสามารถใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้ ความสามารถอธิบายกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของบริษัทได้เป็นอย่างดี ความสามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความสามารถบันทึกและรายงานการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน ความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวด้านกับเศรษฐกิจ ประเด็นสำคัญด้านการเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน และปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เสาวลักษณ์ ฉายรุ้ง (2557) ที่ศึกษาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ซึ่งพบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งพนักงานต้อนรับกับตำแหน่งผู้จัดการมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ยาใจ ธรรมพิทักษ์ (2559) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโรงแรมซึ่งเป็นหนึ่งในบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันและประสบการณ์ทำงานงานแตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการทำงาน และด้านเจตคติแตกต่างกัน ($P<0.05$) อย่างไรก็ตาม ไม่พบความแตกต่างทางสถติ ($P>0.05$) บุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันต่อความต้องการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

แนวทางการจัดการการฝึกอบรมให้กับบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางครั้งนี้ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมากคือ การจัดการการฝึกอบรมในด้านทักษะการประสานงานและการสื่อสาร ด้านความสามารถในการอ่าน เขียนและพูดภาษาอังกฤษ และด้านการบริหารงานองค์กร เนื่องจากบริบทของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบางที่ส่วนใหญ่ยังเป็นการบริหารงานในลักษณะธุรกิจครอบครัว การพัฒนาตนเองของบุคลากรส่วนมากไม่เน้นด้านการสื่อสารและการประสานงาน แต่จะเน้นเรื่องการแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน เช่น อุปสรรคด้านภาษาในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติ หรือการบริหารจัดการองค์กรตามสภาพจริง เป็นต้น ไม่สนใจการอบรมและการ

พัฒนาตนเอง และยังขาดแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร และรายงานของ ดาลานี พมมะวงสา (2557: 39-41) ที่กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในภาคการท่องเที่ยวในประเทศลาวเพื่อเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว จำเป็นต้องการเร่งรัดยกระดับทางด้านภาษาต่างประเทศเพื่อปลูกจิตสำนึกให้แก่พนักงานให้กว้างขวางและเข้าใจอย่างถ่องแท้ ซึ่ง ยุพวรรณ นังคลาภิวัฒน์ (2557) ได้รายงานว่า การเตรียมพร้อมแรงงานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียนนั้นควรเน้นชูจุดแข็ง เสริมจุดอ่อน และพัฒนาคนให้ถูกกลุ่มจึงจะสร้างความสมดุลในตลาดแรงงานด้านนี้ทั้งภายในประเทศและเพิ่มโอกาสการแข่งขันในตลาดเสรีอาเซียนได้ เช่น ผู้ทำงานในสาขาโรงแรมจำเป็นต้องได้รับการเสริมความรู้ด้านภาษา นอกจากภาษาอังกฤษแล้วควรรู้ภาษาอื่นๆ ที่ใช้ในอาเซียน ส่วนผู้ทำงานในสาขาเดินทาง เช่น คนที่เป็นผู้แนะนำการเดินทาง หรือผู้จัดการท่องเที่ยว ควรยกระดับความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ความเชี่ยวชาญแหล่งท่องเที่ยวเป้าหมาย เป็นต้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ในการศึกษาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ภาครัฐควรส่งเสริมและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกคนให้ได้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผ่านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้านตามกรอบอาเซียน เพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในบริษัททท่องเที่ยว รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ฝึกอบรม ตลอดจนวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรม

2. ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรยังพบว่ามีช่องว่างและข้อจำกัดหลายอย่าง ดังนั้นจึงอยากเสนอให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องติดตามและตรวจสอบธุรกิจให้มีการจัดรูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบของภาครัฐที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งมีการปรับปรุงงานบริการและการโฆษณาด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

3. ภาครัฐและภาคส่วนธุรกิจที่เกี่ยวข้องควรมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กรและมีการวางแผนพัฒนาบุคลกร ซึ่งมีการแยกประเภทความสำคัญโดยเน้นสมรรถนะในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือหน่วยงานนั้นโดยตรง

5.3.2 ข้อเสนอแนะที่จะวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละตำแหน่งงาน

2. ในการวิจัยควรมีการประเมินผลของสมรรถนะและความต้องการฝึกอบรมโดยรวมขององค์กร

บรรณานุกรม

กชวรรณ จอมขันเงิน. 2543. **ศึกษาความต้องการฝึกอบรม:** กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมภายในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสารคาม.

กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. 2548. **คู่มือแนวทางการดูแลรักษาโรคอ้วน.** นนทบุรี: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กรมพัฒนาการท่องเที่ยว. 2558. **บทสรุปรายงานการท่องเที่ยวปี 2558 ของกรมการท่องเที่ยวประเทศลาว.** สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.กรมพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว

กรมพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว กระทรวงวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว. 2558. **แผนยุทศาสตร์ การพัฒนา และการส่งเสริมการท่องเที่ยว หลวงพระบาง ปกป้องรักษาเมืองมรดกโลกหลวงพระบางให้มีความยั่งยืน.** สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

กรองกาญจน์ กันทะใจ. 2552. **ความต้องการการฝึกอบรมพนักงานบริษัทนิคอน (ประเทศไทย) จำกัด.** การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

กระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยว ร่วมกับ กระทรวงยุดติธรรม. 2558. **ความหมายธุรกิจนำเที่ยวตามกฎหมายว่าด้วยการท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.** ฉบับ เลขที่ 171/ปปท ลงวันที่ 20 สิงหาคม.

กระทรวงสาธารณสุข. 2549. **มาตรฐานการแพทย์ ฉบับที่ 2549 [**ระบบออนไลน์]. Available**:** http://www.mtcouncil.org/index.php?components=mtc_document&file=20 **(**5 กันยายน 2560**).** [ระบบออนไลน์].

กริช อัมโภชน์. 2545. **การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบ.** เอกสารประกอบการบรรยายในการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

กิตติ พัชรวิชญ์. 2544. **การฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักสูตรการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรมเล่ม 2 หน่วย 10 นนทบุรีสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

กุลสิริ โค้วสุวรรณ. 2553. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. เชียงใหม่: ออนเร็นท์กรุ๊ป.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. 2549. **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ** (Competency-Based Approach) กรุงเทพ ฯ: บริษัทโกลบัลคอนเซิร์น.

ไกรฤทธิ์ บุญญเกียรติ. 2547. **ความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานบัญชีของกลุ่มบริษัท ยูนิชาร์ม (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. 2547. **การใช้เทคนิคการฝึกอบรม.** กรุงเทพฯ : สรรพสามิต 1.

จรัชยา แสงนภา. 2553. **ศึกษาแนวทางการจัดการการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน**. คณะการจัดการและการท่องเที่ยวมหาวิทยาลัยบูรพา. 11-12.

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์. 2556. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฑามณี ตระกูลมทุตา. 2550. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ.** สงขลา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

จงกลนี ชุติมาเทวินทร์. 2544. **การฝึกอบรมเชิงพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เฉลิมพล มีชัย. 2558. การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิต. การประชุมวิชาการเสนอ ผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ

ชยุต สุดด้วงแก้ว. 2555. **การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริหารส่วนตำบล อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่**. ปริญญานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ชัยพร พันธ์น้อย. 2547. **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานผู้บริหารการศึกษาพิเศษตามความคิดเห็นของครู**. กาญจนบุรี: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

ชาญ สวัสดิ์สาลี. 2549. **คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผล.** กรุงเทพมหานคร : น้ำการพิมพ์.

ชูชัย สมิทธิไกร. 2551. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชุลีรัตน์ จันทร์เชื้อ. 2551. **Competency Development Roadmap.** กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ชูชัย รัตนภิญโญพงษ์. 2550. **เรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานบริษัท อักษรแก้ว จำกัด.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชยาภรณ์ ชื่นรุ่งโรจน์ และ ณรงค์ ศิขิรัมย์. 2549. **ความต้องการบุคคลากรด้านงานบริการในอุตสาหกรรมการบิน**: รายงานวิจัย. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. **คู่มือการพัฒนาการบริหารผลงานยุทธ์ใหม่.** กรุงเทพฯ: บริษัท เอชอาร์เซ็นเตอร์ จำกัด.

_____. 2547. **มาฐ้จัก COMPETENCY กันเถอะ.**กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

เดชา แก้วชาญศิลป์. 2556. **การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ดวงประเสริฐ ปะพัดสะลาง. 2558. **องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.dtn.go.th/files/58/asia/Laos/p3.ppt

ดาลานี พมมะวงค์สา. 2557. **ศึกษาความพร้อมด้านบุคลากรในภาคการท่องเที่ยวเพื่อเขาร่วมประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนของกระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยว.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว.

ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์. 2545. **การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับบริหารในโรงงาน อุตสาหกรรมขอนแก่นแหอวน.** การค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ทวีป ศิริรัศมี. 2549. **การบริหารและการประเมินโครงการวิจัยและพัฒนา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย.

ทองใบ สุดชารี. 2543. **ทฤษฎีองค์กรการวิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

เทื้อน ทองแก้ว. 2551. **สมรรถนะหลักของผู้บริหารและปัจจัยที่ก็ให้เกิดศักยภาพ.** ไทยรัฐ, วันพุธ 26 กันยายน พ.ศ. 2550.

ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม. 2553. **การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พลเรือน จังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์การทำงานและสังกัดตามกลุ่มภารกิจต่างกัน**. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ธีระทัต คงจันทร์. 2541. **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม** : ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอคคอร์กรุงเทพมหานคร, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

น้อย ศิริโชติ. 2552. **เทคนิคการฝึกอบรม.** กรุงเทพฯ : อักษรสาส์น.

นิวัตร มงคล. 2550. **คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี**. วิทยานิพนธ์, ค.ม. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

นิศา ชัชกุล. 2555. **อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์.

นุชตรียา ผลพานิชย์. 2553. **แนวทางในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมของนักศึกษาคณวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.** คณะวิชาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

เนาวรัตน์ พลายน้อย. 2546. **พฤติกรรมการท่องเที่ยวภายในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยนครปฐม.** นครปฐม : โรงพิมพ์สถาบันพัฒนการสาธารณสุขอาเซียนมหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา.

บุญชม ศรีสะอาด. 2553. **การวิจัยเบื้องต้นฉบับปรับปรุงใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 8**.**

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. 2555. **ธุรกิจนำเที่ยว**. พิมพ์ครั้งที่ 2**.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

บายาตี คือรามัน เจริญพร เพ็ชรกิจ ชัยเดช ขาวอ่อน ขวัญเนตร อริยวงศ์พานิช และ ปณิตา ปัญญาพิจัย. 2560. **ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในโรงแรมระดับ 1-3 ดาวของจังหวัดกระบี่**

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. 2550. **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency.** กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. 2555. **แนวโน้มเรื่องของ Work Life Balance ที่พบในผลการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการ 2013.** สืบค้นจาก https://prakal.wordpress.com/ [ระบบออนไลน์] (5 กันยายน 2560).

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC. 2557. **ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://aec.kapook.com/view 50473.html (5 กันยายน 2560).

ปราโมทย์ วุฒิวิชญานันต์. 2546. **ความต้องการฝึกอบรมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาสิงห์บุรี.** วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ.

แผนกแหล่งข่าว วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว. 2557. **แผนยุทศาสตร์ การพัฒนา และการส่งเสริมการท่องเที่ยว หลวงพระบาง ปกปักรักษาเมืองมรดกโลกหลวงพระบางให้มีความยั่งยืน.** สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.

ฝ่ายวิจัยธุรกิจ. 2555. **สปป.ลาว โอกาสในการลงทุนธุรกิจการท่องเที่ยว และบริการที่เกี่ยวเนื่อง**. AEC in Focus

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรินครินทรวิโรฒ ประสารมิตร.

พงศ์ หรดาล. 2539:17 **การวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร.** (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏพระนคร

พัฒนาวดี ชูโต, วิไล วงศ์สืบชาติ, เพ็ญพร ธีระสวัสดิ์. 2546. **ทักษะการทำงานของแรงงานไทย. มุมมองจากนายจ้างคนงาน และผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดน่าน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรมหาวิทยาลัย.

พิมพรรณ สุจารินพงค์. 2553. **การจัดนำเที่ยว.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. 2551. การบริหารทรัพยากรมนุษย์.พิมพ์ครั้งที่ 6**.** กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ.

ไพลิน หิรัญ. 2552. **ความต้องการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานบริษัท วีจีไอ โกลบอล มีเดีย จำกัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์บัณฑิตอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา**,** สถาบันเทโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

มนูญ ไชยทองศรี. 2544. **ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร.** รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. 2540. **องค์การและการจัดการ.** ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : เทคนิคการพิมพ์

มหาวิทยาลัยมหิดล. 2554. **การฝึกอบรม**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.ns.mahidol.ac.th/english/th/iT/it-training.html. สืบค้นวันที่ 1 พฤษภาคม 2561

มาลีณี จุโฑปะมา. 2553. **จิตวิทยาการดำเนินชีวิตกับการพัฒนาตน.** บุรีรัมย์ : เรวัตการพิมพ์.

วรรณอุบล สิงห์อยู่เจริญ และ ปวีณา ฉัตรสูงเนิน. 2551. **ศึกษาความต้องการฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสม สำหรับผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในพื้นที่จังหวัดแพร่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ.**

วรวิชญ์ จันทร์ฉาย และ อรุโณทัย พงษ์วาท. 2556. **การสร้างตัวแบบสมรรถนะสำหรับนักศึกษาแผนการเรียนสู้ร่วมการทำงาน**: รูปแบบสำหรับธุรกิจการท่องเทยี่วอิเล็กทรอนิคส์.วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วิจิตร อาวะกุล. 2540. **การฝึกอบรม.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิโรจน์ แสนคำภา. 2550. **การเปรียบเทียบทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ระดับชั้นประถมศึกษาปีที** 6 **ระหว่างการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุดกิจกรรมฝึกทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์กับการจัดการเรียนรู้ตามคู่มือครูของ สสวท.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ศรีรัตน์ เที่ยงถาวร. 2545. **ได้ศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลกรสำนักเทคโนโลยีในการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง**.

ศิริรัตน์ มีเดช. 2549. **ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี**. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

สมคิด บางโม. 2544. **เทคนิคการฝึกอบรม และการประชุม.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2550. **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.

สุรนันท์ ศรีวิพัฒน์. 2554. **ประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน).** การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เสาวลักษณ์ สิงหโกวินท์ และกมล อดุลพันธ์. 2556. **การพัฒนาบุคคล-Personaldevelopment.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สถิติ บุญมี. 2550. **การศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า (FA) บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน).** ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญญุรี.

สุพรรณี อินท์รแก้ว. 2551. **การตลาดธุรกิจบริการเฉพาะอย่าง**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส

สุเทพ ชุรอด. 2546. **การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องความต้องการในการฝึกอบรมด้านการบริหารการจัดการของหัวหน้างาน บริษัทฟิลิปส์เคมีคอนดัดเดอร์ไทยแลนด์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สวัสดิการสำนักงาน. ก.พ. 2554. **พระราชกฤษฎีกาการปรับเงินเดือนของข้าราชการ.** สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ. สำนักงาน ก.พ.

สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์. 2558. **ข้อมูลเศรษฐกิจของลาว**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.dtn.go.th/files/60/ASIA/Lao_cpf_0316.pdf

สำนักงานเศรษฐกิจอาเซียน. 2559. **สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา file:///C:/Users/Admin/Desktop/บรรณานุกรรม/สำนักงานเศรษฐกิจอาเซียน%202559.pdf

โสภณ ภูเกาล้วน. 2550. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.gotoknow.org.

เสาวลักษณ์ ฉายรุ้ง. 2557. **สมรรถนะการปฏิบัติของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมเขตอำเภอเมืองจังหวัดสงขา**. วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขา.

อนงค์ ล้อมลิ้น. 2550. **ความต้องการการฝึกอบรมของผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในจังหวัดพังงา.** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

อนันต์ นามทองต้น. 2553. **การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารการจดัการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** ดุษฎีบณัฑิตปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อภิชาติ พานสุวรรณ และพรรษวรรณ สุขสมวัฒน์. 2550. **การสำรวจความต้องการฝึกอบรม ของบุคลากร ในองค์กรบริหารส่วนตำบล จังหวัดพระนคศรีอยุธยา.** กองทุนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคศรีอยุธยา.

อรอุมา ทองช้อย. 2549. **การศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)**. ทางเลือก: การศึกษาการฝึกอบรม

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. 2547. **แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency).** Chulalongkorn Review. 16,64 (ก.ค.-ก.ย.47).

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2556. **Competency Development Roadmap.** กรุงเทพ ฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.

อำนวยเดช ชัยศรี. 2542. **สื่อการศึกษาพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ. 2011. **การบริหารการท่องเที่ยว โครงการพัฒนาท่องเที่ยวแบบยืนยง เวียงจันทร์**: สำนักนายกรัฐมนตรี

ยุพวรรณ นังคลาภิวัฒน์. 2557. **การเตรียมความพร้อมแรงงานด้านการท่องเที่ยวของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.** วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2543. เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.

ยาใจ ธรรมพิทักษ์. 2559. **ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโรงแรมในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ราณี อิสิชัยกุล. 2547. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2550. **การจูงใจบุคลากรในองค์กร**. ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ หน่วยที่ 9 นนทบุรีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร ปุณณ์พิชญา รอดเปล่ง และ อาริยาพัชร์ น้อยวิไล. 2559**. การฝึกอบรม** : หัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการเอเชียอาคเนย์ 2559 ครั้งที่ 3

วรารัตน์ บุญแฝง ปิยะกษิดิ์เดช เปลือยศรี ศรัญญา ละม่อมสาย. มปป. **หลักสูตรการท่องเที่ยวและการโรงแรมใน สปป.ลาว: กระบวนการจัดการเรียนการสอนและปัญหาในปัจจุบัน Tourism and Hotel Management Courses in LAO PDR: Teaching Processes and Current Problems**. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 6 ฉบับที่ 2

แววดาว จงกลนี วิวรณ์ วงศ์อรุณ. 2559. **แนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม**: ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2

Abraham, Maslow, M. 1954. **Motivation and Personality.** New York**:** Harper and Row**.**

Bouthsy Vilaychak. 2559. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองของบุคลากร สังกัดกระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.** ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน) สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน ภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน

Hagan, O, K. 1996. **Competence in Social work Practical Guide for Professional. London: Jessica Kingley**.

Hall, C.M. 1997. **Introduction to Tourism in Australia**: Impacts, Planning and Development. 2nd ed. South Melbourne: Longman Australia.

Nadler, L. 1982. **Designing Training Program. Massachusetts:** Addseio Wesley.

Rylatt, A. & Lohon, K. 1995. **Creating Training Miracles. Sydney:** Prentice Hall**.**

Walter Jamieson**.** 2012**. ASEAN Tourism Marketing Strategy**. Jakata**:** ASEAN Secretariat.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการจัดการการฝึกอบรมตามสมรรถนะหลักอาเซียนและตามความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาการท่องเที่ยว คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

2. เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรของบริษัททท่องเที่ยวเมืองหลวงพระบาง แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สวนที่ 2 สมรรถนะการทำงานของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว

ส่วนที่ 3 ความต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยว

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือท่านช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และครบทุกขั้นตอนเพื่อให้ผลของการวิจัยมีความเที่ยงตรง และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง แบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น

(นางสาว บุญทวี บุญทจิต)
นักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่

หากท่านมีข้อสงสัยประการใดโปรดติดต่อ
หมายเลขโทรศัพท์ 0942981709 / 0048562059345912
E-mail: bounthachit2016@gmail.com

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง □ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1) เพศ

□ ชาย □ หญิง

2) อายุ

 20 – 24 ปี 25 - 29 ปี
 30 – 34 ปี 35 - 39 ปี
 40 – 44 ปี 45 - 49 ปี
 50 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา
 มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า
 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช./ปวส.) ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

4) สถานภาพ
 โสด สมรส
 หย่าร้าง

5) ประสบการณ์ในการทำงาน
 ไม่เกิน 1 ปี 1 - 5 ปี
 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี
 16 ปีขึ้นไป

6) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 ผู้อำนวยการ/ผู้บริหาร ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ
 เจ้าหน้าที่แผนกธุรกิจนำเที่ยว เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ

7) การดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบัน
 ไม่เกิน 1 ปี 1 - 5 ปี
 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี
 16 ปี ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 สมรรถนะการทำงานของบุคลากรในบริษัททัวร์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยความหมายของตัวเลขแสดงดังต่อไปนี้

 ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง มาก
 ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง น้อย

 ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

เกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยวภายใต้หลักการสมรรถนะของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้าน	ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
ด้านที่ 1 การทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า					
1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล					
1.1 สามารถถ่ายทอดข้อมูลให้กับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าได้อย่างชัดเจน					
1.2 สามารถใช้เทคนิคในการฟังและตั้งคำถามเพื่อช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและเข้าใจประเด็นก่อนลงมือทำ					
1.3 สามารถจัดทำเอกสารได้ถูกต้องครบถ้วน					
2. การสร้างและรักษาสายสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิผลกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า					
2.1 สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามเวลา					
2.2 สามารถให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของลูกค้าและเพื่อนร่วมงานได้					
2.3 สามารถรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน					
2.4 สามารถนำคำแนะนำจากลูกค้าและเพื่อนร่วมงานมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง					
3. การทำงานเป็นหมู่คณะ					
3.1 สามารถให้คำปรึกษาในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานได้					
3.2 สามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน					
3.3 สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้					

เกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยวภายใต้หลักการสมรรถนะของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้าน	ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
ด้านที่ 2 การทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในสังคม					
1.คุณสมบัติของบุคลากรของบริษัท					
1.1 สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี					
1.2 สามารถให้ความสำคัญกับลูกค้าต่างวัฒนธรรมที่เข้ามาใช้บริการ					
1.3 สามารถใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					

1.4 สามารถอ่าน เขียน พูดภาษาอังกฤษได้					
2.การจัดการความเข้าใจผิดทางด้านวัฒนธรรม					
2.1 สามารถระบุประเด็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง					
2.2 สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองที่เหมาะสม					
2.3 เข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถจัดการกับปัญหาหรือความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นได้					
2.4 สามารถรายงานปัญหาให้ผู้บริหารงานเพื่อติดตามและแก้ไขได้					
<u>ด้านที่ 3 การปฏิบัติตามหลักการด้านความปลอดภัยในการทำงาน</u>					
1. การกำหนดเงื่อนไขด้านความปลอดภัย					
1.1 สามารถอธิบายกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของบริษัทได้เป็นอย่างดี					
1.2 สามารถประเมินและปรับปรุงขั้นตอนของระบบความปลอดภัย					
1.3 สามารถระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกิดจากสถานที่ทำงานได้					
2. การปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย					
2.1 สามารถให้ข้อมูลแก่ลูกค้าเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านความปลอดภัย					
2.2 สามารถจัดการปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา					
3. การตอบสนองเมื่อมีสถานการณ์ฉุกเฉิน					
3.1 สามารถระบุและประเมินสถานการณ์ฉุกเฉินได้					
3.2 สามารถกำหนดวิธีการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า					
3.3 สามารถบันทึกและรายงานการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน					
4. การนำข้อเสนอแนะเป็นเครื่องมือในการกำหนดระเบียบความปลอดภัยและความมั่นคง					
4.1 สามารถรวบรวมและระบุปัญหาสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ					
4.2 สามารถจัดระดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น					
4.3 สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาที่ได้ระบุไว้					
4.4 สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้เสร็จ					

เกณฑ์ในการบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรในบริษัทท่องเที่ยวภายใต้หลักการสมรรถนะของกรอบวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน 5 ด้าน	ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
ด้านที่ 4 การปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานตามกระบวนการสุขอนามัย					
1. การปฏิบัติตามขั้นตอนสุขลักษณะ					
1.1 สามารถกำหนดระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัยในการปฏิบัติงานได้					
1.2สามารถเข้าใจในมาตรฐานขั้นตอนสุขอนามัยของการทำงานในองค์กร					
1.3 สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนสุขอนามัยของการทำงานในองค์กร					
1.4 สามารถให้บริการสุขอนามัยแก่ลูกค้าตามมาตรฐานขององค์กร					
2. การระบุและป้องกันความเสี่ยงด้านสุขอนามัย					
2.1 สามารถระบุถึงความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม					
2.2 สามารถจัดการกับความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม					
2.3 สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย					
ด้านที่ 5 ความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ทันกับสภาพการณ์ปัจจุบัน					
1. สามารถรับรู้แหล่งข้อมูลปัจจุบันเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว					
1.1 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวด้านกับเศรษฐกิจ					
1.2 ประเด็นสำคัญด้านการเมือง					
1.3 ประเด็นสำคัญด้านสังคม					
1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกับบทบาทของชุมชน					
1.5 สถิติของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว					
1.6 แนวโน้มตลาดการท่องเที่ยวในปัจจุบัน					
2. สามารถรับรู้แหล่งข้อมูล เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัญหาที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว					
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งอำนวยในการดำเนินธุรกิจ					
2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมและสถานทำงาน					
2.3 ปัญหาผลกระทบและอุปสรรคของการดำเนินอุตสาหกรรมท่องเที่ยว					
3. การนำใช้ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
3.1 สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงาน					
3.2 สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับลูกค้า					
3.3 สามารถนำความรู้ด้านการท่องเที่ยวไปใช้ในการปฏิบัติงาน					
3.4 สามารถนำความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยวมาใช้ในการพัฒนาการทำงานของบริษัท					

ส่วนที่ 3 ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในบริษัททท่องเที่ยวเพื่อเสริมสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กรุณาตอบแบบสอบถามตามตำแหน่งงานปัจจุบันของท่านโดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยความหมายของตัวเลขแสดงดังต่อไปนี้

☐ ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

☐ ระดับ 4 หมายถึง มาก

☐ ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

☐ ระดับ 2 หมายถึง น้อย

☐ ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

การฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถนะบุคลากรที่บริษัทท่องเที่ยวต้องการ	ระดับการให้คะแนน				
ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการระดับสาขา และผู้จัดการการท่องเที่ยว	5	4	3	2	1
การพัฒนา และปฏิบัติการตามแผนของธุรกิจ					
การจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง					
การพัฒนา และจัดการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ					
ความรู้ด้านกฎหมายในการดำเนินธุรกิจ					
การทำงานร่วมกันเป็นทีม					
เทคนิคการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
ทักษะการมอบหมายงาน					
เทคนิคการสอนงาน					
ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการระดับสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการการท่องเที่ยว					
1. การจัดการและควบคุม โปรแกรมการท่องเที่ยว และโครงการ					
2. การพัฒนา และจัดการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของธุรกิจ					
3. การประสานงาน กิจกรรมทางการตลาด					
4. การฝึกอบรมภาษาอังกฤษได้ในระดับชั้นสูง					
5. การปฏิบัติระบบการจองด้วยคอมพิวเตอร์					
6. การบริหารความขัดแย้ง					
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ บุคลากรท่องเที่ยว ผู้ดูแลเรื่องตั๋วและการจอง					
การจอง และประสานงานกับการบริการของผู้สนอง					
การสร้างและกำหนดค่าตั๋วเครื่องบินภายในประเทศ					
การสร้างและส่งเสริมการขายตั๋วเครื่องบินระหว่างประเทศ					
ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ต					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสร.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

(ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้)

ແບບສອບຖາມເພື່ອການວິໄຈ

ເລື່ອງ: ແນວທາງການຈັດການການເຝິກອົບຮົມເພື່ອເພີ່ມປະສິດທິພາບການເຮັດວຽກຂອງພະນັກງານ

ຕາມກອບວິຊາຊີບຂອງອາຊຽນ ແລະ ຄວາມຕ້ອງເຝິກອົບຮົມຊອງພະນັກງານບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ

ເມືອງຫລວງພະບາງ ແຂວງຫລວງພະບາງ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ

----------000----------

ຄຳອະທິບາຍ

ແບບສອບຖາມສະບັບນີ້ ເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງການສຶກສາໃນຫຼັກສູດສົນລະປະສາດມະຫາບັນດິດ ສາຂາພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້ ໂດຍມີຈຸດປະສົງຄື:

1. ເພື່ອສຶກສາປະສິດທິພາບການເຮັດວຽກຂອງພະນັກງານບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ ໃນເມືອງຫລວງພະບາງ ແຂວງຫລວງພະບາງ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ
2. ເພື່ອສຶກສາຄວາມຕ້ອງການເຝິກອົບຮົມໃຫ້ກັບພະນັກງານຂອງບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ ເມືອງຫລວງພະບາງ ແຂວງຫລວງພະບາງ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ

ແບບສອບຖາມມີທັ້ງໝົດ 4 ສ່ວນໄດ້ແກ່:

ສ່ວນທີ 1 ຂໍ້ມູນທົ່ວໄປຂອງຜູ້ຕອບແບບສອບຖາມ

ສ່ວນທີ 2 ປະສິດທິພາບການເຮັດວຽກຂອງພະນັກງານບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ

ສ່ວນທີ 3 ຄວາມຕ້ອງການເຝິກອົບຮົມ ໃຫ້ກັບພະນັກງານໃນບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ

ສ່ວນທີ 4 ຂໍ້ສະເໜີແນະ ບັນຫາແລະອຸປະສັກຂອງການເຮັດວຽກ

ດັ່ງນັ້ນ ຜູ້ສຶກສາຈຶ່ງຂໍຄວາມຮ່ວມມືນຳບັນດາທ່ານຊ່ວຍຕອບແບບສອບຖາມສະບັບນີ້ຕາມຄວາມເປັນຈິງ ແລະ ຕອບໃຫ້ຄົບທຸກຂໍ້ ເພື່ອໃຫ້ຜົນຂອງການສຶກສາມີຄວາມຖືກຕ້ອງຕາມຄວາມເປັນຈິງແລະ ສາມາດນຳໄປໃຊ້ປະໂຫຍດຢ່າງແທ້ຈິງ ເຊິ່ງແບບສອບຖາມຂອງທ່ານຈະກັບເປັນຄວາມລັບ ແລະຈະເອົາໄປ ປະກອບເພື່ອການສຶກສາເທົ່ານັ້ນ

(ນາງ ບຸນທະວີ ບຸນທະຈິດ)
ນັກສຶກສາລະດັບປະລິນຍາໂທ
ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ
ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້ ຊຽງໃຫມ່

ຫາກທ່ານມີຂໍ້ສົງໄສຫຼືບໍ່ເຂົ້າໃຈຂໍ້ໃດກະລຸນາຖາມໄດ້

ເບີໂທລະສັບ: 0942981709 / 02059345912

E-mail: bounthachit2016@gmail.com

ສ່ວນທີ 1 ຂໍ້ມູນທົ່ວໄປຂອງຜູ້ຕອບແບບສອບຖາມ

ຄຳອະທິບາຍ: ກະລຸນາໃຊ້ເຄື່ອງໝາຍ √ ລົງໃນຊ່ອງວ່າງ ທາງໜ້າທີ່ເຫັນວ່າຖືກຕ້ອງ

1) ເພດ

☐ ຊາຍ ☐ ຍິງ

2) ອາຍຸ

☐ 20 – 24 ປີ ☐ 25 - 29 ປີ

☐ 30 – 34 ປີ ☐ 35 - 39 ປີ

☐ 40 – 44 ປີ ☐ 45 - 49 ປີ

☐ 50 ປີຂຶ້ນໄປ

3) ລະດັບການສຶກສາ

☐ ມັດທະຍົມຕອນຕົ້ນ ☐ ມັດທະຍົມປາຍຫຼືທຽບເທົ່າ

☐ ວິຊາຊີບຊັ້ນກາງ/ຊັ້ນສູງ ☐ ປະລິນຍາຕີ

☐ ສູງກວ່າປະລິນຍາຕີ

4) ສະຖານະພາບ

☐ ໂສດ ☐ ແຕ່ງງານ

☐ ຮ້າງ/ໝ້າຍ ☐ ☐ ອື່ນໆ (ລະບຸ).....

5) ປະສົບການໃນການເຮັດວຽກ

☐ ບໍ່ເກີນ 1 ປີ ☐ 1 - 5 ປີ

☐ 6 – 10 ປີ ☐ 11 – 15 ປີ

☐ 16 ປີຂຶ້ນໄປ

6) ໜ້າທີ່ຮັບຜິດຊອບໃນປະຈຸບັນ

☐ ☐ ຜູ້ອຳນວຍການ/ຜູ້ບໍລິຫານບໍລິ ☐ ☐ ຜູ້ຈັດການ/ຜູ້ຊ່ວຍຜູ້ຈັດການ

☐ ☐ ພະນັກງານນຳທ່ຽວ ☐ ☐ ພະນັກງານຕ້ອນຮັບ

7) ໄລຍະເວລາໃນການດຳລົງຕຳແໜ່ງຈົນເຖິງປະຈຸບັນ

☐ ☐ ບໍ່ເກີນ 1 ປີ ☐ 1 - 5 ປີ

☐ ☐ 6 – 10 ປີ ☐ 11 – 15 ປີ

☐ ☐ 16 ປີຂຶ້ນໄປ

ສ່ວນທີ 2 ປະສິດທິພາບໃນການເຮັດວຽກຂອງພະນັກງານບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ

ຄຳອະທິບາຍ: ກະລຸນາໃຊ້ເຄື່ອງໝາຍ √ ລົງໃນຊ່ອງວ່າງ ☐ ທາງໜ້າທີ່ເຫັນວ່າຖືກຕ້ອງ ເຊິ່ງແຕ່ລະເລກມີຄວາມໝາຍຂອງການໃຫ້ຄະແນນດັ່ງນີ້:

☐ ລະດັບ 5 ໝາຍເຖິງ ຫຼາຍທີ່ສຸດ

☐ ລະດັບ 4 ໝາຍເຖິງ ຫຼາຍ

☐ ລະດັບ 3 ໝາຍເຖິງ ປານກາງ

☐ ລະດັບ 2 ໝາຍເຖິງ ນ້ອຍ

 ລະດັບ 1 ໝາຍເຖິງ ນ້ອຍທີ່ສຸດ

ມາດຕະຖານຕົວຊີ້ວັດການເຮັດວຽກຂອງພະນັກງານບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ ຕາມກອບວິຊາຊີບທ່ອງທ່ຽວອາຊຽນ 5 ດ້ານ	**ລະດັບປະສິດທິພາບຂອງການເຮັດວຽກ**				
	5	4	3	2	1
<u>ດ້ານທີ່ I: ການເຮັດວຽກທີ່ມີປະສິດທິພາບກັບເພື່ອນຮ່ວມງານ ແລະລູກຄ້າ</u>					
1. ການສື່ສານທີ່ມີປະສິດທິພາບ					
1.1 ມີຄວາມສາມາດຖ່າຍທອດຂໍ້ມູນໃຫ້ກັບເພື່ອນຮ່ວມງານ ແລະລູກຄ້າໄດ້ຢ່າງຊັດເຈນ					
1.2 ມີທັກນິກໃນການຮັບຟັງແລະຕັ້ງຄຳຖາມເພື່ອຊ່ວຍໃຫ້ການສື່ສານກັບລູກຄ້າ					
1.3 ສາມາດອອກເອກະສານການທ່ອງທ່ຽວໄດ້ຢ່າງຖືກຕ້ອງ					
1.4 ສາມາດອອກເອກະສານການທ່ອງທ່ຽວໄດ້ຕາມເວລາທີ່ກຳນົດໃຫ້					
2. ການສ້າງສາຍສຳພັນທີ່ດີ ແລະມີປະສິດທິພາບກັບລູກຄ້າ					
2.1 ສາມາດຕອບສະໜອງຄວາມຕ້ອງການກັບລູກຄ້າໄດ້ຕາມເວລາ					
2.2 ສາມາດໃຫ້ຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອໃນການແກ້ໄຂບັນຫາຂອງລູກຄ້າໄດ້					
2.3 ສາມາດຮັບຟັງຄວາມຄິດເຫັນຂອງເພື່ອນຮ່ວມງານແລະລູກຄ້າໄດ້					
2.4 ສາມາດຮັບເອົາຄຳແນະນຳຈາກລູກຄ້າ ແລະເພື່ອນຮ່ວມງານມາປັບປຸງແກ້ໄຂ					
3. ການເຮັດວຽກເປັນທີມງານ					
3.1 ສາມາດໃຫ້ຄຳປຶກສາໃນເວລາເຮັດວຽກແກ່ເພື່ອນຮ່ວມງານໄດ້					
3.2 ສາມາດປັບຕົວໃຫ້ເຂົ້າກັບເພື່ອນຮ່ວມງານໄດ້					
3.3 ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບຕ່ອງກທີ່ຖືກມອບໝາຍໃຫ້					
ດ້ານທີ່ II: *ການເຮັດວຽກໃນສະພາບແວດລ້ອມທີ່ຫຼາກຫຼາຍໃນສັງຄົມ*					
1. ຄຸນສົມບັດຂອງພະນັກງານໃນບໍລິສັດ					
1.1 ສາມາດສື່ສານກັບລູກຄ້າໄດ້ເປັນຢ່າງດີ					
1.2 ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບລູກຄ້າທີ່ຫຼາກຫຼາຍວັດທະນະທຳ					
1.3 ສາມາດແກ້ໄຂບັນຫາສະເພາະໜ້າໄດ້					
1.4 ສາມາດອ່ານ ຂຽນ ຟັງພາສາອັງກິດໄດ້					

ມາດຕະຖານຕົວຊີ້ວັດໃນການເຮັດວຽກຂອງພະນັກງານບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ ຕາມກອບວິຊາຊີບທ່ອງທ່ຽວອາຊຽນ 5 ດ້ານ	**ລະດັບປະສິດທິພາບຂອງການເຮັດວຽກ**				
	5	4	3	2	1
ດ້ານທີ່ II: *ການເຮັດວຽກໃນສະພາບແວດລ້ອມທີ່ຫຼາກຫຼາຍໃນສັງຄົມ*					
2. ຮູ້ຈັກໄຈ້ແຍກບັນຫາແລະຄວາມເຂົ້າໃຈຜິດທີ່ຕ່າງວັດທະນະທຳ					

2.1 ຮູ້ໃຈ້ແຍກບັນຫາ ແລະຂໍ້ຂັດແຍ້ງທີ່ເກີດຂຶ້ນ					
2.2 ຮູ້ແກ້ໄຂບັນຫາໄດ້ດ້ວຍຕົນເອງ					
2.3 ມີຄວາມເຂົ້າໃຈອັດທະນະທຳຕ່າງໆແລະສາມາດແກ້ໄຂບັນຫາທີ່ເກີດຂຶ້ນ					
2.4 ສາມາດລາຍງານບັນຫາທີ່ເກີດຂຶ້ນໃຫ້ກັບຫົວໜ້າໄດ້					
**ດ້ານທີ່ III: ***ການເຮັດວຽກຕາມໜ້າທີ່ການດ້ານຄວາມປອດໄພ*					
1. ການກຳນົດເງື່ອນໄຂໃນການເຮັດວຽກດ້ານຄວາມປອດໄພ					
1.1 ເຂົ້າໃຈແລະສາມາດອະທິບາຍກ່ຽວກັບກົດລະບຽບດ້ານຄວາມປອດໄພຂອງບໍລິສັດໄດ້					
1.2 ສາມາດປະເມີນແລະປັບປຸງຂັ້ນຕອນຂອງລະບົບຄວາມປອດໄພໄດ້					
1.3 ສາມາດລະບຸບັນຫາແລະສິ່ງທີ່ເກີດຂຶ້ນໄດ້					
2. ການປະຕິບັດຂໍ້ກຳນົດກົດລະບຽບດ້ານຄວາມປອດໄພ					
2.1 ສາມາດໃຫ້ຂໍ້ມູນດ້ານຄວາມປອດໄພໃຫ້ແກ່ລູກຄ້າ					
2.2 ສາມາດລະບຸເຖິງບັນຫາທີ່ເກີດຂຶ້ນໃນລະຫວ່າງການເຮັດວຽກໄດ້					
3. ການໃຫ້ຂໍ້ມູນເມື່ອມີເຫດການສຸກເສີນເກີດຂຶ້ນ					
3.1 ສາມາດລະບຸແລະຄາດເດົາບັນຫາທີ່ເກີດຂຶ້ນ					
3.2 ສາມາດກຳນົດແລະຫາວິທີແກ້ໄຂບັນຫາສະເພາະໜ້າ					
3.3 ມີການຈົດບັນທຶກເວລາເກີດມີບັນຫາແລະພ້ອມລາຍງານ					
4. ການນຳເອົາບັນຫາທີ່ເກີດຂຶ້ນມາເປັນມາເປັນທິດທາງໃນການກຳນົດລະບຽບຄວາມປອດໄພ ແລະຄວາມໝັ້ນຄົງ					
4.1 ສາມາດຮອບຮອມບັນຫາທີ່ເກີດຂຶ້ນແລ້ວນຳໄປແກ້ໄຂ					
4.2 ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນໃນການແກ້ໄຂບັນຫາ ຕາມຄວາມເປັນຈິງ					
4.3 ສາມາດອະທິບາຍບັນຫາທີ່ເກີດຂຶ້ນໄດ້					
4.4 ສາມາດເຮັດວຽກທີ່ຖືກມອບໝາຍໄດ້ສຳເລັດ					
<u>ດ້ານທີ່ IV: ***ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃນສະຖານທີ່ເຮັດວຽກຕາມຂະບວນການສຸຂະອະນາໄມ*</u>					
1. ການເຮັດວຽກຕາມຫຼັກຂັ້ນຕອນສຸຂະອານາໄມ					
1.1 ການອອກກົດລະບຽບຂອງການເຮັດວຽກຕາມຫຼັກສຸຂະອະນາໄມ					
1.2ສາມາດຮັບຮູ້ແລະເຂົ້າໃຈກ່ຽວກັບຂັ້ນຕອນສຸຂະອະນາໄມຕາມມາດຕະຖານຂອງບໍລິສັດ					
1.3 ສາມາດເຮັດວຽກຕາມຂັ້ນຕອນສຸຂະອະນາໄມຂອງບໍລິສັດ					
1.4 ການໃຫ້ບໍລິການລູກຄ້າຖືກຕ້ອງຕາມຫຼັກສຸຂະອານາໄມ					

ມາດຕະຖານຕົວຊີ້ວັດໃນການເຮັດວຽກຂອງພະນັກງານບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ ຕາມກອບວິຊາຊີບທ່ອງທ່ຽວອາຊຽນ 5 ດ້ານ	**ລະດັບປະສິດທິພາບຂອງການເຮັດວຽກ**				
	5	4	3	2	1
<u>ດ້ານທີ່ IV: ***ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃນສະຖານທີ່ເຮັດວຽກຕາມຂະບວນການສຸຂະອະນາໄມ*</u>					
2. ການເຮັດວຽກຕາມຫຼັກຂັ້ນຕອນສຸຂະອານາໄມ					
1.1 ການອອກກົດລະບຽບຂອງການເຮັດວຽກຕາມຫຼັກສຸຂະອະນາໄມ					

1.2 ສາມາດຮັບຮູ້ແລະເຂົ້າໃຈກ່ຽວກັບຂັ້ນຕອນສຸຂະອະນາໄມຕາມມາດຕະຖານຂອງບໍລິສັດ					
1.3 ສາມາດເຮັດວຽກຕາມຂັ້ນຕອນສຸຂະອະນາໄມຂອງບໍລິສັດ					
1.4 ການໃຫ້ບໍລິການລູກຄ້າຖືກຕ້ອງຕາມຫຼັກສຸຂະອານາໄມ					
3. ການກຳນົດແລະການປ້ອງກັນຄວາມສ່ຽງດ້ານສຸຂະອະນາໄມ					
2.1ສາມາດລະບຸຄວາມສ່ຽງຕໍ່ສຸຂະອະນາໄມແລະສິ່ງແວດລ້ອມ.					
2.2 ສາມາດຈັດການກັບຄວາມສ່ຽງດ້ານສຸຂະອະນາໄມແລະສິ່ງແວດລ້ອມ.					
2.3 ສາມາດເຮັດວຽກຕາມມາດຕະຖານຄວາມປອດໄພ					
<u>ດ້ານທີ່ V: ຄວາມສາມາດໃນການພັດທະນາແລະປັບປຸງຄວາມຮູ້ກ່ຽວກັບອຸດສາຫະກຳການທ່ອງທ່ຽວເພື່ອໃຫ້ສອດຄ່ອງກັບເງື່ອນໄຂໃນປະຈຸບັນ.</u>					
1. ສາມາດຮັບຮູ້ເຖິງຂໍ້ມູນໃນປະຈຸບັນກ່ຽວກັບອຸດສາຫະກຳການທ່ອງທ່ຽວ.					
1.1 ບັນຫາສຳຄັນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບເສດຖະກິດ					
12 ບັນຫາທາງການເມືອງ					
1.3 ບັນຫາສັງຄົມ					
1.4 ສາຍພົວພັນລະຫວ່າງອຸດສາຫະກຳການທ່ອງທ່ຽວແລະບົດບາດຂອງຊຸມຊົນ.					
1.5 ສະຖິຕິຂອງອຸດສາຫະກຳການທ່ອງທ່ຽວ					
1.6 ທ່າອ່ຽງຂອງການທ່ອງທ່ຽວໃນປະຈຸບັນ					
2. ສາມາດຮັບຮູ້ເຖິງຂໍ້ມູນກ່ຽວກັບການເຮັດວຽກແລະບັນຫາທີ່ມີຜົນກະທົບຕໍ່ອຸດສາຫະກຳການທ່ອງທ່ຽວ.					
2.1 ຂໍ້ມູນກ່ຽວກັບສິ່ງອຳນວຍຄວາມສະດວກໃນການເຮັດທຸລະກິດ.					
2.2 ຂໍ້ມູນກ່ຽວກັບສາຍພົວພັນລະຫວ່າງອຸດສາຫະກຳການທ່ອງທ່ຽວ					
2.3 ບັນຫາແລະອຸປະສັກຂອງການດຳເນີນງານຂອງອຸດສາຫະກຳການທ່ອງທ່ຽວ					
3. ການນຳໃຊ້ຂໍ້ມູນກ່ຽວກັບອຸດສາຫະກຳການທ່ອງທ່ຽວເຂົ້າໃນການເຮັດວຽກ.					
3.1 ສາມາດແລກປ່ຽນຂໍ້ມູນກັບເພື່ອນຮ່ວມງານ.					
3.2 ສາມາດແລກປ່ຽນຂໍ້ມູນກັບລູກຄ້າ.					
3.3 ສາມາດນຳໃຊ້ຄວາມຮູ້ກ່ຽວກັບການທ່ອງທ່ຽວໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່.					
3.4 ສາມາດນຳໃຊ້ຄວາມຮູ້ກ່ຽວກັບການທ່ອງທ່ຽວເພື່ອປັບປຸງວຽກງານຂອງບໍລິສັດ.					

ສ່ວນທີ 3 ຄວາມຕ້ອງການເຝິກອົບຮົມ ໃຫ້ກັບພະນັກງານໃນບໍລິສັດທ່ອງທ່ຽວ

ຄຳອະທິບາຍ: ກະລຸນາໃຊ້ເຄື່ອງໝາຍ √ ລົງໃນຊ່ອງວ່າງ □ ທາງໜ້າທີ່ເຫັນວ່າຖືກຕ້ອງ ເຊິ່ງແຕ່ລະລວມມີຄວາມໝາຍຂອງການໃຫ້ຄະແນນດັ່ງນີ້:

- □ ລະດັບ 5 ໝາຍເຖິງ ຫຼາຍທີ່ສຸດ
- □ ລະດັບ 4 ໝາຍເຖິງ ຫຼາຍ
- □ ລະດັບ 3 ໝາຍເຖິງ ປານກາງ
- □ ລະດັບ 2 ໝາຍເຖິງ ນ້ອຍ
- □ ລະດັບ 1 ໝາຍເຖິງ ນ້ອຍທີ່ສຸດ

ຄວາມຕ້ອງການຝຶກອົບຮົມ	ລະດັບຕາມຄວາມຕ້ອງການ				
ຕໍາແໜ່ງຜູ້ຈັດການທົ່ວໄປ ຜູ້ຈັດການລະດັບສາຂາ ແລະຜູ້ຈັດການການທ່ອງທ່ຽວ	5	4	3	2	1
1. ການພັດທະນາຕາມແຜນຍຸດທະສາດທີ່ວາງໄວ້					
2. ການຈັດການດ້ານບໍລິຫານຄວາມສ່ຽງ					
3. ການພັດທະນາແລະການວາງແຜນຍຸດທະສາດຂອງທຸລະກິດ					
4. ກົດໝາຍກ່ຽວກັບການດໍາເນີນທຸລະກິດ					
5. ການຮັດວຽກຮ່ວມກັນເປັນທີມ					
6. ການພົວພັນປະສານງານທີ່ມີປະສິດທິພາບ					
7. ທັກນິກການມອບໝ້າວຽກໃຫ້ກັບພະນັກງານ					
8. ທັກນິກການສອນງານ					
ຕໍາແໜ່ງຜູ້ຊ່ວຍຜູ້ຈັດການທົ່ວໄປ ຜູ້ຊ່ວຍຜູ້ຈັດການລະດັບສາຂາ ແລະຜູ້ຊ່ວຍຜູ້ຈັດການການທ່ອງທ່ຽວ					
1. ການຈັດການແລະຄວບຄຸມ ໂປຼແກຼມການທ່ອງທ່ຽວ ແລະໂຄງການ					
2. ການພັດທະນາແລະການຈັດການດ້ານການວາງແຜນຍຸດທະສາດຂອງທຸລະກິດ					
ການພົວພັນ ກົດລະກໍາທາງການຕະຫຼາດ					
ການຝຶກອົບຮົມພາສາອ້າງກົດລະດັບສູງ					
ການໃຊ້ຄອມພິວເຕີຈ່ອງໃນລະບົບການ					
ການບໍລິຫານຂໍ້ຂັດແຍ້ງ					
ຕໍາແໜ່ງເຈົ້າໜ້າທີ່ ພະນັກງານທ່ອງທ່ຽວຜູ້ຂາຍປີ້ແລະການຈ່ອງ					
1. ການຈ່ອງແລະການພົວພັນກັບລູກຄ້າ					
2. ການສ້າງແລະການກໍານົດປີ້ຍົນພາຍໃນປະເທດ					
3. ການສ້າງແລະການສົ່ງເສີມໃຫ້ມີການຂາຍປີ້ຍົນລະຫວ່າງປະເທດ					
4. ທັກນິກການໃຊ້ໂປຼແກຼມຄອມພິວເຕີ ແລະອິນເຕີເນັດ					

ສ່ວນທີ 4 ບັນຫາ ອຸປະສັກທີ່ເກີດຂຶ້ນ ແລະຂໍ້ສະເໜີແນະ

- ບັນຫາ ອຸປະສັກທີ່ເກີດຂຶ້ນ.....
.....
- ຂໍ້ສະເໜີແນະ.....
.....

(ຂໍຂອບໃຈທຸກໆທ່ານທີ່ເສຍສະຫຼະເວລາຕອບແບບສອບນະໂອກາດນີ້ດ້ວຍ)

ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ความหน้าเชื่อถือในการตรวจแบบสอบถามค่า IOC

ข้อคำถาม	ผู้ชง 1	ผู้ชง 2	ผู้ชง 3	ร่วม	ผู้ชง	ร่วมทั้งหมด
1	1	1	1	3	3	1
2	1	1	1	3	3	1
3	1	1	1	3	3	1
4	1	1	1	3	3	1
5	1	1	1	3	3	1
6	1	1	1	3	3	1
7	1	1	1	3	3	1
8	1	1	1	3	3	1
9	1	1	1	3	3	1
10	1	1	1	3	3	1
11	1	1	1	3	3	1
12	1	1	1	3	3	1
13	1	1	0	2	3	0.67
14	1	1	1	3	3	1
15	1	1	1	3	3	1
16	1	1	1	3	3	1
17	1	1	1	3	3	1
18	1	1	0	2	3	0.67
19	1	1	1	3	3	1
20	1	1	1	3	3	1
21	1	1	1	3	3	1
22	1	1	1	3	3	1
23	1	1	1	3	3	1
24	1	1	1	3	3	1
25	1	1	1	3	3	1

26	1	1	1	3	3	1
27	1	1	1	3	3	1
28	1	1	1	3	3	1
29	1	1	1	3	3	1
30	1	1	1	3	3	1
31	1	1	1	3	3	1
32	1	1	1	3	3	1
33	1	1	1	3	3	1
34	1	1	1	3	3	1
35	1	1	1	3	3	1
36	1	1	1	3	3	1
37	1	1	1	3	3	1
38	1	1	1	3	3	1
39	1	1	1	3	3	1
40	1	1	1	3	3	1
41	1	1	1	3	3	1
42	1	1	0	2	3	0.67
43	1	1	0	2	3	0.67
44	1	1	0	2	3	0.67
45	1	1	1	3	3	1
46	1	1	1	3	3	1
47	1	0	1	2	3	0.67
48	1	1	1	3	3	1
49	1	1	1	3	3	1
50	1	0	1	2	3	0.67
51	1	1	0	2	3	0.67

ภาคผนวก ค
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	MISS BOUNTHAVEE BOUNTHACHIT	
เกิดเมื่อ	08 12 1986	
ประวัติการศึกษา	ปี พ.ศ. 2554	Bachelor of management program in tourism management, Faculty of Economics and tourism, Souphanouvong university.
ประวัติการทำงาน	ปี พ.ศ. 2555	Lecturer, Luangprabang Technical Vocational College, Luangprabang disrict, Luangprabang province, LAO PDR

มหาวิทยาลัยแม่โจ้
MAEJO UNIVERSITY