

การพัฒนาสรณะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร  
การท่องเที่ยว  
กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว  
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
พ.ศ. 2561

การพัฒนาสรณะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว  
กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว  
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การพัฒนาสรณะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว  
กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว  
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

SUNGVIAN NIMNOUAN

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.ประยงค์ คูศิริสิน)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.มนสิชา อินทจักร)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.กীরติ ตระการศิริวานิช)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร

(อาจารย์ ดร.กীরติ ตระการศิริวานิช)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ชื่อผู้เขียน	Mr.Sungvien Nimnouan
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.ประยงค์ คูศิริสิน

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2) เพื่อระบุการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 3) เพื่อกำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสังกัดกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวนทั้งหมด 124 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 25-30 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งที่ปฏิบัติคือระดับปฏิบัติการ มีรายได้ต่อเดือน 5,000-10,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี สำหรับระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ และผลการศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าด้านตนเอง ตามลำดับ

สำหรับการกำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักมีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง และความก้าวหน้าด้านตนเองของบุคลากรการท่องเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กรมการท่องเที่ยว และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนำมาซึ่งความก้าวหน้าในด้านอาชีพของบุคลากรในองค์กร

**คำสำคัญ:** การพัฒนา สมรรถนะหลัก ความก้าวหน้าด้านอาชีพ บุคลากรการท่องเที่ยว



<b>Title</b>	THE CORE COMPETENCY DEVELOPMENT AFFECTING TO CAREER PATH OF TOURISM PERSONNEL IN TOURISM DEPARTMENT, MINISTRY OF INFORMATION CULTURE AND TOURISM, LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPLUBLIC (LAO PDR)
<b>Author</b>	Mr.Sungvien Nimnouan
<b>Degree</b>	Master of Arts in Tourism Development
<b>Advisor Committee Chairperson</b>	Dr. Prayong Kusirisin

### ABSTRACT

The objectives of this study were to: 1) explore the core competency of tourism personnel, Tourism Department, Ministry of Information, Culture and Tourism of Lao People's Democratic Republic; 2) identify career paths of the tourism personnel; and 3) determine the development of core competency affecting the development of career paths of the tourism personnel. A set of questionnaires was used for data collection administered with a polution of 124 tourism personnel of Tourism Department, Lao PDR. Obtained data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis was used for hypothesis testing.

Results of the study revealed that most of the respondents were male, 25-30 years old, and married. Their monthly income was 5,000-10,000 baht and they had 5-10 years of work experince. Regarding to the core competency of the respondents, it was found that they had the highest average mean score in ethics. This was followed by good service, attention to achieve the goals, accumulation of occupational expert, and teamwork, respectively. For the career paths, it was found that the respondents had a highest average mean score in the position progress and followed by self-progress. The development of core competency had an effect on the development of position progress and self-progress with a statistical significance level at 0.01

Tourism Department and concerned agencies can apply the results of the study as guidelines for personnel development to have increased competency in skills, knowledge and work performance leading to their career paths.

**Keyword:** development, core competency, career path, tourism personnel



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก อาจารย์ ดร. ประยงค์ คูศิริสิน ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่ได้ให้คำปรึกษาช่วยชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง และ ทุ่มเทในการถ่ายทอดความรู้ให้ข้าพเจ้าตลอดมา รวมทั้งกรรมการที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร. มนสิชา อินทจักร และ อาจารย์ ดร. กิรติ ตระการศิริวานิช ที่ได้ให้ข้อคิด คำแนะนำ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆทั้งในส่วนของเนื้อหาในแบบสอบถามการวิจัยด้วยความเอาใจใส่อย่างดีตลอดมา ผู้วิจัย จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่ได้ติดต่อประสานงานให้ตลอดจนอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ซึ่งได้ให้ความอนุเคราะห์ และสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้เสมอมา ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และนักศึกษาปริญญาโทที่ให้การสนับสนุนกำลังใจและให้คำปรึกษาได้มีส่วนช่วยในการทำวิทยานิพนธ์จนลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณกรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ ในการสนับสนุนทุนการศึกษาในค่าใช้จ่ายต่างๆในการศึกษา รวมทั้งงบประมาณในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ที่อยู่เบื้องหลังในครั้งนี้ ที่ได้มอบความรักความห่วงใย ความช่วยเหลือดูแล และเป็นกำลังใจที่ดียิ่งเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

Sungvien Nimnouan

กรกฎาคม 2561

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การพัฒนาบุคลากร สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	15
แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	26
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก.....	40
แนวความคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ.....	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	65
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	70
สมมติฐานการวิจัย.....	72
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	73

สถานที่ดำเนินการวิจัย.....	73
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	73
ตัวแปรและการวัดค่าตัวแปร.....	74
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย.....	78
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	79
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล.....	81
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์.....	82
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวง แถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	83
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการ ท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน ลาว.....	93
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของ บุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	97
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
สรุปผลการวิจัย.....	105
อภิปรายผลการวิจัย.....	110
ข้อเสนอแนะ.....	124
ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป.....	125
บรรณานุกรม.....	127
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย.....	134

ภาคผนวก ข ผลการตรวจสอบเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ .....	148
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	154
ภาคผนวก ง เอกสารขอความอนุเคราะห์ .....	159
ภาคผนวก ง ประวัติผู้วิจัย .....	163
ประวัติผู้วิจัย .....	164



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ความหมายเพิ่มเติมของสมรรถนะ .....	30
2 ผลการสังเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก.....	51
3 ความหมายเพิ่มเติมของความก้าวหน้าในอาชีพ .....	53
4 ผลการสังเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ.....	64
5 เกณฑ์การให้คะแนนของกลุ่มประชากรตัวอย่าง เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก เป็นมาตรประเมินแบบ (Rating Scale) มี 5 ระดับ.....	76
6 เกณฑ์เฉลี่ยสมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่าง.....	76
7 เกณฑ์การให้คะแนนของกลุ่มประชากรตัวอย่าง เกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านอาชีพ เป็นมาตรประเมินแบบ (Rating Scale) มี 5 ระดับ.....	77
8 เกณฑ์เฉลี่ยความก้าวหน้าด้านอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง.....	77
9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตามลักษณะส่วนบุคคล .....	84
10 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวลาว.....	86
11 สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม .....	87
12 สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี.....	88
13 สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	89
14 สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ.....	91
15 สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม .....	92
16 การพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ.....	94
17 ความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง .....	94
18 ความก้าวหน้าด้านตนเอง.....	96
19 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณสมรรถนะหลักต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ.....	97

20 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณสมรณะหลัก 5 ด้านต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ.....98

21 ผลการวิเคราะห์ด้านการทำงานเป็นทีมต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ99

22 ผลการวิเคราะห์ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ..... 100

23 ผลการวิเคราะห์ด้านการบริการที่ดีต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ..... 101

24 ผลการวิเคราะห์ด้านจริยธรรมต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ..... 102

25 ผลการวิเคราะห์ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ..... 103



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร .....	21
2 Iceberg Model of Competency .....	28
3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	72



## บทที่ 1

### บทนำ

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป. ลาว) ภายหลังจากที่ประชุมครั้งที่ 4 ของพรรคประชาชนปฏิวัติลาวในปี พ.ศ. 2529 ได้มีการกำหนดแนวทางของการเปลี่ยนแปลงใหม่รอบด้าน และมีการขยายความร่วมมือกับต่างประเทศ สภาพการท่องเที่ยวได้ค่อยๆ เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รัฐบาลกำหนดให้การท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 11 แผนงานของรัฐบาล ที่ระบุในแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยถือเอาการท่องเที่ยวเป็นแหล่งสร้างรายได้เข้าประเทศ ส่งเสริมก่อให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน การสร้างถนน ขยายสนามบินเพื่อรองรับการขยายตัวด้านการท่องเที่ยว ปรับปรุงระบบการคมนาคมขนส่ง ยกกระดับด้านสากลเข้า-ออก ประเทศ เปิดกว้างการลงทุนด้านธุรกิจที่พัก อาหาร ของที่ระลึก และ วางแผนพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยว วัฒนธรรม ธรรมชาติ และประวัติศาสตร์ เพื่อรองรับให้แก่การท่องเที่ยวและบริการด้านอื่นๆ แก่ นักท่องเที่ยว เสริมสร้างความร่วมมือ การเชื่อมโยงทางด้านการท่องเที่ยวกับบรรดาประเทศอนุภาคพื้น และสากลทั่วโลก ด้วยการยกเว้นวีซ่าให้กับประเทศในกลุ่มอาเซียน และประเทศต่างๆ ในกรอบความร่วมมือของสองฝ่าย เปิดด่านสากลทั่วประเทศทั้งหมด 27 แห่ง และสามารถขอวีซ่าได้ที่ด่าน 22 แห่ง มีสนามบินสากล 3 แห่ง ในการรองรับการเดินทางเข้ามาของนักท่องเที่ยวจากทุกสารทิศแต่เหนือจดใต้ เพื่อเชื่อมโยงกับทุกเขตเศรษฐกิจของประเทศทำให้การท่องเที่ยว มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ (กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว, 2553: 5) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตการเป็นอยู่ของประชาชนภายในประเทศ และทำให้ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว หลุดพ้นออกจากประเทศด้อยพัฒนา ตามแนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศถึงปี พ.ศ. 2568 และวิสัยทัศน์ปี พ.ศ. 2573 คือ ระดับจีดีพีเฉลี่ยต่อหัวให้เพิ่มขึ้นสองเท่าเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2558 เศรษฐกิจขยายตัวต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 7.5 เปอร์เซ็นต์ต่อปี และปี พ.ศ. 2573 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ต้องเป็นประเทศกำลังพัฒนา มีรายได้ระดับปานกลางจนถึงระดับที่สูง ตามทิศเศรษฐกิจภูมิปัญญาสีเขียว และยั่งยืนตามแนวทางที่รัฐบาลวางไว้ (กระทรวงแผนการและการลงทุน, 2559: 79-82)

การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม สร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นอันดับต้นๆ จากการปฏิบัติตามนโยบายด้านการพัฒนา และการส่งเสริมการท่องเที่ยว ปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นมาได้ทำให้การท่องเที่ยวมีอัตราการขยายตัวที่ดี มาโดยตลอด คือ มีนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพิ่มขึ้น 27.61 เปอร์เซ็นต์ ต่อปี สร้างรายได้ทางการท่องเที่ยว 2.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ศูนย์สถิติ แห่งชาติ สปป ลาว, 2559: 19) และจากการปฏิบัติตามนโยบายด้านการพัฒนาและการส่งเสริมการ ท่องเที่ยวได้ทำให้การท่องเที่ยวมีการขยายตัวที่ดีมาโดยตลอด ทำให้รายได้ที่เกิดจากการบริการติด อันดับ 1 ใน 2 ของรายได้หลักแห่งชาติ รองจากอุตสาหกรรมเหมืองแร่ โดยสังเกตจากการเพิ่มขึ้นของ จำนวนนักท่องเที่ยวแต่ปี พ.ศ. 2554 ถึงปี พ.ศ. 2559 นักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 12 เปอร์เซ็นต์ ต่อปี สร้างรายได้ปีละเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 725 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เฉลี่ยร้อยละ 35.95 ของรายรับแห่งชาติ และ คาดการณ์ว่าปี พ.ศ. 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวยังสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว จะเพิ่มเป็น 6.8 ล้านคน คาดว่าจะนำรายได้เข้าสู่ประเทศเป็นเงินจำนวน 1.098 ล้าน ดอลลาร์สหรัฐ และจำนวนนักท่องเที่ยวจะเพิ่มขึ้นเป็น 9.0 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568 สามารถสร้าง รายได้จำนวน 1.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เฉลี่ยระยะพักอาศัย 8-9 วัน โดยนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามา ท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อน บ้าน ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ในสัดส่วนร้อยละ 93 ภูมิภาคยุโรปและสหรัฐอเมริกาสัดส่วนร้อยละ 7 (กรมพัฒนาการท่องเที่ยว, 2558: 12-25)

กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว (ลาวท) (Ministere de l 'Information, de la Culture et du Tourisme. MICT) เป็นหน่วยงานศูนย์กลางของรัฐบาลที่มีบทบาทเป็นเสาธิการ ให้แก่รัฐบาลในการคุ้มครองและพัฒนางานด้านแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยวในขอบเขตทั่ว ประเทศ และเป็นหนึ่งใน 18 กระทรวง 3 องค์การเทียบเท่ากระทรวง โดยมี 15 กรม 7 สถาบัน เทียบเท่ากรม 18 ศูนย์ โดยมีหน้าที่หลักในการกำกับดูแลงานด้านแถลงข่าว งานด้านวัฒนธรรมและ ท่องเที่ยว ในการเป็นเสาธิการให้แก่รัฐบาลในการคุ้มครองและพัฒนางานด้านแถลงข่าววัฒนธรรม และท่องเที่ยว ในขอบเขตทั่วประเทศโดยมีหน้าที่ในการปฏิบัติรัฐธรรมนูญ กฎหมาย มติของสภา แห่งชาติ รัฐบัญญัติ รัฐดำรัส ของประธานประเทศและนายกรัฐมนตรีวางออก ติดตามคุ้มครองการ เคลื่อนไหวของบรรดาสภาสมาคมวิชาชีพ นิติบุคคลที่ดำเนินธุรกิจด้านแถลงข่าววัฒนธรรมและ ท่องเที่ยว ขณะเดียวกันยังทำหน้าที่ในการศึกษา จัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาด้านแถลง

ข่าววัฒนธรรมและการท่องเที่ยว ออกกฎหมาย ปรับปรุงกฎหมาย รัฐบาล อดีตนายกรัฐมนตรี คำสั่ง อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศ ในการเป็นส่วนหนึ่งในด้าน การพัฒนาประเทศชาติสู่ความเจริญ และเกิดประโยชน์ เกิดความยั่งยืนในอนาคต (กระทรวงแถลง ข่าววัฒนธรรมและการท่องเที่ยว, 2555: 1-2)

### ปัญหาการวิจัย

กรมการท่องเที่ยว เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 3 กรมหลักที่ทำงานคือ กรมพัฒนาการท่องเที่ยว กรมโฆษณาการท่องเที่ยว และกรมคุ้มครองการท่องเที่ยว โดยมีหน้าที่ในการจัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนดำเนินงาน โครงการพัฒนาโฆษณาส่งเสริม และคุ้มครองธุรกิจท่องเที่ยว เสนอต่อรัฐบาล ออกกฎหมาย อนุมัติควบคุม กำหนดมาตรฐาน กำหนดโครงการด้านการพัฒนา ประสานความร่วมมือกับต่างประเทศด้านการท่องเที่ยว รวมทั้งการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งภายใน และต่างประเทศ ทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและบริการในฐานะตัวแทนของรัฐบาล (สภาแห่งชาติ, 2556: 1-4) ด้วยเหตุที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานที่หลากหลาย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรการท่องเที่ยวเป็นสิ่งสำคัญในการรองรับการขยายตัวทางด้านการท่องเที่ยว เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มาใช้บริการ สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ประชาชน นักท่องเที่ยวซึ่งเป็นผู้รับบริการ (ราณี อธิชัยกุล, 2547: 4-8) การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานการท่องเที่ยว เพราะเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายด้านการท่องเที่ยวที่วางไว้ (กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและการท่องเที่ยว, 2553: 38-40) เพราะ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการทำให้บุคลากรขององค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น ทั้งในด้านของสภาพจิตและผลของการปฏิบัติงาน” (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557: 6) การดำเนินการพัฒนาและจัดการทำให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน อันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้บรรลุไปสู่เป้าหมายของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ยังส่งผลต่อการทำงาน ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ สนับสนุนให้พนักงานเติบโตก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย (ธารรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548: 97-99) เพราะฉะนั้น การนำสมรรถนะหลัก (Core Competency) เข้ามาใช้ก็เพื่อให้สอดคล้อง เป็นไปตามกฎระเบียบการข้าราชการ ในการประเมินระบบงาน ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว การบริหารคนเก่งและคนดี การวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน การจ่ายค่าตอบแทน สร้างบุคลากรให้มีมาตรฐาน การพัฒนาความก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน ตลอดจนการรักษาบุคลากรที่มีความสำคัญเหล่านั้น ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2559: 16-17) จึงต้องอาศัยหลักการสมรรถนะ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล มุ่งเน้นให้บุคลากรเป็นผู้มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ (ธาริณี อภัยโรจน์, 2553: 13) และมีการพัฒนาตามกรอบสมรรถนะหลัก เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน, 2557: 2)

การดำเนินงานด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว คือ การเพิ่มความรู้ ทักษะความสามารถ ที่จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ และคาดหวังที่ตั้งไว้ยังไม่เหมาะสม และสอดคล้องต่อการทำงานจริงเท่าที่ควร เพราะการพัฒนาบุคลากรบางส่วนไม่ตรงกับเป้าหมายงาน ไม่สามารถนำมาใช้ในการทำงาน อันส่งผลให้การทำงานที่ออกมายังขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว, 2553: 13-21) และจากบทรายงานการปฏิบัติงานของกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว ประจำปี 2559 ระบุว่า การทำงานของบุคลากรยังขาดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานในหน่วยงานรัฐ เช่น มีความรู้ความสามารถในการทำงานค่อนข้างจำกัด ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ตามแนวทางของรัฐ และบุคลากรบางคนยังขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองในด้านการทำงาน นำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว, 2559: 19) เนื่องจากว่าระดับสมรรถนะของบุคลากรที่แตกต่างกันจึงทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน ภายใต้การพัฒนาขององค์กร ความพร้อม การปรับปรุงและการพัฒนาตนเองจึงมี

ความจำเป็นต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการพัฒนาความต้องการและความจำเป็น ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในสายอาชีพของตน เป็นการพัฒนาบุคลากรให้ไปสู่เป้าหมายตามที่บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้น คือ สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ผลของงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณภาพชีวิตการทำงานบุคลากรดีขึ้น มีความได้เปรียบในการแข่งขัน มีความพร้อมของกำลังคน ลดอัตราการลาออกของบุคลากร สามารถควบคุมงบประมาณในการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สำหรับการทำงานของกรมการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพ การทำงานในระดับมืออาชีพ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรกรมการท่องเที่ยวให้มีความรู้ความสามารถอย่างมืออาชีพ อีกทั้งเป็นการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ กระบวนการทำงานของบุคลากร อันเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจ แรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกายกำลังใจในการทำงานในองค์กร ตลอดจนเป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อนโยบายด้านการท่องเที่ยวของประเทศ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยวกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. เพื่อระบุการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
3. เพื่อกำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการ  
ท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว จะเป็นประโยชน์ต่อกับพนักงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง  
ดังนี้

### ระดับนโยบาย

1. อธิบดี กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลง ข่าววัฒนธรรม และท่องเที่ยว สามารถนำเอา  
ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ ที่ได้จากการวิจัยไปปรับปรุง และกำหนดนโยบาย  
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน หรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรในระดับกรม เพื่อให้การทำงานของ  
พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร  
ในงานต่างๆของกระทรวง เพื่อให้การทำงานและผลของงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ผู้บริหารหน่วยงานด้านบุคลากรของกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและ  
ท่องเที่ยว ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรภายในกรม ไปปรับใช้ในการวางแผน  
พัฒนา สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความก้าวหน้าด้านอาชีพ

3. หัวหน้าหน่วยงานด้านบุคลากร สามารถนำเอาผลของการวิจัยเป็นแนวทางในการ  
ปรับปรุงสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน และปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร  
ภายในกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว

### ระดับปฏิบัติการ

1. บุคลากรภายในกรมการท่องเที่ยวจะได้ทราบถึงสมรรถนะของตนเองในการปฏิบัติงาน  
ทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองมากขึ้น เพื่อนำไปปรับปรุงเพิ่มระดับสมรรถนะในแต่ละ  
ด้านของตนเองมากขึ้น และสามารถนำไปใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนา ความสามารถของตนเองในการ  
ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์กับองค์กร ที่สำคัญคือการรับรู้ และวางแผนการทำงาน  
งานตนเองสู่ความก้าวหน้าด้านอาชีพ

2. สถาบันการศึกษา แผนกท่องเที่ยวแขวง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว สามารถ  
นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ  
สร้างความสุข ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ผู้สนใจทั่วไป สามารถศึกษาเพื่อนำไปพัฒนาตนเอง ในด้านสมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถอันจำเป็นในการทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้าง ความก้าวหน้าด้านอาชีพ และความสำเร็จด้านการทำงานแก่ตนเองในอนาคต

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการ ท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแรงงานวัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิจัยถึง แนวการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้าน อาชีพ บุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแรงงานวัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ใน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ และความก้าวหน้าด้านตนเอง เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการ พัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแรงงาน วัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

#### 2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้กำหนดพื้นที่ในการศึกษา คือ กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแรงงาน วัฒนธรรมและการท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

#### 3. ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการประจำ ในกรมการท่องเที่ยว สังกัดกระทรวง แล่งแรงงานวัฒนธรรมและท่องเที่ยว ประกอบด้วย อธิบดี หัวหน้าแผนก และบุคลากรภายในกรมการ ท่องเที่ยว

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร การท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานวิจัยได้อย่างชัดเจน และช่วยให้การเก็บข้อมูลได้ถูกต้อง น่าเชื่อถือ โดยมีรายละเอียดของนิยามศัพท์เฉพาะดังต่อไปนี้

**การพัฒนาสมรรถนะหลัก** หมายถึง การพัฒนาความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากร กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม เพื่อเป็นการกำหนดความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะ อันเป็นพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

**การพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ** หมายถึง การพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานที่ดีขึ้นหรือเป็นการยกระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น เช่น การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน อำนาจหน้าที่ และสถานะภาพการทำงาน หรือการได้รับการสนับสนุนการพัฒนาตนเองจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ และ ความก้าวหน้าด้านตนเอง

**กรมการท่องเที่ยว** หมายถึง หน่วยงานสังกัดกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 3 กรมหลักคือกรมพัฒนาการท่องเที่ยว กรมโฆษณาการท่องเที่ยว และกรมคุ้มครองการท่องเที่ยว ที่ทำงานด้านการพัฒนา ส่งเสริมและกำกับดูแลทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในประเทศเท่านั้น

**บุคลากรการท่องเที่ยว** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวสังกัดกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยวเท่านั้น มีหน้าที่ในการพัฒนา ส่งเสริม และกำกับดูแลงานด้านท่องเที่ยวรวมถึงปฏิบัติตามภาระบทบาทของตน แต่ละหน่วยงาน ภายใต้กระทรวง มติคำสั่งของคณะรัฐบาล สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ บุคลากรกรมการ  
ท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัย  
จะทำค้นคว้าตรวจเอกสาร งานวิจัย บทความทางวิชาการ จากเอกสารและจากตำราต่างๆ แล้วได้ทำ  
การรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากร สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 1.1. นโยบายการพัฒนาบุคลากร สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 1.2. ยุทธศาสตร์งานคุ้มครองดูแลรัฐกร สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2563
  - 1.3. นโยบายและวิสัยทัศน์การท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 1.4. นโยบายการพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
5. แนวความคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การพัฒนาบุคลากร สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

#### นโยบายการพัฒนาบุคลากรใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปลดปล่อยประเทศในปี พ.ศ. 2518 และประกาศ  
สร้างตั้ง ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ขึ้นอย่างเป็นทางการ รัฐบาล สาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดปัญหาและทิศทางในการพัฒนาประเทศในสภาวะหลังสงคราม  
คือ การเยียวยาบาดแผลจากสงคราม และการปรับปรุงพัฒนา สภาพการเป็นอยู่ คุณภาพชีวิตของ  
ประชาชนภายในประเทศให้ดีขึ้น ในที่ประชุมสภาแห่งชาติครั้งที่ 1 ในวันที่ 2 ธันวาคม 2518

ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์หลักคือ การปกป้องรักษาและการพัฒนาประเทศ ตลอดระยะเวลาแห่งการพัฒนา รัฐบาล สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดเอายุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรภายในประเทศ โดยกำหนดเอายุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาเป็นยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาประเทศ ตลอดระยะเวลา 40 กว่าปี แห่งการพัฒนา ทำให้ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และดีขึ้นมาโดยตลอด และได้รับความไว้วางใจ และความร่วมมือจากบรรดาประเทศเพื่อนบ้าน อนุภาคพื้น และสากล ตลอดระยะเวลาครึ่งกว่าทศวรรษของการปฏิบัติ ขยายนโยบายแห่งชาติว่าด้วยประชากร และการพัฒนาทำให้หลายโครงการด้านการพัฒนาบรรลุผลสำเร็จ เช่น โครงการขยายเครือข่ายด้านสุขภาพ ขยายเครือข่ายด้านการศึกษาสำหรับสตรี และเด็ก ประชาชนลาวทั่วประเทศได้รับการพัฒนาจากส่วนกลางลงสู่ท้องถิ่น อย่างไรก็ตามเพื่อความเหมาะสมกับเป้าหมายสหัสวรรษแห่งการพัฒนาสู่ ยุทธศาสตร์การขยายตัวและการลบเลือนความยากจน การทำให้นโยบายมีความรัดกุมมีวิธีการและกลไกการปฏิบัติงานที่ละเอียด สามารถติดตามประเมินผลได้ ตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงนโยบายหลายๆ ด้านใหม่ให้เหมาะสม โดยเฉพาะการปรับปรุงนโยบายด้วยประชากรและการพัฒนา โดยเป็นการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วนร่วมองค์กรระหว่างประเทศ องค์กรสหประชาชาติว่าด้วยกองทุนสำหรับประชากรประจำ สปป. ลาว ในปี พ.ศ. 2539 และดำรัสของนายกรัฐมนตรีว่าด้วยนโยบายแห่งชาติด้านประชากรและการพัฒนา 243/นย, 11 ตุลาคม 2549 สู่การพัฒนาองค์กรด้านการศึกษาการปรับปรุงชีวิตการเป็นอยู่ ของประชาชนภายในประเทศ เพื่อเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถ ของบุคลากรภายในประเทศในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ตามแนวทางที่รัฐบาลวางไว้ในอนาคตคือ การหลุดพ้นออกจากประเทศด้อยพัฒนา (กรรมการแผนการและการลงทุน, 2549: 1-2)

### **ยุทธศาสตร์งานคุ้มครองดูแลรัฐกร สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2563**

การพัฒนาบุคลากรสังกัดหน่วยงานรัฐบาลหรือเรียกว่ารัฐกร รัฐบาลลาวมีการกำหนดกฎหมาย ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรแผนยุทธศาสตร์ 2563 ยุทธศาสตร์งานคุ้มครองข้าราชการ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2563 ในการพัฒนาบุคลากรสังกัดหน่วยงานรัฐ รัฐบาล สปป. ลาว มีการกำหนดคาคาหมาย ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรแผนยุทธศาสตร์ 2563 คือต้องนำเอาประเทศชาติหลุดพ้นออกจากภาวะด้อยพัฒนา โดย ในที่ประชุมใหญ่สภาแห่งชาติครั้งที่ 9 ได้เน้นหนัก

และยืนยัน เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของรัฐ ที่กำหนดไว้ในเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาประเทศ ลำดับที่ 2 คือ เป้าหมายการพัฒนาอย่างเข้มแข็งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านการสร้าง และบำรุงยกระดับความรู้ความสามารถในด้านต่างๆของพนักงานให้เหมาะสมกับความต้องการของการพัฒนา และเกี่ยวข้องกับเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา การแก้ไขระบบ ระเบียบการบริหาร การคุ้มครอง ที่ยังเป็นปัญหาในการกวดหน่วงการขยายตัวของการผลิตธุรกิจและการบริการ ด้วยเหตุนี้ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรจึงถูกกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นในการสร้าง และปรับปรุงนิติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนบุคลากร การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของบุคลากร ค่าตอบแทน และการปฏิบัติ นโยบายด้านต่างๆ โดยการนำใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เข้าในการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมการะบบบาทหญิง-ชาย ชนเผ่าและเด็กผู้ด้อยโอกาสเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและมีความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากร

ด้านการปฏิบัติงานด้านการคุ้มครองดูแลรัฐกร ในปี 2546 รัฐบาลได้มีการประกาศใช้ดำรัสว่าด้วย ระเบียบรัฐกร ฉบับเลขที่ 82 /นย ที่มีการปรับปรุงและพัฒนาจากดำรัสเลขที่ 171 /นย และ 172 /นย ที่ออกในปี 2536 อันเป็นข้อกำหนดพื้นฐานในการกำหนดหลักการปฏิบัติงาน ระเบียบการ และนโยบายต่อข้าราชการ บนพื้นฐานความเสมอภาค เปิดเผย ภาวะวิสัย เป็นธรรม เพื่อความเป็นเอกภาพกันทั่วประเทศ ต่อมา มีการออกบทแนะนำและหนังสือแจ้งต่างๆจากสำนักงานนายก เช่น บทแนะนำเลขที่ 508/สนย ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2546 เกี่ยวกับการปฏิบัติดำรัสเลขที่ 82 /นย และบทแนะนำเลขที่ 01/ทปค ลงวันที่ 22 กันยายน 2548 เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และดำรัสอื่นๆ ของรัฐบาลว่าด้วยการปฏิบัตินโยบายต่อข้าราชการ และผู้ทำงานอยู่เขตชนบท และอื่นๆ ผ่านการปฏิบัติกฎระเบียบและกลไกต่างๆเกี่ยวกับการบริหารจัดการเห็นว่าแต่ละกระทรวง องค์กร จากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากรโดยมีการปรับปรุง และดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เช่น ขั้นตอนการคัดเลือก บรรจุ จัดวางพัฒนา โยกย้าย และการปฏิบัตินโยบายด้านอื่นๆ เพื่อความเหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ในหน่วยงานต่างๆที่สังกัดรัฐบาลยังมีการขยายเครือข่ายในการบริการจัดการ การพัฒนา โดยนำเอาเทคโนโลยีเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการข้าราชการเพื่อการบริหารที่มี

ความทันสมัยมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ นอกจากนี้รัฐบาลยังได้กำหนด 9 แผนงานหลักที่สำคัญของรัฐบาลในการดูแลและพัฒนาภาครัฐ ประกอบด้วย

1. ปรับปรุงระเบียบการนิติกรรมเกี่ยวกับการควบคุมดูแลรัฐกร ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ระดับวิชาการและบริการ ทุกหน่วยงานที่ได้รับการสร้างขึ้นให้เป็นระบบครบชุด รัดกุม โปร่งใส ยุติธรรม มีความเข้มงวดเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงาน

2. วางแผนกำหนดรัฐกรได้รับการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นเอกภาพทั่วประเทศ แต่ละกระทรวงองค์การจากศูนย์กลางสู่ท้องถิ่นอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน

3. พัฒนา ฝึกอบรมยกระดับรัฐกรให้ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นระบบปกติและต่อเนื่องทำให้รัฐกรมีความหนักแน่นด้านการเมืองมีคุณสมบัติศีลธรรมทำในการปฏิบัติ มีจรรยาบรรณ และจริยธรรม มีความรู้มีความสามารถด้านต่างๆที่เหมาะสมกับมาตรฐานตำแหน่งงาน และในทุกๆปีรัฐกรต้องได้รับการฝึกอบรมยกระดับด้านต่างๆ ของสาขาวิชาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและความรับผิดชอบของตนเอง

4. ระบบการควบคุมดูแลรัฐกรจะต้องได้รับการปฏิบัติปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ และได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกๆปี นำไปสู่การเลื่อนขั้น - ขึ้นเงินเดือน และการปฏิบัตินโยบายด้านอื่นๆ

5. ระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และความรู้ความสามารถของรัฐกร ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ และความเหมาะสมของค่าตอบแทนตามสภาพการเป็นอยู่ของรัฐกร เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจสังคมในแต่ละช่วง

6. นำเอาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการรัฐกรสามารถควบคุมดูแลอย่างรวมศูนย์เชื่อมโยงกับระบบต่างๆในทุกๆหน่วยงานทั่วประเทศ

7. ส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างรัฐกร หญิงชาย ชนเผ่าและผู้ด้อยโอกาสได้เข้ามามีโอกาสเท่าเทียมกันในด้านต่างๆ ได้รับการฝึกอบรมยกระดับได้รับการส่งเสริมเข้ามามีส่วนร่วมในตำแหน่งผู้นำ และระดับบริหาร ที่จะเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในสังคม

8. จัดสรรสถานที่ทำงานของรัฐกรให้มีความเหมาะสมปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก และมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อสร้างบรรยากาศและความตั้งใจในการทำงานก่อให้เกิดความพึงพอใจกับผู้มาใช้บริการ

9. พัฒนาโดยเชื่อมโยงเข้ากับสากลและอนุภาคพื้น ในการร่วมมือและเป็นบทเรียนเกี่ยวกับ รัฐกรเรื่องความร่วมมือในการสนองทุนการศึกษาให้แก่รัฐกรให้มากขึ้นในระยะสั้นและระยะยาว (กระทรวงภายใน, 2554: 12-16)

การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวรายการให้เป็นอุตสาหกรรมทันสมัย ในการเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ เชื่อมโยงกับอนุภาคพื้นและสากล เพื่อให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนลาวบรรดาเผ่า มีการเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รัฐบาลได้มีนโยบายในการส่งเสริมการค้า ค้าปลีก และใช้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เข้าสู่การสร้างและพัฒนาฝีมือแรงงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีการแข่งขันด้านฝีมือแรงงาน มีการสนองข้อมูลข่าวสารด้านแรงงาน เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถ และวินัยของแรงงาน ส่งเสริมให้มีการสร้างงาน การตอบสนองด้านแรงงาน ของตลาดแรงงานภายใน และต่างประเทศ รวมทั้งการปกป้องดูแล ผลประโยชน์อันชอบธรรมของผู้ออกแรงงานและผู้ใช้แรงงาน (สภาแห่งชาติ, 2559: 21-26)

### **นโยบายและวิสัยทัศน์การท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**

กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว ที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว คือ “พัฒนาการท่องเที่ยวลาว เกิดความยั่งยืนตามแนวทาง ส่งเสริมการท่องเที่ยว ทางด้านธรรมชาติ วัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ ทำให้ สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว กลายเป็นจุดหมายปลายทาง ของการท่องเที่ยว และนักท่องเที่ยวทั่วโลก การเชื่อมโยงทางด้านการท่องเที่ยวสู่การท่องเที่ยวระดับภาคพื้นและสากล พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวให้กลายเป็นแขนงเศรษฐกิจแนวหน้า ในการช่วยให้ประชาชนหลุดพ้นออกจากความด้อย พัฒนาตามนโยบายของรัฐบาล” โดยทางกระทรวงมีนโยบายในดำเนินงานการพัฒนาการท่องเที่ยวคือ

1. ส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐ เอกชน ภายในและต่างประเทศเข้าในการพัฒนาพื้นฐาน โครงสร้าง ระบบสาธารณูปโภค พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานสากล
2. ปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวและการบริการให้มีคุณภาพ พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่มีการสำรวจ และจัดสรรให้สามารถเปิดให้บริการ วางแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทั่วประเทศเพื่อรองรับการลงทุน
3. ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานสากลรักษาความเป็น เอกลักษณ์ เสริมสร้างให้มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนด้านทรัพยากรการท่องเที่ยวในด้านต่างๆ

4. เอาใจใส่ส่งเสริมธุรกิจใ้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพมาตรฐาน ครบวงจร และทันสมัยสามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว
5. ปฏิบัติกฎหมายควบคุมดูแลธุรกิจด้านการบริการ รักษาความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยว อย่างเป็นเอกภาพทั่วประเทศ
6. ส่งเสริมความร่วมมือทางการท่องเที่ยวระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชนทั้งภายใน และต่างประเทศ
7. เปิดรับความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวกับต่างประเทศ ส่งเสริมให้มีตัวแทนการท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในต่างประเทศ เพื่อการดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวให้มากขึ้น
8. ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยการจัดงานมหกรรมการท่องเที่ยวระดับชาติ ระดับท้องถิ่น คือ การอนุรักษ์ ศิลปะ วัฒนธรรม งานบุญประเพณี วิถีชีวิต เอกลักษณ์เพื่อการท่องเที่ยว
9. เอาใจใส่ในการศึกษา วิจัย กลุ่มตลาดเป้าหมายของการท่องเที่ยวเป็นประจำในแต่ละระยะ เพื่อปรับปรุงกลไกการบริการตามความต้องการของนักท่องเที่ยว
10. ประสานสมทบกับสถาบันการศึกษา ภาครัฐ เอกชน ภายในและต่างประเทศ ในการพัฒนาหลักสูตร พัฒนานาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีความเพียงพอทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ ตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะมาตรฐานของอาเซียน (กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว, 2560)

#### **นโยบายการพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**

การพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในระยะผ่านมายังอยู่ในระดับที่ต่ำ ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ เพราะฉะนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อรองรับให้แก่การขยายตัวทางการท่องเที่ยว ต้องได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ ปรับปรุงสถาบันการศึกษา-หลักสูตร และศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพสูงสามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดฝึกอบรมบุคลากรการท่องเที่ยว ระดับมหภาคและจุลภาค นอกจากนี้ก็ยังได้ประสานความร่วมมือกับต่างประเทศในการฝึกอบรม ในหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว โดยกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว ได้มีแผนในการพัฒนาบุคลากร ร่วมกับกระทรวงต่างๆเช่น กระทรวง

แผนการและการลงทุน กระทรวงศึกษาและกีฬา กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ในการพัฒนา ความรู้ความสามารถ ของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

1. การสร้างและพัฒนาครูฝึกการวิชาชีพการท่องเที่ยว ให้เหมาะสมและมีความรู้ ความสามารถ
2. ประสานความร่วมมือกับประเทศเพื่อนมิตร องค์กรสากลในการสร้างศูนย์ฝึก และเปิด โอกาสให้บุคลากรได้รับทุนในการฝึกอบรมทางด้านการท่องเที่ยวอย่างเป็นปกติ
3. ส่งนักศึกษาบุคลากรไปศึกษาต่อด้านการท่องเที่ยวยังต่างประเทศ
4. ส่งเสริมให้บุคลากรระดับบริหารไปศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนความรู้ยังต่างประเทศ
5. ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงหลักสูตรด้านการท่องเที่ยว
6. สนองอุปการณ์ที่ทันสมัย ให้แก่บุคลากรในการทำงานแขนงการท่องเที่ยว
7. ปรับปรุงโครงสร้างพร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นทั่วประเทศ

การพัฒนาบุคลากรกรมการท่องเที่ยวเป็นการพัฒนาขีดความสามารถด้านการท่องเที่ยว การ สร้างและยกระดับขีดความสามารถ การพัฒนาและการปรับปรุงหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร ปรับปรุงระบบการบริหารและคุ้มครองพนักงาน การพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงกับสากล ค้นคว้าวิจัยทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เสริมสร้าง ความร่วมมือกับองค์กรสากลในการพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อ ความต้องการในการพัฒนาการท่องเที่ยวในอนาคต (กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว, 2553: 23)

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการเรียนรู้ระดับบุคคล และระดับกลุ่มคนต่างๆที่อยู่ในองค์กร ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านกิจกรรม ความคิดริเริ่มและพฤติกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้ง ในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557: 5) เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กรและเพื่อ เพิ่มศักยภาพของบุคคล ผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานในองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อม และเป็นหลักประกันต่อ

ความสำเร็จในอนาคตขององค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2550: 135) ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในสังคมยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางด้านธุรกิจที่สูง การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจและองค์กร ในการเสริมสร้างศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขันและทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีการศึกษาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามเอาไว้ เช่น: เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531: 10) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจทักษะหรือความชำนาญทางด้านทัศนคติที่เหมาะสมอันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ในขณะเดียวกัน สิริรัชมีธา เมืองไทย ( 2553: 12) ได้อธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยในการเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นและนอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติต่อองค์กร จึงนับว่าเป็นประโยชน์ยิ่งในการดำเนินกิจกรรมในองค์กร เพราะฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้พนักงานได้มีทักษะฝีมือที่เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการสร้างความพึงพอใจในการทำงานที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งยังเป็น การกำหนดวิธีการทางเลือก ของการวางแผนในการจัดการบุคลากร การเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ประสบการณ์เท่าทันกับสภาพสังคมและวิทยาการการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สอดคล้องกับ จีระสุข ชินะโชติ, (2553: 6) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการดำเนินการเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญและความสามารถของบุคคล ในการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรให้ดีขึ้น สร้างแนวความคิด นิสัย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายรูปแบบด้วยกันทั้งในด้านการพัฒนาตนเองการพัฒนาองค์กร ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กรและบุคคล เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการ

เน้นการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งไปสู่การฝึกอบรมและการพัฒนา ส่วนในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมสำคัญคือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้มุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน
2. การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เน้นการทำงานในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นในการทำงาน แต่เป็นการมุ่งเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

นอกจากนั้น ชลารักษ์ นุชแดง (2555: 30) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นจะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านต่างๆที่เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และความเชี่ยวชาญ ที่จะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สอดคล้องกับ คำนาย อภิปรัชญาสกุล, (2557: 146) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการดำเนินการที่เพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของการเรียนรู้ทักษะและความสามารถเพียงอย่างเดียว หากเป็นการหาวิธีที่จะดึงเอกภาพของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่อีกด้วย

สุธินี ฤกษ์ขำ (2557: 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอันเกิดจากการผสมผสานความรู้หลายสาขาเข้าด้วยกันกล่าวคือ วิทยาศาสตร์และทฤษฎีเชิงระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็นสองคำคือ ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์( Human Resources ) หมายถึงบุคคลที่องค์กรจ้างเพื่อมาปฏิบัติงานในองค์กร ในการเป็น1ใน3องค์ประกอบหลัก ของทรัพยากรในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย (1) ทรัพยากรที่เป็นทรัพย์สินจับต้องได้ เครื่องจักร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ (2) ทรัพยากรทางการเงิน เช่น เงินสด ลูกหนี้ และหุ้น (3) ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุด เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่ก่อให้เกิดทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสร้างความเจริญแก่องค์กร ส่วนคำว่า การพัฒนา (Development) หมายถึงการปรับปรุงให้ดีขึ้น ทำให้เจริญขึ้น ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึงการทำให้บุคลากรในองค์กรอยู่ในสภาวะที่ดีขึ้น ในแง่ของสภาพจิตใจ และผลของการปฏิบัติงานหรือการกระทำใดๆก็ตาม มีจุดมุ่งหมายให้บุคคลได้พัฒนาให้เกิดทัศนคติ ทักษะความรู้

ความสามารถ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานทั้งงานในปัจจุบัน และอนาคตส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลระดับหน่วยงานจนกระทั่งถึงระดับองค์กร

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557: 9) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ในบริบทการพัฒนาคนในสังคมทั้งระบบ การพัฒนาบุคลากร คือการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือเพื่อให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโต ทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีหลายชนิด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษา ทั้งในแง่การส่งบุคลากรไปเรียนในสถานศึกษา หรือเรียนด้วยตนเอง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน และการส่งเสริมสุขภาพและกีฬา ที่เป็นการพัฒนาในกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยมีการกระทำในกิจกรรมหลักใหญ่ๆ ใน 3 ประการ คือ

1. การกระทำที่ตัวบุคคล ในความหมายของการพัฒนา คือ การที่จะทำให้บุคคลแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ในการที่จะดำเนินกิจกรรมสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือดีกว่าเดิมที่มีอยู่ ด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training) และการให้การเรียนรู้ ด้วยการศึกษ ทั้งในระบบ และนอกระบบ
2. การกระทำที่วิธีการ ในความหมายของการพัฒนา คือ การกำหนดวิธีการในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา ทั้งระดับสังคม ระดับองค์กร และระดับบุคคล เพื่อส่งผลให้มีการขับเคลื่อนให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
3. การกระทำที่องค์กร ในความหมายของการพัฒนา คือ การกระทำที่หน่วยของสังคม หรือ หน่วยขององค์กร เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในหน่วยของสังคมนั้นๆ หรือองค์กรนั้นๆ เป็นผู้ผลักดันให้คนต้องการพัฒนา

นอกจากนั้น ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, (2559: 19) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการพัฒนาที่ก่อให้เกิด การเรียนรู้ (learning) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ประสบการณ์ใหม่ๆ (experience) และเป็นการเพิ่มศักยภาพให้บุคคลให้เป็นผู้มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามที่ต้องการเพื่อสามารถทำให้ประสบการณ์แห่งความสำเร็จอันประกอบด้วยผลรวมของการบรรลุความต้องการ รวมถึงความสำเร็จขององค์กร

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนทั้งความสามารถและความสำนึในการทำงาน ให้แก่บุคลากรในองค์กรในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ที่องค์กรได้ระบุไว้ ภายใต้เงินไข สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพราะฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ พฤติกรรม ภายใต้สถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆในการทำงานให้ดีขึ้น

### กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานได้รับผลสัมฤทธิ์ และบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นการพัฒนานั้นมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สภาพการ เวลา ของแต่ละองค์กร

เพ็ญประภา พรศรีเมตต์ (2549: 19) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ด้าน และเสนอแนะวิธีการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาแต่ละด้าน ที่จะสามารถประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรือองค์กร ดังนี้

1. การพัฒนาสิ่งที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงาน (Core Development) เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานกระบวนการดำเนินงานตามหน้าที่รับผิดชอบของตน ประกอบด้วย การฝึกอบรมขณะประจำการ การปฐมนิเทศ โครงการศึกษาต่อเนื่องที่จัดโดยองค์กร และการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของหน่วยงาน
2. การพัฒนาเทคนิค (Technical Development) เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ด้านต่างๆ ของการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมขณะทำงาน การฝึกอบรมทักษะเฉพาะบางอย่าง การทดสอบ การประชุมเฉพาะหน่วยงานและสาขาวิชาต่างๆ การส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกงานในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
3. การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development) เพื่อปรับปรุงทักษะของการเป็นผู้นำเช่น การฝึกอบรม การศึกษา การอบรมด้านวิทยากร

4. การพัฒนาด้านอื่นๆ (Supplementary Development) เช่น ทักษะการสื่อความหมาย มนุษย์สัมพันธ์ และความรู้ด้านต่างๆที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินงาน

อรรถีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง และ สมชาติ กิจยรรยง (2550: 5-7) ได้แบ่งแนวทางการพัฒนา บุคลากร เป็น 3 วิธี ได้แก่

1. ให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ผ่านการส่งเสริมการศึกษาระยะสั้น ภายในประเทศ และต่างประเทศ การศึกษาดูงาน ตลอดจนถึงการศึกษากาไกล เช่น การจัดทำวารสารวิชาการ การศึกษาจากเอกสารคู่มือการทำงาน และการศึกษาผ่านสื่อต่างๆ

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) คือกระบวนการให้ความรู้ ในห้องฝึกอบรมนอกห้องฝึกอบรมภายในองค์กรหรือการส่งไปอบรมภายนอก เป็นการพัฒนากุศลกรให้สอดคล้องกับแผนการและผสมผสานการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่โดยมีการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้นตลอดจนถึงการโยกย้ายทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและการพัฒนากิจกรรม ของการทำงาน

3. การพัฒนาในงาน (In-Service Development) เป็นกระบวนการในการฝึกอบรมในงาน การเรียนรู้ในงาน อาจเป็นการรักษาการแทน หรือการทำหน้าที่คณะกรรมการในความร่วมมือของการทำงาน หรือเป็นผู้ให้คำปรึกษา การสังเกตการณ์ การสอนงานหรือแนะนำงาน

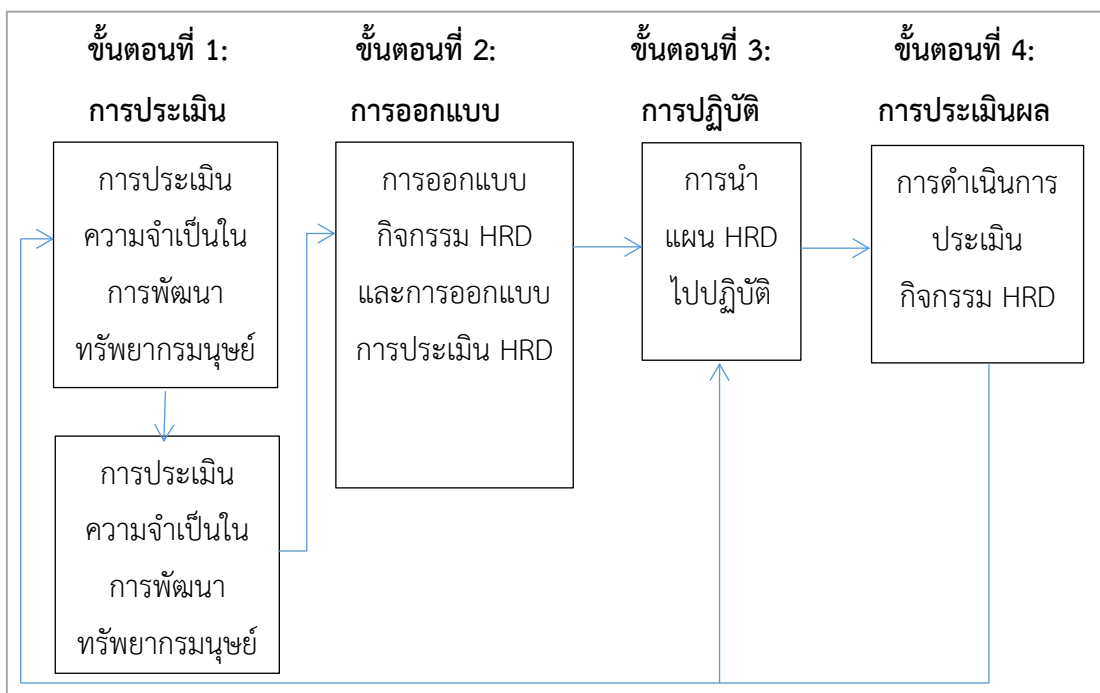
สุธีณี ฤกษ์ขำ (2557: 19) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการกำหนดความเร่งด่วน และความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะทุกองค์กรย่อมมีทรัพยากรมนุษย์ที่จำกัด ไม่สามารถดำเนินทุกกิจกรรมไปพร้อมๆกัน กล่าวคือเป็นการพิจารณาความเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อ ความอยู่รอดขององค์กรก่อนเสมอ

2. กระบวนการกำหนดกิจกรรมที่จำเป็น และการออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในการดำเนินงานเช่น กระบวนการจัดฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

3. กระบวนการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติจริง

4. กระบวนการประเมินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงจัดทำข้อมูล เพื่อนำไปสู่ กระบวนการปรับปรุงดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา: ชลารักษ์ นุชแดง (2555: 30)

พัชรมัย แก้วบรรจง (2557: 10-14) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการวางแผนงานให้ชัดเจนเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ และความเติบโตของบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นขั้นตอนสำคัญประการแรกของการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อประกอบกับการวางแผน และในขั้นตอนนี้ต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ คือ

1.1. ปัจจัยภายใน (Internal Factor) เป็นเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับนโยบายองค์กร การจัดโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนถึงการมองในเรื่องของค่านิยมภายในองค์กร ฉะนั้นองค์กรจะต้องมีการวางแผนกับปัจจัยภายในจึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรที่ได้วางไว้ร่วมกัน

1.2. ปัจจัยภายนอก (External Factor) เป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ที่มีผลต่อองค์กรเช่นปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยีต่างๆเมื่อมีการ

เปลี่ยนแปลงปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้ องค์กรต้องมีการเตรียมแผนเพื่อรองรับและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอกเหล่านี้

2. กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

2.1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะปัจจัยด้านบุคลากรจะต้องได้รับการฝึกฝนพัฒนา มีความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยมีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทางที่สำคัญคือ

2.1.1. การพัฒนาตนเอง (Self-Development Program) องค์กรต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ สม่าเสมอ และสนับสนุนในการนำความรู้มาใช้กับงาน ทั้งทางตรงและทำอ้อม เป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มากขึ้นเช่น การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ทักษะด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.1.2. การศึกษา (Scholarship Program) องค์กรต้องมึนโยบายในการให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรในการศึกษาต่อ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเป็นทุนที่องค์กรระบุสาขาวิชาที่จะนำมาใช้กับงานโดยตรง ผู้ที่จะรับทุนต้องมีการคัดเลือกและมีคุณสมบัติที่องค์กรระบุ การให้ทุนการศึกษาเป็นการให้โอกาสแก่บุคลากรเพื่อไปศึกษาหาความรู้ ทักษะ เพิ่มความเชี่ยวชาญในการทำงานนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุง มาพัฒนาหน้าที่ให้ดีขึ้นทั้งเป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีแก่บุคลากรอีกด้วย

2.1.3. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากรส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถในงานอีกด้วย นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ประเภทการฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1). การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) เป็นการฝึกอบรม และสัมมนาพนักงานในองค์กร เป็นการนำวิทยากรจากภายในและภายนอกองค์กรมาให้ความรู้ ทักษะ และวิทยาการใหม่ๆ แก่บุคลากร

2). การฝึกอบรมภายนอกองค์กร (External Training) เป็นการฝึกอบรมหรือสัมมนาภายนอกองค์กร ด้วยการส่งบุคลากรภายในองค์กรเข้าร่วมการฝึกอบรมต่างๆ ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เป็นต้น

3). การฝึกอบรมต่างประเทศหรือการทัศนศึกษา (Overseas Training /Study Tour) การส่งบุคลากรภายในองค์กรไปเข้าร่วมการอบรม สัมมนา และทัศนศึกษาในระยะสั้น เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ และความรู้ใหม่ๆ ความสามารถให้แก่บุคลากร

การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนากำลังคน เพราะการฝึกอบรมจะไม่บังเกิดผล หากการฝึกอบรมดังกล่าวไม่สอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็น เพราะฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการพิจารณาความต้องการ และกำหนดปัญหาที่ต้องการฝึกอบรมเร่งด่วน และเมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการอันจำเป็นแล้ว จึงนำมาวางแผนในการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการ และควรมีการติดตามประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมถึงผลที่ได้รับ

2.1.4. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ งานและรายได้เพื่อให้ความรู้ทักษะและทัศนคติในงานด้านต่างๆ กว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งยังช่วยลดความ ซ้ำซากจำเจในการปฏิบัติงาน ระบุปัญหาของหน่วยงานอื่นๆ ให้เกิดการประสานงานกันดีขึ้นระหว่าง หน่วยงาน และเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรมีการใช้บุคลากรอย่างยืดหยุ่น บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ในหน่วยงานต่างๆที่ขาดบุคลากรได้

2.1.5. การออกแบบงานใหม่เป็นการนำงานเดิมที่มีอยู่แล้วมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้เหมาะสมหน้าทำยิ่งขึ้น เป็นการทำให้ไม่รู้สีกว่างานน่าเบื่อได้ เป็นการพัฒนางานให้ก้าวหน้ามากขึ้น ทั้งยังเป็นการถ่ายทอดเทคนิคการทำงาน Job Redesign จากระดับผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาอีกด้วย

2.2. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความทันสมัย และทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงและการดำรงอยู่ขององค์กร สามารถพัฒนา ศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร (Organizational Development Research)

ขั้นตอนที่ 2 การวางรูปแบบการจัดการ (management Style)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล (Evaluation)

ฉะนั้น องค์กรต้องทำการวิจัยเพื่อแสวงหาข้อมูล และข้อเท็จจริงเมื่อทราบข้อมูลจำกัดต่างๆ แล้ว ก็นำมาวางแผนในการพัฒนาองค์กรกำหนดรูปแบบในการจัดการที่เหมาะสมกับองค์กร ในการ วางแผนกลยุทธ์ในการจัดการ และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้เหมาะสม และ

สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ เทคโนโลยี สร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร โดยไม่หยุดนิ่งที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

2.3. ปรับปรุงการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญในองค์กรปัจจุบันเพราะจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ดังนั้น การปรับปรุงผลิตภาพกับทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนกิจกรรม (Activate Planning) รูปแบบกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Style) และการประเมินผล (Evaluation)

3. ปัจจัยภายนอก (Output) เป็นการบรรลุซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 2 ประการ คือ

3.1. ความเติบโตของบุคลากรในสาขาอาชีพ คือ การพัฒนาบุคลากรในองค์กรขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะนำผลไปสู่การเพิ่มผลิตภาพขององค์กรในขั้นสุดท้าย

3.2. การเพิ่มผลิตภาพขององค์กรเป็นเป้าหมายระดับสูงสุดที่จะทำให้องค์กรได้รับผลกำไรสูงสุดและนำใช้ต้นทุนที่ต่ำสุด ความสำเร็จในการปรับปรุงองค์กรหรือบุคคลมีความสำคัญคือ เป็นการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรจึงก่อให้เกิดผลประโยชน์มากมายต่อบริษัท

จากกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management :HRD) คือกระบวนการหรือกิจกรรมใดๆก็ตามที่จัดขึ้นมีทั้งระยะสั้นและระยะยาวซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสบการณ์ผลิตภัณธ์ภาพและความพึงพอใจทั้งในระดับบุคคล กลุ่มคน องค์กรชุมชนหรือประเทศชาติ ที่ทำให้ผู้คนบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือการบรรลุคุณค่าร่วมของการพัฒนาประกอบด้วย การบรรลุสถานะที่สามารถมีและครอบครองสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีพ เช่น ปัจจัยสี่ และการทำให้มนุษย์เต็มเปี่ยมไปด้วยความรู้สึกรู้สึกเป็นตัวตนอย่างแท้จริง และมีตัวตนอยู่อย่างมีค่าเท่าเทียมเสมอภาคกันในสังคม ภาวะแห่งศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์สิทธิเสรีภาพในการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ

### **ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์ต่อบุคคล และองค์กร เป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์สามารถนำพาองค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามแนวทางที่องค์กรได้ระบุไว้

ยูวดี ศรีธรรมรัฐ (2541: 194-195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยก่อให้เกิดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังช่วยทำให้บุคลากรสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ประหยัดและลดค่าสิ้นเปลืองจากการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายในการซื้ออุปกรณ์ลดลง คือเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบ และวิธีการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้ให้น้อยลงทั้งยังเป็นการลดความเสียหายต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเนื้องานที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่ครั้งแรก เพราะฉะนั้นจึงเป็นการช่วยลดในการให้คำแนะนำลง บุคลากรสามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างเต็มที่
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อันจะส่งผลต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ฉะนั้นผู้ที่ได้รับการพัฒนาย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ประหยัดค่าสิ้นเปลือง ลดเวลาการเรียนรู้ แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความเจริญในหน้าที่ สร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

อุทัย อู่อรุณ (2552: 9) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ อันเป็นการเตรียมความพร้อมให้พนักงานเพื่อความรับผิดชอบต่องานในอนาคต หรือเป็นความพยายามขององค์กร ที่จะทำให้พนักงานเกิดความสามารถตามความต้องการขององค์กรในอนาคต อันเป็นรากฐานของการพัฒนา เพราะฉะนั้นไม่เพียงแต่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการ

เปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จในการทำงานและในการดำเนินชีวิต

สุประวีณ์ สวางษ์ (2553: 12-13) ได้อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญคือเป็นการช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการประสานงานกันยิ่งขึ้น และช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดค่าสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้งาน ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร และช่วยกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยี

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ เพราะการพัฒนาดังกล่าวเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ในการดำเนินกิจการขององค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งยังเป็นการสร้างบุคลากรที่เป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินงานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา การรับมือกับสถานการณ์ ตลอดจนนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

### แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนจะต้องมีอันเป็นแบบแผนทางด้านพฤติกรรมความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาตนเองของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ องค์กรมีความเข้มแข็ง บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเกี่ยวกับความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะคือความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคลากร ในการทำงานเพื่อให้ประสบ

ความสำเร็จและมีผลงานตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนั้นสมรรถนะ จึงเป็นปัจจัยช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคคลที่จะส่งผลสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป โดย M.D. Sundburg (2001: 306-307) ได้สรุปว่าสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ของผู้บริหาร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งทรัพยากร รู้ความต้องการของหน่วยงานและเข้าใจเป้าหมายหลักขององค์กร ที่ต้องการไปให้ถึง รวมทั้งมีทักษะในการสื่อสาร สอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้คำนิยามของสมรรถนะว่าเป็น "คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆในองค์กร" (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: 4)

ชาตรี โปธิกุล (2552: 17) กล่าวว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557: 171) ได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของ สมรรถนะ ว่าหมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ อาจเกิดจากพรสวรรค์หรือการเสริมสร้างขึ้นโดยผ่านการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการเสริมสร้างขึ้นโดยผ่านการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและผ่านการพัฒนา ที่ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ หรืออาจเกิดจากพรสวรรค์ที่มีติดตัวมา

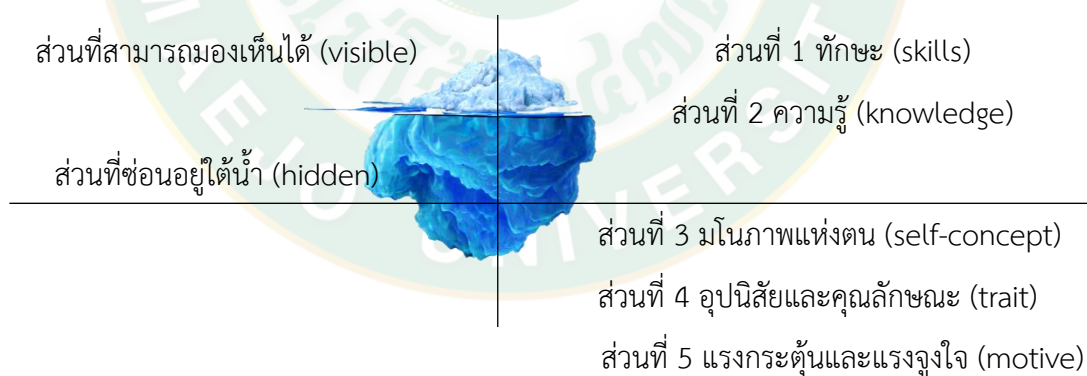
ในขณะเดียวกัน จุฬาลักษณ์ ณ ลำปาง (2557: 65) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (competency) ว่าเป็นความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของ

บุคคล (attributes) ที่เป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคล ในลักษณะด้านความคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

อัจฉรา หล่อตระกูล (2557: 57) สมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ทำให้ บุคคลทำงานได้ดี ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ความรู้ ทักษะความสามารถ เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ รวมถึงคุณลักษณะ ส่วนบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมแล้วมีผลต่อความสำเร็จ โดยแบ่งประเภทได้คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน

พัชรมัย แก้วบรรจง (2557: 33) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล หรือเป็นความสามารถส่วนบุคคลในการแสดงออกในรูปแบบต่างๆทางด้านพฤติกรรมความคิด การปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่ติดตัวมา หรือได้รับการศึกษา ฝึกฝน เรียนรู้ จนก่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะตน ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ สู่อำนาจความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล สร้างความโดดเด่นให้แก่ตนเองส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Boyatzis R.E. (1993: 9 ) กล่าวว่าสมรรถนะคือคุณลักษณะฐานรากของบุคคล อันเป็นบุคลิกภาพเฉพาะตนที่ทำให้สามารถทำงานสำเร็จและสามารถปฏิสัมพันธ์กับสถานการณ์ต่างๆได้เหนือกว่าผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ คือ



ภาพที่ 2 Iceberg Model of Competency

ที่มา : Boyatzis R.E. (2536: 9)

ในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง Iceberg Model ส่วนที่ 1 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำในระดับบนสุด คือส่วนที่มองเห็นได้โดยง่ายได้แก่ ทักษะ (Skills) คือความสามารถของบุคคลที่แสดงออกทางกายภาพและความคิด (The ability to perform a certain physical or mental task)

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถมองเห็นได้ อีกส่วนหนึ่งคือ ความรู้ของแต่ละบุคคล (knowledge) แม้ความรู้จะอยู่เหนือน้ำแต่ยังเป็นส่วนที่สลับซับซ้อน เนื่องจากความรู้มีส่วนที่ไม่สามารถมองเห็นโดยชัดแจ้งเรียกว่า “implicit or tacit knowledge” กับความรู้อีกประเภทหนึ่งเป็นส่วนที่แสดงเห็นได้อย่างชัดแจ้ง ที่เรียกว่าความรู้ชัดแจ้ง “explicit knowledge”

เมื่อรวมส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 ทั้งสองส่วนรวมกันประมาณ 10-20 เปอร์เซ็นต์ จึงไม่สามารถนำส่วนที่อยู่เหนือน้ำมาเพียงส่วนเดียว

ส่วนที่ 3 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่มองเห็นยากได้แก่ มโนภาพแห่งตน (self-concept) รวมไปถึง ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ภาพลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตนเอง (A person's attitude, values, or self-image)

ส่วนที่ 4 บุคลิกลักษณะ (traits/ core personality) คือส่วนที่เป็นคุณลักษณะเชิงกายภาพ และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับสถานการณ์ เช่น การควบคุมอารมณ์และปฏิกิริยาโต้ตอบเมื่อประสบกับเหตุการณ์

ส่วนที่ 5 ส่วนที่อยู่ลึกสุดขององค์ประกอบที่อยู่ใต้น้ำคือ แรงจิตใจ (motive) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ใช้เป็นตัวผลักดันละซับซ้อนความต้องการไปสู่การกระทำ ประจําสม่ำเสมอ แรงขับที่จะทำหน้าที่นำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อให้ได้รับผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้ หากใครมีแรงขับเบื้องลึกสูง บุคคลผู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความพยายามสูง

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้อธิบาย และให้ความหมายของสมรรถนะเพิ่มเติม ดังนี้

**ตารางที่ 1** ความหมายเพิ่มเติมของสมรรถนะ

นักวิชาการ	ความหมาย
Boyatzis, R.E. (1982, p. 58)	สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัย สภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1992. P.11)	สมรรถนะ เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพ หรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน
Dales, M and Hes, K. (1995, p.80)	สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) และสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) หมายถึงความสามารถ (Ability) ใน การทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

ที่มา : อัจฉรา หล่อตระกูล (2557: 61-64)

โดยสรุป สมรรถนะคือ คุณลักษณะ ความสามารถของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม ส่งผล ให้บุคคลปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ จากพฤติกรรมที่แสดงออก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน อาจเกิดจากพรสวรรค์ หรือเกิดจากการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา และส่งผลต่อพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ ทักษะ ค่านิยมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ตรงจุดได้ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

## องค์ประกอบ และความสำคัญของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552: 23-26) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลายกระบวนการคือ ต้องให้คนที่มีสมรรถนะและทำงานตามสมรรถนะที่เขาถนัดหรือมีความสามารถ ได้เปิดโอกาสพัฒนาสมรรถนะให้เต็มขีดความสามารถ สมรรถนะบางสมรรถนะอาจจะพัฒนายาก และบางสมรรถนะอาจจะพัฒนาได้ง่าย องค์การจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (Person – Job Fit) โดยต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man in the Right Job) การที่จะนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การตีค่างานและการบริหารค่าจ้าง เงินเดือน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้างงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ และยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาสู่การพัฒนาสมรรถนะและผลลัพธ์ของการทำงาน

นอกจากนี้ สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, (2560: 81) ได้กล่าวว่าสมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถ คัดสรรบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งด้านความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในองค์กร
4. ช่วยในการสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs จะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้งๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องด้วยความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ออดขายเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายามมาก แต่ถ้าทำการวัดสมรรถนะ

แล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้น ประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วย หรือด้วยความสามารถของตนเอง

6. ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์การประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้นเพราะถ้าพนักงานทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

จากการให้ความหมายความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะของนักวิชาการ ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร คือ องค์กรสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีสมรรถนะที่ดีทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงความสามารถของตนเอง ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่ส่งผลต่อสมรรถนะขององค์กรสู่การประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นลักษณะของบุคคล โดยลักษณะแต่ละอย่างมีความแตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะไว้คือ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546) ได้แบ่งคุณลักษณะของสมรรถนะออกเป็น 5 องค์ประกอบด้วยกันคือ

องค์ประกอบที่ 1 แรงขับเคลื่อนภายใน (Motive) คือพลังภายในที่อยู่ในส่วนลึกของบุคคล และมีส่วนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท อันเป็นส่วนประกอบของสมรรถนะ และเปรียบเสมือนขุมพลังที่บ่งชี้ว่าคนยังทำงานหรือไม่ และยังสามารถแสดงถึงความสามารถในการทำงานได้ดีอย่างต่อเนื่องหรือไม่ องค์ประกอบส่วนนี้บุคลากรแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน เป็นส่วนที่สามารถสร้างได้ ไม่ว่าจะเป็แรงจูงใจชั่วคราวหรือยาวนานขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล

องค์ประกอบที่ 2 อุปนิสัย (Trait) คือลักษณะนิสัยใจคอของคน (นิสัยส่วนลึก) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้อยู่กับคนมานาน ในลักษณะที่ค่อยๆสะสมขึ้นมาเรื่อยๆจนกลายเป็นนิสัยประจำตัวของบุคคลนั้นๆ องค์ประกอบในส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการคน เพราะการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงจะเป็นส่วนที่ยากมาก หรือเปลี่ยนแปลงไม่ได้เลย

องค์ประกอบที่ 3 การรับรู้ตัวเอง (Self-image) คือ การสร้างทัศนคติที่มีต่อตนเองเป็นการกำหนดลักษณะพฤติกรรมของคน ว่าควรแสดงออกอย่างไรเช่น บางคนคิดว่าตัวเองไม่เก่งทำให้เกิด

พฤติกรรมที่แสดงถึงการลดความเชื่อมั่นในตนเอง พฤติกรรมยกย่องผู้อื่น บุคคลเหล่านี้ จะมีทัศนคติที่ดีขึ้นเมื่อมีการรู้จักคนอื่น และรับรู้ตนเองมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 ความรู้ (knowledge) คือหลักการข้อมูลและข้อเท็จจริงที่บุคคลมีอยู่ และสามารถนำมาเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ อันเป็นองค์ประกอบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพราะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และความรู้บางอย่างอาจจะอยู่ได้นานและไม่นาน

องค์ประกอบที่ 5 ทักษะ (Skill) คือความสามารถในการปฏิบัติ หรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญ ความชำนาญของบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์บางอย่าง หรือทักษะในการทำงานเฉพาะด้านเพราะว่าทักษะดังกล่าวต้องอาศัยการเรียนรู้ และการฝึกฝนมากกว่าองค์ประกอบในการเรียนรู้

อัจฉรา หล่อตระกูล (2557: 61-64) จำแนกองค์ประกอบสมรรถนะ มี 2 กลุ่มคือ

- กลุ่มที่ 1 กลุ่มสมรรถนะที่มองเห็นยาก (hidden group) ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง ซึ่งยากต่อการ เข้าถึง เนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล
- กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่สามารถมองเห็นได้ (visible group) ได้แก่ ความรู้ และทักษะ เป็นสิ่งที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและก่อให้เกิด การปฏิบัติงาน

นอกจากนั้น สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2560: 86) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวความคิดของ McClelland ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ นอกจากเป็นคุณลักษณะของบุคคล และก่อให้เกิดสมรรถนะที่เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวจะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงออกได้แล้ว องค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลยังเกิดจากองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึงสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติงานชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษความรู้ด้านการบริหารการศึกษา
3. ทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) เช่น คนที่มีความเชื่อในตนเองจะเชื่อว่าตนเอง (Self-confident) สามารถแก้ปัญหาต่างๆได้
4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวของบุคคล ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายเช่นการมุ่งผลสำเร็จจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

จากองค์ประกอบของสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะขั้นพื้นฐานหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมี และสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากบุคคลอื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไปคือสมรรถนะที่มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงานอันมาจากพื้นฐานด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล และรวมถึงแรงจูงใจ

### ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะ Competency ในแต่ละองค์การอาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน เพราะสมรรถนะคือความสามารถ พฤติกรรมที่อยากให้พนักงานทุกคนมีหรือแสดงออกเหมือนกัน ประกอบมีหลายประเภท เช่น ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546: 57) ได้มีการจำแนกสมรรถนะไว้ดังนี้

1. สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ที่บ่งบอกว่าองค์กรควรมีทิศทางในการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ทิศทางใดสมรรถนะขององค์กร จึงหมายถึงกลยุทธ์ความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน การกำหนดองค์กรต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมองค์กร สมรรถนะตนเองก่อน และต้องมีลักษณะในการช่วยผลักดันให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่ความสำเร็จ

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือสมรรถนะทั่วไป (General Competency) ไปหมายถึงคุณลักษณะความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่คนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นการดำเนินงานภายในองค์กรสำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้ และสะท้อนถึงค่านิยมของคนในองค์กร

3. สมรรถนะตามสายอาชีพ (Functional Competency) คือ คุณลักษณะความรู้ทักษะ พฤติกรรมที่บุคคลในแต่ละสาขาอาชีพจำเป็นต้องมี สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ บุคลากรแต่ละคนจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน (Specific Functional Competency)

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึงคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะความสามารถ พฤติกรรมที่เป็นสมรรถนะของบุคลากรในระดับตำแหน่งงานจะต้องมี และแตกต่างกันออกไปแต่ละระดับ ความรับผิดชอบตามสายบริหารสมรรถนะนี้จะสะท้อนถึงความ คาดหวังความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานต้องมีเพื่อความรับผิดชอบต่อที่เพิ่มขึ้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ

1. Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มี ส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จ และเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ เจตคติความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้สูงกว่า

3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่า คนทั่วไป

บุชา จันทรพิมล, (2554: 19-20) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึงความสามารถที่แต่ละคนมี ความสามารถเฉพาะตัว บุคคลอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึงความสามารถบุคคลกับการทำงาน ในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น พนักงานบัญชีต้องมีความรู้ ความสามารถในการด้านการคิด คำนวณ การวิเคราะห์ตัวเลข เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (organization competencies) เป็นความสามารถพิเศษ เฉพาะของ องค์กรเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (core competencies) เป็นความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้อง ทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. สมรรถนะในงาน (functional competencies) เป็นความสามารถของบุคคลตาม ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ อาจมีตำแหน่งเหมือนกันแต่มีความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

ชัยวิสิทธิ์ กิ่งแก้ว (2556: 15) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือสมรรถนะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เหมือนกันทุก คน ไม่ว่าตำแหน่งใด สายงานใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) คือความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการทำงานสายงานนั้นๆ เช่น พนักงานการตลาดก็ต้องมีความรู้ด้านการตลาด

3. สมรรถนะตามบทบาท (role competency) คือ สมรรถนะระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ และบทบาทการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หรืออาจเรียกว่า สมรรถนะเชิงการจัดการ (management competency) สอดคล้องกับ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ (2556: 17-18) สมรรถนะ competency เป็นความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ที่สามารถกำหนดขึ้น และนำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลักคือ

1. สมรรถนะหลัก core competency หมายถึงความสามารถหลักที่คาดหวังให้พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมี สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ประสบความสำเร็จ

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ managerial competency หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการที่คาดหวังกับกลุ่มพนักงาน เช่น การวางแผนงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงการ สร้างเครือข่าย

3. สมรรถนะประจำสายงาน functional competency หมายถึงความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล และแต่ละหน่วยงานขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษของงานที่รับผิดชอบโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น ความสามารถในงานที่เป็นเรื่องทั่วไป และความสามารถในงานทางเทคนิคเฉพาะด้านอาศัยความชำนาญ ระยะเวลาในการเรียนรู้ฝึกฝน

มณีรัตน์ รักษาพล (2559: 19) แบ่งสมรรถนะสามารถออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

นอกจากนั้น สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2560: 82) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึงสมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวเองความสามารถด้านดนตรีนักร้องในนักกีฬา เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competency) คือสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ และความสามารถในการจัดทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะขององค์กรคือความสามารถพิเศษเฉพาะขององค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า

4. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการของสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ การติดต่อประสานงาน เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competency) คือความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน

ดังนั้นงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากร ทุกควรจะต้องมีร่วมกัน เพื่อเป็นการกำหนดความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะ อันเป็นพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

### ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะมีประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้านไม่ว่าจะเป็นการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547: 11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีประโยชน์คือ เป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ใช้เป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน พัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2556: 23) ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน และหน่วยงานรวมทั้งต่อองค์กรโดยรวมคือ

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน คือทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน พนักงานสามารถนำใช้เครื่องมือนี้ในการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานสายอาชีพของตนเอง รวมไปถึงส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยเฉพาะเป็นการสร้างความท้าทายให้กับพนักงานอีกด้วย

2. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับหัวหน้างาน/หน่วยงาน เป็นการสร้างกรอบหรือแนวทางให้หัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรม จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้ตรงจุด อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งงานระดับบริหาร สู่ความสำเร็จของเป้าหมายหรือผลงานที่คาดหวังจากพนักงาน

3. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรคือผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานของหน่วยงาน องค์กร และยังเป็นเครื่องมือในการช่วยลดอัตราการสูญเสียกำลังคน โดยเฉพาะผู้ที่มีความสามารถ และสมรรถนะยังส่งผลให้องค์กรก้าวขึ้นสู่ความเป็นเลิศ มีศักยภาพ ความพร้อมและความเข้มแข็ง เพื่อการเติบโตขององค์กรในอนาคต

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2560: 94) ได้กล่าวว่าการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงานผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารบุคคลหลายๆด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านบุคลากร (Operator)

1.2. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็ง จุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

1.3. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

1.4. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

#### 2. ผู้บริหารหน่วยงาน (Director, Dean)

2.1. ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

2.2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

2.3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหา และคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

### 3. ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

3.1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือชุดทดสอบขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจน

3.2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดันให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมขององค์กรรวมถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3.3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ในศักยภาพของบุคคลในองค์กร สามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในอนาคต

3.4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบ และชัดเจน

### 4. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Division)

4.1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กรสมรรถนะหลักสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่ง

4.2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

4.3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เช่นต้องสรรหาการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพต้องดูแลรักษาบุคลากรและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

จากข้างต้นที่กล่าวเกี่ยวกับประโยชน์ของสมรรถนะสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและสัมพันธ์กับทุกระดับขององค์กรหลายระดับ เช่น ระดับพนักงานระดับผู้บริหารและระดับองค์กรกล่าวคือ ประโยชน์ที่มีต่อพนักงานทำให้พนักงานสามารถประเมินตนเองว่า

มีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เทียบกับมาตรฐานขององค์กร และสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานองค์กร ทำให้องค์กรมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคล นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานโดยการปรับสมรรถนะที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงาน หรือเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดทำให้องค์กรสามารถพัฒนา และเปลี่ยนแปลงความสามารถของบุคคลมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรได้

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก คือความรู้ความสามารถและคุณลักษณะ ที่สะท้อนถึงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันเป็นปัจจัยสำคัญ ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร ดังนั้นเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเกี่ยวกับความหมายแนวความคิดสมรรถนะหลักซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ความหมายของสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลักเป็นคุณสมบัติหลักหรือคุณสมบัติพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานขององค์กร อันนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งความหมายของสมรรถนะหลักนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามเอาไว้ โดย (ฮาร์ริงคัตต์ คิงคาสวัตต์, 2548: 28-29) ได้กล่าวว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ทุกหน่วยงาน) จะต้อง มี คุณสมบัติรวม ของทุกคนในองค์กรที่จำเป็นต้องมี นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กร เช่นเดียวกับ (อนัญญา พยัคฆ์หาญ, 2552: 14) ได้กล่าวถึง สมรรถนะหลัก (core competency) คือ “สมรรถนะที่บุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กรควรจะต้องมีร่วมกันเพื่อเป็นการกำหนดความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่สอดคล้องและส่งเสริมให้สมรรถนะหลักขององค์กรประสบความสำเร็จ”

วินัย ไช้ขาว, (2553: 10) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากคนทั้งหมดสะท้อนออกมาในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์สุดยอด (superior performance) ตามที่ต้องการและอยู่บนพื้นฐานของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) วิธีคิด (self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motivation) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรมีความเชื่อว่าความสามารถของบุคคลจะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สุดยอด แก่องค์กรและนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

สอดคล้องกับ ธาริณี อภัยโรจน์ (2553: 13) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะหลัก หมายถึง ทักษะความรู้หรือคุณลักษณะที่เป็นหลักซึ่งทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานเป็นการสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์ และคุณลักษณะขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และภารกิจตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

จากข้างต้นที่กล่าวเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะหลักสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหลัก คือ คิดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีร่วมกัน เพื่อเป็นการกำหนดความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะ อันเป็นพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีร่วมกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ วัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะหลักจึงมีความสำคัญต่อบุคลากรและองค์กรคือ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2559: 16) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะหลัก (core competency) ว่าเป็นเครื่องมือที่กำหนดขึ้นมาใช้เป็นกลไกหรือเครื่องมือบริหารพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและตรงกับวิสัยทัศน์เป้าหมายองค์กรที่คาดหวังไว้และถูกนำมาใช้กับฟังก์ชันของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ได้แก่

1. การนำมาใช้หล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กร อันเป็นกลไกในการขับเคลื่อนพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรใช้หล่อหลอมให้พนักงานมีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมือนกัน เป็นการแสดงออกในทิศทางเดียวกันเช่น core competency เรื่องการทำงานเป็นทีมของพนักงานทุกคนทุกระดับ ตำแหน่งงาน และการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมือนกัน แล้วถูกถ่ายทอดสู่รุ่นต่อรุ่น หล่อหลอมกลายเป็นต้นแบบของวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการสร้างสมรรถนะหลัก แต่สมรรถนะหลักทุกข้อไม่จำเป็นต้องสร้างและหล่อหลอมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

2. นำมาใช้เป็นปัจจัยในการสร้าง Brand Awareness การสร้างแบรนด์ เป็นเรื่องสำคัญนำไปสู่การสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์และการบริการมุ่งเน้นก่อให้เกิดความพึงพอใจ

และความผูกพันของพนักงานในองค์กร ทั้งยังเป็นส่วน ช่วยสร้างความผูกพันของลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์ และการบริการต่อไปข้างหน้าเป็นปัจจัยเรื่องคนหรือบุคลากรในองค์กรพฤติกรรมของพนักงานจึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความประทับใจความเชื่อถือ และความสัมพันธ์ของลูกค้าต่อสินค้าและการบริการขององค์กร

### 3. นำมาใช้เป็นปัจจัยเป็นเครื่องมือการบริหารและพัฒนาบุคลากร

3.1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร core competency ถูกนำมาใช้เป็นกติกาในการสรรหาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นกติกาในการสร้างแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน และกติกาในการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกหาบุคคลที่มี DNA ตรงกับองค์กรมากที่สุด

3.2. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน core competency ถูกนำมาใช้ ควบคู่กับปัจจัยวัดความสำเร็จในการทำงานที่เรียกว่า KPIs ซึ่งการนำ core competency มาเป็นกติกาในการประเมินผลพนักงาน ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ core competency

3.3. เกณฑ์การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล core competency ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ตนเองเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (individual development plan) พนักงานต้องมีความรู้ว่าองค์กรต้องการให้พนักงานแสดงออกและมีพฤติกรรมได้บ้าง ที่ตรงกับ core competency

3.4. เกณฑ์การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว สามารถนำมาใช้กำหนดในการจัดทำหลักสูตรหลักที่จำเป็นต่อพนักงานในการเพิ่มความรู้และนำมาจัดเป็น roadmap ในการฝึกอบรมระยะยาวให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร

3.5. เกณฑ์การบริหารคนเก่งและคนดี เป็นบุคลากรที่องค์กรต้องการรักษาไว้ ซึ่ง core competency ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินว่าพนักงานคนไหนมีสมรรถนะสูงและเป็นเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการประเมินหา Talent ในองค์กร

3.6. เกณฑ์การวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน Successor เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยองค์กรจะต้องวางบุคคลว่าใครเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่เหมาะสม หรือความสำเร็จในการทำงานของผู้บริหารในระดับที่องค์กรระบุไว้ คือการนำ core competency มาเป็นปัจจัยควบคู่กับปัจจัยอื่นๆในการวิเคราะห์ และประเมินผู้สืบทอดที่เหมาะสม

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2560: 82) ได้กล่าวว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการของสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ การติดต่อประสานงาน เป็นต้น

ในขณะที่ วัฒนา พัฒนาพงศ์ (2546: 94-95) ได้แบ่งประโยชน์ของสมรรถนะหลักออกเป็น 2 ระดับดังนี้

### 1. ระดับบุคลากร

มีความชัดเจนในเรื่องลำดับการเรียนรู้การถ่ายทอดลักษณะมูลค่าและศักยภาพ ความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของ ความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากรในองค์กร ก่อให้เกิดทางเลือกในการเปลี่ยนหน้าที่หรือวิชาชีพชัดเจน โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่ สามารถเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่พวกเขามีอยู่กับ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับอาชีพใหม่ สามารถถ่ายทอดทักษะ และฝึกฝนให้มีทักษะที่เป็นไปตาม มาตรฐานของตลาด ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีทัศนคติและ ค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร มีการประเมินวัตถุประสงค์ใน การปฏิบัติงาน และได้ข้อมูลสะท้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน กระตุ้น ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการฝึกฝนตนเองเพื่อให้เข้ากับมาตรฐานระดับนานาชาติ

### 2. ระดับองค์กร

ทำให้สามารถบริหารจัดการความสามารถที่จำเป็นในการทำงานให้เป็นที่ไปในทางที่ถูกต้อง ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครบุคลากรด้วยการเปรียบเทียบความสามารถที่ต้องใช้แรงงาน กับความสามารถของผู้สมัครที่มีอยู่ ทำให้องค์กรพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อลด ช่องว่างทางทักษะโดยวิธีการฝึกอบรม เฉพาะทักษะที่จำเป็นตามแต่ละลักษณะงาน ความคุณค่าใน การฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอยู่กับความจำเป็น การประเมินการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม และ ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการคาดหวังในทักษะ และความรู้ของพนักงาน ทั้ง ยังเป็นการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดความสามารถที่ต้องการไปยังผู้จัดการที่ต้องการเปลี่ยนแปลง โดยตรง

อึ้งรังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549: 37) ได้นิยามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก Core Competency ที่ เป็นความสามารถหลักที่จำเป็น และบุคลากรทุกคนจะต้องมีประกอบด้วย

1. ความใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) คุณสมรรถนะสร้างคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความกระตือรือร้นขวนขวาย แสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ก้าวทันกับสภาวะสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถถ่ายทอดความรู้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี

2. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Literacy) คือความสามารถในการพูด อ่าน ฟัง เขียนภาษาอังกฤษด้วยความเข้าใจและสามารถติดต่อสื่อสารภาษาอังกฤษในทุกรูปแบบได้เป็นอย่างดี

3. ความเป็นผู้นำทีมงาน (Team Leadership) คือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจการรับรู้เป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนถึงการสร้างการประสานงานโดยสนับสนุนร่วมมือร่วมใจกันในทีมงาน เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีการพัฒนา และสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ บรรลุผลสำเร็จ

4. ความมีจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) คือความสามารถเข้าใจถึงความต้องการ และความคาดหวังของค้ำทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยเชื่อว่าลูกค้ามีความสำคัญ และมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยกริยาอาการภาษากาย ภาษาพูดอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า หรือผู้มาใช้บริการ

5. ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ (Accountability) คือความมุ่งมั่นในภารกิจที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จ หรือล้มเหลวในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน

วิทยา จันท์ศิริ (2551: 28-30) ได้สรุปสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 10 สมรรถนะดังนี้

1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง การแสวงหา มีความสนใจ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะในวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน รวมถึง การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและการทำงาน

2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการ ปฏิบัติตามหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง และมีความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. ความสามารถในการสื่อสารและประสานงาน (Communication and Coordination) หมายถึง ความสามารถในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด สร้างความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไป การทำงานไม่ซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน ที่สำคัญคือทำให้การดำเนินงานรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหรือหน่วยงาน ในการทำหน้าที่ บทบาท ความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสมมีทักษะในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน
5. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความเป็นความมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงานการ ให้บริการเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้มารับบริการ รวมถึงความเข้าใจในความต้องการ และความคาดหวังของผู้มารับบริการ การวางตัวการแสดงกิริยาน้ำเสียงท่าทาง หรือพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้มารับบริการเกิดความประทับใจ
6. จริยธรรม (Ethics) หมายถึง จิตสำนึกพฤติกรรมที่ปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของ หลักคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางวิชาชีพของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และเป็นการรักษาเกียรติศักดิ์ศรีแห่งอาชีพตน
7. ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสายสนับสนุน ในการ จูงใจโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งยังเป็นการ แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อผลงาน และหน่วยงานของตนเอง
8. การวางแผนและการจัดการ (Planning and Management) หมายถึงความสามารถใน การกำหนดแนวทางเป้าหมาย และการวางแผนการทำงานเพื่อให้การทำงานดังกล่าวบรรลุตามแผนที่ กำหนดไว้ บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่
9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิดเริ่มที่จะ ทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนา และนำไปสู่แนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อเป็นการ พัฒนางานตนเองและองค์กร สู่ความสำเร็จ
10. การมองภาพองค์รวม (Holistic) หมายถึง ความคิดความสามารถในการเชื่อมโยง ความ เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงาน องค์กร ในภาพรวมโดยไม่ละเลยส่วนใดส่วนหนึ่ง

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสารคาม (2549: 140-148) ได้จำแนกสมรรถนะหลักออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือจากเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ส่วนราชการสร้างขึ้น รวมถึงการพัฒนางานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายที่ไม่มีใครสามารถทำได้มาก่อน
2. การบริการที่ดีคือความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองตามความต้องการของประชาชนและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
3. การพัฒนาตนเองคือการชวนชวนสนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถตนเองในการปฏิบัติงาน ค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำมาปรับปรุงประยุกต์สู่การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์
4. การทำงานเป็นทีม คือความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กรในการปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกในทีมและมีความสามารถในการสร้างดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกด้วยกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 6) ได้กล่าวว่า สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ถูกกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการ สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยเฉพาะการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยในบางครั้งก็จะต้องพิจารณาตัดสินตอนบางอย่างที่ไม่จำเป็นทั้งไปบ้าง เพื่อรังสรรค์งานที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์อย่างแท้จริง
2. การบริการที่ดี (Service Mind) เป็นสมรรถนะที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการที่ดี มีมาตรฐาน

จากภาครัฐมากยิ่งขึ้น รวมทั้งข้าราชการเองก็จำเป็นที่จะต้องปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) เป็นความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การทำงานของข้าราชการจะต้องปรับการทำงานและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุด

4. จริยธรรม (Integrity) เป็นการครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คุณธรรม จริยธรรม จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำหน้าที่ของข้าราชการที่ดี

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นความตั้งใจ และความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ในงานหรือส่วนหนึ่งของราชการ ในการปฏิบัติงานของสมาชิก รวมทั้งความสามารถในการสร้างรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วยกัน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิก

นอกจากนี้ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553: 21) ได้กล่าวว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ Competency ที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สอดคล้องกับ ชลารักษ์ นุชแดง (2555: 36-38) ได้กล่าวว่า สมรรถนะหลักสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรที่ทุกคนต้องมี เพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสำเร็จคือความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน ทำงานที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน พยายามปรับปรุงแก้ไขงานให้บรรลุเป้าหมาย การทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด

2. การบริการที่ดีประกอบด้วย ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการประชาชนหรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง แสดงความรับผิดชอบส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า แสดงตนเป็นที่ปรึกษาลูกค้าไว้วางใจได้ ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการนอกเหนือไปจากที่ผู้รับบริการบอก ให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ศาสตร์อื่นๆ และสามารถนำศาสตร์เหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ แสดงความสนใจใคร่รู้ความรู้ที่นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง การทำให้ตนเองมีทักษะและความรู้ มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีคุณธรรมซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในจรรยาบรรณท่อมท่งทำงานมากขึ้น การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรมจรรยาบรรณ จรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพ อุทิศตนเพื่อผดุงคุณธรรมรักสาคำพูดมีสัจจะและเชื่อถือได้ เสียสละส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางส่วนร่วม

5. การทำงานเป็นทีมต้องสามารถปรับตัวได้ดีมีความยืดหยุ่นสูงเข้ากับบุคลากรได้ดีเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นบุคลากร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กล้าคิดกล้าตัดสินใจกล้าแสดงออกและนำเสนอได้ดีชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่นในสาธารณะ สนับสนุนให้อ่านาจผู้อื่นทำให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญ ค่อยแจ้งข่าวสารให้ผู้อื่นทราบและเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต้องสามารถปรับตัวได้ในทีมและสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ไม่ยึดติดความคิดเก่าๆ

โดยสรุป สมรรถนะหลักมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ที่เป็นการกำหนดคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถ เชิงพฤติกรรมของบุคลากรที่ส่งผลต่อการทำงาน ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ที่คาดหวังไว้ เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดเอาคุณลักษณะซึ่งพฤติกรรมที่เป็นเครื่องหล่อหลอมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตามกรอบสมรรถนะหลัก 5 ด้านของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ก.พ. มาใช้ในงานวิจัยฉบับ

นี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ฉะนั้นการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency Development) จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ โดยการนำเอาเครื่องมือทางด้านการพัฒนานำมาใช้เป็นจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนให้ได้ผลจริงนั้นเป็นการอาศัยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน ไม่ว่าจะเป็นการใช้เครื่องมือการฝึกอบรมในห้องเรียน และไม่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559: 23-45) ได้มีการกำหนดการพัฒนาสมรรถนะ ด้วยการเรียนรู้แบบการแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ 70:20:10 ประกอบด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง (Learning by Experience) 70% จากการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning by Others) 20% การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Learning by Course) 10% การพัฒนาบุคลากรให้ให้เกิดสมรรถนะหลักตามที่องค์กรต้องการมีข้อกำหนดดังต่อไปนี้

1. การตระหนักรู้สมรรถนะของตนเอง (Self-Awareness) การที่จะพัฒนาสมรรถนะหลักใดๆก็ตาม ต้องสามารถเลือกสมรรถนะหลักข้อที่จำเป็นต่อการพัฒนาและมีการวิเคราะห์สมรรถนะหลักดังกล่าวว่าสมรรถนะหลักข้อใดมีความสำคัญต่อบริษัทและมีความรับผิดชอบ เช่น การทำงานเป็นทีม เน้นเป้าหมายของงาน การเคลื่อนย้ายความคิดสร้างสรรค์ความทุ่มเทในการทำงานและจิตสำนึกความประหยัด เป็นต้น

2. ขวนขวายหาวิธีพัฒนาตนเอง (Self-Development) การจะพัฒนาสมรรถนะหลักนำไปสู่การประสบความสำเร็จจะต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา คือการแสวงหาเวลาแสวงหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอเป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดีบวก มองผ่านประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาคือการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสู่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรและได้เป็นเห็นพัฒนาบุคลากร รายละเอียดในการพัฒนาเช่น วิเคราะห์จุดอ่อนข้อที่จำเป็นต้องพัฒนาเร่งด่วน กำหนดเครื่องมือเวลางบประมาณและขั้นตอนการประเมินผลการ

3. การมีวินัยในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Self-Discipline) การวางแผนพัฒนาตนเองต้องมีวินัยในการปฏิบัติงานไม่หยุดที่จะเรียนรู้ ไม่หยุดที่จะแสวงหาความรู้ประสบการณ์ ทั้งยังเป็นการกำหนดกรอบ สู่การสร้างวินัยในการพัฒนา อีกด้วย

ทวีศักดิ์ มัสยะฮะ (2552: 17-18) ได้กล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะหลัก (the development of core competency) ว่าเป็น การพัฒนาสมรรถนะหลักที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้การแลกเปลี่ยน

ความรู้ในกลุ่ม ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มากกว่าเกิดจากความคำสั่ง เกิดจากการโต้ตอบ ขยายไปสู่กลุ่มอื่นที่หลากหลายต่างความรู้ ต่างสาขา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะหลัก (competence development) เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่เป็นการทำงานซ้ำๆ เป็นระยะเวลาานาน ก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ และนำไปสู่การดัดแปลงพลิกแพลง ความรู้ ความสามารถต่างๆ เข้าสู่การปฏิบัติหน้าที่
2. ขั้นตอนการเผยแพร่ความสามารถหลัก (competence diffusion) เป็นการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก การจัดลำดับความสำคัญของความรู้ ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม สัมมนา
3. ขั้นตอนการบูรณาการสมรรถนะหลัก (competence integration) เป็นการนำความรู้มาเชื่อมโยง และทำให้เกิดความรู้ที่นำไปพัฒนาองค์กร หรือนำไปใช้ในการบริหารจัดการ เป็นสมรรถนะที่เกิดจากการผสมผสานความเชี่ยวชาญหลายด้าน และความเชี่ยวชาญที่สะสมอยู่ในองค์กร ตัวบุคคล
4. ขั้นตอนการเพิ่มความสามารถหลัก (competence leverage) เป็นการเพิ่มความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นจะต้องทำไปควบคู่กับการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักตัวใหม่ขององค์กรในการขับเคลื่อนไปข้างหน้าโดยไม่หยุดนิ่งทั้งยังเป็นการแสวงหาโอกาสและความต้องการของลูกค้าของตลาดในอนาคต
5. ขั้นตอนการสร้างความสามารถใหม่ๆ ขึ้นมา (competence renewal) เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรต้องมีการประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ อีกทั้งค้นหาและแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาสมรรถนะหลัก เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการในการ เสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างให้บุคลากรในองค์กร มีความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ในการทำงาน เกิดทักษะในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และส่งผลต่อวัตถุประสงค์ความสำเร็จขององค์กร

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก มีนักวิชาการได้เสนอแนะเกี่ยวกับเครื่องมือ และตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยผู้วิจัยสามารถสรุปรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก

นักวิชาการ	การพัฒนาสมรรถนะหลัก				
	การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	การ บริการที่ ดี	การสั่งสม ความ เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	จริยธรรม	การ ทำงาน เป็นทีม
สำนักงาน ก.ค.ศ. (2549)	✓	✓			✓
อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549)	✓	✓			✓
วิทยา จันทศิริ (2551)	✓	✓	✓	✓	✓
สำนักงาน ก.พ. (2552)	✓	✓	✓	✓	✓
สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553)	✓	✓	✓	✓	✓
ชลารักษ์ นุชแดง (2555)	✓	✓	✓	✓	✓

จากการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร ตารางที่ 2 ผลการวิจัยโดยสภาพรวมสามารถจำแนกสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ออกเป็น 5 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์คือความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง และมีความคิดสร้างสรรค์ และนำมาซึ่งผลงานที่มีคุณภาพ กล้าตัดสินใจ ประสบผลสำเร็จ 2) ด้านการบริการที่ดี คือ ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการเพื่อสนองตอบตามความต้องการ และความคาดหวังของผู้มารับบริการ 3) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การแสวงหาความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน คือการศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน 4) ด้านจริยธรรม จิตสำนึกพฤติกรรมที่ปฏิบัติ ถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานหลักคุณธรรม จริยธรรมตามแนวทางวิชาชีพของตน และเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน 5) ด้านการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหรือหน่วยงาน ตามหน้าที่บทบาทได้อย่างเหมาะสมสามารถสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีบุคคลอื่น ฉะนั้น ถ้าหากองค์กรมีการสนับสนุน

ให้พนักงานมีสมรรถนะหลัก 5 ด้านที่กล่าวมาย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวความคิดทั้ง 5 ด้านมาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้

### แนวความคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องการได้รับ นอกเหนือจากค่าตอบแทน เพราะเป็นการสร้างความมั่นคงด้านอาชีพในการทำงาน เกิดการพัฒนาตนเอง การส่งเสริมประสบการณ์ และผลงาน นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพยายามสร้างผลงานตามที่คาดหวังไว้ นำไปสู่เลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ที่เป็นการสร้างความมั่นคงด้านบุคลากรแก่องค์กร สร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ของจุดมุ่งหมายของตนเองต้องการในการทำงาน และยังเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานที่จะทำให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง และบุคลากรเจริญก้าวหน้าไปด้วยกัน (สุธน ตั้งสกุล, 2547: 80) ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิดความก้าวหน้าในอาชีพ

#### ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพมีผลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร ในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน อันเป็นแรงผลักดันหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะความก้าวหน้าด้านอาชีพมีผลต่อฐานะทางสังคม และคุณภาพชีวิตของบุคลากร ดังนั้นจึงมีการศึกษาความหมายของความก้าวหน้าด้านอาชีพ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามเอาไว้ คือ สุธน ตั้งสกุล (2547: 80-81) ได้กล่าวว่าความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความสามารถสูง และพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับในอนาคต ทั้งยังเป็นการวางแผนความก้าวหน้าในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีศักยภาพให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น ตามสายงานของตำแหน่ง

จूरिรัตน์ จอมวุฒิ (2550: 22) กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางอาชีพ คือ การพัฒนาเส้นทางอาชีพ หรือสายความก้าวหน้า และการบริหารจัดการงานอาชีพ เป็นกระบวนการ ที่มีขึ้นเพื่อสร้างให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กร และสำหรับองค์กรในการที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเอาไว้ นอกจากนี้ ยังอธิบายได้อีกว่าการที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ต้องมี

ความรู้ ความเข้าใจในเส้นทางอาชีพของตนเอง โดยจำเป็นต้องมี การวางแผนอาชีพ และพัฒนา  
เส้นทางอาชีพของตนเองอยู่เสมอ

### ตารางที่ 3 ความหมายเพิ่มเติมของความก้าวหน้าในอาชีพ

นักวิชาการ	ความหมาย
ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 151)	กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่มีขึ้นเพื่อช่วยให้แต่ละคนมี แผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กรและเพื่อช่วยให้ องการสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขณะที่พนักงานมีโอกาสที่จะสร้าง ผลสำเร็จในการพัฒนาตัวเองให้สูง
มุกดาวรรณ กิตติสมเกียรติ (2536: 10)	ความเคลื่อนไหวของคนในทิศทางสูงขึ้นในการประกอบอาชีพซึ่งเป็น การก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายผู้บังคับบัญชา เช่นการเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง
ดุขฎี ชูสังกิจ(2538)	หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นพัฒนาขึ้นเป็นนักเช่นการ เลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นที่จะได้รับ ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นและอัตราเงินเดือนหรือสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นจาก ความสามารถในการทำงาน
สีบวงศ์ คุ่มพงษ์ (2541)	การมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นในหน่วยงานมี โอกาสได้ศึกษาต่อและการอบรมดูงาน
เวร์ชัช ธาราสมบัติ (2544)	การได้รับการเลื่อนชั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงโอกาสที่จะ ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญใน การทำงาน
สงคราม ขาเลศักดิ์ (2546)	ความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการการได้รับพิจารณาความดีความชอบให้ เลื่อนชั้น ตำแหน่ง และมีการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ

ทีมา: จุรีรัตน์ จอมวุฒิ (2550 : 23)

อารีรัตน์ ลำเจียกมงคล (2554: 9) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Process) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทการทำงาน ที่ให้ผลตอบแทนทางจิตวิทยาหรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน หรือได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้โดยการ ฝึกอบรมศึกษาดูงาน การได้รับการศึกษาต่อ รวมถึงความพึงพอใจต่อชีวิต รู้สึกว่าตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จอาจในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพ การวางแผน การพัฒนาสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้จะนำไปสู่การ ประสบความสำเร็จในชีวิต

วรางคณา ชูเชิดรัตน์ (2557: 18) กล่าวว่าความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานที่ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน หรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงานความก้าวหน้าที่กำหนด หรือได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้โดยการ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้จะนำไปสู่การประสบ ความสำเร็จในชีวิต

สายแก้ว จ้าวเจริญ (2559: 17) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพคือ การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานที่ดีขึ้นหรือเป็นการยกระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น เช่น การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน อำนาจหน้าที่ และสถานะภาพการทำงาน หรือการได้รับการสนับสนุนการพัฒนาตนเองจากการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน สู่การทำงานที่มีคุณภาพ

ดังนั้นจากการจำกัดความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพจากนักวิชาการหลายท่านได้นิยามเอาไว้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพได้ว่า คือ การได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นทางด้านวิชาการและการบริหาร เช่นความก้าวหน้าด้านวิชาการประกอบด้วย การได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับรายได้ สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นตามตำแหน่ง และการรับรู้หรือความรู้สึกว่าตนเองมีความก้าวหน้าในตำแหน่งและรายได้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดความตั้งใจ ความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

### ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยผลักดันให้บุคลากรที่เป็นทรัพยากรบุคคล

ขององค์กร ให้ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านธุรกิจในยุคปัจจุบัน มีศักยภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรย่อมมีความสำคัญ เพราะหมายถึงการสร้าง ความมั่นคงทางด้านบุคลากรในการดำเนินงาน และนำองค์ไปสู่ความสำเร็จ บุคคลย่อมมีความต้องการและความ มุ่งหวัง ที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความชำนาญ และมีทักษะในงานที่รับผิดชอบ ทั้งงานใน ปัจจุบัน และงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคตให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการความก้าวหน้า ในอาชีพการทำงานให้แก่ตนเอง และส่งผลต่อความก้าวหน้าองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2533: 127) ได้ระบุปัจจัยด้านการจัดการที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ไว้คือ

1. ความมั่นคงในงาน คือการที่พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง ต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในวัยที่ผลจากการทำงานและเป็นความต้องการของพนักงานได้แก่ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน
2. รายรับ ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีค่าของชีพสูงรายรับจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำงานของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน และส่งผลต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน
3. ผลประโยชน์ การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชย และสร้างความพึงพอใจในงานได้ เช่นการชดเชยรายจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันสังคม ประกันชีวิต เป็นต้น
4. ความก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพ เช่น ความชำนาญงาน การศึกษาและระดับตำแหน่ง
5. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ คือ อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตั้งตำแหน่งเพื่อให้ควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้สำเร็จ เพราะฉะนั้นอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
6. เพื่อนร่วมงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จะเข้าไปปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้พนักงานมีความสุขในการที่จะทำงาน อันเป็นปัจจัยก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และบรรยากาศการทำงาน

7. สภาพการทำงานคือสถานการณ์และสภาพการทำงาน ทำให้พนักงานพอใจในการทำงานและอำนวยความสะดวกให้พลังงานในการปฏิบัติหน้าที่

8. ความรับผิดชอบงาน เป็นความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกันกับปัจจัยอื่น เช่น อายุประสบการณ์เงินเดือนและตำแหน่ง

9. การนิเทศงานสำหรับพนักงาน คือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงานเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และเจตคติของพนักงาน สร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงาน และพนักงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

10. การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้สั่งงาน และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จและตรงกับเป้าหมายที่วางไว้

11. ความศรัทธาในตัวผู้บริหารเป็นการชื่นชมความสามารถของผู้บริหารที่เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ความศรัทธาในความสามารถ และความตั้งใจของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงานทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

12. ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงานคือความเข้าใจที่ดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพราะความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543: 77) ได้กำหนดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอก ได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรประกอบด้วย การศึกษาระดับความรู้ประสบการณ์ในการทำงานรวมทั้งเรื่องความอาวุโส ที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพ และทัศนคติของบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น ความเชื่อมั่นในตนเอง ในความมุ่งมั่นต่อสู้งานไม่ยอมแพ้ไม่ย่อท้อ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2. ปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ การทำงานของบุคลากร ได้แก่การยอมรับของผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงานลักษณะขององค์กร รวมถึงค่านิยมของสังคม วัฒนธรรม

นอกจากนั้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2546:18) ยังได้กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละบุคคลจะ ประกอบไปด้วยกิจกรรมในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ

1. การประเมินตนเอง (Self-appraisal) ก่อนอื่นทุกคนควรรู้จักตนเองให้ดี ก่อน อาจทำได้ โดยการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือด้วยการทดสอบเพื่อให้แต่ละคนรู้จัก และประเมินถึงความสามารถ ตลอดจนจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นได้มีการตระหนักถึงตนเองในแง่ที่เป็นความจริง สู่การกำหนดแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองต่อไป

2. การเสาะแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอาชีพต่างๆ (Information Gathering) คือ การต้องรู้จักสนใจค้นคว้าเสาะหาข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่และที่เป็นโอกาสในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถมองเห็นทิศทางเติบโต ของความก้าวหน้าในอาชีพว่าจะไปในทิศทางใดบ้าง

3. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Selection) คือโอกาสในความก้าวหน้าต่างๆ ในอาชีพ ผู้ต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพก็ควรจะมีการ กำหนดทิศทางตั้งเป้าที่จะรับงานไปถึงอายุระดับหนึ่ง ซึ่งควรจะได้รับเงินเดือนขนาดหนึ่งที่ต้องการ หรือการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ระดับหนึ่งของอายุการทำงาน ดังนั้น เป้าหมายของแต่ละ คนจึงมักจะแตกต่างกันแต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ของแต่ละคนในความหมายที่ถูกต้อง แล้วไม่ควรที่จะยึดถือเป้าหมายจนขาดความคล่องตัว และไม่ควรเป็นเป้าหมายที่สูงจนเกินไปที่ยากจะมีโอกาสทำได้สำเร็จ ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่

4. การวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพและการดำเนินการตามแผน การกำหนดเป้าหมายตามเป้าหมายของสายงานอาชีพ โดยมีการแบ่งแยกเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบเป็นขั้นๆ ตามความสำเร็จของงาน ไปจนถึงเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ที่มีความสำเร็จทางอาชีพต่างๆ ส่วนใหญ่มักจะมีความพร้อม ประสบความสำเร็จประการต่างๆ เหล่านี้คือ

4.1 ควรจะมีการขยายวงและเสาะหางานไว้ล่วงหน้าและมากที่สุด ที่จะป็นหนทางสำหรับการเตรียมการสำหรับการขยายและเติบโตต่อไปได้

4.2 การไม่ปล่อยให้เวลาสูญไปโดยเปล่าประโยชน์ โดยเฉพาะการต้องเสียเวลาไป กับการทำงานกับหัวหน้า ซึ่งไม่มีความกระตือรือร้น เป็นเรื่องที่ต้องหลีกเลี่ยงให้มากที่สุด

4.3 พยายามทำตนให้เป็นลูกน้องคนสำคัญสำหรับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ ดื่นตัวอยู่เสมอ

4.4 ทำตัวให้เป็นผู้ที่มีโอกาสรู้จักคนกว้างขึ้น นึกคิดหรือติดตามเรื่องราวใน ขอบเขตที่เป็นวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลขึ้น

4.5 ต้องมุ่งพยายามจัดเตรียมที่จะเอาชนะตัวเองให้ได้อยู่เสมอเกี่ยวกับตำแหน่งที่ กำลังเปิดรับสมัคร นั่นก็คือการถือหลักว่า บริษัทเป็นเพียงส่วนหนึ่งของตลาดของงานต่างๆ ทั้งหมดนั่นเอง

4.6 การพิจารณาลาออกจากบริษัทในกรณีซึ่งสายงานอาชีพเห็นได้ชัดว่าจะ เจริญเติบโตต่อไปได้ช้ามาก

4.7 ทำตนให้เป็นคนพร้อมที่จะลาออกได้เสมอเมื่อจำเป็น

4.8 อย่าปล่อยให้ความสำเร็จในงานปัจจุบันเป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้ เพราะถ้าทำเช่นนี้ก็จะทำให้การบั่นทอนการเติบโตหรือเลื่อนขึ้นไปในแนวตั้งที่สูงขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2549: 216) ได้อธิบายและเสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญ ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไว้ 3 ด้านคือ

1. ลักษณะงานในปัจจุบัน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะมักจำกัดขอบเขต เฉพาะกลุ่มอาชีพ เพราะงานบางประเภท มีข้อจำกัดในการเปลี่ยนสายงานและไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน

2. ลักษณะและความสนใจของพนักงาน เป็นเรื่องที่ต้องขึ้นอยู่กับความสมัครใจ และขึ้นอยู่กับความสนใจ ความกระตือรือร้นของพนักงาน ในการทำงานอย่างประสิทธิภาพ

3. นโยบายและเป้าหมายขององค์กร หากองค์กรมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนที่ ส่งเสริมและให้ความสำคัญต่องาน มีทัศนคติที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพก็จะง่ายและมีความสมบูรณ์

สอดคล้องกับ สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์ (2551: 75) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย 2 ประการ คือ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านองค์กร 1) ปัจจัยด้านบุคคลเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคล ที่ส่งผลต่อการทำงานและนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ความรู้ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะตัว ประสบการณ์ บุคลิกภาพทัศนคติรวมถึงความสนใจและความคาดหวังในการทำงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา 2) ปัจจัยด้านองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนหรืออาจเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาตนเอง การศึกษาอบรม เพิ่มเติมศักยภาพให้มีคุณสมบัติไปถึงระดับที่สูงขึ้นได้ตามโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร สู้ความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

## แนวทางการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

พงศ์ ทรดาล (2540: 70) ได้กำหนดเกณฑ์ หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในอาชีพไว้ คือ

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ คือการได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้จากการเปรียบเทียบตำแหน่งที่ดำรงอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน เปรียบเทียบกับอายุตัวของบุคลากรนั้นๆ

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน คือการได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงขึ้นความก้าวหน้าในอัตราเงินเดือนมีส่วนสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งหน้าที่ ใหม่สูงขึ้น พร้อมกับการได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้น

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เป็นความก้าวหน้าด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาด้านจิตใจทัศนคติตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานปฏิบัติสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นำไปสู่ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่พัฒนาตนเองอย่างรวดเร็วย่อมมีความก้าวหน้าทั้งตำแหน่ง หน้าที่ เงินเดือน ที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถความประพฤติตลอดจนถึงผลงานในการปฏิบัติงาน

ปานทิพย์ บุญยะสุด (2540: 70) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่คือการได้รับเลื่อนดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้นความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้ด้วยการเปรียบเทียบ ตำแหน่งที่ดำรงอยู่กับระยะเวลารับราชการอายุหรือเพื่อนร่วมรุ่น

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนอัตราที่สูงซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ คือความก้าวหน้าในเงินเดือนทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย

3. ความก้าวหน้าด้านการพัฒนาตนเอง หรือการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะและ ประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงด้านจิตใจทัศนคติตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงานอันส่งผลต่อการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะฉะนั้นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอย่างรวดเร็วย่อมมีโอกาสมีความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือน มากกว่าผู้อื่น

นอกจากนี้ สุรน ตังสกุล (2547: 80) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพว่ามีผลดีต่อตัวพนักงาน และองค์กร ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สุขุมสุขในการทำงานของพนักงาน ที่แสดงถึงความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพ คือ

1. ช่วยให้พนักงานและองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความมั่นคง แลความเจริญทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวมร่วมกัน
2. ช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเองด้วยความตื่นตัว และเพิ่มขีดความสามารถให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่งานอยู่เสมอ
3. ช่วยป้องกันการหวงตัวพนักงานไว้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ที่เป็นการกีดกันความก้าวหน้าในอาชีพ
4. ช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น
5. ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเอาใจใส่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบำเหน็จความดีความชอบอันถูกต้องยิ่งขึ้น
6. ช่วยให้เกิดบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงาน
7. ช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานที่ดี มีความสามารถอันเป็นการลดต้นทุนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่
8. ช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์จากความสามารถ และความชำนาญของพนักงานจนถึงโอกาสสุดท้าย คือการเกษียณอายุงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550: 176-184) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการแสดงถึงความก้าวหน้าในงานของผู้มีฐานะเป็นพนักงานลูกจ้างขององค์กรนั้น การที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า เมื่อทำงานกับองค์กรแล้วมีอนาคต และคำว่าอนาคตในที่นี้หมายถึงรางวัลผลตอบแทนทั้งที่เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางสังคม การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพประกอบด้วย กิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การประเมินตนเอง ในการประเมินความสามารถของตนเอง ผู้ประเมินต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง และนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขององค์กรผู้ประเมินต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า ความสามารถความสนใจในเป้าหมายของตนเอง นั้นสอดคล้องกับองค์กรหรือไม่พนักงานต้องวางแผน

ความก้าวหน้าของตนเองโดยศึกษาจากความก้าวหน้าขององค์กร เพราะการประเมินตนเองนำไปสู่การพัฒนาตนเอง

2. การประเมินโดยองค์กร องค์กรเป็นฝ่ายที่จะบอกว่าพนักงานคนใดสมควรถูกมอบหมายงานใดที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานโดยได้จากผลประกอบการหรือจากสภาพการทำงาน ของพนักงานหรือจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ผู้การวางแผนให้ ทางเลือกแก่พนักงานในการเลือกเส้นทางที่ตนเองถนัด และยังเป็น การประเมินความเหมาะสมเพื่อ พิจารณาเลื่อนระดับงานหรือระดับตำแหน่ง และสอดคล้องกับ สายแก้ว จ้าวเจริญ (2559: 22) ได้ กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ ไว้ 3 ด้านเหมือนกัน เช่น

1. ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่เป็นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่พนักงานที่ ปฏิบัติงานดีเพื่อเป็นกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ กระตือรือร้น ด้วย ความขยันขันแข็ง

2. ด้านความก้าวหน้าในเงินเดือน เป็นการได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่สูงขึ้น อันเป็น แรงกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

3. ความก้าวหน้าด้านการพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาความก้าวหน้าในการทำงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในมุมมองของ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังเช่น เรมอนด์ เอ.โนว์ (Raymond A. Noe, 2010: 198-210) ได้กล่าว ว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคลโดยให้ความสำคัญกับการเติบโตก้าวหน้าของบุคคลและการพัฒนาผ่าน กิจกรรมการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนาปรับปรุงในแง่ของความรู้ ความสามารถทักษะและพฤติกรรม เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความก้าวหน้าใน อาชีพของบุคลากร ในการทำงานที่สูงขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และผลตอบแทนในระดับที่ดี โดยมีแนวทาง หรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความก้าวหน้าในอาชีพ 4 วิธีได้แก่

1. การศึกษาอย่างเป็นทางการ คือการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรรวมถึงโครงการที่จัดขึ้นทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรทั้งที่เป็นระยะสั้นหรือระยะยาวซึ่งที่ปรึกษาหรือมหาวิทยาลัยจัดขึ้น เพื่อ เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เช่นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์การจัดการความหลากหลายทักษะการจัดการโดยองค์กรจะส่งพนักงานไป ศึกษาตามสถาบันการศึกษาโดยออกค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้บุคลากร

2. การประเมินคือการรวบรวมข้อมูลและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่ผู้ที่กำลังถูกประเมิน เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมรูปแบบการสื่อสารค่านิยมและทักษะของตนเอง โดยจุดมุ่งหมายหลักของการประเมินคือการนำผลการประเมินทั้งหมดไปใช้ในการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมจะส่งเสริมให้เติบโตสู่การดำรงตำแหน่งบริหารหรือนำผลการประเมินไปกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละบุคคลต่อไป

3. การพัฒนาผ่านประสบการณ์คือความสัมพันธ์ งานและความต้องการ เป็นการพัฒนาบุคคล เลือกรูปแบบการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติจากการมีประสบการณ์ในงานตามแนวทาง ที่เรียกว่า job enlargement หรือการขยายขอบเขตของงานด้วยการเพิ่มความท้าทายและความรับผิดชอบใหม่ใหม่อันเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานและยังเป็นการหมุนเวียนงาน เพราะความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่คือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลตอบแทนซึ่งเป็นการเติบโตที่มาพร้อมกับความท้าทายเพิ่มขึ้น

4. การพัฒนาความก้าวหน้าผ่านทักษะสัมพันธ์ วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยผ่านการใช้ทักษะสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรที่มีประสบการณ์สูงกว่า เพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาความรู้ทักษะและความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน เพื่อสร้างความมั่นใจและเพิ่มทักษะสัมพันธ์ในช่วงเริ่มต้นการเรียนรู้จากงานหรือการปฏิบัติ การเรียนรู้จากพี่เลี้ยง ระบบพี่เลี้ยงจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในของบุคคลและช่วยในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กร

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2560: 230) ได้กล่าวว่า การสร้างความก้าวหน้าด้านอาชีพในการทำงานของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และมีคุณภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานในกานดำเนินงาน อันเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ ในการทำงานในองค์กร สู่ความก้าวหน้าด้านอาชีพ 5 ด้านคือ การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนตามตลาด การเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน

1. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบหนึ่ง เพื่อเป็นการกระตุ้นในการทำงาน ทำให้พนักงานใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำงาน หรือเพื่อให้ผลงานเหนือกว่ามาตรฐาน

2. การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการแสดงออกถึงความไว้วางใจขององค์กรที่มีต่อพนักงาน ให้พนักงานได้ทำหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น

3. การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนตามตลาด เป็นการกำหนดอัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนจากงานประจำที่ทำ หรือเป็นกระบวนการในการกำหนดอัตราของการเพิ่มขึ้นจากผลงานของพนักงาน ผ่านการประเมินงาน ในแต่ละด้านของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อความความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างความมั่นคงและความรักของพนักงานต่อองค์กร

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรต้องมีการบริหารจัดการการมีส่วนร่วมของพนักงานในการในกระบวนการกำหนด วางแผนการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ที่เป็นการปรับปรุงส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา

5. พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อที่สูงขึ้น

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพมีนักวิชาการได้เสนอแนะเกี่ยวกับเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยผู้วิจัยสามารถสรุปรายละเอียดในตาราง 4

#### ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

นักวิชาการ	ความก้าวหน้าในอาชีพ	
	ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่	ความก้าวหน้าด้านตนเอง
พงศ์ ทรดาล (2540)	✓	✓
ปานทิพย์ บุญยะสุด (2540)	✓	✓
สุธน ตั้งสกุล (2547)		✓
ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550)	✓	✓
สายแก้ว จ้าวเจริญ (2559)	✓	✓
สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2560)	✓	✓
Raymond A. Noe (2010)	✓	✓

จากการสังเคราะห์เกี่ยวกับเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพจากตารางที่สามารถจำแนกความก้าวหน้าในอาชีพออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ คือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากรที่มีผลงานในการปฏิบัติงานดีเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ เพราะความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่จะมาพร้อมกับการเพิ่มขึ้นของผลตอบแทน 2) ความก้าวหน้าด้านตนเอง คือการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน อันเป็นพื้นฐานที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าด้านการทำงานในอนาคต ดังนั้นการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทั้ง 2 ด้านมาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ผลงานวิจัยเกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

รัชฎา ฌ น่าน (2550) ได้ทำการศึกษา สมรรถนะหลักขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ควรจะมีสมรรถนะหลักโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ต้องมีมากที่สุดคือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะหลักจำเป็นต้องมีมากที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารงบประมาณ สมรรถนะหลักและความสามารถที่จำเป็นต้องมีคือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงาน และสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่นๆจำเป็นต้องมีคือ ความรับผิดชอบ สมรรถนะหลักในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดน่าน พบว่า มีทักษะ ได้แก่ทักษะการติดต่อประสานงาน ส่วนสมรรถนะด้านอื่นๆได้แก่ ความซื่อสัตย์ และสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง

สมนึก ลิ้มอารีย์ (2552) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่ดังกล่าวที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ พบว่า ความคิดเห็นด้านจริยธรรมอยู่ในระดับสูงสุดและด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำสุดและก็ยังพบว่า ความคิดเห็นด้านการมีจิตมุ่งบริการด้านจริยธรรมไม่มีความแตกต่างกัน ในด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

นนทยา สร้อยพยอม (2554) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยศึกษาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของปลัดอำเภอในจังหวัดกำแพงเพชร ผลวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านการบริการมีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญตามลำดับ ส่วนด้านการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้การเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐานแล้วนำมา

ปรับปรุงบรรยายลักษณะที่สะท้อนถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบพบว่า ต้องมีการจัดตั้งศูนย์บริการ อย่างเป็นธรรมในองค์กรในการประสาน หรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้บริการเป็นไปด้วย ความรวดเร็ว พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ และต้องมีการปฏิบัติงานตามหลักการ ธรรมาภิบาล โดยยึดมั่นในมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม และมีการสร้างจิตสำนึกที่ดีเชิงสร้างสรรค์ ที่ สำคัญคือตระหนักในภาวะผู้นำและ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

อานูสอน ดวงโสภา (2554) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ต่อสมรรถนะ 5 ด้านได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ใน ด้านการทำงานเป็นทีมในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านจริยธรรม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน อาชีพ ด้านการบริการที่ดี สุดท้ายคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยปัจจัยพื้นฐานด้านบุคคลได้แก่ เพศมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านไม่ต่างกัน ส่วนอายุ วุฒิการศึกษาและปัจจัยในการทำงาน ระยะเวลาในการทำงานตำแหน่งหน่วยงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ 5 ด้านต่างกัน

บดินทร์ อินทร์พันธ์ (2554) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ หลักของพนักงานบริษัทมอนซานโต้ไทยแลนด์ จำกัด ผลของการศึกษาพบว่า บุคลากรของบริษัทฯ ส่วนมากเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย สัญชาติไทยระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือยังเวลาของการ ทำงานระหว่าง 14-16 ปี และปฏิบัติงานประจำภาคเหนือตำแหน่งการตลาดฝ่ายขาย พบว่า สมรรถนะหลักทุกด้านมีความสำคัญในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ระดับมากที่สุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และอยู่ในระดับ ปานกลางสองด้าน ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ โดยเฉพาะ บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะไม่ต่างกันและสอดคล้องกับสมมุติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชัยวิสิทธิ์ กิ่งแก้ว (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของรัฐกรผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่ง เป็นหัวหน้าหรือรองหัวหน้าแผนก กระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมี วัตถุประสงค์ในการศึกษาคือศึกษาสมรรถนะหลักของรัฐกร ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าหรือ รองหัวหน้าแผนก และศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะหลักของรัฐกร ที่จะมาดำรง ตำแหน่งหัวหน้าแผนกหรือรองหัวหน้าแผนกในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า รัฐกรระดับหัวหน้าแผนก

หรือรองหัวหน้าแผนก ควรมีคือ ด้านจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ มีความจำเป็นมากที่สุดในการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน รองลงมาคือ ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพคือ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และสมรรถนะด้านการบริการตามลำดับ และระดับสมรรถนะหลัก ความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานของรัฐกร ระดับหัวหน้าแผนกหรือรองหัวหน้าแผนกยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

สุพจน์ นาโพทอง (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ในการลำดับสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับสมรรถนะหลัก เพื่อเป็นการหาแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม โดยผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตามลำดับ ส่วนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มสมรรถนะหลักพบว่าหน่วยงานควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับตำแหน่งได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องในทุกด้าน คือด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความมีระเบียบวินัย ขณะเดียวกันต้องมีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาท้องถิ่นของกลุ่มประเทศอาเซียน และทักษะด้านการนำใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมกันนั้นต้องมีการปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการให้ดีขึ้น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและสร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ ในการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ

เบญจพร วาทีกานท์ (2559) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเองตามลำดับ

## งานวิจัยเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ

สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์ (2551) ศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ ความแตกต่างระหว่างหญิงชาย ปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านองค์กร พบว่าผู้หญิงมีความเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ในขณะที่ผู้ชายมีความความตั้งใจก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงกว่าผู้หญิง และผู้หญิงมีความตั้งใจทำงานเต็มไม่คิดเปลี่ยนอาชีพใหม่มากกว่าผู้ชาย และพบว่าปัจจัยด้านบุคคลทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพคือ ความคาดหวังในชีวิต ความตั้งใจ และความสำเร็จส่วนด้านองค์กรคือ นโยบายที่ชัดเจน การมีแผนและแนวทางสนับสนุน

เฉลิมพล แก้ววงศ์วัน (2553) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดลำปาง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในจังหวัดลำปาง เพื่อศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพราชการของ ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในจังหวัดลำปาง และเพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง ของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในจังหวัดลำปาง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดลำปาง จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 158 คน ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้ ส่วนใหญ่มีความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการตำรวจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีทัศนคติเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูง ระบบลูกทอนหลานเธอ ระบบเล่นพรรคเล่นพวก ระบบเส้นสายนักการเมือง มีผลเป็นอย่างมากต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ในขณะที่เดียวกันก็มี ความเห็นวาระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีความยุติธรรมมาก และปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ได้แก่ การสนับสนุนและคุ้นเคยกับผู้บังคับบัญชาและการมีฐานะทางเศรษฐกิจอยู่ใน ระดับดี รองลงมาคือความรู้ความสามารถและรับผิดชอบหน้าที่ โสภคและวาสนา มีเส้นสายนักการเมือง การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ธนากร จันทร์ระวาง (2553) ได้ศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่โอนไปสังกัดเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาความก้าวหน้าในด้านอาชีพของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่โอนไปสังกัด เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ และศึกษาปัจจัยที่มีต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่โอนไปสังกัด เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่ง

ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน และปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยความก้าวหน้าด้านอาชีพอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กับจำนวนครั้งที่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาความดีความชอบประจำปี และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าด้านอาชีพของข้าราชการดังกล่าวประกอบด้วย ปัจจัยการปฏิบัติงาน การเมือง ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเพศและระยะเวลาการโอนไม่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ชูลีพร จิณณธพงษ์ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการฝึกอบรมกับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพครูของโรงเรียนเอกชน ในเขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าในเงินเดือน รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ด้านความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์กับความต้องการการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความต้องการพัฒนาด้านทักษะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่วนการพัฒนาความรู้มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง

วรางคณา ชูเชิตรีตนา (2557) ศึกษาแรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และ ความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนใน เขตกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์กร ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ และความผูกพันมีผลต่อองค์กร ความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรค ด้านความสามารถในการจัดการกับผลกระทบ ด้านการควบคุมสถานการณ์หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น และแรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพและการดำเนินการตามแผน

สายแก้ว จ้าวเจริญ (2559) ได้ศึกษาการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาระดับการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรม ศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรม และวิเคราะห์การรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน ของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยผลการศึกษาพบว่า ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองมีการรับรู้สูงสุด รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และความก้าวหน้าใน

เงินเดือนตามลำดับ โดยผลการศึกษาเกี่ยวกับความสุขของพนักงานแผนกส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า ด้านผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การติดต่อสัมพันธ์ ค่านิยม และด้านความรักในงาน ด้านความพึงพอใจในด้านคุณภาพชีวิตตามลำดับ ในส่วนของการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานแผนกส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า การรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยระดับการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพของแผนกบริการส่วนหน้าโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ภาพรวมทั้งสามด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วยความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ความก้าวหน้าในด้านเงินเดือน และตั้งความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองพบว่า พนักงานมีการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก คือประสบการณ์ที่ผ่านมาส่งผลต่อความเชี่ยวชาญในสายงานและการได้รับโอกาสในการฝึกฝนพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งหน้าที่พบว่า พนักงานมีการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากความรู้ความก้าวหน้าในอาชีพต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่งช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ประสบการณ์ในการทำงานมีมากพอแก่การพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น ส่วนความก้าวหน้าในด้านเงินเดือนพบว่า มีการรับรู้ความก้าวหน้าในด้านอาชีพด้านความก้าวหน้าในเงินเดือนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากคือ การเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้นตั้งความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นการมีอายุการทำงานเพิ่มขึ้นจะได้รับการปรับเงินเดือนที่สูงขึ้น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

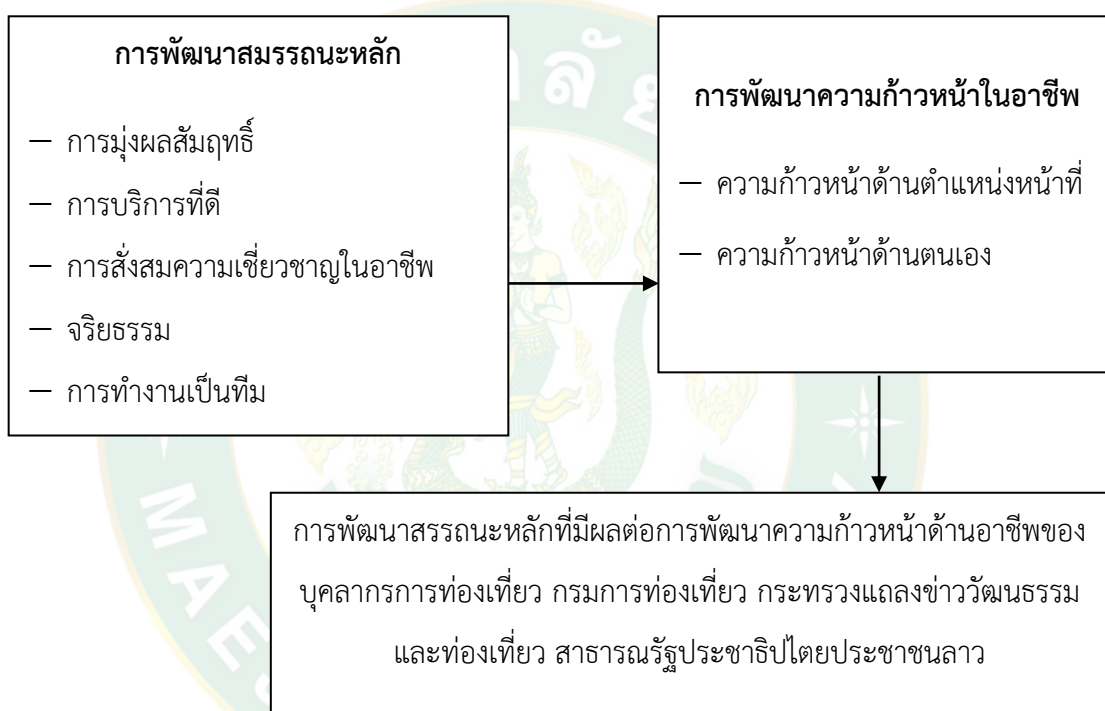
การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ อันเป็นความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวว่าเป็นอย่างไรบ้าง โดยมีการศึกษาแนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะหลัก รวมไปถึง สถานการณ์การพัฒนาบุคลากรของสาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาว สถานการณ์การท่องเที่ยวของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ การทำงานของบุคลากร และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานในการดำเนินงาน อันเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานในองค์กร สู่วิธีการดำเนินงาน อันเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานในองค์กร สู่วิธีการดำเนินงาน อันเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานในองค์กร สู่วิธีการดำเนินงาน อันเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานในองค์กร

จากการวิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีที่สะท้อนให้เห็นแนวความคิดในการวิจัยประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยวลาว ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ผู้วิจัยศึกษาจากตัวแปรอิสระคือ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ รายได้และอายุราชการ รวมถึงสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ออกเป็น 5 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ ความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง และมีความคิดสร้างสรรค์ และนำมาซึ่งผลงานที่มีคุณภาพ ประสบผลสำเร็จ 2) ด้านการบริการที่ดีคือ ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการเพื่อสนองต่อตามความต้องการ และความคาดหวังของผู้มารับบริการ 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การแสวงหาความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน คือการศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน 4) ด้านจริยธรรม จิตสำนึกพฤติกรรมที่ปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานหลักคุณธรรม จริยธรรมตามแนวทางวิชาชีพของตน และเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 5) ด้านการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหรือหน่วยงาน ตามหน้าที่ที่บทบาทได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีบุคคลอื่น สิ่งต่างๆเหล่านี้อาจส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ 2 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ คือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากรที่มีผลงานในการปฏิบัติงานดีเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ เพราะความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่จะมาพร้อมกับการเพิ่มขึ้นของผลตอบแทน 2) ความก้าวหน้าด้านตนเอง คือการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน อันเป็นพื้นฐานที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าด้านการทำงานในอนาคต ดังนั้นการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นจึง สะท้อนออกมาให้เห็นในรูปแบบของกรอบแนวความคิดการวิจัยซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของตัวแปร ได้แก่ สมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยวลาวที่มี ผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวง แดลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังรายละเอียดภาพที่ 3

### กรอบแนวความคิดการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวความคิดการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1. สมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวง แดลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ของบุคลากรการ  
ท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาในพื้นที่กรมการท่องเที่ยว โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือบุคลากร  
ที่เป็นข้าราชการสังกัดกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว โดยมี  
รายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

#### สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในพื้นที่ กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและ  
ท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้วยเหตุผลคือ กรมการท่องเที่ยวลาวเป็นหน่วยงาน  
ราชการสังกัดรัฐบาล มีหน้าที่กำกับดูแลทุกกิจการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ตั้งแต่ระดับส่วนกลาง  
จนถึงท้องถิ่น พร้อมทั้งเป็นตัวแทนของรัฐบาลในการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศในกรอบ  
การท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมด้านการบริการ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือข้าราชการสังกัดกรมการท่องเที่ยวกระทรวงแถลงข่าว  
วัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่ได้รับการอนุมัติให้เป็นข้าราชการ  
ประจำปี พ.ศ. 2560/1 มีจำนวนทั้งหมด 124 คน ระดับอธิบดี รองอธิบดี จำนวน 6 คน และพนักงาน  
ทั่วไป 118 คนโดยกำหนดเอากลุ่มประชากรทั้งหมด เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาในกรมดังกล่าว  
เนื่องจากว่า กรมการท่องเที่ยวมีบุคลากรที่มีความหลากหลายด้านความรู้ความสามารถและ  
ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งงานที่ต่างกัน จึงทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถใน

การปฏิบัติงาน มีแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในแต่ละด้าน ภายใต้การพัฒนาขององค์กร รวมไปถึงขวัญกำลังใจ และความกระตือรือร้นในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของพนักงาน (กระทรวงแรงงานพัฒนาวัฒนธรรมและท่องเที่ยว, 2559: 3)

### ตัวแปรและการวัดค่าตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรและวิธีการวัดค่าตัวแปรไปดังนี้

**เพศ** หมายถึง การแบ่งเพศของกลุ่มตัวอย่างวิจัยซึ่งประกอบด้วย เพศชาย และเพศหญิง

**อายุ** หมายถึง อายุของกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยระบุเป็นจำนวนปีของผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่เกิดจนถึงเวลาบันทึกข้อมูลปัจจุบัน

**ระดับการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาของกลุ่มประชากรที่สำเร็จการศึกษาโดยระบุระดับการศึกษาสูงสุดในปัจจุบัน

**สถานภาพ** หมายถึง สถานภาพในการครองตนของกลุ่มประชากรซึ่งแบ่งออกเป็น โสด แต่งงาน หม้าย หย่าร้างและแยกกันอยู่

**ระดับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ** หมายถึงระดับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบของกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น ระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติงาน

**รายได้** หมายถึง ค่าตอบแทนจำนวนเงินสดที่ได้จากการทำงาน การประกอบอาชีพหลักของกลุ่มประชากร โดยเฉลี่ยต่อเดือน

**ประสบการณ์ในการทำงาน** หมายถึง อายุราชการ ระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มประชากรตัวอย่างซึ่งนับตั้งแต่การเริ่มปฏิบัติงาน คือการบรรจุเข้าเป็นข้าราชการจนถึงเวลาบันทึกข้อมูล

**การพัฒนาสมรรถนะหลัก** หมายถึง การพัฒนาความสามารถที่เป็นคุณสมบัติ ของบุคลากร การท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทุกคนควรมีร่วมกัน ประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) ด้านจริยธรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม

**การพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ** หมายถึง การพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานที่ดีขึ้นของบุคลากรการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 1) ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ 2) ความก้าวหน้าด้านตนเอง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ บุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้คือแบบสอบถาม (questionnaires) สร้างขึ้นโดยอาศัย การตรวจเอกสาร แนวความคิดทฤษฎี ได้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยการสร้างข้อความถามตามขอบเขตเนื้อหาวัตถุประสงค์ที่ได้รับระบุไว้ ประกอบด้วยคำถามปลายปิด (close-ended question) และคำถามใช้เกณฑ์ในการประเมินค่า (Likert scale) โดยแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้สร้างขึ้นโดยอาศัย แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้สร้างข้อความถามตาม ขอบเขตของเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยนำเอาแบบสอบถามที่ได้แปลเป็นภาษาลาว และผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ โดยแยกตามวัตถุประสงค์ คือ

**วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**

#### 1. ใช้แบบสอบถาม (questionnaires) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอนคือ ดังนี้

ตอนที่ 1 เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระดับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequently) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วยสมรรถนะหลักของบุคลากร 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนึกในการให้บริการ การสั่งสมความ

เชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม เพื่อสอบถามระดับบุคลากรเกี่ยวกับความคิดเห็นในแต่ละด้าน โดยลักษณะคำถามใช้เกณฑ์ในการประเมินค่าแบบตัวเลข (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ของ Likert scale ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังรายละเอียดตาม ตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** เกณฑ์การให้คะแนนของกลุ่มประชากรตัวอย่าง เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก เป็นมาตราประเมินแบบ (Rating Scale) มี 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนน	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

เกณฑ์การแปรความหมายของค่าเฉลี่ย มีดังนี้

**ตารางที่ 6** เกณฑ์เฉลี่ยสมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่าง

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับเชิงบวก
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

### การแปลผล

นำข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนึกในการให้บริการ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard

Deviation) เป็นรายข้อแต่ละด้านและเฉลี่ยรวมทุกข้อในแต่ละด้านโดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวบ่งชี้ในการกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 121)

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อระบุการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่สองคือ

แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 2 ด้านคือ ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ และความก้าวหน้าด้านตนเอง โดยลักษณะคำถามใช้เกณฑ์ในการประเมินค่าแบบตัวเลข (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ของ Likert scale ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังรายละเอียดตาม ตารางที่ 7

**ตารางที่ 7** เกณฑ์การให้คะแนนของกลุ่มประชากรตัวอย่าง เกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านอาชีพ เป็นมาตรประเมินแบบ (Rating Scale) มี 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนน	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีดังนี้

**ตารางที่ 8** เกณฑ์เฉลี่ยความก้าวหน้าด้านอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับเชิงบวก
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

## การแปลผล

นำข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว 2 ด้าน คือ ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ และความก้าวหน้าด้านตนเอง ด้วยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อแต่ละด้านและเฉลี่ยรวมทุกข้อในแต่ละด้านโดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวบ่งชี้ในการกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554: 121)

**วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อกำหนดการพัฒนาสมรรถนะที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่สามคือ การวิเคราะห์สมมติฐาน พัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว เพื่อทดสอบสมมติฐาน ที่ตั้งไว้โดย การวิเคราะห์หาค่าการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบคุณภาพแบบสอบถามด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา (validity) ความเชื่อมั่น (reliability) เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการศึกษา

การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content of validity) ผู้วิจัยจะสร้างและกำหนดขอบเขตแบบฟอร์มสอบถามที่สร้างขึ้น นำไปเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องตามเนื้อหาที่ต้องการวิจัยให้มีความชัดเจนและมีความถูกต้องมากที่สุด โดยนำใช้แบบประเมินที่มีค่า IOC (Index of Consistency) เท่ากับ 1 โดยแบบฟอร์มสอบถามดังกล่าวมีรายละเอียด ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ทั้งหมดของการวิจัยหรือไม่ โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

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

โดย	IOC	คือ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
	R	คือ	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	คือ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยกานนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจาก คณะกรรมการที่ปรึกษาและนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บ ข้อมูลที่แท้จริง จำนวน 30 คน คือ กลุ่มตัวอย่างบุคลากรหน่วยงานแถลงข่าววัฒนธรรมที่ทำงานใน กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จากนั้นนำ แบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) ของ Kuder-Richardson (วิระพล ทองมา, 2543: 192) มีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ \frac{1 + \sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$\alpha$  = สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

K = จำนวนคำถามในแบบทดสอบ

$S_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนผู้ถูกทดสอบทั้งหมด

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา  $\alpha$  เท่ากับ 0.76 แสดงว่าแบบฟอร์มสอบถามมีความ เชื่อถือสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลได้ (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก)

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้อง และจาก วิทยานิพนธ์หนังสือข้อมูล สถิติตัวเลข และการสืบค้นจากหนังสือ ออนไลน์ เช่น แนวความคิดทฤษฎี สถานการณ์การพัฒนาบุคลากร สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สถานการณ์การท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ สมรรถนะหลักงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาตอบคำถามในการศึกษา ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Survey)

2.1. ผู้วิจัยทำหนังสือ ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อขอความร่วมมือไปยังกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในการขอความร่วมมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล จากหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2.2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวันเวลาสถานที่ที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.3. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์แปลผลและสรุปผลโครงการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) ข้อมูลส่วนตัวผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequently) และหาค่าร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม และความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว 2 ด้าน คือ ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่และความก้าวหน้าด้านตนเอง ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation S.D.) เป็นรายชื่อแต่ละด้านและเฉลี่ยรวมทุกข้อในแต่ละด้านโดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวบ่งชี้ในการกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554: 121)

2. วิเคราะห์การหาค่าการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ 2 ด้าน คือ ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่และความก้าวหน้าด้านตนเอง ของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 12 เดือน



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการ  
ท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตลอดจนการสัมภาษณ์พูดคุยกับ  
ระดับผู้บริหารและบุคลากรภายในกรมการท่องเที่ยว เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะหลักของบุคลากรการ  
ท่องเที่ยวที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและ  
ท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะ  
หลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว  
สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว 2) ระบบการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร  
การท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว 3) เพื่อกำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนา  
ความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรม  
และท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม  
(Questionnaire) เพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักและความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรภายใน  
กรมรวมถึงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลตาม  
สมรรถนะหลักของบุคลากรที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพในการทำงานที่ควบคุมเนื้อหาของการ  
วิจัยตามวัตถุประสงค์โดยนำเสนอผ่านผลของการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางข้อมูลประกอบคำบรรยาย  
และเรียงความแบ่งเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวง  
แถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 2 เพื่อระบุการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการ  
ท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 3 เพื่อกำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ  
ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว



### 1.6. รายได้

จากการศึกษาพบว่า ระดับรายได้ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยวกระทรวง แกลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่ร้อยละ 63.7 มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท รองลงมาร้อยละ 27.4 มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 8.1 มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท ร้อยละ 0.8 มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 30,000 บาท ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

### 1.7. ประสบการณ์ในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ระดับประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยวกระทรวง แกลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่ร้อยละ 39.5 มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี รองลงมาร้อยละ 26.6 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 19.4 มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 10.5 มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 16-20 ปี และร้อยละ 4.0 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

**ตารางที่ 9** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มตัวอย่าง (n=124)	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	57	60.5
หญิง	49	39.5
อายุ		
ต่ำกว่า25ปี	07	05.6
25 – 30 ปี	43	34.7
31 – 35 ปี	36	29.0
36 – 40 ปี	24	19.4
มากกว่า 40ปี ขึ้นไป	14	11.3
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	72	58.1
ปริญญาโท	52	41.9

**ตารางที่ 9 (ต่อ)**

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มตัวอย่าง (n=124)	
	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	45	36.3
สมรส	76	61.3
หย่าร้าง	03	02.4
ระดับที่ปฏิบัติงาน		
ชำนาญการ	35	28.2
ปฏิบัติการ	89	71.8
รายได้		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	79	63.7
10,001 – 20,000 บาท	34	27.4
20,001 – 30,000 บาท	10	08.1
สูงกว่า 30,000 บาท	01	00.8
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	33	26.6
5 – 10 ปี	49	39.5
11 – 15 ปี	24	19.4
16 – 20 ปี	13	10.5
มากกว่า 20 ปี	05	04.0

**2. ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**

การศึกษาในครั้งนี้ได้นำเสนอระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรด้านการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะ

หลักโดยรวมในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.96) โดยสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย ด้านจริยธรรมเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีค่าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.95) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) ส่วนสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91) และสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.82) ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

**ตารางที่ 10** ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวลาว

ระดับสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. จริยธรรม	4.19	0.54	มาก
2. การบริการที่ดี	3.95	0.54	มาก
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.94	0.50	มาก
4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.91	0.58	มาก
5. การทำงานเป็นทีม	3.82	0.59	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

### 2.1. ด้านจริยธรรม

จากผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมของบุคลากรการ ท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านจริยธรรมในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.19) โดยด้าน การธำรงความถูกต้องยืนหยัดพิทักษ์เพื่อผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ และการอุทิศตน เพื่อประโยชน์ของทางราชการ และภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันในระดับที่มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.27) รองลงมาคือการยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณในวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.26) การยึดมั่น และรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องในการปฏิบัติงาน อยู่ใน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.23) ด้านการกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อความถูกต้อง ในการปฏิบัติงาน อยู่ใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19) ด้านจิตสำนึกที่ดี มีสำจจะ เชื่อถือในคำพูดได้ อยู่ในระดับที่มาก (ค่าเฉลี่ย 4.16) และด้านการแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และการ

ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริตถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.11) ดังรายละเอียดตารางที่ 11

**ตารางที่ 11** สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม

สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด พิทักษ์เพื่อผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ	4.27	0.72	มาก
2. การอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ	4.27	0.70	มาก
3. การยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณในวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ	4.26	0.67	มาก
4. การยึดมั่น และรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	4.23	0.67	มาก
5. การกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อความถูกต้อง ในการปฏิบัติงาน	4.19	0.64	มาก
6. จิตสำนึกที่ดี มีสัจจะ เชื่อถือในคำพูดได้	4.16	0.65	มาก
7. การแสดงความคิดเห็นของตน ตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา	4.11	0.74	มาก
8. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริตถูกต้อง	4.11	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

## 2.2. ด้านการบริการที่ดี

จากผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.95) โดยด้านการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่เป็นมิตรต่อผู้ขอรับบริการมีค่าสูงสุดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.16) รองลงมาคือความตั้งใจเต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.15) ด้านการให้คำแนะนำ ขั้นตอน แก่ผู้ขอรับบริการได้ถูกต้อง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมาคือการปรับเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.04) ด้านการศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการ

ให้บริการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.84) ส่วนด้านการอำนวยความสะดวกประสานงาน การให้บริการที่ต่อเนื่อง รวดเร็ว และ ด้านการช่วยแก้ไขปัญหาเบื้องต้นแก่ผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) และด้านการมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้ขอรับบริการ มีค่าน้อยสุดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) ดังรายละเอียดตารางที่ 12

**ตารางที่ 12** สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่เป็นมิตรต่อผู้ขอรับบริการ	4.16	0.72	มาก
2. ความตั้งใจเต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	4.15	0.71	มาก
3. การให้คำแนะนำ ขั้นตอน แก่ผู้ขอรับบริการได้ถูกต้อง	4.05	0.68	มาก
4. การปรับเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด	4.04	0.63	มาก
5. การศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ	3.84	0.71	มาก
6. การอำนวยความสะดวกประสานงาน การให้บริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว	3.81	0.74	มาก
7. การช่วยแก้ไขปัญหาเบื้องต้นแก่ผู้รับบริการ	3.81	0.72	มาก
8. การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้ขอรับบริการ	3.76	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

### 2.3. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร การท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.94) โดยด้านการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้ ผลสัมฤทธิ์ ใหม่งานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมีค่าสูงสุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.04) รองลงมาคือด้านความสามารถในการ

ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง มีค่าเท่ากับในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.03) ด้านความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอื่นที่มีความท้าทายอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.98) การกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.96) ความมุ่งมั่นอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา มีค่าระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงาน และตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลักมีค่าระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.93) การติดตามผลงานในการประเมินผลการทำงานของตนเองเป็นระยะเพื่อทดสอบปัญหาในการทำงานและนำไปแก้ไขปรับปรุง มีค่าในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91) การตรวจสอบงานตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนดมีค่าในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.86) ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย ทันต่อเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับที่มาก (ค่าเฉลี่ย 3.79) และด้านความทุ่มเท สละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด มีค่าเท่ากับในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.03) ตามลำดับ ดังรายละเอียดตารางที่ 13

**ตารางที่ 13** สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้ ผลสัมฤทธิ์ ใหม่ให้ดีและมีประสิทธิภาพ	4.04	0.70	มาก
2. ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง	4.03	0.59	มาก
3. ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอื่นที่มีความท้าทายอยู่เสมอ	3.98	0.71	มาก
4. การกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	3.96	0.66	มาก
5. ความมุ่งมั่นอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา	3.94	0.69	มาก
6. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงาน และตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก	3.93	0.68	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
7. การติดตามผลงานในการประเมินผลการทำงานของตนเองเป็นระยะเพื่อทดสอบปัญหาในการทำงานและนำไปแก้ไขปรับปรุง	3.91	0.69	มาก
8. การตรวจสอบงานตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนด	3.86	0.72	มาก
9. ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย ทันต่อเวลาที่กำหนด	3.79	0.69	มาก
10. ความทุ่มเท สละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด	3.03	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

#### 2.4. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

จากผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.91) โดยด้านความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ ในการศึกษาหาความรู้มีค่าสูงสุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมาคือด้านการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.03) การนำวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น และการนำความรู้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้ มีค่าเท่ากันในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.98) การสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาเกิดความเชี่ยวชาญในด้านวิทยาการต่างๆ ได้ ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.90) การนำความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ มาให้คำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานได้ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.84) การรวบรวมความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร และการชวนช่วยหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้ง

เชิงลึก และเชิงกว้างได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเท่ากันในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.82) ตามลำดับ ดังรายละเอียดตารางที่ 14

**ตารางที่ 14** สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ ในการศึกษาหาความรู้	4.05	0.78	มาก
2. การศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ	4.03	0.78	มาก
3. การนำวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น	3.98	0.74	มาก
4. การนำความรู้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้	3.98	0.74	มาก
5. การสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาเกิดความเชี่ยวชาญในด้านวิทยาการต่างๆได้	3.90	0.70	มาก
6. การนำความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ มาให้คำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานได้	3.84	0.66	มาก
7. การรวบรวมความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร	3.82	0.68	มาก
8. การชวนขยายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างได้อย่างต่อเนื่อง	3.82	0.67	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

## 2.5. การทำงานเป็นทีม

จากผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากร การท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.82) โดยด้านการสร้างสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมได้เป็นอย่างดีมีค่าสูงสุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.97) รองลงมาการสร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อร่วมพลังในการปฏิบัติภารกิจต่างๆของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) การปฏิบัติหน้าที่ในสิ่งที่ได้รับ

มอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในทีม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.93) ส่วนการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายอยู่ในระดับมากเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย 3.86) การแสดงน้ำใจมีเหตุวิกฤต และให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงานในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) การกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80) การกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และการรายงานให้ทีมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเท่ากันในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.79) การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77) และการประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน มีค่าน้อยสุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.69) ตามลำดับ ดังรายละเอียดตารางที่ 15

ตารางที่ 15 สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การสร้างสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมได้เป็นอย่างดี	3.97	0.68	มาก
2. การสร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติภารกิจต่างๆของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ	3.94	0.73	มาก
3. การปฏิบัติหน้าที่ในสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในทีม	3.93	0.67	มาก
4. การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย	3.86	0.79	มาก
5. การแสดงน้ำใจมีเหตุวิกฤต และให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน	3.81	0.73	มาก
6. การกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	3.80	0.77	มาก
7. การกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ลำดับความสำคัญของเป้าหมาย	3.79	0.76	มาก
8. การรายงานให้ทีมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.79	0.72	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
9. การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	3.77	0.86	มาก
10. การประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน	3.69	0.70	มาก
รวม	3.82	0.59	มาก

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### 1. ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การศึกษาในครั้งนี้ได้นำเสนอการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ 2) ความก้าวหน้าด้านตนเอง ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวส่วนใหญ่มีระดับความก้าวหน้าด้านอาชีพ โดยรวมในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.48) โดยความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีค่าอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.51) รองลงมาคือความก้าวหน้าด้านตนเองอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.44) ตาลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ

ความก้าวหน้าด้านอาชีพ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่	3.51	0.69	มาก
2. ความก้าวหน้าด้านตนเอง	3.44	0.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.48</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

## 1.1. ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่

จากผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรการ  
ท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.51)  
โดยด้านการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด  
(ค่าเฉลี่ย 3.70) รองลงมาคือการเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อการขอพิจารณาเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับ  
มาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) การเลื่อนตำแหน่งช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และการมี  
ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเกณฑ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.56) อายุการ  
ทำงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้รับการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.51) การได้รับโอกาส  
ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.50) การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง  
บุคลากรของผู้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.48) และการดำรงตำแหน่ง  
ในปัจจุบันอยู่ในระดับที่น่าพอใจในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.44) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่  
17

ตารางที่ 17 ความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง

ความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบ ที่สูงขึ้น	3.70	0.90	มาก
2. การเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อการขอพิจารณาเงินเดือนที่ เพิ่มขึ้น	3.60	0.93	มาก

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
3. การเลื่อนตำแหน่งช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	3.56	0.94	มาก
4. การมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเกณฑ์	3.56	0.81	มาก
5. อายุการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้รับการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.51	0.80	มาก
6. การได้รับโอกาสในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.50	0.78	มาก
7. การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรของผู้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรม	3.48	0.93	มาก
8. การดำรงตำแหน่งในปัจจุบันอยู่ในระดับที่น่าพอใจ	3.44	0.76	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.51</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

## 1.2. ความก้าวหน้าด้านตนเอง

จากผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ความก้าวหน้าด้านตนเองของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับความก้าวหน้าด้านตนเองอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.44) การรับรู้ได้ถึงการพัฒนา และประสิทธิภาพในการทำงานในช่วงที่ผ่านมาที่มีค่ามากที่สุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61) รองลงมาคือ ด้านประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาส่งผลต่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเอง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.57) ด้านการได้รับโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.56) การได้รับโอกาสในการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์การปฏิบัติงานยิ่งขึ้น และการเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆได้อย่างเต็มที่ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากันในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.51) การอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นยังไม่ทั่วถึงในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.47) ด้านการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการเรียนรู้ ช่วยให้การปฏิบัติงานที่ยอมรับ และเพิ่มระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.44) และการได้รับการ

ส่งเสริม สนับสนุนทุนการศึกษาที่สูงขึ้นจากองค์กรมีค่าน้อยสุดในด้านความก้าวหน้าด้านตนเองอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.27) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 18

**ตารางที่ 18** ความก้าวหน้าด้านตนเอง

ความก้าวหน้าด้านตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การรับรู้ได้ถึงการพัฒนา และประสิทธิภาพในการทำงานในช่วงที่ผ่านมา	3.61	0.79	มาก
2. ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาส่งผลต่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเอง	3.57	0.86	มาก
3. การได้รับโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน	3.56	0.81	มาก
4. การได้รับโอกาสในการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์การปฏิบัติงานยิ่งขึ้น	3.51	0.87	มาก
5. การเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆได้อย่างเต็มที่ในองค์กร	3.51	0.86	มาก
6. การอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นยังไม่ทั่วถึง	3.47	0.83	มาก
7. การกำหนดนโยบายสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการเรียนรู้ ช่วยให้การปฏิบัติงานที่ยอมรับ และเพิ่มระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	3.44	0.82	มาก
8. การได้รับการส่งเสริม สนับสนุนทุนการศึกษาที่สูงขึ้นจากองค์กร	3.27	0.87	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ  
ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว  
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณสมรรถนะหลักต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ

แหล่งความแปรปรวน	B	SS	df	MS	f	Sig.
Regression	.759 <sup>b</sup>	34.995	1	34.995	198.501	.000
Residual	1.069 <sup>a</sup>	21.508	122	.187		
รวม		56.503	123			
			r	.787	Adjusted	= .616
			R <sup>2</sup>	.619	SE	= .41988

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะหลักมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ คือมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ และจากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้ สมรรถนะหลัก (x) สามารถทำนายความก้าวหน้าด้านอาชีพ (y) ได้ร้อยละ 61.6 เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R square = .616) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนาย ความก้าวหน้าด้านอาชีพด้านอาชีพ (y) โดยใช้คะแนนดิบดังนี้

$$y = a + bx$$

$$y = 1.069 + 0.759(x)$$

### ผลการวิเคราะห์รายด้าน

เพื่อให้ทราบถึงตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ผู้วิจัยจึงนำสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) ด้านจริยธรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ นำมาวิเคราะห์เป็นแต่ละด้าน ดังนี้

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 20

**ตารางที่ 20** ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณสมรรถนะหลัก 5 ด้านต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	f	Sig.
Regression	36.430	5	7.286	42.832	.000
Residual	20.073	118	.170		
รวม	56.503	123			
		r	.803	Adjusted	= .630
		R <sup>2</sup>	.645	SE	= 41244
	B	S.E	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	.605 <sup>a</sup>	.319		1.897	.060
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	.164	.136	.123	1.203	.231
ด้านการบริการที่ดี	.004	.139	.003	.031	.975
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	.188	.121	.163	1.549	.124
ด้านจริยธรรม	.173	.114	.139	1.518	.132
ด้านการทำงานเป็นทีม	.522	.112	.461	4.648	.000

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะหลัก 5 ด้าน โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ และสามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้ สมรรถนะหลัก 5 ด้าน (x) สามารถทำนายความก้าวหน้าด้านอาชีพ (y) ได้ร้อยละ 63.0 เปอร์เซนต์ (Adjusted R square = .630) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์

ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนาย ความก้าวหน้าด้านอาชีพด้านอาชีพ (y) โดยใช้คะแนนดิบ ดังนี้

$$y = a + b_1(x_1) + b_2(x_2) + b_3(x_3) + b_4(x_4) + b_5(x_5)$$

$$y = .605 + 164(x_1) + 004(x_2) + 188(x_3) + 173(x_4) + 522(x_5)$$

### รายละเอียดการวิเคราะห์รายด้านจากมากหาน้อย

#### ด้านการทำงานเป็นทีม

สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ด้านการทำงานเป็นทีมต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ

แหล่งความแปรปรวน	B	SS	df	MS	f	Sig.
Regression	.144 <sup>b</sup>	33.595	1	33.595	178.913	.000
Residual	.873 <sup>a</sup>	22.908	122	.188		
รวม		56.503	123			
			r	.771	Adjusted	= .591
			R <sup>2</sup>	.595	SE	= .43333

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ และมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ในการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ร้อยละ 59.1 เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R square = .591) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนายความก้าวหน้าด้านอาชีพด้านอาชีพ (y) โดยใช้คะแนนดิบดังนี้

$$y = a + bx$$

$$y = 0.873 + 0.114(x)$$

### ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 21

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ

แหล่งความแปรปรวน	B	SS	df	MS	f	Sig.
Regression	.343 <sup>b</sup>	27.414	1	27.414	114.978	.000
Residual	.801 <sup>a</sup>	29.089	122	.238		
รวม		56.503	123			
			r	.697	<b>Adjusted</b>	<b>= .481</b>
			R <sup>2</sup>	.485	SE	= .48829

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ และมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ในการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ร้อยละ 48.1 เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R square = .481) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนาย ความก้าวหน้าด้านอาชีพด้านอาชีพ (y) โดยใช้คะแนนดิบดังนี้

$$y = a + bx$$

$$y = 0.801 + 0.343(x)$$

### ด้านการบริการที่ดี

สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 21

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ด้านการบริการที่ดีต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ

แหล่งความแปรปรวน	B	SS	df	MS	f	Sig.
Regression	.119 <sup>b</sup>	26.691	1	26.691	109.231	.000
Residual	.851 <sup>a</sup>	29.812	122	.244		
รวม		56.503	123			
			r	.687	Adjusted	= .468
			R <sup>2</sup>	.472	SE	= .49432

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ และมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ในการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ร้อยละ 46.8 เปอร์เซนต์ (Adjusted R square = .468) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนายความก้าวหน้าด้านอาชีพด้านอาชีพ (y) โดยใช้คะแนนดิบดังนี้

$$y = a + bx$$

$$y = 0.851 + 0.119(x)$$

### ด้านจริยธรรม

สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 21

**ตารางที่ 24** ผลการวิเคราะห์ด้านจริยธรรมต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ

แหล่งความแปรปรวน	B	SS	df	MS	f	Sig.
Regression	.074 <sup>b</sup>	26.325	1	26.325	106.423	.000
Residual	.857 <sup>a</sup>	30.178	122	.247		
รวม		56.503	123			
			r	.683	<b>Adjusted</b>	<b>= .462</b>
			R <sup>2</sup>	.466	SE	= .49735

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมที่ดีมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ และมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ในการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ร้อยละ 46.2 เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R square = .462) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนายความก้าวหน้าด้านอาชีพด้านอาชีพ (y) โดยใช้คะแนนดิบดังนี้

$$y = a + bx$$

$$y = 0.857 + 0.074(x)$$

### ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 21

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ

แหล่งความแปรปรวน	B	SS	df	MS	f	Sig.
Regression	.092 <sup>b</sup>	25.831	1	25.831	102.744	.000
Residual	.905 <sup>a</sup>	30.672	122	.251		
รวม		56.503	123			
			r	.676	<b>Adjusted</b>	<b>= .453</b>
			R <sup>2</sup>	.457	SE	= .50141

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ และมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ในการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ร้อยละ 45.3 เปอร์เซนต์ (Adjusted R square = .453) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนายความก้าวหน้าด้านอาชีพด้านอาชีพ (y) โดยใช้คะแนนดิบดังนี้

$$y = a + bx$$

$$y = 0.905 + 0.092(x)$$

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแรงงานและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถอธิบายได้ว่าสมรรถนะหลักมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแรงงานและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ร้อยละ 61.1 เปอร์เซนต์ (Adjusted R square = .616) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นเมื่อแยกพิจารณา

สมรรถนะรายด้านที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรงานท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ร้อยละ 59.1 เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R square = .591) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณได้ร้อยละ 48.1 เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R square = .481) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณได้ร้อยละ 46.8 เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R square = .468) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมที่ดีมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ได้ร้อยละ 46.2 เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R square = .462) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ได้ร้อยละ 45.3 เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R square = .453) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร การท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยวกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2) เพื่อระบุการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 3) เพื่อกำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการประจำ ในกรมการท่องเที่ยว สังกัดกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว ประกอบด้วย อธิบดี หัวหน้าแผนก และบุคลากรภายในกรมการท่องเที่ยว โดยเก็บทั้งหมดของจำนวนประชากร และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตาราง และบรรยายเชิงพรรณนาประกอบ เพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาสรุปตามกรอบวัตถุประสงค์ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยวกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประชากรในการศึกษานี้ส่วนใหญ่พบว่าเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 25-30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส

ระดับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่คือระดับปฏิบัติการ มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ อานุสอน ดวงโสด (2554: 78-79) ที่ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ทำงานในระบบข้าราชการส่วนใหญ่ยังเป็นเพศชาย เนื่องจากมีโอกาสในการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นมากกว่าเพศหญิง

## 2. สมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม เมื่อแยกพิจารณาถึงระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านจริยธรรมในระดับมาก โดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมในด้านต่างๆจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการธำรงความถูกต้องยืนหยัดพิทักษ์เพื่อผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ มีค่าเท่ากับการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ การยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณในวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ การยึดมั่น และรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องในการปฏิบัติงาน การกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อความถูกต้อง ในการปฏิบัติงาน ด้านจิตสำนึกที่ดี มีสัจจะ เชื่อถือในคำพูดได้ การแสดงความคิดเห็นของตน ตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีค่าเท่ากับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริตถูกต้อง ตามลำดับ

2. สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีในระดับมาก โดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีในด้านต่างๆจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่เป็นมิตรต่อผู้ขอรับบริการมีค่าสูงสุด ความตั้งใจเต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การให้คำแนะนำ ชื่นตอน

แก่ผู้ขอรับบริการได้ถูกต้อง การปรับเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด การอำนวยความสะดวกประสานงาน การให้บริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว การศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ การช่วยแก้ไขปัญหาเบื้องต้นแก่ผู้รับบริการ และด้านการมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้ขอรับบริการ ตามลำดับ

3. สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับมาก โดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในด้านต่างๆจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ ใหม่ให้ดีและมีประสิทธิภาพ ความทุ่มเท สละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด ค่าเท่ากับกับความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอื่นที่มีความท้าทายอยู่เสมอ การกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ความมุ่งมั่นอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงาน และตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก การติดตามผลงานในการประเมินผลการทำงานของตนเองเป็นระยะเพื่อทดสอบปัญหาในการทำงานและนำไปแก้ไขปรับปรุงความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย ทันต่อเวลาที่กำหนด และการตรวจสอบงานตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนด ตามลำดับ

4. สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพในระดับมาก โดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพในด้านต่างๆจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ ในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ การนำวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น และการนำความรู้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้ มีค่าเท่ากับ การสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาเกิดความเชี่ยวชาญในด้านวิทยาการต่างๆ ได้ การนำความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ มาให้คำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานได้ การรวบรวมความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร และ

การชวนขายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเท่ากันตามลำดับ

5. สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในระดับมาก โดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมในด้านต่างๆจากมากไปหาน้อย ในแต่ละด้านได้ดังนี้ การสร้างสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีม ได้เป็นอย่างดี การสร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อร่วมพลังในการปฏิบัติภารกิจต่างๆของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ การปฏิบัติหน้าที่ในสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในทีม การกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ส่วนการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย การแสดงน้ำใจมีเหตุวิกฤต และให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน การรายงานให้ทีมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ลำดับความสำคัญ ของเป้าหมาย มีค่าเท่ากัน การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และการประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมพลังในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

### **3. ความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**

เมื่อแยกพิจารณาถึงความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ 2) ความก้าวหน้าด้านตนเอง เมื่อแยกพิจารณาถึงความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่ในด้านต่างๆจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อการขอพิจารณาเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น การมีประสบการณ์ในการทำงาน

มากกว่าเกณฑ์ และการเลื่อนตำแหน่งช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น อายุการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้รับการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับโอกาสในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรของผู้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรม การดำรงตำแหน่งในปัจจุบันอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ตามลำดับ

2. ความก้าวหน้าด้านตนเองของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ส่วนใหญ่มีระดับความก้าวหน้าด้านตนเองอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความก้าวหน้าด้านตนเองในด้านต่างๆจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การรับรู้ได้ถึงการพัฒนา และประสิทธิภาพในการทำงานในช่วงที่ผ่านมา ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาส่งผลต่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเอง ด้านการได้รับโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การได้รับโอกาสในการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์การปฏิบัติงานยิ่งขึ้น การเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆได้อย่างเต็มที่ในองค์กร การอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นยังไม่ทั่วถึง การกำหนดนโยบายสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการเรียนรู้ช่วยให้การปฏิบัติงานที่ยอมรับ และเพิ่มระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนทุนการศึกษาที่สูงขึ้นจากองค์กรมีค่าน้อยสุดในด้านความก้าวหน้าด้านตนเอง ตามลำดับ

#### 4. วิเคราะห์สมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการ ท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

สมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนั้นเมื่อควบคุมปัจจัยอื่นๆให้คงที่ สามารถอธิบายได้ว่าสมรรถนะหลักมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ร้อยละ 61.1 เปอร์เซ็นต์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ร้อยละ 59.1 เปอร์เซ็นต์ รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพมี

ผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ร้อยละ 48.1 เปอร์เซ็นต์ สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ร้อยละ 46.8 เปอร์เซ็นต์ สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมที่ดีมีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพ ได้ร้อยละ 46.2 เปอร์เซ็นต์ สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีผลต่อความก้าวหน้าด้าน ได้ร้อยละ 45.3 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

#### 1. สมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

จากผลการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม การทำงานเป็นทีม โดยผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีนโยบายการพัฒนาบุคลากร และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวที่ประกอบไปด้วย ยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพสูงสามารถเชื่อมโยงกับสากล แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการขยายความร่วมมือกับองค์กรสากลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยว อันเป็นการมุ่งเน้นพัฒนาและเสริมสร้างให้บุคลากรด้านการท่องเที่ยวมีสมรรถนะสูงมีคุณภาพ และศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิตและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อภารกิจขององค์กร และประโยชน์สุขของประชาชน ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆได้ทราบ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของตนเองโดยเป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ 5 ปี ฉบับที่ 8 (2559-2563) ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการพัฒนาแบบบูรณาการ จากหน่วยงานส่วนกลางลงสู่ท้องถิ่น ผ่านกระบวนการเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถ ทักษะทัศนคติ นำไปสู่กระบวนการ และวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง สามารถตอบสนอง

ภารกิจการพัฒนาประเทศชาติ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ เสริมสร้างความรู้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และบรรลุตามเป้าหมายทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับ ชลารักษ์ นุชแดง (2555: 56) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหรือวิธีการในการดำเนินงานที่มีขั้นตอนเพื่อช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามารถ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะด้านอื่นๆ ให้สูงขึ้นอันเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรรวมไปถึงการพัฒนาองค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### ด้านจริยธรรม

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมมีค่ามากที่สุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน โดยเฉพาะจริยธรรมของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว เนื่องจากว่าบุคลากรด้านการท่องเที่ยวเป็นหน่วยงานด้านการบริการ และที่สำคัญเป็นข้าราชการ สังกัดหน่วยงานรัฐบาล จึงจำเป็นต้องมี เพราะจริยธรรม คือประมวลความประพฤติหรือธรรมที่ควรประพฤติให้สอดคล้องกับความถูกต้องดีงาม ตามวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีและศาสนา โดยมุ่งหวังให้มีความรับผิดชอบ กำกับ ดูแล จัดการ ตัดสินใจ เกี่ยวกับทรัพยากรของชาติและให้บริการสาธารณะเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนชาวและต่อประเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรการท่องเที่ยวเป็นไปตามความถูกต้องตามกฎระเบียบที่รัฐบาลวางออก และมีประสิทธิภาพ บุคลากรต้องมีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์สุจริตของบุคคลในสังกัดเป็นสำคัญการ ถือเอาการประพฤติหรือปฏิบัติอันเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรภายใต้บังคับบัญชายึดถือเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมต่างๆ อันจะเป็นการเสริมสร้างจริยธรรมให้กับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุพจน์ นาโพทอง (2558: 119-120) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม พบว่า สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมมีค่าระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาพบว่าบุคลากรมีจริยธรรม มีความยึดมั่นในความถูกต้อง มีจรรยาบรรณรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ไม่หาผลประโยชน์ส่วนตน และรักสวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้ไม่บิดเบือนความจริง มีการประพฤติปฏิบัติอันเป็นแบบอย่างที่ดีในศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ สอดคล้องกับ วิทยา จันทร์ศิริ (2551: 29) กล่าวว่าจริยธรรม (Ethics) คือ จิตสำนึกพฤติกรรมที่ปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลัก

คุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางวิชาชีพของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และเป็นการรักษาเกียรติศักดิ์ศรีแห่งอาชีพตน เช่นเดียวกับกับผลการศึกษาของ อานูสอน ดวงโสด (2554: 65) ได้ศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยวด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึง ปราบกฏการณ์ ความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ การรักษาความลับจะเชื่อถือได้ และการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบวินัยข้าราชการ รวมถึงการยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการอีกด้วย ทำนองเดียวกันผลการศึกษาของ นนทยา สร้อยพยอม (2554: 104) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า หลักจริยธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก คือ การปฏิบัติหน้าที่ได้ความโปร่งใสสุดสัถย์ สุจริตถูกต้อง ทั้งหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย รวมทั้งการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร และการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโปร่งใสเป็นธรรม ถือเป็นหลักสำคัญที่ข้าราชการจะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้เป็นประโยชน์ที่แท้จริงแก่องค์กร และประเทศชาติ ฉะนั้นจริยธรรมของบุคลากรถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานของบุคลากร ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือ ประชาชนและนักท่องเที่ยวเกิดความไว้วางใจ เพราะฉะนั้น การบริหารองค์กรหรือจริยธรรมในการทำงาน จริยธรรมในการทำงานที่ดี จะเป็นหลักการเหตุผลที่ดีที่พึงปฏิบัติในการทำงาน เช่น การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง ไม่นำความลับของทางบริษัทไปเผยแพร่ให้บุคคลภายนอกรู้ ไม่ยกยอกเงินบริษัทไปเป็นของตนเอง จริยธรรมในการทำงานที่ไม่ดี จะทำให้ส่งผลเสียต่อองค์กร เช่น การขายความลับให้บริษัทคู่แข่งเพราะมันอาจจะทำให้บริษัทของเราถึงกับล้มละลายก็ได้ ทำให้ส่งผลเสียต่อทุกฝ่ายและทุกคน โดยลักษณะทางสังคมหลายลักษณะของมนุษย์ พฤติกรรมทางสังคมต่างๆเพราะลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมจะมีคุณสมบัติประเภทใดหนึ่งเช่น ลักษณะที่สังคมต้องการให้สมาชิกในสังคมนั้นมีพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบให้การสนับสนุน และผู้กระทำส่วนมากเกิดความพอใจว่าสิ่งนั้นถูกต้องและเหมาะสม ส่วนอีกประการหนึ่งคือลักษณะที่ไม่ต้องการให้มีอยู่ในสมาชิกในสังคม อันเป็นการกระทำที่สังคมลงโทษหรือพยายามจำกัดผู้กระทำพฤติกรรมดังกล่าวนั้น เพราะจริยธรรมถือได้ว่าเป็นปรัชญาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ซึ่งเน้นการพิจารณาความถูกต้องเป็นสำคัญ การตัดสินใจจริยธรรมแตกต่างจากการตัดสินใจตามปกติตรงที่กฎกติกาไม่สามารถนำมาใช้ในการพิจารณา และเป็นการตัดสินใจที่ต้องชั่งน้ำหนักกระหว่ากันนิยามต่างๆซึ่งผู้ตัดสินใจต้องใช้พิจารณาอย่างมากในการตัดสินใจ (โชคดี

จันทวงศ์, 2544: 11) จากการศึกษาพบว่า บุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมด้านการดำรงความสุขต้องยืนหยัดพิทักษ์เพื่อผลประโยชน์และ ชื่อเสียงของประเทศชาติในการอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของทางราชการและภูมิใจในความเป็นข้าราชการ โดยการยึดมั่นหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ยึดมั่นและรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องในการปฏิบัติงานในส่วนของข้าราชการถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น และเชื่อถือต่อระบบการบริหารจัดการที่ดี ส่งผลดีต่อการทำงาน นำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรการท่องเที่ยว ในสายตาของนักท่องเที่ยวและประชาชนทั่วไป สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 6) กล่าวว่าจริยธรรมเป็นการครองตน และเป็นการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสมภายใต้หลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพข้าราชการ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของภาครัฐบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น จริยธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำหน้าที่ข้าราชการที่ดี เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ชลารักษ์ นุชแดง (2555: 112-113) การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนกรมการพัฒนาชุมชนพบว่าจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ข้าราชการทุกคนควรยึดถือและนำไปปฏิบัติ อุทิศตนและกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความยุติธรรม มีสำนึกเชื่อถือได้ จริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมในการพัฒนาบุคลากรพัฒนาส่งเสริมจริยธรรมข้าราชการ ตัวข้าราชการเองมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนจริยธรรมข้าราชการในองค์กร ดังนั้นข้าราชการทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างจริยธรรมในองค์กร โดยการให้ความสำคัญและหยุดประมวผลจริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยพื้นฐานความคิดแล้วทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี กล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านจริยธรรมให้เข้าสู่การดำเนินการขององค์กรโดยออกกระเปียบคำสั่ง และการกำหนดจริยธรรมขององค์กรอย่างเหมาะสม

### ด้านการบริการที่ดี

การให้บริการที่ดี มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของการจัดการงานบริการที่มีประสิทธิภาพการศึกษาทำความเข้าใจลักษณะของการบริการจึง เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ทุกระดับรวมทั้งองค์กรหรือหน่วยการบริการทุกประเภท เพื่อที่จะทำให้การ บริการสามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้ซื้อหรือผู้ใช้บริการ เพราะการบริการที่ดีจะต้องมีความตั้งใจ และความพยายามในการให้บริการประชาชน

นักท่องเที่ยว หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง แสดงความรับผิดชอบส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า แสดงตนเป็นที่ปรึกษาลูกค้าไว้วางใจได้ ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการนอกเหนือไปจากที่ผู้รับบริการบอก ให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง (ชลารักษ์ นุชแดง, 2555: 36-38) เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์กับผู้มารับบริการหรือลูกค้าโดยตรงเริ่มตั้งแต่การต้อนรับผู้ที่เข้ามาติดต่อ จนกระทั่งการอำลาบุคคลนั้นเมื่อบริการต่าง ๆ สิ้นสุดลง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบริการตระหนักถึงการปฏิบัติตนต่อผู้รับบริการด้วยจิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) อย่างเต็มเปี่ยมและรู้จักเรียนรู้การพัฒนาศักยภาพอันนำไปสู่การเป็นนักบริการระดับมืออาชีพมากขึ้น จากการศึกษาพบว่า บุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีสมรรถนะหลักด้านการการ ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่เป็นมิตรต่อผู้ขอรับบริการ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยว และประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ยังมีความตั้งใจเต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การบริหารที่ดี ผู้ให้บริการต้องมีจิตใจในการให้บริการ คือ ต้องมีจิตใจหรือมีใจรัก มีความเต็มใจในการบริการ การทำงานโดยมีใจรักจะแสดงออกมาทางกาย โดยการทำงานด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส มีอารมณ์รื่นเริง และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ไม่ขึ้นเสียงกับประชาชนหรือผู้มารับบริการ คำว่า Service Mind มีความหมายทางกว้าง อาจหมายถึง การบริการที่ดี แก่นักท่องเที่ยว และประชาชนผู้มารับบริการ หรือ การทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ มีความสุข และได้รับผลประโยชน์ อย่างเต็มที่ (บุญมา เพชรสวาง, 2561)

สำหรับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีของบุคลากรการท่องเที่ยวด้านที่รองลงมาคือการให้คำแนะนำ ขั้นตอน แก่ผู้ขอรับบริการได้ถูกต้อง และการปรับเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด ในการอำนวยความสะดวกในด้านการบริการเพื่อให้การบริการดังกล่าวสร้างความประทับใจ และการรับรู้ได้ซึ่งการบริการที่ดีแก่นักท่องเที่ยว โดยการนำเอาเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริการใหม่ ๆ มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่การบริการให้มากขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกประสานงาน การให้บริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 6) กล่าวว่า การบริการที่ดี (Service Mind) เป็นสมรรถนะที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการที่ดี มีมาตรฐานจากภาครัฐมากยิ่งขึ้น รวมทั้งข้าราชการเองก็จำเป็นที่จะต้องปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น ด้านการช่วยแก้ไขปัญหาเบื้องต้นแก่ผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้ขอรับบริการ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจะช่วยบรรเทาความรุนแรงของปัญหาให้เบาบางลงหรือการหาวิธีป้องกันปัญหาล่วงหน้าได้ก็จะทำให้การบริการมีความราบรื่นไม่ต้องกังวลต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่ผ่านประสบการณ์อย่างมากอาจจะรู้ถึงวิธีป้องกันได้ดี ซึ่งส่งผลให้งานออกมาดีมีคุณภาพ สอดคล้องกับ วิเชียร ดอนวิชา (2550: 30) ได้กล่าวว่า การให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ผู้ให้บริการควรมีความสามารถในการแสดงออก เช่น การแสดงความเต็มใจในการให้บริการ สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้มีความเต็มใจในการช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ ให้บริการเกินความคาดหวังในระดับทั่วไปถึงแม้ว่าต้องใช้เวลานาน หรือความพยายามอย่างมากผู้ให้บริการสามารถเข้าใจและให้บริการตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง และยั่งยืนกับผู้รับบริการ

การศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ เพื่อให้การบริการสามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้มาใช้บริการ เพราะการพัฒนาคุณภาพงานบริการ ให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือมีมาตรฐานคุณภาพ นับได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ควรมีการพัฒนาคุณภาพงานบริการอย่างต่อเนื่อง เป็นการยกระดับคุณภาพการให้บริการให้ดีขึ้นกว่าที่มาตรฐานกำหนด เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากการปฏิบัติงานการให้บริการของบุคลากรด้วยมาตรฐานเดียวกันและมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกัน โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุษบา จันทพิมล (2554: 101) ในการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของสมาชิกอาสาสมัครศึกษาดูงานโครงการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พบว่าในสมรรถนะด้านจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน การเน้นถึงการพัฒนาปรับปรุง ให้ผู้ให้บริการมีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการประชาชนจะได้รับความสะดวกและอำนวยความสะดวก เพื่อสนองความต้องการของประชาชนด้วยการให้บริการ ด้วยอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี กระตือรือร้นถือเป็นหน้าที่ บุคลิกการพูดจาสุภาพ และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งประสานงานภายในมีงานหรือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ต่อเนื่องรวดเร็วตามที่ผู้รับบริการต้องการ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความไว้วางใจแก่ผู้มาใช้บริการ ทำให้องค์กรเป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่มีการให้บริการอย่างมีมาตรฐาน ผู้ให้บริการมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

### ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในกระบวนการทำงานในองค์กรในปัจจุบัน การบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร ภายใต้อความสำเร็จดังกล่าวการทำงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ต้องสามารถบรรลุได้ถึงผลสำเร็จอันเป็นที่น่าพอใจ เพราะการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการพยายามปรับปรุงงาน การทำงานได้ตามเป้าหมาย การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ รวมถึงการทำงานที่ยากท้าทายซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน ได้แก่ การเน้นที่ผลลัพธ์ การเน้นที่ประสิทธิผล การใส่ใจกับมาตรฐาน การเน้นการปรับปรุงงาน การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด อันเป็นการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (วิทยา จันทรศิริ, 2551) จากการศึกษาบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง ความทุ่มเท สละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง การบริหาร การพัฒนาองค์กร กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ สุพิชญา ฤทธิ์รักษา (2544: 26-27) กล่าวว่า การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กร บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการส่งผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ทุกคนร่วมกันทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมีความรับผิดชอบต่อ การยกระดับผลของการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์เพียงใด จะพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนั้นในด้านการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ ใหม่ให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาการปฏิบัติงานจำเป็นต้องพิจารณาประเภท ของงาน และรูปแบบการทำงานในส่วนที่ต้องปรับปรุง วางแผนกำหนดขั้นตอน กำหนดวิธีการใหม่ ปรึกษา และตัดสินใจร่วมกันกับผู้ร่วมงาน ขอความเห็นชอบ และลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีการใหม่ และติดตามผล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และทำให้การปฏิบัติงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้นสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว รองลงมาคือ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอื่นที่มีความท้าทายอยู่เสมอ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้คนและองค์กรสามารถดำเนินงาน ในการขับเคลื่อนภารกิจสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถสร้างสรรค์งานให้มีความก้าวหน้า ตอบสนองความต้องการของตนและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นแหล่งเกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในทุกองค์กร ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้จาก ความเชี่ยวชาญ ความรู้ด้านเทคนิค กระบวนการ และความฉลาด ทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการแสวงหาวิธีแก้ปัญหา มีจินตนาการ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ถึงแม้จะมีอุปสรรค และแรงจูงใจ สิ่งที่มากระตุ้นเพื่อให้เกิดการกระทำ ซึ่งมีทั้งแรงจูงใจภายนอก เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นความปรารถนาหรือความสนใจที่กระทำให้สำเร็จ (แคทซ์ ราล์ฟ, 2011)

### **ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ**

การส่งเสริมประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นการแสดงความสนใจ การติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง การมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ การศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนการทำงานของตนเองในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ เช่น ความสนใจใฝ่รู้ สักสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2537: 16-20) จากการศึกษาบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ ในการศึกษาหาความรู้ เพราะในองค์กรย่อมต้องการคนที่มีความรู้ และความสามารถให้เข้ามาพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น บุคลากรจะต้องเป็นคนที่มีหัวใจของการพัฒนาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ พฤติกรรม หรือแม้แต่วิธีการทำงาน โดยต้องมีการสำรวจและประเมินความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา ว่าตนเองมีจุดแข็ง

และจุดบกพร่องในด้านใดบ้างและพยายามที่จะหาทาง พัฒนาจุดแข็งและปรับปรุงจุดบกพร่องของตน ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่ไม่ยึดติดกับวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานแบบเดิม ๆ โดยควรจะหาเทคนิคและแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่เสมอ สอดคล้องกับ วิทยา จันทร์ศิริ (2551: 28-30) กล่าวว่า การแสวงหา มีความสนใจ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะในวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน รวมถึง การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและการทำงาน

ส่วนสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว รองลงมาคือด้านการศึกษาความรู้สนใจเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ทั่วโลกเต็มไปด้วยข่าวสารและข้อมูลต่างๆ ที่ล้นส่ง ผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและการตัดสินใจของผู้คนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึง และมีความแม่นยำตรงของข่าวสารและข้อมูลมากกว่า ย่อมตัดสินใจในสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง การรับรู้ข่าวสารและข้อมูลเหล่านี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตบน พื้นฐานของการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ความต้องการและความถนัดมีเป้าหมาย รู้จักแสวงหาแหล่งทรัพยากรของการเรียนรู้ เลือกวิธีการเรียนรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองแล้ว การฝึกอบรมก็เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการได้มาซึ่งความรู้ของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนจนเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การวินิจฉัยตัดสินใจ การสื่อสาร การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งเป็นกิจกรรมของการส่งเสริมบุคคลให้มีภาวะผู้นำ นับได้ว่ากิจกรรมการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จำเป็น และต้องการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ได้รับความรู้วิทยาการใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ อันจะทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลง มีความรอบรู้เท่าทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสายอาชีพของตนเอง และเกี่ยวข้อง และสามารถพัฒนาตนเองมีความรู้ความสามารถใหม่อยู่เสมอ (สุพิชญา ฤทธิ์รักษา, 2544: 83)

### ด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานในทุกตำแหน่งงานในองค์กร การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่าหนึ่งคน โดยที่สมาชิกทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันว่าจะทำอะไร ทุกคนต้องยอมรับร่วมกันและมีการวางแผนร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อทุกองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ที่จะต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี เพราะเป็นความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจการรับรู้เป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนถึงการสร้างการประสานงานโดยสนับสนุนร่วมมือร่วมใจกันในทีมงาน เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีการพัฒนา และสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ (ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2549: 37) จากการศึกษาบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการสร้างสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมได้เป็นอย่างดี คือ การประพฤติปฏิบัติตนทั้งทางร่างกาย จิตใจ และการกระทำของตนที่กระทำต่อบุคคลอื่นให้สามารถครองใจเขาได้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ รักใคร่นับถือ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ช่วยให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรราบรื่น การพูดคุย ประสานงานในแต่ละหน่วยงานล้วนมีผลมาจากความสัมพันธ์ทั้งสิ้น

นอกจากนั้น รองลงมาด้านการสร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อร่วมพลังในการปฏิบัติภารกิจต่างๆของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ ของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ขวัญกำลังใจคือความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขวัญกำลังใจคือพลังที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดี หากองค์กรมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดี จึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับ พัชรี คงดี (2556: 11) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งทุกหน่วยงานล้วนต้องการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิด

ความรักต่อองค์กร เกิดความสามัคคี เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

## 2. ความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 2 ด้าน ประกอบด้วย ความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง และความก้าวหน้าด้านตนเอง โดยผลการวิจัยพบว่าความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง อาจกล่าวได้ว่าการสร้างความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง เป็นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แกว่งงานที่ปฏิบัติงานดีเพื่อเป็นกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ กระตือรือร้น ด้วยความขยันขันแข็ง เพราะการเลื่อนตำแหน่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เฉลิมพล แก้ววงศ์วัน (2553: 70-71) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร สังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดลำปาง พบว่ามีการได้รับตำแหน่งในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่นอยู่ในระดับใกล้เคียงกันสูงขึ้น และได้รับยศเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนที่ได้รับราชการทำงานในรุ่นเดียวกัน เพราะการเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้นนั้น วัดได้จากการเปรียบเทียบตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่กับระยะเวลาในการรับราชการหรือเปรียบเทียบกับอายุตัวของบุคลากรนั้นๆ หรืออาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่น การได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นยังสามารถสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ ธนกร จันทรระวาง (2553: 71) ที่ได้ศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่โอนไปสังกัดเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าข้าราชการมีความก้าวหน้าด้านตำแหน่งในระดับมาก ข้าราชการทุกคนที่รับราชการเป็นอาชีพ ย่อมจะมีความมุ่งหมายก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรืออาจกล่าวอีกในยะหนึ่งคือความปรารถนาสูงสุดของข้าราชการคือการได้เลื่อนตำแหน่งฐานะอย่างรวดเร็วในตำแหน่งที่สำคัญและมั่นคง ฉะนั้นการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรในการทำงานที่สูงขึ้นเป็นส่งเสริม และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน สู่ความสำเร็จขององค์กร ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ จุริรัตน์ จอมวุฒิ (2550: 22) กล่าวว่าการพัฒนาเส้นทางอาชีพ

หรือสายความก้าวหน้า เป็นกระบวนการ ที่มีขึ้นเพื่อสร้างให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ในองค์กร และสำหรับองค์กรในการที่จะดำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเอาไว้ การที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเส้นทางอาชีพของตนเอง โดยตัวบุคลากร จำเป็นต้องมี การวางแผนอาชีพ และพัฒนาเส้นทางอาชีพของตนเองอยู่เสมอ เช่นเดียวกัน สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์ (2551: 75) กล่าวว่า ระดับตำแหน่งงาน (Career Level) หรือการได้รับโอกาสในการ พิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบที่ สูงขึ้นจะบอกถึงความก้าวหน้าจากการทำงานอาชีพนั้น ๆ โดยผ่านกระบวนการที่องค์กรกำหนดไว้ จึง จะไปถึงตำแหน่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่นเดียวกับกับ จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น (2551: 10) การประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ให้แก่ข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหารหรือหัวหน้า หน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันผู้บริหารควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถความเพียร พยายามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการซึ่งวิธีการนี้ผู้บริหารจะได้ข้าราชการที่มีคุณภาพ ในหน่วยงานราชการที่มีความกระตือรือร้นมีการพัฒนา แต่ในบางกรณีผู้บริหารจะให้การหมุนเวียน หรือการกระจายประโยชน์ตอบแทนให้แก่ข้าราชการในหน่วยงานได้รับเท่ากันอันเป็นเกณฑ์พิจารณา วิธีการนี้ผู้บริหารจะได้ข้าราชการที่ขาดคุณภาพขาดความกระตือรือร้นในการทำงานส่วนข้าราชการที่ เคยปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและเพียรพยายามก็จะหมดกำลังใจเกิดความเบื่อหน่ายหรือท้อแท้ใน การทำงานส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการและระบบการบริหารจัดการที่ขาด ประสิทธิภาพ การทำงานในองค์กรผู้บริหารทุกคนล้วนมีความต้องการให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และมีความพร้อมในการแข่งขันรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา การพัฒนาตนเองของบุคลากรย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำความ เจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร นอกจากการพัฒนาตนเองของบุคลากรที่ส่งผลต่อองค์กรแล้วยังส่งผลต่อ ความสำเร็จหรือความก้าวหน้าด้านอาชีพอีกด้วย ฉะนั้นการพัฒนาตนเองถือได้ว่าเป็นการแข่งขันกับ ตนเองเพื่อก้าวไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคตทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะต้องแข่งขันกับคนอื่น ในโลกของการทำงานที่สูงขึ้น

จากการศึกษาพบว่าบุคลากรด้านการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรมและท่องเที่ยวสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ด้านการรับรู้ได้ถึงการพัฒนาและประสิทธิภาพในการทำงานในช่วงปีที่ผ่านมา อันส่งผลต่อความรู้ ความสามารถของบุคลากรซึ่งการรับรู้ได้ถึงการพัฒนาในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาตนเอง

ให้มีศักยภาพในการทำงานให้มากขึ้นเพราะเมื่อบุคลากรมีการรับรู้การพัฒนา สอดคล้องกับ ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ (2549: 5) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ เน้นการเตรียมความพร้อมในการสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์อาชีพคือตำแหน่งที่บุคคลคล่องไป ตลอดชีวิตการทำงาน บุคคลยึดอาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเองก่อนได้รับงาน ทำในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการหลายด้าน การพัฒนาอาชีพยังเป็นการดำเนินการ อย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ ทักษะของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ ปฏิบัติอยู่เป็นการแสดงให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้า ของอาชีพผลประโยชน์ตอบแทนที่ พึงได้รับจากการปฏิบัติงานโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการ เปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากรในลักษณะการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้ สูงขึ้นการพัฒนาอาชีพในด้านที่เกี่ยวกับบุคคลจะเน้นความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์กรซึ่งแต่ละ บุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเองเช่นต้องรู้จักวิเคราะห์จุดหมายและทักษะของตนเองโดยองค์กรจะ มีบทบาทในการกระตุ้นและช่วยเหลือการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมการ สำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรอันเนื่องมาจากนโยบายขององค์กรการพัฒนาสายอาชีพใน องค์กรในปัจจุบันดำเนินในลักษณะเป็นหุ้นส่วนกับบุคลากรการพัฒนาสายอาชีพโดยทั่วไปก็ทำได้โดย การจัดสร้างเส้นทางสายอาชีพ การมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ การหมุนเวียนงาน การแจ้ง ผลการปฏิบัติงานและการเสนอแนะ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ และการเพิ่มพูน ความรู้

### 3. สมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและ ท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร การท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว เพราะการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ สามารถ เป็นกระบวนการที่บุคคล แสดงออกทางบุคลิกภาพในการปรับตัวทางสังคม เป็นความพยายามปรับตัวเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ เน้น

ระหว่างบุคลิกภาพและอาชีพมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน สู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (อารีรัตน์ ลำเจียกมงคล. 2554: 76) และเมื่อแยกพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรงานท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมมีผลต่อความก้าวหน้าอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว เนื่องจากว่า การกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ลำดับความสำคัญของเป้าหมาย เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการวางแผนการทำงานที่ดี เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายในการทำงานตามที่ระบุไว้ ดังนั้นบุคคลที่จะสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้นั้น การสร้างสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมงานหรือเพื่อร่วมงานถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความเข้มแข็ง เช่น การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมงาน การสร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อร่วมพลังในการปฏิบัติการกิจต่างๆของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันส่งเสริม บุคคลในทีม ตัวแทนของทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมทีมให้ไปสู่อำนาจหน้าที่ ที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559: 15) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จความก้าวหน้า และ การพัฒนาการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม ในการทำงานเป็นทีมนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการต่าง ๆ ทั้งในส่วนผู้นำทีม สมาชิกในทีม กระบวนการในการทำงาน และงานส่งเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่สมาชิกทุกคนในทีมควรจะได้เรียนรู้เพื่อเสริมสร้างให้ทีมงานมีความมั่นคง และพัฒนาให้ทีมงานมีประสิทธิภาพขึ้น นอกจากนี้ สายแก้ว จ้าวเจริญ (2559: 132) กล่าวว่าความก้าวหน้าด้านอาชีพเป็นข้อผูกมัดต้องคิดว่าจะต้องทำให้พนักงานทุกคนมีความรู้ ความสามารถเพื่อทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามแผนผังอาชีพที่ได้แสดงไว้เพราะความก้าวหน้าในอาชีพต้องขึ้นอยู่กับความพยายาม และความสามารถของพนักงานแต่ละคน ตลอดจนการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเปลี่ยนตำแหน่งของงานแต่ละองค์กรด้วย ตลอดจนการได้รับการศึกษาต่อ ที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ พงศ์ หรดาล (2540: 70-71) ที่กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาด้านจิตใจ ทักษะคิดตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานปฏิบัติสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นำไปสู่ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานผู้ปฏิบัติงาน ย่อมมีความก้าวหน้าทั้งตำแหน่ง หน้าที่ เงินเดือน ที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถความประพฤติตลอดจนถึงผลงานในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ชูลีพร จิณณธนพงษ์ (2554) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการฝึกอบรมกับความก้าวหน้าใน

สายงานอาชีพครูของโรงเรียนเอกชน ในเขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ความก้าวหน้าด้านอาชีพมีความสัมพันธ์กับการฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าด้านอาชีพมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร การท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงกลาโหมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1. จากการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงกลาโหมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงกลาโหมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวอยู่ในระดับมากแต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยเฉพาะการประสานรอยร้าวหรือคลี่คลายข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารควรมีนโยบายสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรภายในกรม เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของการทำงานตามที่กำหนดไว้

1.2. จากการศึกษาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงกลาโหมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงกลาโหมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับมากแต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าด้านตนเองของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยเฉพาะการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนทุนการศึกษาที่สูงขึ้นจากองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบาย และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในระดับสายงานต่างๆ ที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้

ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่ในองค์กร

## 2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

2.1. จากการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวง แกลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ด้านจริยธรรมของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยที่สูง แต่การทำงานเป็นทีมของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ และความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในทีมงาน อันส่งผลทำให้การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่ได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น บุคลากรทุกคนควรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน การกำหนดขอบเขตระยะเวลา ลำดับความสำคัญ และบทบาทของแต่ละคนในการทำงาน สู่การกำหนดหลักปฏิบัติพื้นฐานร่วมกันในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมงาน

2.2. จากการศึกษาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวง แกลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ความก้าวหน้าด้านตนเองของบุคลากรภายในกรมการท่องเที่ยวลาวมีค่าเฉลี่ยด้านความก้าวหน้าในอาชีพด้านตำแหน่งในระดับที่สูง แต่ความก้าวหน้าด้านตนเองมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำ ฉะนั้นบุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ เช่น การศึกษาต่อ การไปศึกษาดูงานอันเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถของตนเอง รวมไปถึงการแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้จากการทำงาน รวมไปถึงการใช้ความรู้ความสามารถในสาขาวิชาที่เรียนมาสู่การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่

### ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความต้องการเฉพาะด้านของบุคลากรในทำงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานด้านบริการที่สอดคล้อง และการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. ควรมีการศึกษาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร ในหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัด เนื่องด้วยสมรรถนะหลักของบุคลากรในการทำงานของแต่ละ

ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันจึงมีความจำเป็นที่จะศึกษาเพื่อพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าด้านอาชีพให้กับพนักงานในแต่ละจังหวัดมากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้านตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ในด้านต่างๆ เช่น สมรรถนะทั่วไปสมรรถนะตามสายงาน ที่ส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร และความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น



## บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาการท่องเที่ยว. 2558. สถิตินักท่องเที่ยวของ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2558. นครหลวงเวียงจันทน์ กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว.
- กรรมการแผนการและการลงทุน. 2549. นโยบายแห่งชาติด้านประชากรและการพัฒนา. นครหลวงเวียงจันทน์: สำนักงานนายก.
- กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว. 2553. ยุทธศาสตร์พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. นครหลวงเวียงจันทน์.
- \_\_\_\_\_. 2555. ข้อตกลงว่าด้วยการจัดตั้ง และการเคลื่อนไหวของกระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว. นครหลวงเวียงจันทน์: ห้องว่าการรัฐบาล.
- \_\_\_\_\_. 2559. การจัดตั้ง ปฏิบัติ งานด้าน แถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว ในระยะ 1 ปี ประจำปี 2559-2559 และแผนพัฒนางานด้านแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว ประจำปี 2560. นครหลวงเวียงจันทน์
- \_\_\_\_\_. 2560. นโยบายและวิสัยทัศน์การท่องเที่ยว สปป. ลาว. นครหลวงเวียงจันทน์.
- กระทรวงแผนการและการลงทุน. 2559. แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ 5 ปี ครั้งที่ VIII (2559-2563). นครหลวงเวียงจันทน์: สภาแห่งชาติ.
- กระทรวงภายใน. 2554. ยุทธศาสตร์งานคุ้มครองรัฐกร ของสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ถึงปี พ.ศ. 2563. นครหลวงเวียงจันทน์.
- กำชัย กลับชัย. 2553. ศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมตามแนวทางพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานพ.ศ. 2545 ของอุตสาหกรรมโรงแรม ในเขตเทศบาลเมืองป่าตอง. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. 2557. การบริหารทรัพยากรบุคคล Human resource management. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิง.
- เคอรี่วัลย์ ลิ้มอภิชาติ. 2531. หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและพัฒนา. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.
- แคทซ์ ราล์ฟ. 2011. การบริหารจัดการนวัตกรรม [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://mrslaongtip.wordpress.com/tag/ความคิดสร้างสรรค์และที่/>. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เพิร์เน็ท.

- จีระสุข ชินะโชติ. 2553. **ความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย.** บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จूरรัตน์ จอมวุฒิ. 2550. **ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการท้องถิ่นอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก.** ปริญญาบริหารรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น. 2551. **การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.** นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุฬาลักษณ์ ณ ลำปาง. 2557. **ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม.** ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เฉลิมพล แก้ววงศ์วัน. 2553. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดลำปาง.** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชลารักษ์ นุชแดง. 2555. **การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนกรมการพัฒนาชุมชน.** รัฐประศาสนศาสตร. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชัยวิสิทธิ์ กิ่งแก้ว. 2556. **สมรรถนะหลักของรัฐกรผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือรองหัวหน้าแผนก กระทรวงภายใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.** วิทยาลัยบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาตรี โปธิกุล. 2552. **สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภา.** บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูลีพร จิณณชนพงษ์. 2554. **ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการฝึกอบรมกับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพครูของโรงเรียนเอกชน ในเขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร.** บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูชัย สมितिไกร. 2544. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชคดี จันทวงศ์. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานเหตุผลเชิงจริยธรรมและจริยธรรมในการทำงาน กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. **เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- \_\_\_\_\_. 2547. **มารู้จัก competency กันเถอะ.** กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ทวีศักดิ์ มัสยะะ. 2552. **การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล.** ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยปกครองท้องถิ่น. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- เทื้อน ทองแก้ว. 2550. **สมรรถนะ (Competency) หลักการและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2546. **พฤติกรรมบุคคลในองค์กร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- \_\_\_\_\_. 2549. **พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชুম ช่าง จำกัด.
- ธนกร จันทร์ระวาง. 2553. **ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่โอนไปสังกัดเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่**. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. 2546. **การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์กร**. วารสารบริหารธุรกิจ, 99(7-9), 55-57.
- ธาริณี อภัยโรจน์. 2553. **ศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อพัฒนาบุคลากร ศึกษาศึกษาสำนักอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา**. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 2548. **คู่มือการนำ Competency มาใช้ในองค์กร**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) สสท.
- \_\_\_\_\_. 2549. **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) สสท.
- นนทยา สร้อยพยอม. 2554. **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร**. ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- บดินทร์ อินทร์พันธ์. 2554. **สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทมอนซานโต้ไทยแลนด์จำกัด**. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2554. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมา เพชรสาวง. 2561. **สัมภาษณ์การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว**. นครหลวงเวียงจันทน์.
- บุชา จันทรพิมล. 2554. **การพัฒนาสมรรถนะหลักของสมาชิกกองอาสารักษาดินแดน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย**. รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เบญจพร วาทีกานท์. 2559. **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต2**. การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2550. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ตะวัน ส.เอเชียเพรส.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2533. **จิตวิทยาการบริหารบุคคล**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือเสริมกรุงเทพ.
- ปานทิพย์ บุญยะสุด. 2540. **ทัศนะของนักสังคมสงเคราะห์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพสังคมสงเคราะห์** ศึกษาเฉพาะกรณีนักสังคมสงเคราะห์สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พงศ์ ทรดาล. 2540. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เจริญศิลป์.
- พัชรมัย แก้วบรรจง. 2557. **การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13**. ปรินญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พัชรี คงดี. 2556. **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์**. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. 2557. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน สมุทรสงคราม**. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม.
- เพ็ญประภา พรศรีเมตต์. 2549. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลขอนแก่น**. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- มณีรัตน์ รักษาพล. 2559. **สมรรถนะหลักของบุคลากรสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรณีศึกษานักวิชาการสาธารณสุข เครือข่ายบริการที่ 8**. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. 2541. **การบริหารงานบุคคลในในภาครัฐกิจ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัชฎา ณ น่าน. 2550. **สมรรถนะหลักขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน**. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ราณี อีสัยกุล. 2547. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรางคณา ชูเชิดรัตน์. 2557. **แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และ ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนใน เขตกรุงเทพมหานคร**. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วัฒนา พัฒนาพงศ์. 2546. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แปซิฟิก.
- วิเชียร ดอนวิชา. 2550. **การศึกษาสภาพองค์การของโรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1**. สถาบันบัณฑิตศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

- วิทยา จันทร์ศิริ. 2551. **การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ**. การบริหารและพัฒนาการศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วินัย ไช้ขาว. 2553. **สมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทครัวแม่ศรีเรือนจำกัดและบริษัทในเครือ**. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีระพล ทองมา. 2543. **คู่มือการเรียนการสอนวิธีวิจัยทางการท่องเที่ยว**. คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2557. **สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ**. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 6(12), 171.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. 2559. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์สถิติแห่งชาติ สปป ลาว. 2559. **สถิติ 40ปี 1975-2015**. นครหลวงเวียงจันทน์: กระทรวงแผนการและการลงทุน.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. 2553. **COMPETENCY เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สภาแห่งชาติ. 2556. **กฎหมายการท่องเที่ยวลาว (ฉบับปรับปรุง)**. นครหลวงเวียงจันทน์: สภาแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. 2559. **กฎหมายว่าด้วยแรงงาน (ฉบับปรับปรุง)**. นครหลวงเวียงจันทน์: สภาแห่งชาติ.
- สมชาติ กิจยรรยง, อรจรรย์ณ ตะกั่วทุ่ง. 2550. **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมนึก ลิมอารีย์. 2552. **ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3**. คณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. 2557. **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน คู่มือสมรรถนะหลัก**. จังหวัดนนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [ก.พ.].
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2559 **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก.พ.
- สายแก้ว จ้าวเจริญ. 2559. **การรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่**. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2537. **คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบาย และตัวอย่าง พฤติกรรมบ่งชี้**. นนทบุรี: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- \_\_\_\_\_. 2552. **คู่มือสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ของ ข้าราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [ก.พ.].
- สิริรัศมีถา เมืองไทย. 2553. **ความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่**. วิจัยอิสระรัฐ ประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. 2560. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุธน ตั้งสกุล. 2547. **การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ For Quality**. วารสารเพื่อคุณภาพ (For quality), 11(86), 37-44.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. 2557. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุประวีณ์ สวางษ์. 2553. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง อำเภอ เมืองลำปาง จังหวัดลำปาง**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- สุพจน์ นาโพทอง. 2558. **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม**. วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สุพิชญา ฤทธิ์รักษา. 2544. **การศึกษาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของ บุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต3**. วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- สุมาลี แสงสว่าง. 2550. **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักของบุคลากรใน กรมราชทัณฑ์**. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุวิชัย โกศัลยวัฒน์. 2551. **ความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐความแตกต่างหญิง ชายปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยองค์กร**. รัฐประศาสนศาสตร์, 6(3), 65-115.
- อนัญญา พยัคฆ์หาญ. 2552. **สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการศึกษานครราชสีมา เขต4**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. 2543. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของ ผู้บริหารสตรี**. จุฬาลงกรณ์รีวิว, 49(13), 77-92.
- อัจฉรา หล่อตระกูล. 2557. **การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ**. มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

- อานูสอน ดวงไสวัด. 2554. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว**. ปรินญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2552. **COMPETENCY DEVELOPMENT ROADMAP (CDR)**. กรุงเทพฯ: บริษัท ปัญญามิตร การพิมพ์ จำกัด.
- \_\_\_\_\_. 2556. **การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบนพื้นฐานของ Competency (Competency-Based Training Needs Analysis)**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- \_\_\_\_\_. 2559. **การพัฒนา Core Competency บนแนวคิด 70:20:10**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารีรัตน์ ลำเจียกมงคล. 2554. **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มวิชาชีพครูในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 บัณฑิตวิทยาลัย**. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุทัย อุ่อรุณ. 2552. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอสรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี**. วิทยาลัยปกครองท้องถิ่น. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Boyatzis R.E. 1993. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Dimitriou, Christina K. 2017. The quest for a practical approach to morality and the tourism industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 31(Supplement C), 45-51.
- Leonard Nadler. 1992. **Every manager's guide to human resource development**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raymond A. Noe. 2010 Knowledge sharing A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, 20(2010), 115-131.
- Sundburg, M.D. 2011. On Being a Department Chairperson. **The American Biology Teacher**, 63(5), 306 - 307.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการวิจัย

## แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว  
 กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว  
 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

THE CORE COMPETENCY DEVELOPMENT AFFECTING TO CAREER PATH OF TOURISM  
 PERSONEL IN TOURISM DEPARTMENT, MINISTRY OF INFORMATION CULTURE AND  
 TOURISM, LAO PEOPLE'S DEMOCATIC REPLUBLIC (LAO PDR)

## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
 พัฒนาการท่องเที่ยว คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การ  
 พัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว  
 กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อนำข้อมูลที่ได้  
 ไปใช้ประโยชน์ทางวิชาการ และเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นใน  
 การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความก้าวหน้าด้านอาชีพให้กับบุคลากรที่  
 ทำงานกรมการท่องเที่ยว ตลอดจนองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้องต่อไป

ผู้ศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกรมการ  
 ท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดย  
 การตอบแบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น  
 ไม่มีผลกระทบใดใดต่อตัวท่าน และหน้าที่การงาน

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรกรมการท่องเที่ยว

ผู้ศึกษาหวังอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม และ  
 ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสังเวียน นิ่มนวล

นิสิตปริญญาโท สาขาพัฒนาการท่องเที่ยว

คณะพัฒนาการท่องเที่ยว

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและ  
ท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตามความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 25 ปี

( ) 25 – 30 ปี

( ) 31 – 35 ปี

( ) 36 – 40 ปี

( ) มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) สูงกว่าปริญญาโท

4. สถานภาพ

( ) โสด

( ) สมรส

( ) หม้าย

( ) หย่าร้าง

( ) แยกกันอยู่

5. ระดับตำแหน่งที่ปฏิบัติ

( ) ชำนาญการ

( ) ปฏิบัติการ

6. รายได้

( ) ต่ำกว่า 10,000 บาท

( ) 10,001 – 20,000 บาท

( ) 20,001 – 30,000 บาท

( ) สูงกว่า 30,000 บาท

7. ประสบการณ์ในการทำงาน

( ) ต่ำกว่า 5 ปี

( ) 5 – 10 ปี

( ) 11 – 15 ปี

( ) 16 – 20 ปี

( ) มากกว่า 20 ปี

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร กรรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรม

และท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตามความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวโดยมีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

สมรรถนะหลัก		ระดับการให้ ความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>						
1	ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง					
2	ความมุ่งมั่นอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา					
3	การกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					
4	ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย ทันต่อเวลาที่กำหนด					
5	การตรวจสอบงานตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนด					
6	การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ ใหม่ให้ดีและมีประสิทธิภาพ					
7	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงาน และตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก					
8	ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอื่นที่มีความท้าทายอยู่เสมอ					
9	ความทุ่มเท สละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด					
10	การติดตามผลงานในการประเมินผลการทำงานของตนเองเป็นระยะเพื่อทดสอบปัญหาในการทำงานและนำไปแก้ไขปรับปรุง					

สมรรถนะหลัก		ระดับการให้ ความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
<b>การบริการที่ดี</b>						
11	การให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่เป็นมิตรต่อผู้ขอรับบริการ					
12	ความตั้งใจเต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ					
13	การให้คำแนะนำ ขั้นตอน แก่ผู้ขอรับบริการได้ถูกต้อง					
14	การปรับเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด					
15	การช่วยแก้ไขปัญหาลเบื้องต้นแก่ผู้คนรับบริการ					
16	การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้ขอรับบริการ					
17	การอำนวยความสะดวกประสานงาน การให้บริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว					
18	การศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ					
<b>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ</b>						
19	ความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ในการศึกษาหาความรู้					
20	การศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ					
21	การนำวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น					
22	การนำความรู้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้					
23	การนำความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ มาให้คำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานได้					
24	การรวบรวมความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร					
25	การชวนหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างได้อย่างต่อเนื่อง					
26	การสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาเกิดความเชี่ยวชาญในด้านวิทยาการต่างๆได้					

สมรรถนะหลัก		ระดับการให้ ความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
<b>จริยธรรม</b>						
27	การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริตถูกต้อง					
28	การแสดงความคิดเห็นของตน ตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา					
29	การอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ					
30	จิตสำนึกที่ดี มีสัจจะ เชื่อถือในคำพูดได้					
31	การยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณในวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ					
32	การยึดมั่น และรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องในการปฏิบัติงาน					
33	การกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อความถูกต้อง ในการปฏิบัติงาน					
34	การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด พิทักษ์เพื่อผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ					
<b>การทำงานเป็นทีม</b>						
35	การปฏิบัติหน้าที่ในสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในทีม					
36	การรายงานให้ทีมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
37	การสร้างสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมได้เป็นอย่างดี					
38	การกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
39	การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
40	การประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน					
41	การแสดงน้ำใจมีเหตุวิกฤต และให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน					
42	การสร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติภารกิจต่างๆของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
43	การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย					
44	การกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ลำดับความสำคัญ ของเป้าหมาย					

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากร กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าว

วัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตามความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ		ระดับการให้ ความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
<b>ความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่</b>						
1	การได้รับโอกาสในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
2	การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น					
3	การมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเกณฑ์					
4	การเลื่อนตำแหน่งช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น					
5	การเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อการขอพิจารณาเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น					
6	อายุการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้รับการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น					
7	การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรของผู้บังคับบัญชา ความเป็น ธรรม					
8	การดำรงตำแหน่งในปัจจุบันอยู่ในระดับที่น่าพอใจ					
<b>ความก้าวหน้าด้านตนเอง</b>						
9	การได้รับโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
10	การกำหนดนโยบายสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อลดการเรียนรู้ ช่วยให้การปฏิบัติงานที่ยอมรับ และเพิ่ม ระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน					

การพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพ		ระดับการให้ ความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
11	การได้รับโอกาสในการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์การปฏิบัติงานยิ่งขึ้น					
12	การได้รับการส่งเสริม สนับสนุนทุนการศึกษาที่สูงขึ้นจากองค์กร					
13	ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาส่งผลต่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง					
14	การเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆได้อย่างเต็มที่ในองค์กร					
15	การรับรู้ได้ถึงการพัฒนา และประสิทธิภาพในการทำงานในช่วงที่ผ่านมา					
16	การอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นยังไม่ทั่วถึง					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ (เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

## ແບບສອບຖາມ

ຫົວຂໍ້: ການພັດທະນາສະມັດທະນະຫຼັກທີ່ມີຜົນຕໍ່ຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານອາຊີບຂອງບຸກຄະລາກອນການທ່ອງທ່ຽວ  
ຂະແໜງທ່ອງທ່ຽວ ກະຊວງຖະແຫຼງຂ່າວ ວັດທະນະທຳ ແລະ ທ່ອງທ່ຽວ  
ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ

THE CORE COMPETENCY DEVELOPMENT AFFECTING TO CAREER PATH OF TOURISM  
PERSONNEL IN TOURISM DEPARTMENT, MINISTRY OF INFORMATION CULTURE AND TOURISM,  
LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPLUBLIC (LAO PDR)

### ລາຍລະອຽດ

ແບບສອບຖາມສະບັບນີ້ເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງການສຶກສາໃນຫຼັກສູດປະລິນຍາໂທ ສາຂາພັດທະນາ  
ການທ່ອງທ່ຽວ ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້ ໂດຍມີວັດຖຸປະສົງເພື່ອສຶກສາ ການ  
ພັດທະນາສະມັດທະນະຫຼັກທີ່ມີຜົນຕໍ່ຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານອາຊີບ ຂອງບຸກຄະລາກອນການທ່ອງທ່ຽວ ຂະແໜງ  
ການທ່ອງທ່ຽວ ກະຊວງຖະແຫຼງຂ່າວ ວັດທະນະທຳ ແລະ ທ່ອງທ່ຽວ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນ  
ລາວ. ເພື່ອນຳຂໍ້ມູນທີ່ໄດ້ໄປໃຊ້ປະໂຫຍດທາງວິຊາການ ແລະ ເປັນແນວທາງໃຫ້ກັບຜູ້ບໍລິຫານໃນການພັດທະນາ  
ສະມັດທະນະຫຼັກອັນເປັນຄວາມສາມາດທີ່ຈຳເປັນ ໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຢ່າງມີປະສິດທິພາບ ແລະ ຍັງເປັນການ  
ສ້າງຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານອາຊີບ ໃຫ້ກັບບຸກຄະລາກອນ ທີ່ເຮັດວຽກພາຍໃນຂະແໜງການທ່ອງທ່ຽວ ແລະ ໜ່ວຍງານ  
ທີ່ກ່ຽວຂ້ອງຕໍ່ໄປ.

ດັ່ງນັ້ນ, ຜູ້ສຶກສາຮຽນຂໍຄວາມອະນຸເຄາະ ໃນການຕອບແບບສອບຖາມຈາກທ່ານ ທີ່ເຮັດວຽກພາຍໃນ  
ຂະແໜງການທ່ອງທ່ຽວ ກະຊວງຖະແຫຼງຂ່າວ ວັດທະນະທຳ ແລະ ທ່ອງທ່ຽວ ໂດຍຂໍ້ມູນຈາກການຕອບແບບສອບ  
ຖາມຂອງທ່ານຈະຖືກເກັບເປັນຄວາມລັບ ແລະ ຂໍ້ມູນທີ່ໄດ້ຈາກການນຳໃຊ້ ເພື່ອການສຶກສາເທົ່ານັ້ນ ບໍ່ມີຜົນການ  
ກະທົບໃດໆຕໍ່ທ່ານ ແລະ ການເຮັດວຽກ

ແບບສອບຖາມແບ່ງອອກເປັນ 3 ສ່ວນຄື:

ສ່ວນທີ່ 1 ຂໍ້ມູນກ່ຽວກັບປັດໃຈສ່ວນບຸກຄົນ

ສ່ວນທີ່ 2 ຂໍ້ມູນກ່ຽວກັບສະມັດທະນະຫຼັກຂອງບຸກຄະລາກອນ

ສ່ວນທີ່ 3 ຂໍ້ມູນກ່ຽວກັບຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານອາຊີບຂອງບຸກຄະລາກອນ

ຜູ້ສຶກສາຫວັງຢ່າງຍິ່ງວ່າ ຈະໄດ້ຮັບຄວາມອະນຸເຄາະຈາກທ່ານໃນການຕອບແບບສອບຖາມ ແລະ ຂໍ  
ຂອບໃຈທຸກໆທ່ານທີ່ໃນຄວາມອະນຸເຄາະ

ທ້າວ ສັງວຽນ ນິມນວນ

ນັກສຶກສາປະລິນຍາໂທ ສາຂາການພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ

ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ

ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້

**ສ່ວນທີ 1** ຂໍ້ມູນປັດໃຈສ່ວນບຸກຄົນຂອງບຸກຄະລາກອນຂະແໜງທ່ອງທ່ຽວ ກະຊວງຖະແຫຼງຂ່າວ ວັດທະນະທຳ ແລະ ທ່ອງທ່ຽວ

**ຄຳຊີ້ແຈງ:** ໃຫ້ທ່ານໃສ່ເຄື່ອງໝາຍ (✓) ລົງໃນຊ່ອງວ່າງຕາມຄວາມຈິງຫຼາຍທີ່ສຸດ ສະເພາະຄຳຕອບດຽວ.

1. ເພດ

( ) ຊາຍ ( ) ຍິງ

2. ອາຍຸ

( ) ຕໍ່າກວ່າ 25 ປີ ( ) 25-30 ປີ

( ) 31-25 ປີ ( ) 36-40 ປີ

( ) ຫຼາຍກວ່າ 40 ປີຂຶ້ນໄປ

3. ລະດັບການສຶກສາ

( ) ຕໍ່າກວ່າປະລິນຍາຕີ ( ) ປະລິນຍາຕີ

( ) ປະລິນຍາໂທ ( ) ສູງກວ່າປະລິນຍາໂທ

4. ສະຖານະພາບ

( ) ໂສດ ( ) ແຕ່ງງານ

( ) ໜ້າຍ ( ) ຫຍ່າຮ້າງ

( ) ແຍກກັນຢູ່

5. ລະດັບຕຳແໜ່ງທີ່ປະຕິບັດ

( ) ລະດັບຮອງພະແນກຂຶ້ນໄປ ( ) ລະດັບວິຊາການທົ່ວໄປ

6. ລາຍໄດ້

( ) ຕໍ່າກວ່າ 2.500.000 ກີບ ( ) 2.500.500 - 5.000.000

( ) 5.000.500 - 7.500.000 ກີບ ( ) ສູງກວ່າ 7.500.000 ກີບ

7. ປະສົບການໃນການເຮັດວຽກ

( ) ຕໍ່າກວ່າ 5 ປີ ( ) 5 - 10 ປີ

( ) 11 - 15 ( ) 16 - 20 ປີ

( ) ສູງກວ່າ 20 ປີຂຶ້ນໄປ

**ສ່ວນທີ 2** ຂໍ້ມູນກ່ຽວກັບສະມັດທະນະຫຼັກຂອງບຸກຄະລາກອນ ກະຊວງຖະແຫຼງຂ່າວ ວັດທະນະທຳ ແລະ ທ່ອງທ່ຽວ

**ຄຳຊີ້ແຈງ** ໃຫ້ທ່ານໃສ່ເຄື່ອງໝາຍ (✓) ລົງໃນຊ່ອງວ່າງຕາມຄວາມຈິງຫຼາຍທີ່ສຸດ ໂດຍມີເກນການໃຫ້ຄະແນນດັ່ງນີ້:

5 ໝາຍເຖິງຫຼາຍທີ່ສຸດ

4 ໝາຍເຖິງຫຼາຍ

3 ໝາຍເຖິງປານກາງ

2 ໝາຍເຖິງໜ້ອຍ

1 ໝາຍເຖິງໜ້ອຍທີ່ສຸດ

ສະມັດທະນະຫຼັກ		ລະດັບການໃຫ້ ຄວາມສໍາຄັນ				
		5	4	3	2	1
<b>ການມຸ່ງເນັ້ນຜົນສໍາເລັດ</b>						
1	ຄວາມສາມາດໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໄດ້ດີ ແລະ ຖືກຕ້ອງ					
2	ຄວາມພະຍາຍາມອິດທິນ ຂະຫຍັນໜັ້ນພຽນໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ກົງຕໍ່ເວລາ					
3	ການກໍາໜົດມາດຕະຖານຫຼືເປົ້າໝາຍໃນການເຮັດວຽກ ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຜົນງານທີ່ດີ					
4	ຄວາມສາມາດໃນການເຮັດວຽກໄດ້ຕາມເປົ້າໝາຍ ທັນຕໍ່ເວລາທີ່ກໍາໜົດ					
5	ການກວດສອບວຽກງານຕາມມາດຕະຖານ ຫຼື ເປົ້າໝາຍທີ່ກໍາໜົດ					
6	ການພັດທະນາວິທີໃນການເຮັດວຽກ ໃຫ້ມີປະສິດທິພາບຫຼາຍຂຶ້ນ ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຜົນສໍາເລັດທີ່ດີ ແລະ ມີປະສິດທິພາບ					
7	ການແກ້ໄຂປັນຫາສະເພາະໜ້າໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ການຕັດສິນໃຈໄດ້ດ້ວຍຕົນເອງໂດຍຄໍານຶ່ງເຖິງຜົນປະໂຫຍດຂອງໜ່ວຍງານເປັນຫຼັກ					
8	ຄວາມຄິດສ້າງສັນໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ພ້ອມທີ່ຈະເຮັດວຽກຢ່າງອື່ນທີ່ມີຄວາມທ້າທາຍຢູ່ຕະຫຼອດ					
9	ຄວາມທຸ່ມເທສຍສະຫຼະເວລາສ່ວນຕົວເພື່ອຜົນປະໂຫຍດຂອງໜ່ວຍງານ ແລະ ສາມາດເຮັດວຽກໄດ້ກົງກັບເປົ້າໝາຍທີ່ໜ່ວຍງານກໍາໜົດ					
10	ການຕິດຕາມຜົນງານໃນການປະເມີນຜົນຂອງການເຮັດວຽກຂອງຕົນເອງເປັນໄລຍະ ເພື່ອຊອກຫາປັນຫາໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ນໍາໄປປັບປຸງແກ້ໄຂ					
<b>ການບໍລິການທີ່ດີ</b>						
11	ການໃຫ້ບໍລິການດ້ວຍອັດທະຍາໄສໄມຕິຈິດທີ່ເປັນມິດຕໍ່ຜູ້ມາຮັບບໍລິການ					
12	ຄວາມຕັ້ງໃຈ ເຕັມໃຈ ແລະ ຄວາມກະຕືລືລົ້ນໃນການໃຫ້ບໍລິການ ແກ່ຜູ້ມາຮັບບໍລິການ					
13	ການໃຫ້ຄໍາແນະນໍາ ຂັ້ນຕອນແກ່ຜູ້ມາໃຊ້ໃຫ້ບໍລິການໄດ້ຢ່າງຖືກຕ້ອງ					
14	ການປັບປຸງວິທີ ຫຼື ຂັ້ນຕອນການໃຫ້ບໍລິການ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ມາຮັບບໍລິການໄດ້ຮັບປະໂຫຍດສູງສຸດ					
15	ການຊ່ວຍແກ້ໄຂປັນຫາເບື້ອງຕົ້ນແກ່ຜູ້ມາຮັບບໍລິການ					
16	ການມີສ່ວນຮວມໃນການຊ່ວຍຕັດສິນໃຈ ໃຫ້ແກ່ຜູ້ມາຮັບບໍລິການ					
17	ການອໍານວຍຄວາມສະດວກ ປະສານງານ ການໃຫ້ບໍລິການທີ່ຕໍ່ເນື່ອງ ແລະ ວອງໄວ					
18	ການສຶກສາຜົນການໃຫ້ບໍລິການ ເພື່ອການປັບປຸງ ແລະ ພັດທະນາ					
<b>ການສົ່ງສົມຄວາມຊ່ຽວຊານໃນອາຊີບ</b>						
19	ຄວາມກະຕືລືລົ້ນສົນໃຈໄຝຣູ້ ໃນການສຶກສາຫາຄວາມຮູ້					
20	ການສຶກສາຫາຄວາມຮູ້ ສົນໃຈເຕັກໂນໂລຊີ ແລະ ວິທະຍາການໃໝ່ໆ					
21	ການນໍາເອົາວິທີການເຮັດວຽກແບບໃໝ່ເພື່ອພັດທະນາປະສິດທິພາບ ແລະ ຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງໃຫ້ດີຂຶ້ນ					

22	ການນໍາຄວາມຮູ້ເຕັກໂນໂລຊີ ແລະ ວິທີການໃໝ່ໆມາປະຍຸກໃຊ້ໃນການເຮັດວຽກຂອງຕົນເອງໄດ້					
23	ການນໍາຄວາມຮູ້ເຕັກໂນໂລຊີ ແລະ ວິທະຍາການໃໝ່ໆມາແນະນາຫຼືແລກປ່ຽນຮຽນຮູ້ກັບເພື່ອນຮ່ວມງານໄດ້					
24	ການຮວບຮວມຄວາມຮູ້ເຕັກໂນໂລຊີ ແລະ ວິທະຍາການໃໝ່ໆ ເພື່ອສ້າງອົງຄວາມຮູ້ໃໝ່ໃນອົງກອນ					
25	ການຂົນຂວາຍຫາຄວາມຮູ້ທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບວຽກຢ່າງເລິກເຊິ່ງ ແລະ ກວ້າງຂວາງໄດ້ຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ					
26	ການສະໜັບສະໜູນການເຮັດວຽກຂອງບຸກຄະລາກອນໃນອົງກອນໃຫ້ມີການພັດທະນາເກີດຄວາມຊ່ຽວຊານໃນດ້ານຄວາມຮູ້ຕ່າງໆ					
<b>ຈາລິຍະທໍາ</b>						
27	ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ດ້ວຍຄວາມໂປ່ງໃສ່ ຊື່ສັດ ຖືກຕ້ອງ					
28	ການສະແດງຄວາມຄິດຂອງຕົນເອງຕາມຫຼັກວິຊາຊີບຢ່າງເປີດເຜີຍກົງໄປກົງມາ					
29	ການອຸດທິດຕົນເພື່ອຜົນປະໂຫຍດຂອງທາງລັດຖະການ ແລະ ພູມໃຈໃນຄວາມເປັນພະນັກງານລັດ					
30	ຈິດສໍານຶກທີ່ດີ ມີສັດຈະ ເຊື່ອຖືໃນຄໍາເວົ້າໄດ້					
31	ການຍຶດໜັ້ນໃນຫຼັກການຈັນຍາບັນໃນວິຊາຊີບ ແລະ ຈັນຍາບັນໃນລັດຖະກອນ					
32	ການຍຶດໜັ້ນ ແລະ ຮັກສາໄວ້ເຊິ່ງຄວາມຖືກຕ້ອງ					
33	ການກ້າທີ່ຈະຕັດສິນໃຈເພື່ອຄວາມຖືກຕ້ອງໃນການປະຕິບັດວຽກງານ					
34	ການຮັກສາຄວາມຖືກຕ້ອງ ໜັ້ນທຽງ ເພື່ອປົກປ້ອງຜົນປະໂຫຍດແລະຊື່ສຽງຂອງປະເທດ					
<b>ການເຮັດວຽກເປັນທີມ</b>						
35	ການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໃນສິ່ງທີ່ໄດ້ຮັບມອບໝາຍໄດ້ສໍາເລັດ ສະໜັບສະໜູນການຕັດສິນໃຈໃນທີມງານ					
36	ການລາຍງານໃຫ້ທີມງານໄດ້ຮັບຮູ້ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງການດໍາເນີນງານ ຫຼືຂໍ້ມູນອື່ນທີ່ເປັນປະໂຫຍດຕໍ່ການເຮັດວຽກຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ					
37	ການສ້າງຄວາມສໍາພັນ ແລະ ໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືກັບຜູ້ອື່ນໃນທີມງານເປັນຢ່າງດີ					
38	ການກ່າວເຖິງເພື່ອຮ່ວມງານໃນທາງທີ່ສ້າງສັນ ທັງຕໍ່ໜ້າແລະລັບຫຼັງ					
39	ການຮັບຟັງຄວາມຄິດເຫັນຂອງເພື່ອນຮ່ວມງານ ແລະ ເຕັມໃຈຮຽນຮູ້ຈາກຜູ້ອື່ນ					
40	ການປະສານຂໍ້ຂັດແຍ້ງຕ່າງໆທີ່ເກີດຂຶ້ນ ເພື່ອຮວມພະລັງໃນການປະຕິບັດວຽກງານ					
41	ການສະແດງນໍ້າໃຈໃນຍາມຫຍຸ້ງຍາກ ແລະ ການໃຫ້ຄວາມຊ່ວຍເຫຼືອແກ່ທີມງານ					
42	ການສ້າງຂວັນກໍາລັງໃຈຂອງທີມງານ ເພື່ອເພີ່ມພະລັງຄວາມສາມັກຄີໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຕ່າງໆຂອງໜ່ວຍງານໃຫ້ບັນລຸຜົນສໍາເລັດ					
43	ການມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັ້ງເປົ້າໝາຍ					
44	ການກໍາໜົດຂອບເຂດໄລຍະເວລາ ລໍາດັບຄວາມສໍາຄັນຂອງເປົ້າໝາຍ					

**ສ່ວນທີ 3** ຂໍ້ມູນກ່ຽວກັບຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານອາຊີບຂອງບຸກຄະລາກອນຂະແໜງການທ່ອງທ່ຽວ ວັດທະນະທຳ ແລະ ທ່ອງທ່ຽວ

**ຄຳຊີ້ແຈງ** ໃຫ້ທ່ານໃສ່ເຄື່ອງໝາຍ (✓) ລົງໃນຊ່ອງວ່າຕາມຄວາມຈິງຫຼາຍທີ່ສຸດ ໂດຍມີເກນການໃຫ້ຄະແນນດັ່ງນີ້:

- 5 ໝາຍເຖິງຫຼາຍທີ່ສຸດ
- 4 ໝາຍເຖິງຫຼາຍ
- 3 ໝາຍເຖິງປານກາງ
- 2 ໝາຍເຖິງໜ້ອຍ
- 1 ໝາຍເຖິງໜ້ອຍທີ່ສຸດ

ການພັດທະນາຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານອາຊີບ		ລະດັບການໃຫ້ຄວາມສຳຄັນ				
		5	4	3	2	1
<b>ຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານຕໍາແໜ່ງໜ້າທີ່</b>						
1	ການໄດ້ຮັບໂອກາດພິຈາລະນາເລື່ອນຕໍາແໜ່ງທີ່ສູງຂຶ້ນ					
2	ການໄດ້ຮັບມອບໝາຍໃຫ້ປະຕິບັດໜ້າທີ່ ແລະ ຄວາມຮັບຜິດຊອບທີ່ສູງຂຶ້ນ					
3	ການມີປະສິບການໃນການເຮັດວຽກຫຼາຍກວ່າເກນ					
4	ການເລື່ອນຕໍາແໜ່ງຊ່ວຍສ້າງຄວາມດຸໝັ່ນໃນການເຮັດວຽກຫຼາຍຂຶ້ນ					
5	ການເລື່ອນຕໍາແໜ່ງສິ່ງຜິດຕໍາການຂໍພິຈາລະນາເງິນເດືອນທີ່ເພີ່ມຂຶ້ນ					
6	ການອາຍຸການເຮັດວຽກທີ່ຫຼາຍຂຶ້ນເຮັດໃຫ້ໄດ້ຮັບການເລື່ອນຕໍາແໜ່ງທີ່ສູງຂຶ້ນ					
7	ການພິຈາລະນາເລື່ອນຕໍາແໜ່ງບຸກຄະລາກອນຂອງຫົວໜ້າ ມີຄວາມເປັນທຳ					
8	ການໄດ້ຮັບຕໍາແໜ່ງໃນປະຈຸບັນຢູ່ໃນລະດັບທີ່ໜ້າພໍໃຈ					
<b>ຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານຕົນເອງ</b>						
10	ການໄດ້ຮັບໂອກາດໃນການຝຶກອົບຮົມພັດທະນາທັກສະໃນການເຮັດວຽກຢູ່ເປັນປະຈຳ ເພື່ອການເຮັດວຽກທີ່ມີປະສິດທິພາບ					
11	ການກຳໜົດນະໂຍບາຍ ສະໜັບສະໜູນໃຫ້ພະນັກງານໄດ້ຮັບການຝຶກອົບຮົມຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ເພື່ອຫຼຸດເວລາການຮຽນຮູ້ ຊ່ວຍໃຫ້ການເຮັດວຽກເປັນທີ່ຍອມຮັບ ແລະ ເພື່ອຍົກລະດັບການເຮັດວຽກໃນປະຈຸບັນ					
12	ການໄດ້ຮັບການສົ່ງເສີມສະໜັບສະໜູນທຸກການສຶກສາທີ່ສູງຂຶ້ນຈາກອົງກອນ					
13	ປະສິບການໃນການເຮັດວຽກທີ່ຜ່ານມາສິ່ງຜິດຕໍາການເພີ່ມພູນຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດຂອງຕົນເອງ					
14	ການເປີດໂອກາດໃຫ້ໄດ້ໃຊ້ຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດໃນການເຮັດວຽກ ແລະ ສ້າງສັນຜົນງານໃໝ່ໆໄດ້ຢ່າງເຕັມທີ່ໃນອົງກອນ					
15	ການຮັບຮູ້ເຖິງການພັດທະນາ ແລະ ປະສິດທິພາບໃນການເຮັດວຽກທີ່ຜ່ານມາ					
16	ການອໍານວຍຄວາມສະດວກໃຫ້ແກ່ພະນັກງານທີ່ຕ້ອງການສຶກສາຕໍ່ໃນລະດັບທີ່ສູງຂຶ້ນຍັງບໍ່ທັນທົ່ວເຖິງ					





ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ

ตารางผนวกที่ 1 ผลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลรวม	ค่า IOC
	คนที่				
	1	2	3		
<b>1. สมรรถนะหลัก</b>					
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1. ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง	1	1	1	3	1
2. ความมุ่งมั่นอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา	1	1	1	3	1
3. การกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	1	1	1	3	1
4. ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย ทันต่อเวลาที่กำหนด	1	1	1	3	1
5. การตรวจสอบงานตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนด	1	1	1	3	1
6. การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ ใหม่ให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1
7. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงาน และตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก	1	1	1	3	1
8. ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอื่นที่มีความท้าทายอยู่เสมอ	1	1	1	3	1
9. ความทุ่มเท สละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด	1	1	1	3	1
10. การติดตามผลงานในการประเมินผลการทำงานของตนเอง เป็นระยะเพื่อทดสอบปัญหาในการทำงานและนำไปแก้ไขปรับปรุง	1	1	1	3	1
<b>การบริการที่ดี</b>					
11. การให้บริการด้วยอัธยาศัย ไมตรีที่เป็นมิตรต่อผู้ขอรับบริการ	1	1	1	3	1
12. ความตั้งใจเต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	1	1	1	3	1

## ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลรวม	ค่า IOC
	คนที่				
	1	2	3		
13. การให้คำแนะนำ ขั้นตอน แก่ผู้ขอรับบริการได้ถูกต้อง	1	1	1	3	1
14. การปรับเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด	1	1	1	3	1
15. การช่วยแก้ไขปัญหาเบื้องต้นแก่ผู้รับบริการ	1	1	1	3	1
16. การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจแก่ผู้ขอรับบริการ	1	1	1	3	1
17. การอำนวยความสะดวกประสานงาน การให้บริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว	1	1	1	3	1
18. การศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ	1	1	1	3	1
<b>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ</b>					
19. ความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ ในการศึกษาหาความรู้	1	1	1	3	1
20. การศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ	1	1	1	3	1
21. การนำวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น	1	1	1	3	1
22. การนำความรู้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้	1	1	1	3	1
23. การนำความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ มาให้คำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานได้	1	1	1	3	1
24. การรวบรวมความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร	1	1	1	3	1
25. การชวนขยายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1
26. การสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาเกิดความรู้เชี่ยวชาญในด้านวิทยาการต่างๆได้	1	1	1	3	1

## ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลรวม	ค่า IOC
	คนที่				
	1	2	3		
<b>จริยธรรม</b>					
27. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริตถูกต้อง	1	1	1	3	1
28. การแสดงความคิดเห็นของตน ตามหลักวิชาซีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา	1	1	1	3	1
29. การอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ	1	1	1	3	1
30. จิตสำนึกที่ดี มีสัจจะ เชื่อถือในคำพูดได้	1	1	1	3	1
31. การยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณในวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ	1	1	1	3	1
32. การยึดมั่น และรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1
33. การกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อความถูกต้อง ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1
34. การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด พิทักษ์เพื่อผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ	1	1	1	3	1
<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
35 การปฏิบัติหน้าที่ในสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในทีม	1	1	1	3	1
36. การรายงานให้ทีมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1
37. การสร้างสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมได้เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1
38. การกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	1	1	1	3	1
29. การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	1	1	1	3	1

## ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อความถามในแบบสอบถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลรวม	ค่า IOC
	คนที่				
	1	2	3		
40. การประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1
41. การแสดงน้ำใจมีเหตุวิกฤต และให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน	1	1	1	3	1
42. การสร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อร่วมพลังในการปฏิบัติภารกิจต่างๆของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ	1	1	1	3	1
43. การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย	1	1	1	3	1
44. การกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ลำดับความสำคัญ ของเป้าหมาย	1	1	1	3	1
<b>2. ความก้าวหน้าด้านอาชีพ</b>					
<b>ความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง</b>					
1. การได้รับโอกาสในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	1	1	3	1
2. การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น	1	1	1	3	1
3. การมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเกณฑ์	1	1	1	3	1
4. การเลื่อนตำแหน่งช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	1	1	1	3	1
5. การเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อการขอพิจารณาเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น	1	1	1	3	1
6. อายุการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้รับการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	1	1	3	1
7. การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรของผู้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรม	1	1	1	3	1
8. การดำรงตำแหน่งในปัจจุบันอยู่ในระดับที่น่าพอใจ	1	1	1	3	1
9. การได้รับโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการทำงาน อยู่เสมอเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1

## ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อความถามในแบบสอบถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลรวม	ค่า IOC
	คนที่				
	1	2	4		
<b>ความก้าวหน้าด้านตนเอง</b>					
10. การกำหนดนโยบายสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการเรียนรู้ ช่วยให้การปฏิบัติงานที่ยอมรับและเพิ่มระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	1	1	1	3	1
11. การได้รับโอกาสในการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์การปฏิบัติงานยิ่งขึ้น	1	1	1	3	1
12. การได้รับการส่งเสริม สนับสนุนทุนการศึกษาที่สูงขึ้นจากองค์กร	1	1	1	3	1
13. ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาส่งผลต่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง	1	1	1	3	1
14. การเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆได้อย่างเต็มที่ในองค์กร	1	1	1	3	1
15. การรับรู้ได้ถึงการพัฒนา และประสิทธิภาพในการทำงานในช่วงที่ผ่านมา	1	1	1	3	1
16. การอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นยังไม่ทั่วถึง	1	1	1	3	1
<b>รวม</b>				180	60

หมายเหตุ สูตร  $IOC = \frac{R}{N}$  แทนค่า  $= \frac{60}{60} = 1$



ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ตารางผนวกที่ 2 แสดงผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
<b>1. สมรรถนะหลัก</b>	
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>	
1. ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง	0.70
2. ความมุ่งมั่นอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา	0.85
3. การกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	0.69
4. ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย ทันท่วงเวลาที่กำหนด	0.77
5. การตรวจสอบงานตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนด	0.57
6. การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้ ผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีและมีประสิทธิภาพ	0.61
7. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงาน และตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก	0.68
8. ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานอื่นที่มีความท้าทายอยู่เสมอ	0.65
9. ความทุ่มเท สละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน และสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด	0.80
10. การติดตามผลงานในการประเมินผลการทำงานของตนเองเป็นระยะเพื่อทดสอบปัญหาในการทำงานและนำไปแก้ไขปรับปรุง	0.68
<b>การบริการที่ดี</b>	
11. การให้บริการด้วยอัธยาศัย ไมตรีที่เป็นมิตรต่อผู้ขอรับบริการ	0.81
12. ความตั้งใจเต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	0.87
13. การให้คำแนะนำ ชี้ขั้นตอน แก่ผู้ขอรับบริการได้ถูกต้อง	0.75
14. การปรับเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด	0.74
15. การช่วยแก้ไขปัญหาเบื้องต้นแก่ผู้คนรับบริการ	0.86
16. การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้ขอรับบริการ	0.72
17. การอำนวยความสะดวกประสานงาน การให้บริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว	0.86
18. การศึกษาผลการให้บริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ	0.67

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
<b>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ</b>	
19. ความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ ในการศึกษาหาความรู้	0.80
20. การศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ	0.82
21. การนำวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ ความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น	0.79
22. การนำความรู้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานของตนเองได้	0.86
23. การนำความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ มาให้คำแนะนำหรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานได้	0.86
24. การรวบรวมความรู้เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ ใหม่ในองค์กร	0.73
25. การชวนขยายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างได้อย่าง ต่อเนื่อง	0.73
26. การสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาเกิดความ เชี่ยวชาญในด้านวิทยาการต่างๆได้	0.63
<b>จริยธรรม</b>	
27. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริตถูกต้อง	0.57
28. การแสดงความคิดเห็นของตน ตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา	0.72
29. การอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และภาคภูมิใจในความเป็น ข้าราชการ	0.80
30. จิตสำนึกที่ดี มีสำจจะ เชื่อถือในคำพูดได้	0.71
31. การยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณในวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ	0.81
32. การยึดมั่น และรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	0.71
33. การกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อความถูกต้อง ในการปฏิบัติงาน	0.60
34. การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด พิทักษ์เพื่อผลประโยชน์และชื่อเสียงของ ประเทศชาติ	0.88

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
<b>การทำงานเป็นทีม</b>	
35. การปฏิบัติหน้าที่ในสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในทีม	0.84
36. การรายงานให้ทีมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.68
37. การสร้างสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมได้เป็นอย่างดี	0.78
38. การกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	0.77
29. การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	0.83
40. การประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน	0.83
41. การแสดงน้ำใจมีเหตุวิกฤต และให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน	0.72
42. การสร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ	0.77
43. การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย	0.84
44. การกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ลำดับความสำคัญ ของเป้าหมาย	0.79
<b>2. ความก้าวหน้าด้านอาชีพ</b>	
<b>ความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง</b>	
1. การได้รับโอกาสในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	0.76
2. การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น	0.80
3. การมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเกณฑ์	0.76
4. การเลื่อนตำแหน่งช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	0.81
5. การเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อการขอพิจารณาเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น	0.78
6. อายุการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้รับการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น	0.74
7. การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรของผู้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรม	0.74
8. การดำรงตำแหน่งในปัจจุบันอยู่ในระดับที่น่าพอใจ	0.76

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
<b>ความก้าวหน้าด้านตนเอง</b>	
9. การได้รับโอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	0.72
10. การกำหนดนโยบายสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อลดการเรียนรู้ ช่วยให้การปฏิบัติงานที่ยอมรับ และเพิ่มระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	0.78
11. การได้รับโอกาสในการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์การปฏิบัติงานยิ่งขึ้น	0.78
12. การได้รับการส่งเสริม สนับสนุนทุนการศึกษาที่สูงขึ้นจากองค์กร	0.76
13. ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาส่งผลต่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเอง	0.76
14. การเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆได้อย่างเต็มที่ในองค์กร	0.83
15. การรับรู้ได้ถึงการพัฒนา และประสิทธิภาพในการทำงานในช่วงที่ผ่านมา	0.74
16. การอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นยังไม่ทั่วถึง	0.78
<b>รวม</b>	<b>0.76</b>



ภาคผนวก ง

เอกสารขอความอนุเคราะห์

ສທ 0523.8.1.1/219



ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ  
ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້  
ເຂດໜອງຫານ ເມືອງສັນຊາຍ  
ແຂວງຊຽງໃໝ່ 50290

22 ພະຈິກ 2017

ເລື່ອງ: ຂໍຄວາມອະນຸເຄາະເກັບຂໍ້ມູນການວິໄຈ

ຮຽນ: ທ່ານຫົວໜ້າກົມໂຄສະນາການທ່ອງທ່ຽວ

ດ້ວຍ ທ້າວ ສັງວຽນ ນິ້ມນວນ ລະຫັດ 5909302007 ນັກສຶກສາລະດັບປະລິນຍາໂທ ສາຂາ ວິຊາພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້ ໄດ້ຮັບການ ອະນຸມັດໃຫ້ຈັດສ້າງວິທະຍານິພົນ ເລື່ອງ ການພັດທະນາສະມັດທະນະຫຼັກທີ່ມີຜົນຕໍ່ຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານ ອາຊີບຂອງບຸກຄະລາກອນການທ່ອງທ່ຽວ ຂະແໜງທ່ອງທ່ຽວ ກະຊວງຖະແຫຼງຂ່າວ ວັດທະນະທຳ ແລະ ທ່ອງທ່ຽວ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ ພາຍໃຕ້ການຄຸ້ມຄອງຂອງ ອາຈານ ດຣ. ປະຍິງ ຄຸສິລິສິນ ອາຈານທີ່ປຶກສາວິທະຍານິພົນ ເພື່ອໃຫ້ການວິຈັຍສຳເລັດລຸລວງໄປດ້ວຍດີ ຈຶ່ງຮຽນ ຂໍຄວາມອະນຸເຄາະໃຫ້ ທ້າວ ສັງວຽນ ນິ້ມນວນ ໃນການເກັບຮວບຮວມຂໍ້ມູນໂດຍ ການສຳພາດ ແລະ ແບບສອບຖາມ ໃນລະຫວ່າງວັນທີ່ 3-15 ທັນວາ 2017 ດັ່ງນັ້ນ ຜູ້ວິຈັຍຈະເປັນຜູ້ປະສານງານໃນ ລາຍລະອຽດຕໍ່ໄປ

ຈຶ່ງຮຽນມາເພື່ອຂໍພິຈາລະນາໃຫ້ຄວາມອະນຸເຄາະ ແລະ ຂໍຂອບໃຈມາໃນໂອກາດນີ້

ຮຽນດ້ວຍຄວາມນັບຖື

(ອາຈານ ດຣ. ກິລາຕິ ຕະການສິລິວານິດ)

ຮອງຄະນະບໍດີຝ່າຍວິຊາການແລະວິໄຈ ປະຕິບັດໜ້າທີ່ແທນ

ຄະນະບໍດີ ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ

ໂທ 053-875150

ໂທລະສານ 053-875166

ສທ 0523.8.1.1/219



ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ  
ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້  
ເຂດໜອງຫານ ເມືອງສັນຊາຍ  
ແຂວງຊຽງໃໝ່ 50290

22 ພະຈິກ 2017

ເລື່ອງ: ຂໍຄວາມອະນຸເຄາະເກັບຂໍ້ມູນການວິໄຈ

ຮຽນ: ທ່ານຫົວໜ້າກົມພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ

ດ້ວຍ ທ້າວ ສັງວຽນ ນິ້ມນວນ ລະຫັດ 5909302007 ນັກສຶກສາລະດັບປະລິນຍາໂທ ສາຂາ ວິຊາພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້ ໄດ້ຮັບການ ອະນຸມັດໃຫ້ຈັດສ້າງວິທະຍານິພົນ ເລື່ອງ ການພັດທະນາສະມັດທະນະຫຼັກທີ່ມີຜົນຕໍ່ຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານ ອາຊີບຂອງບຸກຄະລາກອນການທ່ອງທ່ຽວ ຂະແໜງທ່ອງທ່ຽວ ກະຊວງຖະແຫຼງຂ່າວ ວັດທະນະທຳ ແລະ ທ່ອງທ່ຽວ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ ພາຍໃຕ້ການຄຸ້ມຄອງຂອງ ອາຈານ ດຣ. ປະຍິງ ຄຸສິລິສິນ ອາຈານທີ່ປຶກສາວິທະຍານິພົນ ເພື່ອໃຫ້ການວິຈັຍສຳເລັດລຸລວງໄປດ້ວຍດີ ຈຶ່ງຮຽນ ຂໍຄວາມອະນຸເຄາະໃຫ້ ທ້າວ ສັງວຽນ ນິ້ມນວນ ໃນການເກັບຮວບຮວມຂໍ້ມູນໂດຍ ການສຳພາດ ແລະ ແບບສອບຖາມ ໃນລະຫວ່າງວັນທີ່ 3-15 ທັນວາ 2017 ດັ່ງນັ້ນ ຜູ້ວິຈັຍຈະເປັນຜູ້ປະສານງານໃນ ລາຍລະອຽດຕໍ່ໄປ

ຈຶ່ງຮຽນມາເພື່ອຂໍພິຈາລະນາໃຫ້ຄວາມອະນຸເຄາະ ແລະ ຂໍຂອບໃຈມາໃນໂອກາດນີ້

ຮຽນດ້ວຍຄວາມນັບຖື

(ອາຈານ ດຣ. ກິລາຕິ ຕະການສິລິວານິດ)

ຮອງຄະນະບໍດີຝ່າຍວິຊາການແລະວິໄຈ ປະຕິບັດໜ້າທີ່ແທນ

ຄະນະບໍດີ ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ

ໂທ 053-875150

ໂທລະສານ 053-875166

ສທ 0523.8.1.1/219



ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ  
ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້  
ເຂດໜອງຫານ ເມືອງສັນຊາຍ  
ແຂວງຊຽງໃໝ່ 50290

22 ພະຈິກ 2017

ເລື່ອງ: ຂໍຄວາມອະນຸເຄາະເກັບຂໍ້ມູນການວິໄຈ

ຮຽນ: ທ່ານຫົວໜ້າກົມຄຸ້ມຄອງການທ່ອງທ່ຽວ

ດ້ວຍ ທ້າວ ສັງວຽນ ນິ້ມນວນ ລະຫັດ 5909302007 ນັກສຶກສາລະດັບປະລິນຍາໂທ ສາຂາ ວິຊາພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ ມະຫາວິທະຍາໄລແມ່ໂຈ້ ໄດ້ຮັບການ ອະນຸມັດໃຫ້ຈັດສ້າງວິທະຍານິພົນ ເລື່ອງ ການພັດທະນາສະມັດທະນະຫຼັກທີ່ມີຜົນຕໍ່ຄວາມກ້າວໜ້າດ້ານ ອາຊີບຂອງບຸກຄະລາກອນການທ່ອງທ່ຽວ ຂະແໜງທ່ອງທ່ຽວ ກະຊວງຖະແຫຼງຂ່າວ ວັດທະນະທຳ ແລະ ທ່ອງທ່ຽວ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ ພາຍໃຕ້ການຄຸ້ມຄອງຂອງ ອາຈານ ດຣ. ປະຍິງ ຄຸສິລິສິນ ອາຈານທີ່ປຶກສາວິທະຍານິພົນ ເພື່ອໃຫ້ການວິຈັຍສຳເລັດລຸລວງໄປດ້ວຍດີ ຈຶ່ງຮຽນ ຂໍຄວາມອະນຸເຄາະໃຫ້ ທ້າວ ສັງວຽນ ນິ້ມນວນ ໃນການເກັບຮວບຮວມຂໍ້ມູນໂດຍ ການສຳພາດ ແລະ ແບບສອບຖາມ ໃນລະຫວ່າງວັນທີ່ 3-15 ທັນວາ 2017 ດັ່ງນັ້ນ ຜູ້ວິຈັຍຈະເປັນຜູ້ປະສານງານໃນ ລາຍລະອຽດຕໍ່ໄປ

ຈຶ່ງຮຽນມາເພື່ອຂໍພິຈາລະນາໃຫ້ຄວາມອະນຸເຄາະ ແລະ ຂໍຂອບໃຈມາໃນໂອກາດນີ້

ຮຽນດ້ວຍຄວາມນັບຖື

(ອາຈານ ດຣ. ກິລາຕິ ຕະການສິລິວານິດ)

ຮອງຄະນະບໍດີຝ່າຍວິຊາການແລະວິໄຈ ປະຕິບັດໜ້າທີ່ແທນ

ຄະນະບໍດີ ຄະນະພັດທະນາການທ່ອງທ່ຽວ

ໂທ 053-875150

ໂທລະສານ 053-875166



ภาคผนวก ง

ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	Sungvien NIMNOUAN	
เกิดเมื่อ	01 ตุลาคม 2533	
ประวัติการศึกษา	2561	ปริญญาโทศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา พัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
	2555	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา การ ท่องเที่ยว คณะวิทยาศาสตร์สังคม มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว สปป. ลาว
	2553	อนุปริญญา สาขาวิชาครุวิทยาการศึกษาศาสตร์และ คณิตศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์องค์ตั้ง
ประวัติการทำงาน	2555	Coca-Cola Bottling Co.,Ltd, Vientiane, Laos
	2556	Officer (Website & Tourism Information Service) Department of Tourism Marketing Ministry of Information culture and Tourism, Laos
	2557	Project Coordinator JICA (Lao Pilot Program of Tourism [LPPT] and Laos Community Base Tourism [CBT]), Department of Tourism Marketing, Ministry of Information culture and Tourism, Laos
อีเมล		sungvien99@yahoo.com sungvien@tourismlaos.org

