

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร
องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

อานซอน ควงไสวัด

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2554


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ อานุสอน ดวงโสภา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

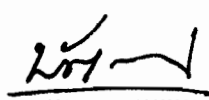
คณะกรรมการสอบปาดเปล่างานนิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)


.....กรรมการ
(ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)


.....กรรมการ
(ดร.วุฒิ ชินชนะโชคชัย)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์แพ้นิ นนทศักดิ์)

วันที่ 15 เดือน ๑๗/๑๗ พ.ศ. ๒๕๖๔

ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลง ได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. พรรรัตน์ แสดงหาญ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางถูกต้องตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบรวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่คอยให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษา ด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ กำลังกาย และกำลังทรัพย์ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมผู้วิจัย คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูเวทิตาแด่ บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบผลสำเร็จมาจนครบเท่าทุกวันนี้

อานุสอน ดวงโสวัต

52920770:สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก/ บุคลากร/ องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

อานูสอน ควงโสวัด: การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร
องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว (A STUDY OF GOVERNMENT OFFICER'S OPINION OF
CORE COMPETENCY IN LAO NATIONAL TOURISM) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์:
พรรัตน์ แสงหาญ, Ph.D., 105 หน้า. ปี พ.ศ. 2554.

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กร
ท่องเที่ยวแห่งชาติลาว” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ
บุคลากรองค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาวต่อสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงาน
เป็นทีม 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาวต่อสมรรถนะหลัก
5 ด้าน ตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการทำงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร
องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและ
วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ความถี่ ค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรองค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว มีความเห็นเกี่ยวกับ
สมรรถนะหลักทั้ง 5 เมื่อเรียงระดับ โดยค่าเฉลี่ยพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการทำงานเป็นทีม
($\mu = 4.20, \sigma = .71$) รองลงมา ด้านจริยธรรม ($\mu = 4.16, \sigma = .77$) อันดับสามคือ ด้านการส่งเสริม
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ($\mu = 4.13, \sigma = .66$) และ ด้านการบริการที่ดี ($\mu = 4.07, \sigma = .68$)
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\mu = 4.04, \sigma = .57$) ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบสมมติฐานพบว่าบุคลากรองค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ที่มี
ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ มีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ไม่ต่างกัน
ส่วนอายุ วุฒิการศึกษาและปัจจัยในการทำงาน ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน
หน่วยงาน มีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านต่างกัน

52920770: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ; M.M.
(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORD: CORE COMPETENCY/ GOVERNMENT OFFICER/ LAO NATIONAL
TOURISM ADMINISTRATION.

ANOUSONE DOUANGSOVATH: A STUDY OF GOVERNMENT OFFICER'S
OPINION OF CORE COMPETENCY IN LAO NATIONAL TOURISM ADMINISTRATION.
ADVISOR: PORNRAT SADANGHARN, Ph. D. 105 P. 2011.

The purpose of this research was "A study of government officer's opinion of core competencies in Lao National Tourism Administration" and objectives were 1) to study government officer's opinion of core competencies in Lao National Tourism Administration in 5 core competencies, namely motivation achievement, service mind, expertise, integrity and team work, and 2) to compare government officer's opinion of core competencies in Lao National Tourism Administration in 5 core competencies based on their personal data and working factors.

The study population were 119 officers. The data was collected by using questionnaires. Three parts of questionnaires were offered in this study, the first part was personal information, second part was the government officer's opinion of 5 core competencies and the third was open-ended questionnaires. The statistic was used in this analysis were descriptive statistic such as: frequency, percentage, and standard deviation.

The result of this study were as follow:

1. Government officer's opinion of all core competencies in Lao National Tourism Administration in 5 core competencies were high level such as :team work ($\mu = 4.20, \sigma = .71$) was the first opinion factor, integrity ($\mu = 4.16, \sigma = .77$) was the second opinion factor, expertise ($\mu = 4.13, \sigma = .66$) was the third opinion factor, service mind ($\mu = 4.07, \sigma = .68$) was the forth opinion factor and achievement motivation ($\mu = 4.04, \sigma = .57$) was the last one.
2. The comparison of Hypothesis was not accepted government officer's opinion in Lao National Tourism Administration in 5 core competencies such as: Sex. It was not different, but the basic personal characteristic such as: age, education and working factors as: working period, position and unit were accepted them and difference.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
คำถามการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การพัฒนาและหาคุณภาพเครื่องมือ.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
สัญลักษณ์ที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	55
ตอนที่ 2 ขอบเขตเนื้อหาการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ บุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวในสมรรถนะหลัก 5 ด้าน.....	58
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความคิดเห็นใน แต่ละด้านกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และหน่วยงาน.....	64
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ บุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว.....	74
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
สรุปผลการวิจัย.....	75
อภิปรายผลการวิจัย.....	78
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา.....	79
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	80
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	85
ภาคผนวก ก.....	86
ภาคผนวก ข.....	88
ภาคผนวก ค.....	92
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	105

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 จำนวนประชากรแยกตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว	34
3-2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม.....	34
4-1 จำนวนบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามเพศ.....	55
4-2 จำนวนบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามอายุ.....	55
4-3 จำนวนบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	56
4-4 จำนวนบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	56
4-5 จำนวนบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามตำแหน่ง.....	57
4-6 จำนวนบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามหน่วยงาน.....	57
4-7 ค่าเฉลี่ยส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะหลัก.....	58
4-8 ค่าเฉลี่ยส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	59
4-9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านการบริการที่ดี.....	60
4-10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในอาชีพ.....	61
4-11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านจริยธรรม.....	62
4-12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านการทำงาน เป็นทีม.....	63
4-13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามเพศ.....	64
4-14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามอายุ.....	66
4-15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	67
4-16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตำแหน่งงาน	70
4-18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามหน่วยงาน.....	72
4-19 ความถี่ของข้อเสนอแนะของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	74
5-1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย.....	77

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	5
2-1 โครงสร้างองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว	13
2-2 ความหมายของสมรรถนะ	22
2-3 ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก	39

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าองค์กรต่างเร่งปรับตัว ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแข่งขันที่ยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องพิจารณาถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างสมรรถนะให้แก่พนักงานและองค์กร โดยรวม สมรรถนะ หมายถึง ศักยภาพ จิตความสามารถซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกมา ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรม ที่แตกต่างกันออกไป หากองค์กรใดที่มีสมรรถนะหลัก องค์กรย่อมส่งผลทำให้้องค์การนั้น มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและ การกิจตามท้อง้องค์การ ได้กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ดี การที่จะสร้างสมรรถนะหลัก ใน้องค์การได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเรื่องสมรรถนะหลัก ทางด้านการจัดการสมรรถนะในงาน รวมถึงสมรรถนะหลัก ของพนักงานรายบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับงานที่ทำและสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ท้อง้องค์การต้องการ (สุจิตรา ธานันท์, 2552, หน้า 87)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลใน้องค์การ ได้เริ่มขึ้นใน ปีค.ศ.1960 โดยได้มีแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา (दनัย เทียนพุด, 2546, หน้า 55) ด้วยการกำหนดบนพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมี พื้นฐานทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมนิสัยใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้ บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลปฏิบัติงานตรง ตามวัตถุประสงค์ของ้องค์การ หลังจากนั้นแนวคิดเรื่องสมรรถนะได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชน ของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างชัดเจน โดย ปี ค.ศ. 1998 นิตยสารฟอร์จูน ฉบับเดือนกันยายน ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน ใน 15 ประเทศ พบว่า้องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2543, หน้า 11) และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ เบนแอนด์ครอปพานี (Bain & Company) จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่า สมรรถนะหลัก เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนำมาใช้ในการปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจ

อันดับ 3 รองจาก จริยธรรมขององค์การและการวางแผนยุทธศาสตร์ (Corporate Code of Ethics and Strategy Planning) (พสุ เดชะรินทร์, 2546 อ้างถึงในจิตรา สากร, 2550, หน้า, 1)

เมื่อกล่าวโดยรวมถึงความสำคัญของสมรรถนะได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย เช่น Wright (2001 อ้างถึงในพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554, หน้า, 13-14) ได้สรุปว่าสมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัวชี้วัดความเจริญเติบโตส่วนบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าทีในการบริการ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำเร็จที่สำคัญขององค์การ ส่วน Meisingers (2003 อ้างถึงในพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554, หน้า, 13-14) ได้สรุปว่า การเพิ่มสมรรถนะก็คือ การเพิ่มคุณค่า ซึ่งปัจจุบันนี้มนุษย์ต้องเผชิญหน้ากับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นความสำเร็จของการปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะและทักษะเฉพาะ 5 ประการสำคัญคือ 1. กลยุทธ์ในการช่วยเหลือ 2. ความรู้ทางธุรกิจ 3. ความหน้าเชื่อถือในส่วนบุคคล 4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง และ 5. เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นอกนั้น Morgan and others (2006 อ้างถึงในพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554, หน้า 13-14) ได้เสนอว่า สิ่งสำคัญและความต้องการสูงสุดในองค์การคือ การบรรลุเป้าหมาย และประเด็นสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน Ozcelik and Ferman (2006 อ้างถึงในพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554, หน้า, 13-14) ได้เสนอว่าสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ทำทลายองค์การคือการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศอย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็จะสามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์การและบุคคล

ดังนั้นองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว เป็นองค์การหนึ่งที่ขึ้นกับภาครัฐบาล ซึ่งมีรัฐมนตรีที่เป็นตำแหน่งสูงสุดในการบริหารองค์การประกอบด้วย 5 กรมได้แก่ กรมแผนการและการร่วมมือ กรมโฆษณาและส่งเสริมการท่องเที่ยว ห้องการบริหาร (สำนักงานปลัด) กรมคุ้มครองธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมและศูนย์ฝึกอบรมวิชาการท่องเที่ยว การบริหารบุคลากรขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของสำนักนายกรัฐมนตรีและข้อกำหนดของกรมการเมืองศูนย์กลางพรรค ที่ว่าด้วยเรื่องมาตรฐานของบุคลากรเลขที่ 04/ ก.น.ส.พ เวียงจันทน์ วันที่ 22 เดือน 7 ปี ค.ศ. 2003 พบว่า มาตรฐานของบุคลากรที่กำหนดดังกล่าวยังไม่ได้มีการนำเอาทฤษฎีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรมาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ความรู้ ความสามารถ ทักษะคติดีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและมีสมรรถนะที่สูงขึ้นตามภารกิจที่ได้มอบหมาย รวมทั้งเพื่อ

รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ให้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการพัฒนา ประเทศ และ ภูมิภาคอาเซียนต่อไป ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักของบุคลากรขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว โดยมีต้นแบบจากกรกำหนด สมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2552 ที่ได้กำหนด สมรรถนะหลักของข้าราชการไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอม ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงาน เป็นทีม ของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร องค์การท่องเที่ยว แห่งชาติลาวใน 5 ด้านโดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และหน่วยงาน

คำถามการวิจัย

1. ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยว แห่งชาติลาวในสมรรถนะหลัก 5 ด้านเป็นอย่างไร
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ของบุคลากรในองค์การท่องเที่ยว แห่งชาติลาว จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และ หน่วยงาน มีความแตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

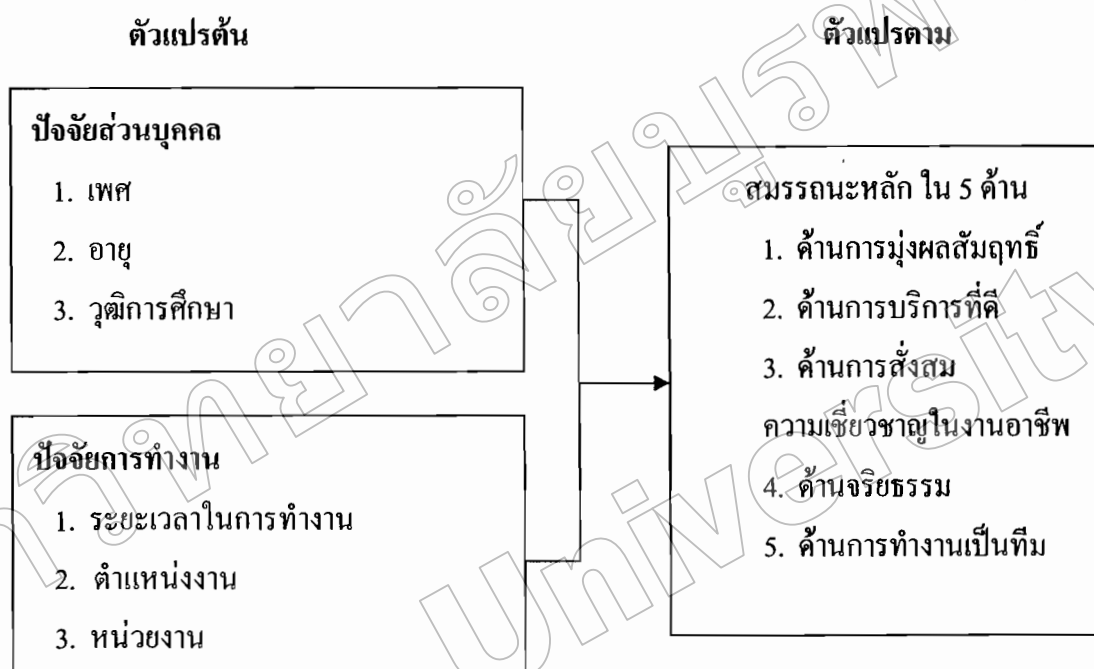
ความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวต่อสมรรถนะหลัก 5 ด้าน จำแนกตาม

1. เพศ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านที่แตกต่างกัน
2. อายุ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านที่แตกต่างกัน

3. วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน
ที่แตกต่างกัน
4. ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน
ที่แตกต่างกัน
5. ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน
ที่แตกต่างกัน
6. หน่วยงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านที่แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร องค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ ดังนี้



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน, 2552)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลเสนอให้กับฝ่ายบริหารบุคลากรในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
2. ผลการศึกษาคือประโยชน์ต่อการพิจารณาวางแผนพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรขององค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้ไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
3. ผลการศึกษาคือกรณีศึกษาให้กับองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การของภาครัฐบาลแผนกท่องเที่ยวที่อยู่ต่างจังหวัด และบรรดาหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการนำไปเป็นต้นแบบ

ขอบเขตของการศึกษา

1. ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ใน 5 กรม รวมจำนวนบุคลากร 119 คน
2. ตัวแปรต้นประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน ที่ปฏิบัติงาน และหน่วยงาน
3. ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม
4. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 20 กรกฎาคม 2554- 3 สิงหาคม 2554

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว หมายถึง องค์การบริหารการท่องเที่ยวทั่วประเทศลาว บุคลากร หมายถึง บุคลากร ผู้ดำรงตำแหน่ง อธิบดีกรม รองอธิบดีกรม หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงาน และ วิชาการที่สังกัดอยู่ขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

วุฒิกการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของบุคลากรในองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว โดยจำแนกเป็นวุฒิกศึกษาระดับเทียบเท่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และสูงกว่าปริญญาโท

ระยะเวลาในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

สมรรถนะ หมายถึง ชีตความสามารถ ศักยภาพและความสามารถ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์งานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในองค์การ

สมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวต่อสมรรถนะใน 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วน รัฐบาลกำหนดซึ่งหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาค้นเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและ เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของ ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและ ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกดังนี้

1. องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

ประวัติความเป็นมา

ปี ค.ศ. 1975-1992 องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว เป็นเพียงกรมการท่องเที่ยวที่สังกัดในกระทรวงแถลงข่าวและวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว มีบทบาทแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ท่องเที่ยว การกีฬาระหว่างประเทศเพื่อนบ้านด้วยกัน ไม่มีบริษัทบริการ การท่องเที่ยว ไม่มีรายรับ

ปี ค.ศ. 1989-1992 องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ได้แยกออกจากกระทรวงแถลงข่าวและวัฒนธรรม และการท่องเที่ยว สร้างองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ ไปขึ้นกับกระทรวงการค้า และเศรษฐกิจกับต่างประเทศตามมติตกลงของสภารัฐมนตรีเลขที่ 91 / ป ส ล ลงวันที่ 4 ตุลาคม ปี ค.ศ. 1989 ว่าด้วยงานการท่องเที่ยวสร้าง บริษัทท่องเที่ยว ดำเนินธุรกิจเข้าสู่การควบคุมด้วยระเบียบกฎหมายสร้างตั้งกองทุนแห่งชาติขึ้น

ปี ค.ศ. 1992-1997 แยกจากกระทรวงการค้า และพาณิชย์เศรษฐกิจกับต่างประเทศไปขึ้นกับสำนักงานนายกรัฐมนตรี เลขที่ 1000 / นย ลงวันที่ 23 ตุลาคมปี ค.ศ. 1992 ว่าด้วย การแต่งตั้งและการเคลื่อนไหวขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ

ปี ค.ศ. 1998 ได้แยกจากสำนักงานนายกรัฐมนตรีไปขึ้นกับกระทรวงการค้าและท่องเที่ยว ตามการเสนอโครงการบูรณาการชุดใหม่ต่อสภาแห่งชาติ ชุดที่ 4 เมื่อวันที่ 22- 26 กุมภาพันธ์ ปี ค.ศ. 1998 มาถึงปี ค.ศ. 1999 จึงได้มาขึ้นกับสำนักงานนายกรัฐมนตรีจนถึงปัจจุบัน

วิสัยทัศน์

สร้างประเทศลาวให้กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยวพร้อมเคียงกันกับปึกปึกภักขาววัฒนธรรมมรดกของชาติและสภาพแวดล้อมให้คงอยู่ตลอดไป

นโยบาย

1. รัฐบาลมีบทบาทเป็นศูนย์รวมในการอนุรักษ์ การป้องกัน และการพัฒนาการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ธรรมชาติ และประวัติศาสตร์ที่ยั่งยืนและผลประโยชน์ของคนในท้องถิ่น
2. รัฐบาลพิจารณาการท่องเที่ยวเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อ ส่งเสริมการผลิต การบริการ เพิ่มรายได้ทางด้านเงินตราต่างประเทศ สร้างการจ้างงาน สร้างรายได้และยกระดับมาตรฐานชีวิตการเป็นอยู่ของคนลาว
3. รัฐบาลส่งเสริมกิจกรรมทางด้านสังคม เช่น การแสดงงานบุญประเพณี และเทศกาลที่เกี่ยวข้องกับความสวยงามทางด้านประเพณีวัฒนธรรมและศิลปะมรดกทางวัฒนธรรมและความกล้าหาญระดับชาติของคนลาวเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
4. รัฐบาลเคารพและปกป้องสิทธิความเป็นธรรมและความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว
5. รัฐบาลอำนวยความสะดวก และช่วยปกป้องสิทธิส่วนบุคคลและนักลงทุนทั้งภายในและต่างประเทศที่มีส่วนร่วมในการส่งเสริมและการลงทุนในการท่องเที่ยว

ภาระบทบาท

องค์การการท่องเที่ยวแห่งชาติลาวเป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาการของสำนักงานนายกรัฐมนตรี โดยมีรัฐมนตรีประจำสำนักงานนายกรัฐมนตรีเป็นประธานองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว 1 ท่าน และมีรองประธานองค์การการท่องเที่ยวแห่งชาติ 3 ท่าน การท่องเที่ยวทำให้เกิดมีการลงทุนทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงและทางอ้อม เช่น ธุรกิจการคมนาคม ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจที่พัก ธุรกิจการค้าของที่ระลึก การท่องเที่ยว ยังเป็นการสร้างงานทำให้แก่สังคมในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การท่องเที่ยว ทำให้มีการหมุนเวียนของเงินตราและกระจายรายรับให้แก่ประชาชนท้องถิ่น รายจ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ได้กระจายไปทั่วประเทศเป็นจำนวนมาก โดยผ่านวงจรเศรษฐกิจ เช่น โรงแรม เรือแพกักรับรอง ร้านอาหาร การคมนาคม การนำเที่ยว สถานที่ท่องเที่ยว การขายของที่ระลึกที่ทำมาจากภูมิปัญญาชาวบ้านเป็นส่วนใหญ การท่องเที่ยวของคนลาวในประเทศก็มีความสำคัญมาก การท่องเที่ยวมิได้เพียงแต่สร้างความบันเทิง ความเพลิดเพลินเท่านั้น แต่ยังเป็นการกระจายรายได้ไปยังชนบทและท้องถิ่นที่มีสถานที่ท่องเที่ยวได้ดีการกระจายรายได้ในรูปแบบนี้จะทำให้เศรษฐกิจของท้องถิ่นขยายตัวอย่างสม่ำเสมอ การท่องเที่ยวทำให้นักท่องเที่ยวสนใจและเอาใจใส่ต่อการรักษาธรรมชาติและสัตว์ป่านานาชนิด

เป็นการเอาความช่วยเหลือจาก นานาชาติเพื่อปฏิบัติโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมป่าสงวนโครงการอนุรักษ์สัตว์ป่าอื่น ๆ สร้างจิตสำนึกให้คนในสังคมได้เห็นถึงความสำคัญของธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม หน้าที่

องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว มีหน้าที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. คำนึงว่าแนะนำแนวทางแผนนโยบายของพรรครัฐบาลเป็นยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการโดยละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาการท่องเที่ยว และ โรงแรมในขอบเขตทั่วประเทศ เพื่อนำเสนอต่อรัฐบาลพิจารณาอนุมัติ และ ชี้นำตรวจตราการจัดตั้งปฏิบัติยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
2. ร่วมมือกับหน่วยงานท่องเที่ยวและท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนด วางแผน พัฒนา และบูรณะแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ในขอบเขตทั่วประเทศ
3. คำนึงว่ากำหนดระเบียบการ นโยบาย และร่างกฎหมาย เกี่ยวกับการคุ้มครอง พัฒนาการท่องเที่ยว และโรงแรมเพื่อนำเสนอรัฐบาล และสภาแห่งชาติรับรอง
4. ส่งเสริม ติดตามตรวจตรา การปฏิบัติข้อกำหนด ระเบียบการ กฎหมายในหน่วยงานการท่องเที่ยวเป็นปกติ
5. อนุญาตการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว และโรงแรม เรือนพัก ร้านอาหาร และสถานที่พักผ่อน ตามการแบ่งชั้นคุ้มครองหน่วยงาน
6. ดักเตือน ปรับปรุงใหม่ สั่งหยุด หรือสั่งปิดและการเคลื่อนไหวธุรกิจท่องเที่ยว โรงแรม เรือนพัก ร้านอาหารและสถานที่ท่องเที่ยว สถานที่พักผ่อนเมื่อเห็นว่ามีผลกระทบผดละเมิดกฎหมาย หรือ ขัดกับระเบียบขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ
7. ดำเนินการโฆษณาเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวภายใน และสากลอย่างกว้างขวาง กำหนดนโยบาย มาตรฐานและการจัดหาตลาดในแต่ละระยะให้นับวันเปิดกว้าง
8. คำนึงว่าประกอบคำเห็นทางด้านวิชาการเกี่ยวกับ โครงการลงทุนภายใน และต่างประเทศด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม เรือนพัก ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว และสถานที่พักผ่อน
9. กำหนดมาตรฐานและจัดระดับชั้น หรือประเภทของ โรงแรม เรือนพัก ร้านอาหารให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ และ มาตรฐานสากล
10. จัดตั้ง ฝึกอบรมบุคลากรของภาครัฐ ภาคเอกชนที่เคลื่อนไหว ในหน่วยงานการท่องเที่ยว โรงแรม และ ร้านอาหารให้มีความสามารถบริการนักท่องเที่ยวในระดับมาตรฐานสากล

11. ชี้นำหน่วยงานสายตั้งของตนประจำท้องถิ่นทางด้านวิชาเฉพาะ รวมทั้งปัญหา การคุ้มครองบรรดาสมาคม และ หัวหน้าธุรกิจการท่องเที่ยว สมาคม และหน่วยธุรกิจโรงแรม เรือน พัก สมาคมและหัวหน้าธุรกิจร้านอาหาร ทั้งภาครัฐและเอกชนให้เคลื่อนไหวอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามระเบียบกฎหมายที่รัฐวางออก

12. ปรับปรุงบูรณะศูนย์ข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวให้ทันสมัย ทั้งในขั้นศูนย์กลาง และ ท้องถิ่นเร่งใส่เพิ่มทวีการโฆษณาและปลุกเร้าคนชวนขายการท่องเที่ยวภายใน และต่างประเทศอย่าง แข็งแรงและกว้างขวาง

13. ปรับปรุงระบบการบริหารของหน่วยงานการท่องเที่ยว ให้มีความหนักแน่น คุ่มครอง และนำพาให้พนักงาน-ข้าราชการ โดยรับประกันทางด้านปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อ ตอบสนองความเรียกร้องความต้องการของหน่วยงานในแต่ละระยะ

14. ประสานสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนเกี่ยวข้อง (กระทรวงป้องกันความสงบ กระทรวง การต่างประเทศ) ในการเอื้ออำนวยการเข้า ออกประเทศ อยู่ค้ำสากรลให้มีความสงบ สะดวก รวดเร็ว และ รับประกันความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว

15. ร่วมมือกับหน่วยงานแหล่งข่าว และวัฒนธรรม และหน่วยงานป้องกันความสงบ ในการคุ้มครองตรวจตราสถานบันเทิงต่าง ๆ เพื่อเคลื่อนไหวถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบการ กำหนดไว้

16. คุ่มครองกองทุนแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างหนักแน่น และมีประสิทธิภาพ

17. ประสานสัมพันธ์กับสภาส่งเสริมการท่องเที่ยวระดับชาติ เพื่อส่งเสริมการพัฒนา การท่องเที่ยวให้เข้มแข็ง

18. สร้างความสัมพันธ์ และร่วมมือกับต่างประเทศ และองค์การจัดตั้งสากล ด้านการท่องเที่ยวตามการอนุมัติของรัฐบาล โดยเฉพาะการร่วมมือกับบรรดาประเทศใกล้เคียงและ ประเทศในกลุ่มอาเซียน

อำนาจหน้าที่

องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ออกข้อตกลง คำสั่ง คำแนะนำ และ แจ้งการเกี่ยวกับการจัดตั้งปฏิบัติ บรรดา กฎหมาย มติ คำสั่ง และนิติกรรมต่าง ๆ ของบันเทิงที่เกี่ยวกับงานท่องเที่ยวและโรงแรม

2. แต่งตั้ง เลื่อนชั้น โยกย้าย ปลดตำแหน่ง ลงวินัยและปฏิบัตินโยบายอื่น ๆ ต่อบรรดา พนักงาน-ข้าราชการที่สังกัดอยู่ภายใต้การคุ้มครองของตนตามกฎหมาย และระเบียบข้าราชการ ที่กำหนดไว้

3. งดการปฏิบัติ ลบล้าง หรือยกเลิกข้อตกลง คำสั่ง คำแนะนำและแจ้งการขององค์การ จัดตั้งที่ขึ้นกับหน่วยงานของตนและสิทธิเสนอตัดแปลงการปฏิบัติ ยกเลิกนิติกรรมของหน่วยงาน อื่นหรือขององค์การปกครองท้องถิ่นที่ขัดกับระเบียบหลักการของหน่วยงานการท่องเที่ยวหรือ ขัดกับระเบียบกฎหมาย

4. ทำสัญญา อนุมัติสัญญาหรือฉบับที่กิจการร่วมมือกับต่างประเทศ องค์การจัดตั้งสากล จัดตั้งหรือเข้าร่วมกองประชุมระดับสากลในหน่วยงานการท่องเที่ยวและ โรงแรม ตามการอนุมัติ ของรัฐบาล

5. จัดตั้ง หรือเข้าร่วมกิจกรรมท่องเที่ยวต่าง ๆ ทั้งอยู่ภายในและต่างประเทศ

6. คຸ້ມຄອງ นำใช้งบประมาณ และกองทุนแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว และ โรงแรมอย่างมีแผนการ และมีประสิทธิผลถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย (กองทุนแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวซึ่งได้มาจากการชำระค่าบำรุง ของหน่วยงานธุรกิจที่บริการ ท่องเที่ยว โรงแรม รีสอร์ท เรือแพกที่อยู่ภายใต้การคุ้มครองขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ และจะมี ข้อกำหนดเฉพาะเกี่ยวกับกองทุนดังกล่าว)

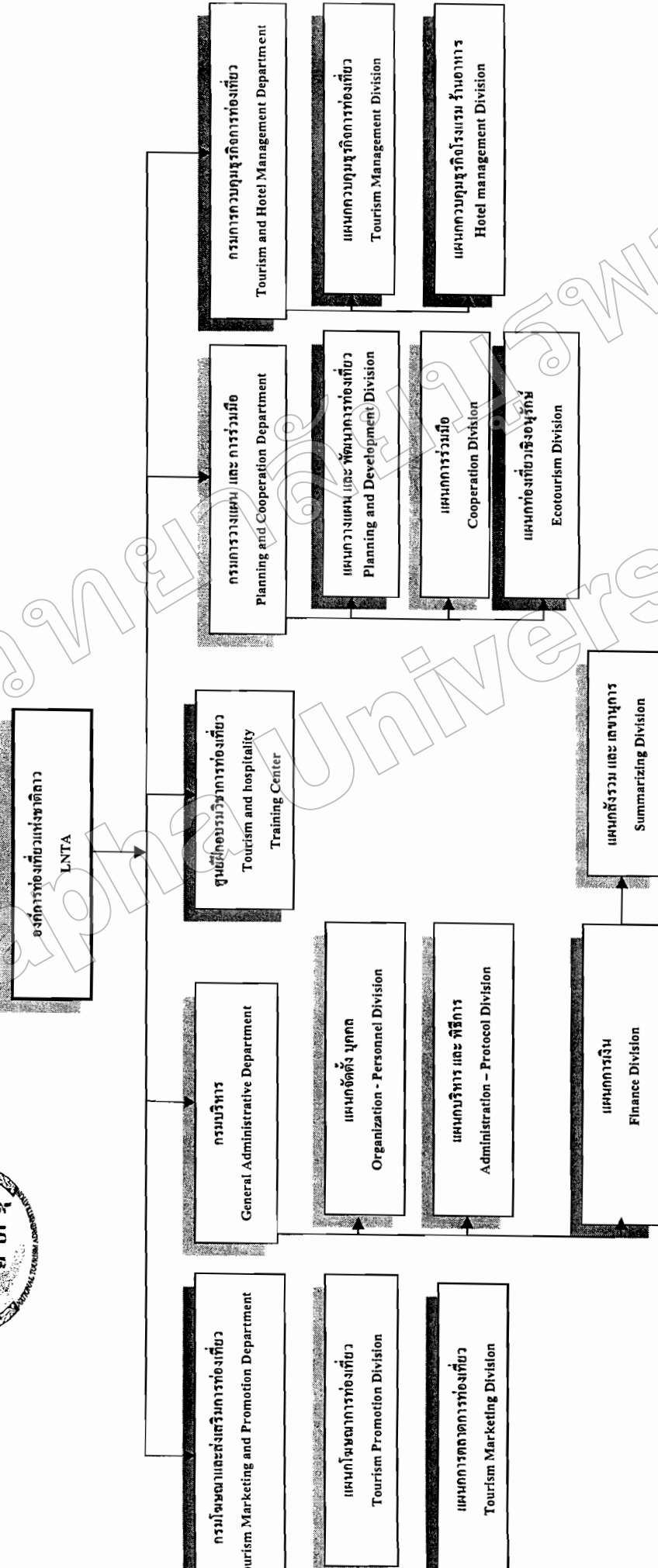
7. เรียกประชุมพนักงานบริหาร และคุ้มครองจากภาคส่วน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งมหภาค และภาคธุรกิจ เพื่อปรึกษาหารือปัญหาต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ถึงงานการท่องเที่ยว และ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

8. ติดตาม และผลักดันกระทรวง องค์การเทียบเท่า องค์การปกครองขึ้นท้องถิ่น ขึ้นต่าง ๆ บรรดาการจัดตั้งต่าง ๆ และบุคคล (รวมชาวต่างด้าว และต่างประเทศที่ทำงานอยู่ ประเทศลาว) ในการปฏิบัติบรรดาข้อกำหนด กฎหมายและ ระเบียบการต่าง ๆ เกี่ยวกับ งานการท่องเที่ยวที่รัฐประกาศใช้

9. ปฏิบัติสิทธิ และหน้าที่อื่น ๆ ที่รัฐบาลมอบหมายให้เฉพาะ และตามที่กำหนดไว้ใน ระเบียบกฎหมาย



โครงสร้างองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว
 Organization chart of Lao National Tourism Administration (LNTA)



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ในปี ค.ศ. 2006-2020

1. วัตถุประสงค์

1.1 เป็นแผนแม่บทเพื่อกำหนดแนวทาง ทิศทาง ความคาดหมายของการพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยให้สอดคล้องกับมติของที่ประชุมใหญ่ของพรรคในเรื่องยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมแห่งชาติ

1.2 เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างแผนงานและแผนปฏิบัติงานสำหรับการพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวระยะสั้นและระยะกลาง

1.3 สร้างจิตสำนึกเพื่อให้เกิดความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญและผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวต่อสังคม

1.4 มุ่งสู่การเป็นสากล

1.5 ส่งเสริมบทบาท ความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของภาคส่วนทั้งองค์การปกครองส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจและประชาชนทั่วไป

1.6 ขยายความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวกับองค์กรที่จัดตั้งในระดับนานาชาติและหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วโลก

1.7 ปรับปรุงระเบียบการ และเงื่อนไขเพื่ออำนวยความสะดวก ในการเข้าออกประเทศ การเดินทางท่องเที่ยวภายในและเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน

1.8 ปรับปรุงการบริหารงานการท่องเที่ยวครอบคลุมทั่วประเทศในการสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการท่องเที่ยว การประสานงานกับแผนงานและท้องถิ่น

2. แผนงาน

2.1 แผนงานปรับปรุงและบูรณาการบริหารและการคุ้มครองการท่องเที่ยว

2.2 แผนงาน การสร้างแผนและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

2.3 แผนงาน โฆษณาและส่งเสริมการท่องเที่ยว

2.4 แผนงานคุ้มครองธุรกิจท่องเที่ยว

2.5 แผนงานพัฒนาบุคลากร

2.6 แผนงานร่วมมือกับหน่วยงานในระดับสากล

2.7 แผนงานส่งเสริมการลงทุน

3. ทิศทางรวม

3.1 สร้างประเทศลาว ให้กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยว ที่ชาวโลกรับรู้ในรูปแบบของการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ธรรมชาติ และประวัติศาสตร์

3.2 การพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวต้องสอดคล้องกับความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่จริงและมีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่แน่นอน

3.3 มีความสัมพันธ์กับการผลักดันและพัฒนาระบบเศรษฐกิจ-สังคมส่วนท้องถิ่น

3.4 มีความสัมพันธ์กับงานการป้องกันความสงบของชาติ

4. เป้าหมาย

4.1 สร้างให้การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ

4.2 สร้างให้การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ครบวงจรและทันสมัย มีกิจกรรมและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวที่หลากหลาย

4.3 ให้มีแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลกเพิ่มอีก 2-3 แห่ง และมีเมืองท่องเที่ยวที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลกเพิ่มขึ้นอีก 5 เมือง

4.4 ปี ค.ศ. 2020 ให้มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 4 ล้านคน สร้างรายได้ 620 ล้าน

คอลดาร์สหรัฐอเมริกา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายคนให้คำจำกัดความการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ดังนี้

Chalofsky (1992 อ้างถึงในอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2551, หน้า 18) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตัวบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยผ่านรูปแบบการพัฒนาและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและความก้าวหน้าในองค์การ

Swanson (1990 อ้างถึงในอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2551, หน้า 19) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาและการค้นหาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Personal Training and Development) โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

อภิเดช พลายบัว (2542, หน้า 10) ได้กล่าวสรุปและให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ศักยภาพและขีดความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะสามารถปรับตัวได้ทันสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ช่วยให้มนุษย์สามารถที่จะมีทั้งคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงานที่ดี สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนำความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้ามาสู่ครอบครัว องค์กร สังคม และประเทศชาติ

สุนันทา เลานันท์ (2546, หน้า 223-224) แปลความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ เลียนาร์ด แนคเลอร์ (Leonard Nadle) และการ์เดน คิวิกส์ (Garland D-Wigs) ซึ่งได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา

ธัญญา ผลอนันต์ (2547, หน้า 49) ให้ความหมายการพัฒนาพนักงานเป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

สัมฤทธิ์ ศสมศักดิ์ (2549, หน้า 197) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงาน ได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ องค์กรเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต

นราธิป ศรีราม (2550, หน้า 28) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น การกระทำทุกอย่างเพื่อจะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุจิตรา ธนนันท์ (2550, หน้า 35) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิด การปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 156) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่ องค์กร

สรุปความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบอย่าง มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานในองค์กร ได้มีโอกาสในการที่จะเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ และ ความสามารถเข้าในการปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูง ขึ้น และทั้งเป็นการเสริมสร้าง วิทยาการสมัยใหม่ เทคนิควิทยาการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ

ที่สอดคล้องกับยุคสมัย เพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการแข่งขันในอนาคต

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการบริหารมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความเสื่อมโทรมของหน่วยงาน เพราะบุคลากรมีหน้าที่ในการจัดหาและใช้ปัจจัยอื่น ๆ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการบริหารงาน นอกจากนี้บุคลากรยังมีส่วนทำให้สภาพการบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้ว หน่วยงานนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้หน่วยงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาที่บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน

เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องไปด้วยการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาทรัพยากรสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ เช่น ได้แก่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะคติ วิธีการทำงานซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตาม รั้งสิโยกฤษฎ์ (2528, หน้า 73) โสรจ สแนศิริพันธ์ (2526, หน้า 2) และอวยชัย ขบา (2530, หน้า 169-171) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดีขึ้น มีการติดต่อประสานงานที่ดี ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาแล้วสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ต่อไปสามารถลดปัญหาแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการที่ช่วยในการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากร ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลดน้อยลง ส่งผลให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่หรือมารับตำแหน่งใหม่และยังช่วยลดความเสียหายอันเนื่องมาจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกได้อีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการกำกับ ติดตาม ดูแลหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะโดยทั่วไปแล้วการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในหน่วยงานใดก็ตามจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคลากรนั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งเพราะผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเป็นอย่างดีย่อมจะมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ทันต่อเหตุการณ์ วิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งได้มีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาถ้าหากบุคลากรในหน่วยงานสามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีแก่หน่วยงาน

การพัฒนาบุคลากร จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการพัฒนาทำให้เกิดผลดีแก่ตัวบุคลากรเองและหน่วยงาน ในด้านประหยัดทรัพยากร ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานและเวลาทำงาน ให้สั้นลง ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้น้อยลง และสามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ใน

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากร ของแต่ละหน่วยงาน จะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบบริหารของหน่วยงาน ซึ่ง สุเมธ เดียววิเศษ (2531, หน้า 148) และ ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี (2521, หน้า 180-185) ได้ให้เหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงานแล้ว จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้ทำงานใหม่ ในเรื่องระเบียบแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง และวิธีการทำงานเพราะการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษานั้นส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานความรู้เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งซึ่งต้องมีนั้นมิได้มีมาก่อน

2. โดยธรรมชาติหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้หยุดอยู่กับที่ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาการบริหารหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนากำลังคนภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ความชำนาญ จนตลอดพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้

สอดคล้องกับการพัฒนาหน่วยงาน หากไม่ทำเช่นนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและประสิทธิภาพของงานลดลง

3. การพัฒนากำลังคนภายในของหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็น และเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งยังเป็นการเตรียมคนสำหรับรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงานนั้นที่อาจเพิ่มขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. การพัฒนาบุคลากร ช่วยให้ผูปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้นเพราะเมื่อผูปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมจนมีความสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ไม่ผิดพลาดย่อมทำให้ผูปฏิบัติงานมีกำลังใจและความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างยิ่งขึ้น

5. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดความเบื่อหน่ายที่เกิดขึ้นจากความจำเจกับงานที่ปฏิบัติ การฝึกอบรมจึงเป็นการพัฒนาบุคคล และเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงาน ได้พบปะบุคคลภายนอกได้สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน นอกเหนือจากการได้รับความรู้เพิ่มเติม

6. วิทยาการตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา หากหน่วยงานไม่ได้เตรียมการพัฒนาคนไว้ล่วงหน้าอาจประสบปัญหาบุคลากรที่มีอยู่ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด

7. ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นต้องฝึกอบรมผูปฏิบัติงานให้มีความรู้ในระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

8. การพัฒนาบุคลากร นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้ทรัพยากรบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังช่วยธำรงรักษากำลังคน ไว้ให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงาน ได้เป็นเวลานาน

9. การพัฒนาบุคลากร ช่วยในการเตรียมบุคคลที่หน่วยงานอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าว ไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากร จึงนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อบุคลากรในหน่วยงานและหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่กับหน่วยงาน เพราะนอกจากจะเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานที่ ทันสมัย ทันต่อความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาการแล้วยังเกิดประโยชน์โดยตรงต่อหน่วยงาน ในด้านการประหยัดทรัพยากร การเพิ่มพูนคุณภาพประสิทธิภาพทั้งในด้านกำลังคนและผลผลิต การธำรงรักษาซึ่งกำลังคนไว้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ในระยะยาวอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531, หน้า 115) ได้จำแนกกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็น 2 วิธี คือ การฝึกอบรม (Training) และการศึกษา (Education) สำหรับความคิดเห็นเรื่องกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ พงษ์ หนัณาคินท์ (2526, หน้า 135-139) สรุปได้ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการกำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สอนง เครือมาก (2535, หน้า 102) มีความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนบุคลากร การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาซึ่งกระบวนการพัฒนาทุกขั้นตอนมีความสำคัญ และจำเป็นต้องดำเนินการจะขาดเสียไม่ได้ต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยกิจกรรมและวิธีการดำเนินการหลายรูปแบบตามความต้องการของบุคลากรและองค์กรซึ่งมีนักวิชาการ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

เด่นพงษ์ พลละคร (2511, หน้า 23-24) ได้ให้ความเห็นในเชิงสรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งเคยใช้ได้ผลดีมาแล้วในธุรกิจเอกชน 5 ประการคือ การสอนงาน การแนะนำ และการให้คำปรึกษาหรือนิเทศงาน การมอบหมายงานให้โยกย้ายงานและการฝึกอบรมหรือสัมมนา

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2529, หน้า 68-69) ได้ให้แนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ โดยผู้บริหารสามารถเลือกแบบที่เหมาะสมตามงบประมาณและระยะเวลา เช่น การให้การอบรม การศึกษาต่อ การปฏิบัติงาน การจัดหนังสือวิชาชีพให้อ่าน การจัดทัศนศึกษา การปฏิบัติงานวิจัย การสาธิตให้ดูตัวอย่าง และการเขียนบทความ เป็นต้น

ศรียุทธ เรสานท์ (2532, หน้า 344) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรรวมหลายแบบ แต่กิจกรรมที่นิยม ใช้กันมี 4 แบบ คือ กิจกรรมที่ให้ความรู้ กิจกรรมด้านการบริหาร จัดการกิจกรรมด้านการศึกษาและกิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่

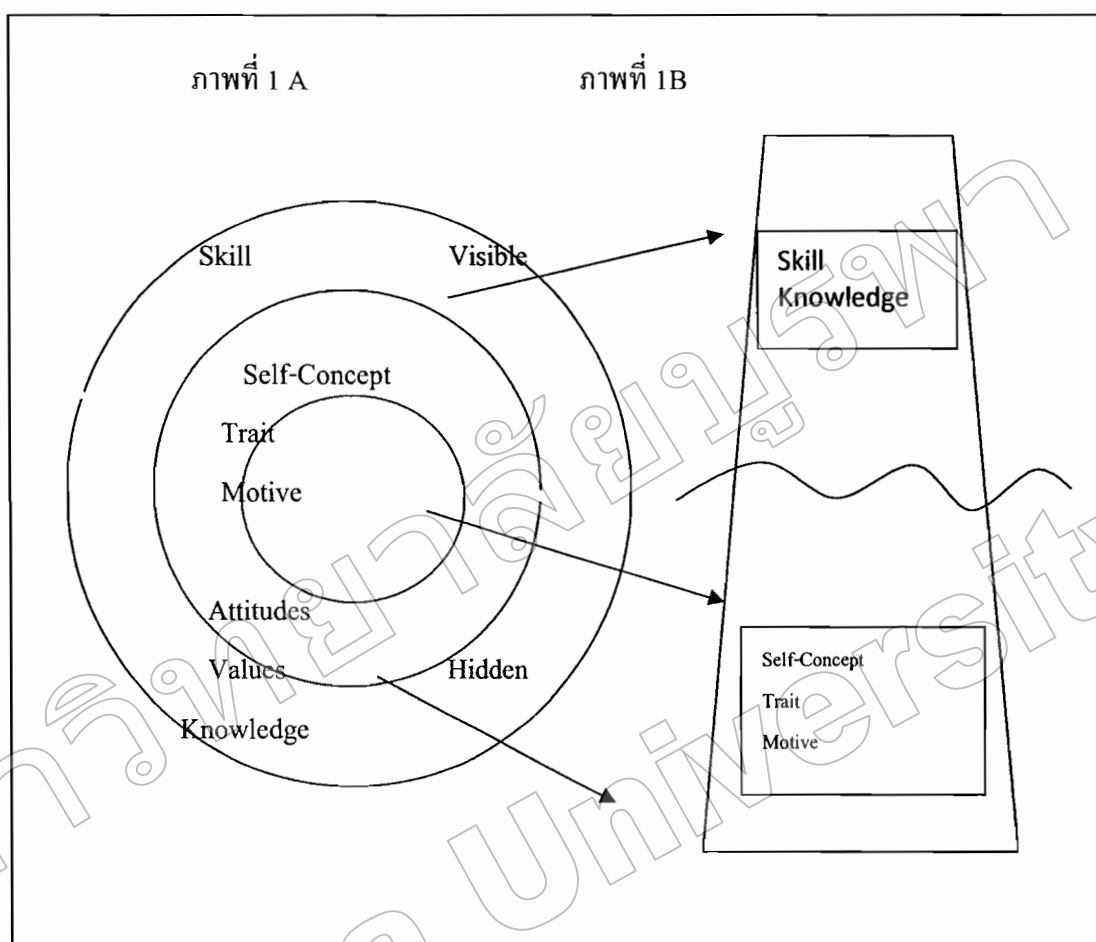
ผล สัตถาภรณ์ (2532, หน้า 11) เสนอว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การส่งไปศึกษา การดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยน โยกย้าย หน้าที่การทำงาน การทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การจัดเอกสารทางวิชาการให้อ่าน การไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานและการสอนงาน

สรุปแล้ววิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การให้อบรม การศึกษาต่อ การปฏิบัติงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสอนงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

McClelland (n.d. อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548, หน้า 14-15) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งมีองค์ประกอบดังภาพที่แสดงในภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 ความหมายของสมรรถนะ

จากภาพข้างต้น อธิบายเชิงเปรียบเทียบได้ว่า ภาพที่ 1A คือ องค์ประกอบทั้ง 5 ประการของสมรรถนะในขณะที่ภาพที่ 1B เป็นการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยาก-ง่ายของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skills) นั้นถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ) ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Hard Skill ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-concept (ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง อุปนิสัย (บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล) (Trait) และ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล และในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียก Soft Skill เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance) เป็นต้น

Boyatzis (1982 อ้างถึงในคณัย เทียนพุดิ, 2546 หน้า 56-57) ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึง ความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ ที่ต้องการ

Party (1998 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 16) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของ ปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือ ความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถ พัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Group (2005 อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 5) ให้ความหมายของสมรรถนะคือชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถและคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติ หน้าที่ให้ประสิทธิผลสำเร็จสำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและพัฒนา องค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กร ต้องการ

McClelland (1993 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 15) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ David McClelland ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แรงจูงใจ

Spencer and Spencer (1993, p. 3 อ้างถึงในสุจิตรา ธานันท์, 2552, หน้า 88) กล่าวว่า ซัดความสามารถหรือสมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานให้ได้ ผลสูงสุด โดยการใช้เกณฑ์มาตรฐาน

วัฒนา พัฒนาพงศ์ (2546, หน้า 33) ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ ระดับของ ความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ ความรู้ ทักษะเพื่อการปฏิบัติงาน ให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547, หน้า 61) ได้นิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลซึ่ง ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นอัน ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกาย และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเป็นทางการอย่างเป็นทางการอย่างเป็นทางการ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้
 กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Traits)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ ไว้ว่า
 สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตน ได้ดีกว่าผู้อื่น

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549, หน้า 6) ให้ความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 3) ให้ความหมายของสมรรถนะ ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

อาภรณ์ ภูววิทย์พันธุ์ (2553, หน้า 36-37) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง จิตความสามารถ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งสมรรถนะ เป็นการกระทำหรือการแสดงผลของบุคลากรในองค์การ โดยมีความเชื่อว่าสมรรถนะ จะส่งผลต่อผลลัพธ์หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ที่กำหนดขึ้นนั่นก็คือสมรรถนะ กับ KPIs จะต้องมีความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Correlation) กล่าวคือเมื่อสมรรถนะ สูงขึ้นค่า KPIs จะต้องสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น สมรรถนะ จึงเป็นคุณสมบัติหรือปัจจัยการประเมินที่นิยมนำมาใช้เพื่อวัดความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมของพนักงานในอนาคต

ด้วยเช่นกัน เมื่อกล่าวถึง สมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะคิดถึงคำว่าภูเขาน้ำแข็งหรือ Iceberg Model ที่ประกอบไปด้วยส่วนที่อยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ด้วยการเปรียบ สมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็งที่แบ่งเป็น 2 ส่วนหลักได้แก่

1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ

เป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัด สามารถวัดและประเมินได้ง่าย ประกอบด้วยความรู้ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากห้องเรียน หรือห้องอบรมและทักษะ เกิดขึ้นจากการฝึกฝนฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญในเรื่องนั้น ทั้งนี้ทักษะจะประกอบไปด้วยทักษะด้านการบริหาร (Management Skill) และทักษะในงานเฉพาะด้านหรือในเชิงเทคนิค (Technical Skill)

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ

หรือคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attribute) เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยากกว่า ต้องอาศัยการสังเกตจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้ายุติเป็นผู้เป็นต้น ทั้งนี้ส่วนที่ใต้น้ำประกอบด้วย แนวความคิด ลักษณะนิสัย และแรงจูงใจหรือบันดาลใจ เป็นคุณสมบัติของพนักงานที่ติดตัวมาแต่เกิดหรือมีพัฒนาการตั้งแต่สมัยยังเด็ก เช่น ความละเอียดรอบคอบ มนุษย์สัมพันธ์ การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จในองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมลักษณะของบุคคลทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะทางกาย เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนแรงจูงใจ มุ่งไปสู่ความสำเร็จ

ความหมายของสมรรถนะหลัก

มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะหลัก ไว้ดังนี้

Sundburg (2001, p. 39 อ้างถึงในพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารหน่วยงานระดับกองจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรของหน่วยงานและเข้าใจเป้าหมายของกิจการจะต้องไปให้ถึง รวมทั้งมีทักษะในการสื่อสาร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10) สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสมรรถนะหลักมีจำนวนอยู่ระหว่าง 3-5 ด้าน เพราะถ้ามีมากเกินไปคงจะไม่เรียกว่า หลัก (Core) และสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับขององค์กร

ประกอบ คุณเกลียง (2548, หน้า 7) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้องค์การบรรลุความสำเร็จ

รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม (2549, เว็บไซต์) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2549, หน้า 20) ให้ความหมาย สมรรถนะหลักขององค์กร คือ สิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดในเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549, หน้า 17) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะความสามารถ คุณสมบัติภาคบังคับที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอดรอดฝั่งในขณะเดียวกันบุคลากรที่ขาดสมรรถนะหลัก ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่า พนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้น ได้ลำบาก

สรุปความหมายของสมรรถนะหลัก หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานที่เกิดจากความรู้ เจตคติหรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลซึ่งผู้บริหารต้องมี อันจะเป็นปัจจัยสำคัญในบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะในหน้างาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้นซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

อากรณ ฎวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 39-45) กำหนดสมรรถนะที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนที่ การฝึกอบรม (Training Road Map) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

1. ความสามารถหลัก หมายถึง ความสามารถหลัก หรือศักยภาพหลัก หรือ สมรรถนะหลัก หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1.1 กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ หรือเป้าหมายหลักขององค์กร

1.2 คาดหวังให้บุคลากรทุกคนทุกระดับตำแหน่งงานต้องมี ความสามารถหลักตาม ที่กำหนดขึ้น

1.3 ปัจจุบันพนักงานอาจไม่มีความสามารถหลัก บางข้อกำหนดขึ้นได้

1.4 องค์กรจะต้องหาวิธีการพัฒนาให้พนักงานมี ความสามารถหลัก ข้อที่ยังขาดอยู่

1.5 ความสามารถหลัก ที่กำหนดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นส่วนที่อยู่ได้น้ำที่เน้นคุณสมบัติ พิเศษส่วนบุคคล เช่น ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

1.6 โดยส่วนใหญ่จะมีข้อของจำนวนข้อของความสามารถหลัก ไม่มากอยู่ระหว่าง 3-5 ข้อ

1.7 กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นประธานใน การพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกความสามารถหลัก ที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

2. ความสามารถในการบริหาร หมายถึง ความสามารถด้านการบริหารจัดการหรือ ศักยภาพด้านบริหารจัดการ หรือสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารจัดการ โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

2.1 กำหนดขึ้นจากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กร

2.2 คาดหวังให้บุคลากรในระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปจำเป็นต้องมี ความสามารถในการบริหารตามที่กำหนดขึ้น

2.3 ปัจจุบันผู้บริหารอาจมี ความสามารถในการบริหาร บางข้อที่กำหนดขึ้นได้

2.4 องค์กรจะต้องหาวิธีการพัฒนาให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร ข้อที่ยัง ขาดอยู่

2.5 ความสามารถในการบริหาร ที่กำหนดขึ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นทักษะ ที่เน้นทักษะด้านการบริหาร

2.6 โดยส่วนใหญ่จะมีจำนวนข้อ ความสามารถในการบริหาร ไม่มากอยู่ระหว่าง 3-5 ข้อ

2.7 กำหนดขึ้นจากคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นประธานในการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือก ความสามารถในการบริหาร ที่เหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมองค์การ

3. ความสามารถในงาน หมายถึง ความสามารถในงานเฉพาะด้าน หรือ ศักยภาพในการทำงานเฉพาะด้าน หรือสมรรถนะในงานเฉพาะด้าน หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงานเฉพาะด้าน โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

3.1 กำหนดขึ้นจากบทบาทหน้าที่งานเฉพาะที่แตกต่างกันของแต่ละตำแหน่งงาน

3.2 คาดหวังให้บุคลากรทุกคนทุกระดับตำแหน่งงานจะต้องมี ความสามารถในงานตามที่กำหนดขึ้น

3.3 ปัจจุบันพนักงานอาจ ไม่มีความสามารถในงานบางข้อที่กำหนดขึ้นได้

3.4 องค์การ จะต้องหาวิธีการพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถในงานข้อที่ยังขาดอยู่

3.5 ความสามารถในงานที่กำหนดขึ้น โดยส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะที่เน้นด้านเทคนิค (Technical Skills) และคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attributes)

3.6 โดยส่วนใหญ่จะมีจำนวนข้อความสามารถในงาน ไม่มากไม่เกิน 5 ข้อ

3.7 กำหนดขึ้นจากหัวหน้างานที่มีผลงานดี (Good Performance) ในตำแหน่งงานนั้น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (2548 อ้างถึงในจิตรา สาคร, 2550, หน้า 17) ได้กำหนดสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน (Job Family) 18 กลุ่มงานสำหรับข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้แก่ กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป กลุ่มงานสนับสนุนหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานด้านการให้คำปรึกษา กลุ่มงานบริหารและกลุ่มงานนโยบายและกลุ่มงานวางแผน กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย กลุ่มเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ กลุ่มงานบริการประชาชน ด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ กลุ่มงานบริการประชาชนทางด้านเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานเอกสารข้าราชการและทะเบียน กลุ่มงานปกครอง และกลุ่มงานอนุรักษ์ โดยที่ทั้ง 18 กลุ่มงานจะต้องมีสมรรถนะประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

1. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนรัฐบาลกำหนดซึ่งหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 จริยธรรม (Integrity) จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ

1.5 การทำงานเป็นทีม (Team Work) การทำงานเป็นทีมหมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2.2 การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people Accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Informational Seeking)
- 2.6 การเข้าใจข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

- 2.8 ความเข้าใจในองค์กรและระบบข้าราชการ (Organizational Awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Pro Activeness)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 2.11 ความมั่นใจตนเอง (Self Confident)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexible)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารและจูงใจ (Communication & Influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategy Orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

สรุปแล้วองค์ประกอบของสมรรถนะมีแนวทางที่จำแนกได้หลายแบบ แต่โดยทั่วไปประกอบด้วย 3 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และสมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งหมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ทักษะคิดเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะประโยชน์ของสมรรถนะ

McClland (n.d. อ้างถึงใน ชลิตา คงเมือง, 2548, หน้า 21) กล่าวถึงประโยชน์ในการนำคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์เข้ามาใช้ว่า

1. ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน โดยสังเกตการณ์กระทำของบุคคลว่าจะต้องทำอะไร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าจะอาศัยการคาดเดาจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของบุคคล เช่น สถิติปัญญา
2. สามารถวัดและทำนายถึงผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มากกว่าจะประเมินจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของแต่ละบุคคล
3. ความสามารถของบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างจากลักษณะนิสัย หรือคุณสมบัติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

4. คุณลักษณะหรือสมรรถนะจะต้องเชื่อมโยงกับผลิตผล (Outcomes) ที่จะได้รับ ดังนั้นสมรรถนะจึงต้องกล่าวถึงการปฏิบัติของบุคคลตามความเป็นจริง

Rylatt and Lohan (n.d. อ้างถึงใน ชลิตา คงเมือง, 2548, หน้า 23) กล่าวถึงประโยชน์ของคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ไว้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ ดังนี้

ประโยชน์ต่อพนักงาน

1. มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงานและการปรับตัวในการทำงาน เพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป
2. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการที่จะถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เห็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด
3. พนักงานสามารถรู้ถึงคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่แท้จริงของตน ที่ได้รับการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานทำให้รู้ถึงสถานะของตน และรู้ว่าควรทำอย่างไร ให้บรรลุถึงสมรรถนะที่องค์กรต้องการ หรือใช้เปรียบเทียบกับนอกองค์กรได้
4. องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากหลักสมรรถนะ แสดงให้เห็นว่าเป็นองค์กรที่มีทัศนคติ และค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน
5. มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและมีงานมากขึ้น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้นเป็นการกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่ต้องการและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน
2. ทำให้สามารถจัดหลักสมรรถนะที่มีอยู่กับหลักสมรรถนะที่ต้องการในการทำงานให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงาน ด้วยการเปรียบเทียบคุณลักษณะหรือหลักสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับคุณลักษณะของผู้สมัครงาน
4. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลและการเพิ่มคุณลักษณะในการแข่งขัน

5. สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้นมีความมุ่งมั่นที่ต้องการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

6. ช่วยในการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินผลของหน่วยงาน

7. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบการฝึกอบรมเพื่อลดขั้นตอนการทำงานซ้ำ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 11-16) ได้กล่าวว่าประโยชน์ของสมรรถนะมี 3 ประการ ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า สมรรถนะหลัก นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรและ สมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2.1 ช่วยสร้างกรอบในการแสดงออกพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสพการณ์ดี แต่อาจไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือก มีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน

3.2 การพัฒนาการฝึกอบรม สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและการฝึกอบรมดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและการฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถอะไรบ้างและ ช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกัน มากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.2.3 ช่วยในการวางแผนผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้า ของอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะ ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายัง ดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและ ปรับตำแหน่งดังนี้

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น ด้านระบบการคิด

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีต ที่ผ่านมามีคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคน จากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งใน ตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์ สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงาน ให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่ง หน้าที่ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้เราทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมี สมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะ ไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะประโยชน์ในการประเมินผล
การปฏิบัติงานดังนี้

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะ เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงาน
ได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารค่าตอบแทน สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะ ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสม
กับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษา เหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่าย
ผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2549, หน้า 49-50) การนำระบบสมรรถนะ ไปใช้ในการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ประโยชน์ต่อบุคลากร

1. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเองว่าอยู่ระดับใดมีจุดอ่อนและจุดแข็ง
ในเรื่องใดบ้างและต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

2. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้
ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความรู้ ทักษะ
และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

3. ช่วยให้พนักงานรับทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career
Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเอง
จำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2. เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการวางแผนการพัฒนากุศลกร ในหน่วยงานของตนเป็น
รายบุคคล

3. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหา และคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน ให้ตรงกับ
คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ หรือยุทธศาสตร์ขององค์การมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Drive) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การหรือยุทธศาสตร์ขององค์การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3. ช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ในศักยภาพของบุคลากรในองค์การ และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. สามารถนำไปใช้วัดผลดำเนินงานขององค์การ ได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะขององค์การ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรในองค์การได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ อาทิเช่น การสรรหา และการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สุจิตรา ธนานันท์ (2552, หน้า 95-96) สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำประโยชน์ให้แก่ทั้งพนักงานและองค์การกล่าว คือ

ประการแรก ประโยชน์ในระดับพนักงาน ประโยชน์ของสมรรถนะในระดับพนักงานจะประกอบได้ด้วย

1. สร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่า และศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ

2. ช่วยให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่

3. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการถ่ายโอนทักษะ และฝึกฝนทักษะที่ต้องการของตลาด

4. แสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ

5. มีการทบทวนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐานขององค์กร

อีกประการหนึ่ง ประโยชน์ระดับองค์กร ประโยชน์ของสมรรถนะในระดับองค์กรประกอบไปด้วย

1. ช่วยในการจัดขีดความสามารถที่มีอยู่เดิมกับสมรรถนะที่ต้องให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2. ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิผลของการรับสมัครพนักงานด้วยการใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่

3. ช่วยให้องค์กรสามารถให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทักษะด้วยการฝึกอบรมเฉพาะทักษะที่เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

4. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมตามความจำเป็นทางอุตสาหกรรม

5. สร้างความเชื่อมั่นแก่องค์กรในการตัดสินใจในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะแก่พนักงานอย่างแท้จริง

6. ช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทำให้มีความเชื่อมั่นและเกิดความสอดคล้องมากยิ่งขึ้น

7. เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารในเรื่องทักษะและความรู้ของพนักงาน

8. ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้สะดวกเร็วขึ้น โดยการใช้วิธีกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการไปยังผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553, หน้า 48-54) ได้กล่าวว่าสมรรถนะที่กำหนดขึ้นในองค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร ได้ดังนี้

1. การสรรหาคัดเลือกพนักงาน

ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาพนักงานจากภายในหรือภายนอกก็ตาม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคนที่เหมาะสมกับองค์กรและเหมาะสมกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ (Fit the right corporate culture and the right job)

2. การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะสั้น

พบว่ากรวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาในการกำหนดชื่อหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่เน้นในหน้าที่ เนื่องจากเป็นความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละงานที่แตกต่างกันซึ่งหน่วยงาน

บุคคลที่มีความรู้ไม่เท่ากับหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้น ตัวแทนของตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องให้ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตรให้เหมาะสมกับ สมรรถนะ แต่ละข้อของตำแหน่งงานนั้น ๆ และเมื่อกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะสมกับ สมรรถนะแต่ละข้อแล้วขั้นต้นอันดับแรกก็คือ การจัดการฝึกอบรมตาม สมรรถนะที่กำหนดขึ้น หน่วยบุคคลที่ไม่สามารถจัดอบรมให้ครบ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาได้หน่วยงานบุคคลที่สามารถเลือกจัดฝึกอบรมตาม สมรรถนะที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญก่อนเป็นอันดับแรก

3. การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว

การกำหนดการฝึกอบรมจาก สมรรถนะนั้นนอกจากนำมาใช้จัดทำเป็นแผนระยะสั้น ปีต่อปีแล้ว นักบริหารและผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ สามารถร่วมกันทำหลักสูตรฝึกอบรม ทั้งหมดมาจัดเรียงลำดับเพื่อจัดเป็นแผนฝึกอบรมระยะยาวได้ โดยส่วนใหญ่จะจัดทำเป็นแผน 3-5 ปี เพื่อให้พนักงานรู้ว่าในแต่ละปีของตนเองจะต้องได้รับการฝึกอบรม ในหลักสูตรใดบ้าง

อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญในการนำสมรรถนะมาใช้ในการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมหรือแผนฝึกอบรมระยะยาวอย่างต่อเนื่องก็คือ นักบริหารและตัวแทนของตำแหน่งงาน จะต้องร่วมกันกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้นก่อน ไม่ว่าจะเป็สมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหาร และ สมรรถนะในหน้าที่ให้ครบทุกตำแหน่งงานเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา เนื่องจากองค์กรมีตำแหน่งจำนวนมากและมีหลากหลายลักษณะงานประกอบกับทีมบริหาร ไม่ได้ทำงานเฉพาะ โครงการสมรรถนะเท่านั้น ดังนั้น นักบริหารจะต้องวางจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมบนพื้นฐานของสมรรถนะ โดยกำหนดขึ้นเป็นระยะ ไม่จำเป็นจะต้องทำทุกตำแหน่งงาน ให้สำเร็จในปีเดียวกันเช่น เลือกตำแหน่งงานในฝ่ายผลิตก่อน หรือเลือกตำแหน่งงานที่หามาก่อน หรือเลือกตำแหน่งงานในฝ่ายผลิตก่อน หรือเลือกตำแหน่งงานที่หายากก่อน เป็นต้น

4. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคลหรือ Individual Development Plan เป็นแผนงานที่กำหนดขึ้นจาก ผลประเมินความสามารถของพนักงาน โดยนำสมรรถนะ ที่เป็นความสามารถที่คาดหวังที่กำหนดขึ้น ของตำแหน่งงานมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสามารถของพนักงานในปัจจุบันเพื่อประเมินหาช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายองค์กรพบว่า โดยส่วนใหญ่ จะนำปัจจัยด้าน KPIs หรือตัวชี้วัดผลงานหลักมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของพนักงาน หรือ องค์กรบางแห่งให้พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองว่าในแต่ละปีจะทำงาน

อะไรบ้าง และงานนั้นประสบความสำเร็จไปมากน้อยแค่ไหนที่เรียกว่า MBO (Management By Objectives) หรือการบริหารผลงาน โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้บังคับบัญชา

6. การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการออกแบบผังความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่เน้นการเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) และการโอนย้ายพนักงาน (Job Transfer) หรือที่เรียกว่าการออกแบบแผนผัง แบบเครือข่าย

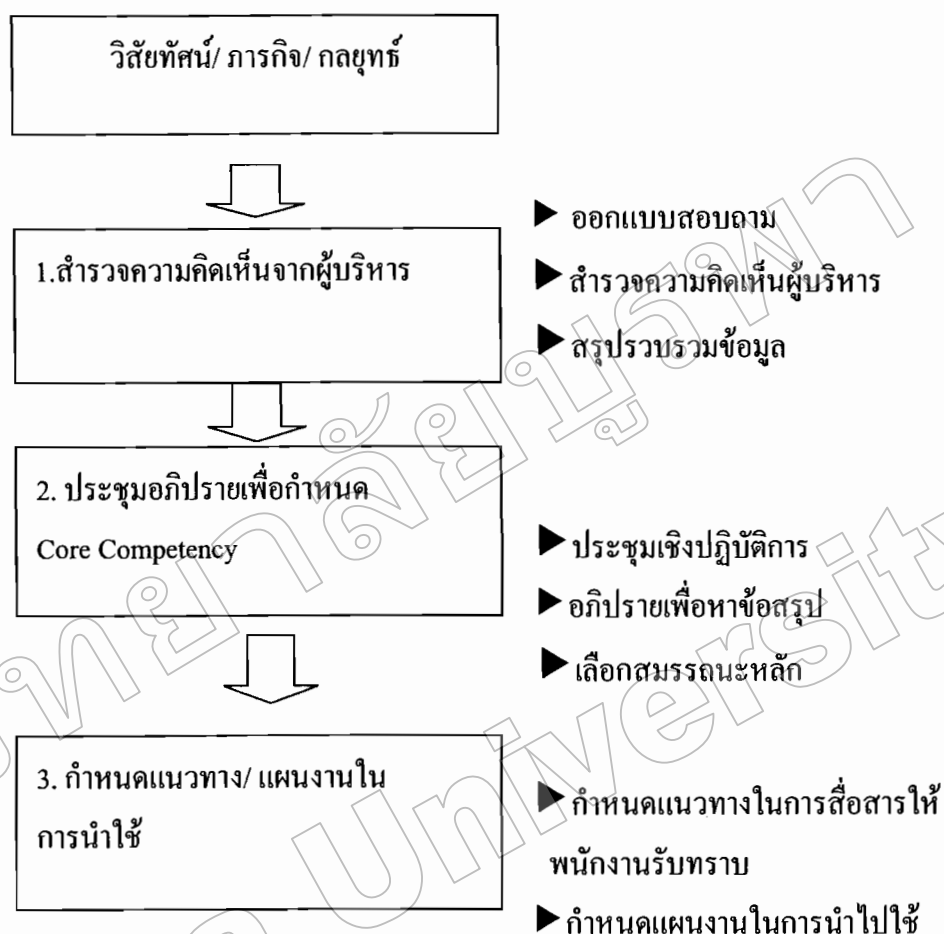
7. การบริหารคนเก่ง คนดีและผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

คนเก่ง คนดี หรือ Talented People เป็นบุคลากรที่มีความสามารถและผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งองค์การจำเป็นต้องสรรหาคัดเลือกพนักงานที่ได้ชื่อว่าเป็นคนเก่ง (Talented People) การที่องค์การมีแต่พนักงานที่ไม่เก่ง (Non Talented People) แน่แน่นอนว่าองค์การนั้นมีโอกาสสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน และสูญเสียความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากคนเก่ง คนดี เป็นบุคลากรที่มีความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่พนักงานโดยทั่วไปไม่มี ประเด็นที่สำคัญก็คือ จะทำอย่างไรในการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง คนดีและทำอย่างไรในการจูงใจรักษาให้บุคลากรเหล่านี้ทำงานอยู่กับองค์การ ได้นานที่สุด

กล่าวสรุปได้ว่า การปรับประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะหลักใช้ในองค์การจะช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวมในทุกระดับขององค์การ ซึ่งการใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะหลักประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญได้แก่การค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ การกำหนดสมรรถนะย่อย ๆ ในระดับหน่วยงานหรือแผนก และการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้ตอบสนองต่อสมรรถนะย่อยขององค์การอย่างสอดคล้องกัน จะเห็นได้ว่าวิธีการเหล่านี้จะช่วยทำให้บุคลากรมีระดับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภาระความรับผิดชอบ อีกทั้งยังช่วยให้้องค์การบรรลุถึงสมรรถนะหลักขององค์การไปพร้อม ๆ กันด้วย

ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก

ฉรรงควิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 20-25) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์ สมรรถนะหลักแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 2-3 ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก

ในการกำหนดสมรรถนะหลักองค์กรนั้นจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ไว้ก่อน เพราะถ้าไม่ได้กำหนดสิ่งเหล่านี้ไว้ จะไม่สามารถกำหนดสมรรถนะหลักได้

1. สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร

ให้ออกแบบ แบบสำรวจเพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานว่าถ้าจะให้บรรลุ วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารแต่ละคนคิดว่าควรจะทำเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลักเมื่อได้รับแบบสำรวจมาแล้วให้รวบรวมและสรุปเป็น โมเดล อาจสรุปให้เหลือเพียง 5-10 ด้าน แล้วให้ส่ง โมเดลที่ได้ไปให้ผู้บริหารลงความเห็นอีกครั้งว่าใน 5-10 ด้าน นี้ด้านไหนสำคัญที่สุด ด้านไหนสำคัญน้อยที่สุด โดยให้ผู้บริหารจัดลำดับตามความสำคัญ และนำมาสรุปอีกครั้ง พร้อมกับเหตุผลของสมรรถนะหลัก แต่ละด้าน

2. ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก

ให้นำโมเดลที่ได้จากการสำรวจในรอบที่สองมาเข้าที่ประชุมเพื่อให้ที่ประชุมอภิปรายหาข้อสรุป โดยใช้เป็นเวทีที่เปิดให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนโมเดลของสมรรถนะบางด้านอาจจะเพิ่มเข้ามานอกเหนือจากโมเดลที่สำรวจมาแต่ทั้งนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบเป็นอย่างเป็นเอกฉันท์จากที่ประชุม

3. กำหนดแนวทาง/แผนงานในการนำไปใช้

เมื่อผู้บริหารได้ร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลักได้แล้ว ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเช่น ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำสมรรถนะหลักนั้นไปดำเนินการดังนี้

3.1 สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์กรรับทราบและเข้าใจ รวมถึงเห็นความสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง

3.2 กำหนดกลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อแปลความหมายของสมรรถนะหลักสู่การปฏิบัติและสร้างให้เกิดผลในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เห็นเป็นรูปธรรม

3.4 ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับทราบโดยผ่านช่องทางการสื่อสารประเภทต่าง ๆ

Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงในสุจิตรา ธนานันท์ 2552, หน้า 92) กล่าวว่าในการกำหนดสมรรถนะประกอบไปด้วยการพิจารณาวิธีการในการดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การนิยามผลการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิผลของแต่ละตำแหน่งงานและขององค์กร โดยมีการเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. การกำหนดเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการในรูปแบบของผลการปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวังสูงสุด (Superior Performance) และผลการปฏิบัติงานเฉลี่ย (Average Performance)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถกระทำได้โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การพัฒนาหลักสูตร (Develop a Curriculum) เทคนิคการพัฒนาหลักสูตรเป็นเทคนิคที่อาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานมาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดถึงสมรรถนะซึ่งมักจะมีจำนวน 8-12 ข้อ โดยอธิบายเกี่ยวกับหน้าที่นั้น ๆ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรองสมรรถนะในการปฏิบัติงานและจัดความซ้ำซ้อน โดยรวมความสามารถที่

ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของสมรรถนะแล้วก็จะทำรายละเอียด เพื่อระบุทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถนั้น ๆ เมื่อระบุสมรรถนะและแจกแจงรายละเอียดต่าง ๆ ได้แล้ว จึงทำการกำหนดสมมติฐานว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดบางสิ่งที่ผิดพลาด และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

3.2 วิธีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ ซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยจะมีการประชุมกันเป็นรอบ ๆ ซึ่งในแต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและส่งกลับมายังสมาชิกเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหานั้น ๆ แล้วจึงทำซ้ำในขั้นตอนต่าง ๆ จนกระทั่งได้ข้อสรุปร่วมกัน

3.3 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ (Functional Analysis) การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่เป็นกระบวนการกลุ่มที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวกเพื่อเลือกเป็นหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาในมุมมองกว้าง โดยที่ผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้น หลังจากนั้นจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงานในแต่ละความสามารถหลัก จนกระทั่งเป็นส่วนประกอบย่อยของความสามารถนั้น

3.4 การพิจารณาเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น (Critical Incident Technique) การพิจารณาเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น เป็นเทคนิคที่เกี่ยวข้องทั้งบุคคลและกลุ่ม โดยจะมีการระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น การระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะนำไปสู่การระบุความสามารถหลักในการทำงานตามความชำนาญในแต่ละสาขา

3.5 วิธีการอื่น ๆ นอกเหนือจากเทคนิคที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น ยังมีวิธีในการระบุถึงพฤติกรรมมนุษย์เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะได้ ยกตัวอย่างเช่น การถามพนักงานในเรื่องความผิดพลาดในการทำงาน การสำรวจ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ การสังเกต การประเมินผลด้วยตนเองหรือผู้อื่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจบันทึก การสร้างสถานการณ์จำลอง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดความสามารถตามรูปแบบของสมรรถนะในแต่ละระดับ ยกตัวอย่างเช่น ชีตความสามารถขององค์กร สมรรถนะของตำแหน่งงาน และสมรรถนะของบุคลากร

5. การตรวจสอบรูปแบบของสมรรถนะ การตรวจสอบรูปแบบของขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นว่ามีความถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่

6. การนำสมรรถนะที่ได้ไปใช้ โดยมีการจัดเตรียมวิธีการที่จะนำสมรรถนะที่ได้ไปใช้

7. ในการปฏิบัติ เช่น การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้าง เป็นต้น
 ธีราชศักดิ์ คงศาสน์ (2549 อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554, หน้า 39) เสนอ
 ขั้นตอนการหาสมรรถนะหลัก ไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ (Vision-Mission-Strategy-
 Corporate Culture) ขององค์การ ซึ่งในขั้นตอนนี้ องค์การจะต้องกำหนดให้มีขึ้น

2. ก่อนนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ในขั้นตอนนี้ องค์การอาจใช้
 วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การร่วมกัน
 หาสมรรถนะหลักในการทำงานร่วมกัน

3. เขียนคำนิยามของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะ
 หลักแต่ละข้อเขียนคำนิยามระดับความคาดหวัง

3.1 การเขียนคำนิยามสมรรถนะหลัก คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะของ
 องค์การร่วมกันเขียนคำอธิบายหรือคำนิยามของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ

3.2 การกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้อและการเขียน
 คำนิยามระดับความคาดหวัง คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์การร่วมกันคิดและ
 กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ ความคาดหวังนี้เรียกว่า Expected
 Competency หรือ Proficiency Level

4. กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ

5. ทำการสื่อสารสมรรถนะหลัก ให้สมาชิกในองค์การทุกคนทราบ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 41) อ้างถึงใน พชรวิทย์
 จันทร์ศิริสิริ, 2554) ระบุว่า การกำหนดโมเดลสมรรถนะมีขั้นตอนดำเนินการคือ

1. การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

2. การวิเคราะห์งานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

สรุป การกำหนดและการจัดทำสมรรถนะหลักนี้จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์การ
 ได้ว่าวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จะมีโอกาสสำเร็จมากยิ่งขึ้น เพราะสมรรถนะหลัก
 จะกำหนดกรอบแนวทางของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทาง
 เดียวกัน ดังนั้น องค์การใดที่ยังไม่ได้กำหนดสมรรถนะหลักจึงควรกำหนดขึ้นมาแล้วก็นำให้
 นำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร ดังนี้ อาณาษา เฟิงสุวรรณ (2549) ได้ศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่: กรณีศึกษา ข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้านคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ และเปรียบเทียบระดับความต้องการฝึกอบรมที่มีความแตกต่างกัน ด้านอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 275 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก และปานกลาง โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการบริการที่ดีตามลำดับ ส่วนด้านจริยธรรมมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการที่มีความแตกต่างกับด้านอายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง พบว่ามีความต้องการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน ด้านประสบการณ์ทำงานอายุราชการ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปีให้สอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้าน ที่ข้าราชการต้องการได้รับการฝึกอบรมก่อนหลัง พร้อมทั้งให้มีการติดตามประเมินผล การฝึกอบรมข้าราชการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และควรสอดแทรกเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรมด้วย

จิตตรา สากกล (2550) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเมืองพัทยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเมืองพัทยา ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเมืองพัทยา ในระดับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ กอง ผู้อำนวยการสำนักงาน รองปลัดเมืองพัทยา และปลัดเมืองพัทยารวมจำนวน 95 คน โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า การสำรวจ

การทำงานที่ควรที่จะพัฒนา ประกอบด้วย รายการสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกบริการ ทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน และรายการสมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competency) 8 สมรรถนะ ได้แก่ การวางแผนและจัดระบบงาน การปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การใช้ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับภารกิจของตนเอง การบริหารงานเอกสารและธุรการ ความต้องการจำเป็นที่มีระดับความสำคัญสูงสุด และจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา คือ สมรรถนะในหน้าที่ ด้านการบริหารงานเอกสารและธุรการ นอกจากนี้ เมื่อจัดลำดับความสำคัญในรายการสมรรถนะย่อยแล้วยังพบว่า ความสามารถในการเขียนบันทึกรายงาน และโต้ตอบหนังสือราชการกะทัดรัดและได้ใจความ มีช่องว่างระหว่างความแตกต่างมากที่สุด จึงทำให้สามารถจัดทำหลักสูตร การบริหารเอกสารและการเขียนหนังสือราชการ โดยการกำหนดเนื้อหาของวิชา คือ งานสารบรรณกับภาษาหนังสือราชการ เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ การจัดระบบเอกสารและบริหารงานธุรการสมัยใหม่

ปรีชาดิ ศีพร้อม (2554) ได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา: บริษัท โลจิสติก อลติลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลต่อสมรรถนะหลัก 7 ด้าน ได้แก่ การบริการที่ดี การสื่อสาร การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ และจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ 2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลต่อสมรรถนะหลัก 7 ด้าน ตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล และปัจจัยด้านงาน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในบริษัท โลจิสติก อลติลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 26 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows ในการหาค่าสถิติพื้นฐาน ความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในบริษัท โลจิสติก อลติลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 7 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ ($\mu = 3.12, \sigma = 2.32$) อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การบริการที่ดี ($\mu = 4.12, \sigma = 2.29$) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ($\mu = 3.88, \sigma = 1.70$) และการสื่อสาร ($\mu = 3.69, \sigma = 1.85$) และ อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ($\mu = 4.58, \sigma = 1.68$) ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ ($\mu = 4.34, \sigma = 2.40$) และการทำงานเป็นทีม ($\mu = 4.27, \sigma = 1.59$)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในบริษัท โลจิสติกส์ อลกลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 7 ด้านต่างกัน และปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ตำแหน่งงาน หน่วยงาน และอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 7 ด้านต่างกัน

อัญชลี รื่นฤทธิ์ (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดลำดับความสำคัญ ความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61, SD = 0.68$) และรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านจริยธรรม ($\bar{X} = 3.86, SD = 0.71$) ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ($\bar{X} = 3.70, SD = 0.67$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 3.61, SD = 0.68$) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.45, SD = 0.69$) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.44, SD = 0.65$) ตามลำดับ

ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ที่ต้องการพัฒนาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.26, SD = 0.90$) และรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 4.29, SD = 0.83$) ด้านจริยธรรม ($\bar{X} = 4.27, SD = 1.00$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.26, SD = 0.88$) ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ($\bar{X} = 4.25, SD = 0.98$) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.22, SD = 0.80$) ตามลำดับ

โดยสรุป พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ในภาพรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.18 ซึ่งแสดงว่าพนักงานมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับความต้องการพัฒนา 5 อันดับ คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ และด้านจริยธรรม ตามลำดับ

อรรถพร เจือสกุล (2554) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน กรณีศึกษา บริษัท ชัมมิต แหลมฉบั๋ง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน บริษัท ชัมมิต แหลมฉบั๋ง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล และ
5. การวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบประเมินเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน บริษัท ชัมมิต แหลมฉบั๋ง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด จำนวน 67 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ผลการวิจัยพบว่า ขีดความสามารถของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงานในภาพรวมที่มีอยู่จริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.41$, $SD = 0.30$) และระดับที่ต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, $SD = 0.28$) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ = 0.28 แสดงว่าพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงานต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ โดยต้องการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการตามลำดับ คือ 1. ความสามารถในการวางแผน ($PNI_{Modified} = 0.36$) 2. ความสามารถทางการคิด ($PNI_{Modified} = 0.34$) 3. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified} = 0.34$) 4. ความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ($PNI_{Modified} = 0.32$) 5. ความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน ($PNI_{Modified} = 0.29$) 6. ความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.29$) 7. ความสามารถการเป็นผู้นำ ($PNI_{Modified} = 0.19$) 8. ความสามารถพัฒนาบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.16$) และมีข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ 6 ประการที่สำคัญ คือ 1. การฝึกอบรม 2. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ 3. มีการประชุมหารือ 4. ส่งเสริมการศึกษาต่อ 5. On the job Training 6. มีการให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

สรุป จากการค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การศึกษาสมรรถนะหลักขององค์กรมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะช่วยในการเพิ่มความสามารถขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของพนักงานมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร สมรรถนะใช้ในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ การจัดหาและเลือกสรรพนักงานให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง การพัฒนาอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ การจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีคุณภาพและ

เต็มประสิทธิภาพ และการธำรงรักษานักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด เพื่อที่จะส่งผลให้ การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ สามารถกำหนด ทิศทางการพัฒนา เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ ผลสุดท้ายก็คือ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร จึงเกี่ยวเนื่องกับ การค้นหาการสร้างและการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่นักงาน ทูกระดับขององค์กร โดยการทำให้พนักงานเห็นถึงคุณประโยชน์ มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ สมรรถนะ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการยอมรับ แล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยว
แห่งชาติลาว ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยดำเนินการวิจัย ตามระเบียบ
วิธีวิจัยดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การพัฒนาและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวนับตั้งแต่
อธิบดีกรม รองอธิบดีกรม หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้า
หน่วยงาน และวิชาการจำนวนทั้งสิ้น 119 คน

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรแยกตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว
(องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว, 2554)

ลำดับที่	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
1.	อธิบดีกรม	5
2.	รองอธิบดีกรม	5
3.	หัวหน้าแผนก	15
4.	รองหัวหน้าแผนก	14
5.	หัวหน้าหน่วยงาน	30
6.	รอง หัวหน้าหน่วยงาน	8
7.	วิชาการ	42
	รวมทั้งสิ้น	119

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมคำตอบ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน และ หน่วยงาน จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามทางด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยทั้งนี้เพื่อที่จะได้นำไปวิเคราะห์ในการกำหนดสมรรถนะใน 5 ด้าน

1. ความคิดเห็นที่มีต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ข้อ 1-8 จำนวน 8 ข้อ
2. ความคิดเห็นที่มีต่อการบริการที่ดี ข้อ 9-14 จำนวน 6 ข้อ
3. ความคิดเห็นที่มีต่อการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ข้อ 15-20 จำนวน 6 ข้อ
4. ความคิดเห็นที่มีต่อด้านจริยธรรม ข้อ 21-25 จำนวน 5 ข้อ
5. ความคิดเห็นที่มีต่อการทำงานเป็นทีม ข้อ 22-31 จำนวน 6 ข้อ

แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบความคิดเห็น โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ แปลความหมายของค่าคะแนน ค่าเฉลี่ย รายข้อ รายด้าน และ คะแนนเฉลี่ยรวมของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แล้วประเมินผลในด้านต่าง ๆ จากคะแนนเฉลี่ย โดยเทียบกับเกณฑ์ที่แบ่งมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ ออกเป็น 5 ช่วงเท่า ๆ กัน พิจารณาเกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนของ วิเชียร เกตุสิงห์ (2530, หน้า 80) ดังนี้

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยสุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและคำแนะนำของบุคลากรองค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

การพัฒนาและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Context Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากนิยามศัพท์สำนักงานคณะกรรมการพลเรือนไปเสนอเพื่อรับการการตรวจทานจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบหาความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงและแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำ
2. หลังจากปรับแก้ข้อความเรียบร้อยแล้ว นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่านเพื่อหาค่า IOC (Index of item objective congruence) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จำนวน 31 ข้อ ดังนี้

2.1 รองศาสตราจารย์อัมชา ก.บัวเกษร ประธานสภาพนักงานมหาวิทยาลัยบูรพา
มหาวิทยาลัยบูรพา

2.2 อาจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์ ประธานสาขาการจัดการธุรกิจและ
สารสนเทศ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.3 ท่าน สาลี พิมพินิต อธิบดีกรมโฆษณาและส่งเสริม
การท่องเที่ยว

องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

2.4 ท่าน นาง แพงจัน ถิ่นแก้วเมืองเหนือ หัวหน้าแผนกจัดตั้ง-บริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

2.5 ท่าน วรรณะ บุปผา หัวหน้าแผนกคุ้มครองข้าราชการ

สำนักงานนายกรัฐมนตรี ประเทศลาว

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความชัดเจน (รังสิมา เหลืองอ่อน, 2549, หน้า 36)

สูตรในการหาค่าความเที่ยงตรง

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

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนนำไปทดลองใช้

4. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วออกเป็นทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานองค์การของรัฐในประเศลาว จำนวน 30 คน และวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือการวิจัยซึ่งวิเคราะห์ทั้งฉบับโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามแบบของครอนบาช (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551 หน้า, 415-420) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสมรรถนะโดยรวม .9661 จำนวน 31 ข้อ

5. นำแบบสอบถามไปใช้กับประชากรกลุ่มเป้าหมายผลตามที่ปรากฏในตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์ค่าแอลฟา (α)
1. ความคิดเห็นที่มีต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์	.8589
2. ความคิดเห็นที่มีต่อการบริการที่ดี	.9325
3. ความคิดเห็นที่มีต่อการส่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	.8430
4. ความคิดเห็นที่มีต่อด้านจริยธรรม	.8296
5. ความคิดเห็นที่มีต่อด้านการทำงานเป็นทีม	.8643

การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวเพื่อเสนอขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยต่อองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว
2. ผู้วิจัยได้ทำการติดต่ออธิบดีกรมบริหาร ในองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติเพื่อทำการขอความช่วยเหลือในการแนะนำงานวิจัยนี้ให้แก่บุคลากรเพื่อความสะดวกในการขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลของผู้วิจัย
3. ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติและหนังสืออนุญาตจากองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามต่อประชากรเป้าหมาย
4. ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถาม จำนวน 119 ฉบับให้บุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวด้วยตนเอง
5. หลังจากส่งแบบสอบถาม ไปแล้ว 2 อาทิตย์ ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
6. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ เพื่อรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ โดยนำข้อมูลทั้งหมดนี้มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือการหาค่าร้อยละ (Percentage) และความถี่ (Frequency)
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว เกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และ ด้านการทำงานเป็นทีม ใช้สถิติเชิงพรรณนาคือการหาค่าเฉลี่ย ($Mean = \mu$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = σ)
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยเปรียบเทียบ ตาม เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานและหน่วยงาน

ใช้สถิติเชิงพรรณนาคือ การหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. ผลข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว
คือ ความถี่

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร องค์การท่องเที่ยว
แห่งประเทศไทย ชาติลาว ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive
Analysis) คือ ความถี่ ค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในการแจกแบบสอบถามประชากรที่ใช้ทั้งหมดจำนวน 119 คน ได้รับคืน จำนวน 114 คน
คิดเป็นร้อยละ 95.7 ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนด
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

N แทน จำนวนประชากร

μ แทน ค่าเฉลี่ยของประชากร

σ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ขอบเขตเนื้อหาาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การ
ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในสมรรถนะหลัก 5 ด้าน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความคิดเห็นในแต่ละด้าน กับ
เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และหน่วยงาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในแต่ละด้านของ
บุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวนบุคลากรรองการท่งเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	64	56.1
หญิง	50	43.9
รวม	114	100.0

จากตารางที่ 4-1 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของบุคลากรรองการท่งเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามเพศพบว่า เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง เพศชายมีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 และเพศหญิงมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9

ตารางที่ 4-2 จำนวนบุคลากรรองการท่งเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า 25 ปี	11	9.6
อายุ 26-35 ปี	67	58.8
อายุ 36-45 ปี	21	18.4
อายุ 46 ปีขึ้นไป	15	13.2
รวม	114	100.0

จากตารางที่ 4-2 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของบุคลากรรองการท่งเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 รองลงมา มีอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 อายุ 46 ปีขึ้นไปมีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 และมีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 9.6 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-3 จำนวนบุคลากรรองการท่งเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามวุฒิการศึกษา

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	8.8
ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	78	68.4
ระดับปริญญาโท	26	22.4
รวม	114	100.0

จากตารางที่ 4-3 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของบุคลากรรองการท่งเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 วุฒิกิจการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 และวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ซึ่งมีจำนวนน้อยสุด

ตารางที่ 4-4 จำนวนบุคลากรรองการท่งเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ปี	23	20.2
3-5 ปี	35	30.7
6-10 ปี	21	18.4
11 ปีขึ้นไป	35	30.7
รวม	114	100.0

จากตารางที่ 4-4 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของบุคลากรรองการท่งเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามระยะเวลาในการทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระยะเวลาการทำงาน 3-5 ปีและ 11 ปีขึ้นไป จำนวนเท่ากันคือ 35 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมามีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 และระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2

ตารางที่ 4-5 จำนวนบุคลากรองค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อธิบดีกรม	3	2.6
รองอธิบดี	5	4.4
หัวหน้าแผนก	13	11.4
รองหัวหน้าแผนก	13	11.4
หัวหน้าหน่วยงาน	30	26.3
รองหัวหน้าหน่วยงาน	8	7.0
วิชาการ	42	36.8
รวม	114	100.0

จากตารางที่ 4-5 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของบุคลากรองค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามระดับตำแหน่งพบว่า บุคลากรส่วนมากมีตำแหน่งวิชาการจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 รองลงมาเป็นหัวหน้าหน่วยงานจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 หัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนกจำนวนเท่ากันคือ 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ตำแหน่งรองหัวหน้าหน่วยงานจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 7.0 และรองอธิบดีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 ตำแหน่งอธิบดีกรมจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยสุด

ตารางที่ 4-6 จำนวนบุคลากรองค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาวจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กรมโฆษณาและการท่องเที่ยว	21	18.4
กรมแผนการและการร่วมมือ	27	23.7
กรมคุ้มครองโรงแรมและธุรกิจท่องเที่ยว	20	17.5
ศูนย์ฝึกอบรม	13	11.4
ห้องการบริหาร	33	28.9
รวม	114	100.0

จากตารางที่ 4-6 แสดงถึงจำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามหน่วยงานพบว่า บุคลากรส่วนมากอยู่หน่วยงานห้องการบริหารจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 รองลงมา หน่วยงานกรมแผนการและการร่วมมือจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 หน่วยงานกรมโฆษณา และการท่องเที่ยวจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 หน่วยงานกรมคุ้มครองโรงแรมและธุรกิจ ท่องเที่ยว จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 17 และหน่วยงานศูนย์ฝึกอบรมจำนวน 13 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.4 น้อยสุด

ตอนที่ 2 ขอบเขตเนื้อหาการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวในสมรรถนะหลัก 5 ด้าน

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.04	.57	มาก	5
2. ด้านการบริการที่ดี	4.07	.68	มาก	4
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	4.13	.66	มาก	3
4. ด้านจริยธรรม	4.16	.77	มาก	2
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.20	7.1	มาก	1

จากตารางที่ 4-7 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน พบว่า บุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว มีความคิดเห็นในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\mu = 4.20$, $\sigma = .71$) รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ($\mu = 4.16$, $\sigma = .77$) เป็นอันดับ 2 ด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ($\mu = 4.13$, $\sigma = .66$) เป็นอันดับ 3 ด้านการบริการที่ดี ($\mu = 4.07$, $\sigma = .68$) อันดับ 4 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่น้อยสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\mu = 4.04$, $\sigma = .57$) เป็นอันดับ 5

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะหลัก
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
1. มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา	4.18	.69	มาก
2. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น	4.12	.71	มาก
3. กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	4.07	.68	มาก
4. หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตนตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ถูกบังคับ	3.96	.84	ปานกลาง
5. สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด และเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	3.82	.80	ปานกลาง
6. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	4.13	.72	มาก
7. ปรับปรุงวิธีการที่ทำงานให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ	4.11	.78	มาก
8. เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	3.96	.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-8 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า พฤติกรรมข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา ($\mu = 4.18, \sigma = .69$) รองลงมา คือ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ($\mu = 4.13, \sigma = .72$) และการแสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น ($\mu = 4.12, \sigma = .718$) เป็นลำดับสาม

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักต่อด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ตามรายชื่อ คือ

มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา ($\mu = 4.18, \sigma = .69$) มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบ ความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ($\mu = 4.13, \sigma = .72$) แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น ($\mu = 4.12, \sigma = .71$) ปรับปรุงวิธีการที่ทำงานให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ($\mu = 4.11, \sigma = .78$) และกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ($\mu = 4.07, \sigma = .68$) ส่วนที่มีระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง 3 ข้อ ตามรายชื่อ คือ หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตนตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ถูกบังคับ ($\mu = 3.96, \sigma = .84$) เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ($\mu = 3.96, \sigma = .78$) และสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด และเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ($\mu = 3.82, \sigma = .80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริการที่ดี

ด้านบริการที่ดี	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ	4.40	.64	มากที่สุด
2. ให้ข้อมูลถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	4.11	.74	มาก
3. ให้การบริการด้วยอัธยาศัยไมตรี และสร้าง ความประทับใจแก่ผู้รับบริการ	4.16	.82	มาก
4. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนิน เรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่	3.89	.88	ปานกลาง
5. ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและ รวดเร็ว	3.93	.87	ปานกลาง
6. ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและ นำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไป พัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	3.94	.94	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-9 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านการบริการที่ดีที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นอันดับแรก คือ ให้การบริการ

ที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ ($\mu = 4.40, \sigma = .64$) รองลงมา คือ ให้การบริการด้วยอัธยาศัยไมตรี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ ($\mu = 4.16, \sigma = .82$) และให้ข้อมูลถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ($\mu = 4.11, \sigma = .74$)

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ที่มีต่อด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ ($\mu = 4.40, \sigma = .64$) มีระดับความคิดเห็นระดับมาก 2 ข้อ คือ ให้การบริการด้วยอัธยาศัยไมตรี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ ($\mu = 4.16, \sigma = .82$) และให้ข้อมูลถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ($\mu = 4.11, \sigma = .74$) มีระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง 3 ข้อ คือ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ($\mu = 3.94, \sigma = .94$) ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ($\mu = 3.93, \sigma = .87$) และแจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ($\mu = 3.89, \sigma = .88$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
1. แสดงความสนใจใคร่รู้ความรู้ที่นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง	4.22	.73	มากที่สุด
2. เข้าอบรม/ เรียนหรือเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน	4.12	.82	มาก
3. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	4.18	.81	มาก
4. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	4.23	.72	มากที่สุด
5. รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง	4.00	.89	มาก
6. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	4.03	.87	มาก

จากตารางที่ 4-10 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นอันดับแรก คือ พัฒนาการรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ($\mu = 4.23, \sigma = .72$) รองลงมา คือ แสดงความสนใจใคร่รู้ความรู้ที่นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง ($\mu = 4.22, \sigma = .73$) และศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ($\mu = 4.18, \sigma = .81$) เป็นอันดับสาม

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่มีต่อด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ($\mu = 4.23, \sigma = .72$) และแสดงความสนใจใคร่รู้ความรู้ที่นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง ($\mu = 4.22, \sigma = .73$) มีระดับความคิดเห็นระดับมาก 4 ข้อ คือ ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ($\mu = 4.18, \sigma = .81$) เข้าอบรม/เรียน หรือเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน ($\mu = 4.12, \sigma = .82$) สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ($\mu = 4.03, \sigma = .87$) และรับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง ($\mu = 4.00, \sigma = .89$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านจริยธรรม

ด้านจริยธรรม	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ	4.19	.95	มาก
2. สามารถแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	4.00	.93	มาก
3. รักษาความลับ มีสำนึกและเชื่อถือได้	4.20	.87	มาก
4. แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ	4.25	.82	มากที่สุด
5. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่งรับผิดชอบ	4.18	.89	มาก

จากตารางที่ 4-11 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านจริยธรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นอันดับแรก คือ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึก ($\mu = 4.25$, $\sigma = .82$) รองลงมา คือรักษาความลับ (มีสัจจะและเชื่อถือได้) ($\mu = 4.20$, $\sigma = .87$) และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ ($\mu = 4.19$, $\sigma = .95$) เป็นอันดับสาม

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีต่อด้านด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึก ในความเป็นข้าราชการ ($\mu = 4.25$, $\sigma = .82$) มีระดับมาก 4 ข้อ คือ รักษาความลับ (มีสัจจะและเชื่อถือได้) ($\mu = 4.20$, $\sigma = .87$) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ ($\mu = 4.19$, $\sigma = .95$) ยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่งรับผิดชอบ ($\mu = 4.18$, $\sigma = .89$) และสามารถแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ($\mu = 4.00$, $\sigma = .93$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย	4.21	.83	มากที่สุด
2. รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม	4.03	.87	มาก
3. สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นได้ดี	4.22	.80	มากที่สุด
4. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี	4.28	.80	มากที่สุด
5. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	4.24	.85	มากที่สุด
6. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม	4.25	.78	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-12 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นอันดับแรก คือ

ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ($\mu=4.28, \sigma=.80$) รองลงมา คือ ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ($\mu=4.25, \sigma=.78$) และ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ($\mu=4.24, \sigma=.85$) เป็นอันดับสาม

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรรองการทอ่งเที่ยวแห่งชาติลาวที่มีต่อด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ คือ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ($\mu=4.28, \sigma=.80$) ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ($\mu=4.25, \sigma=.78$) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ($\mu=4.24, \sigma=.85$) สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นได้ดี ($\mu=4.22, \sigma=.80$) และ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ($\mu=4.21, \sigma=.83$) มีระดับมาก 1 ข้อ คือ รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม ($\mu=4.03, \sigma=.87$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความคิดเห็นในแต่ละด้าน กับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และหน่วยงาน

ตารางที่ 4-13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามเพศ

สมรรถนะหลัก	เพศ					
	ชาย (N: 64)		ระดับ	หญิง (N: 50)		ระดับ
	μ	σ	ความคิดเห็น	μ	σ	ความคิดเห็น
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.00	.55	มาก	4.09	.60	มาก
2. ด้านการบริการที่ดี	4.05	.71	มาก	4.09	.65	มาก
3. ด้านการสั่งสม ความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	4.19	.69	มาก	4.16	.62	มาก
4. ด้านจริยธรรม	4.17	.76	มาก	4.16	.80	มาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.17	.75	มาก	4.23	.67	มากที่สุด

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มี เพศ ที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4-13 พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
และด้านจริยธรรม พบว่าบุคลากรทั้ง เพศชายและเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
เหมือนกัน ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีมพบว่าบุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีระดับความคิดเห็น
แตกต่างกัน โดยเพศชายมีระดับความคิดเห็นระดับมาก แต่เพศหญิงมีระดับความคิดเห็นระดับ
มากที่สุด

เนื่องจากบุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักเหมือนกันถึง 4 ด้าน
แต่มีด้านที่มีความคิดเห็นต่างกัน ดังนั้น สมมติฐานที่ 1 จึงถูกปฏิเสธ

ตารางที่ 4-14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร
ที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามอายุ

สมรรถนะหลัก	อายุ (ปี)											
	อายุต่ำกว่า 25 ปี			26-35 ปี			36-45 ปี			46 ปีขึ้นไป		
	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.87	.30	ปานกลาง	4.03	.62	มาก	4.06	.58	มาก	4.15	.50	มาก
2. ด้านการบริการที่ดี	3.87	.38	ปานกลาง	4.04	.75	มาก	4.07	.63	มาก	4.31	.59	มากที่สุด
3. ด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	3.96	.45	ปานกลาง	4.18	.70	มาก	4.02	.70	มาก	4.15	.51	มาก
4. ด้านจริยธรรม	4.05	.56	มาก	4.08	.86	มาก	4.15	.70	มาก	4.62	.41	มากที่สุด
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.15	.46	มาก	4.11	.80	มาก	4.26	.61	มากที่สุด	4.53	.42	มากที่สุด

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มี อายุ ที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4-14 พบว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 ปี และ อายุ 46 ปีขึ้นไป
มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเหมือนกันส่วนบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็น
อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบริการที่ดี พบว่าบุคลากร อายุ 46 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ
มากที่สุด อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ส่วนอายุ
ต่ำกว่า 25 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพพบว่าบุคลากร อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 ปีและ
อายุ 46 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ส่วนอายุต่ำกว่า 25 ปี มีระดับ
ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านจริยธรรมพบว่าบุคลากร อายุ 46 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ส่วนอายุต่ำกว่า 25 ปี อายุ 26-35 ปีและอายุ 36-45 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

ด้านการทำงานเป็นทีมพบว่าบุคลากร อายุ 36-45 ปี และอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับ
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดเหมือนกัน ส่วนอายุต่ำกว่า 25 ปี และอายุ 26-35 ปี มีระดับ
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เหมือนกัน

สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 ดังนั้นสมมติฐานนั้นจึงถูกยอมรับ

ตารางที่ 4-15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามวุฒิการศึกษา

สมรรถนะหลัก	วุฒิการศึกษา								
	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ระดับปริญญาตรี			36-45 ปี		
	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.00	.85	มาก	4.04	.49	มาก	4.05	.69	มาก
2. ด้านการบริการที่ดี	3.95	.58	ปานกลาง	4.05	.65	มาก	4.16	.82	มาก
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.98	.65	ปานกลาง	4.11	.63	มาก	4.21	.75	มากที่สุด
4. ด้านจริยธรรม	3.98	.67	ปานกลาง	4.14	.70	มาก	4.30	.82	มากที่สุด
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.05	.84	มาก	4.20	.65	มาก	4.26	.85	มากที่สุด

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรที่มี วุฒิปริญญาที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4-15 พบว่าบุคลากรที่มีวุฒิปริญญาต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าบุคลากรต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

ด้านการบริการที่ดี พบว่าบุคลากรระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและระดับปริญญาโท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเหมือนกันส่วนต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพพบว่าบุคลากรระดับปริญญาโท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านจริยธรรมพบว่าบุคลากรระดับปริญญาโท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการทำงานเป็นทีมพบว่าบุคลากรระดับปริญญาโท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ด้านต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 ดังนั้นสมมติฐานนั้นจึงถูกยอมรับ

ตารางที่ 4-16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

สมรรถนะหลัก	ระยะเวลาในการทำงาน											
	น้อยกว่า 2 ปี			3-5 ปี			6-10 ปี			11 ปีขึ้นไป		
	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.93	.38	ปานกลาง	4.11	.61	มาก	4.04	.71	มาก	4.05	.56	มาก
2. ด้านการบริการที่ดี	4.05	.46	มาก	4.11	.82	มาก	3.96	.77	ปานกลาง	4.10	.62	มาก
3. ด้านการสั่งสม ความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	4.04	.47	มาก	4.18	.79	มาก	4.23	.65	มากที่สุด	4.07	.63	มาก
4. ด้านจริยธรรม	4.08	.66	มาก	4.09	.88	มาก	4.04	.89	มาก	4.37	.63	มากที่สุด
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.12	.53	มาก	4.14	.95	มาก	4.10	.66	มาก	4.37	.54	มากที่สุด

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4-16 พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่า บุคลากรมีระยะเวลาในการทำงาน 3-5 ปี มีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปีและมีระยะเวลาในการทำงาน 11 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ส่วนน้อยกว่า 2 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบริการที่ดีพบว่าบุคลากรมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 2 ปี มีระยะเวลาในการทำงาน 3-5 ปีและ มีระยะเวลาในการทำงาน 11 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ส่วนมีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพพบว่าบุคลากรมีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 2 ปี มีระยะเวลาในการทำงาน 3-5 ปีและมีระยะเวลาในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ด้านจริยธรรม พบว่าบุคลากรมีระยะเวลาในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 2 ปี มีระยะเวลาในการทำงาน 3-5 ปีและมีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ด้านการทำงานเป็นทีมพบว่าบุคลากรมีระยะเวลาในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 2 ปี มีระยะเวลาในการทำงาน 3-5 ปีและมีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 ดังนั้นสมมติฐานนั้นจึงถูกยอมรับ

ตารางที่ 4-17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามตำแหน่งงาน

สมรรถนะหลัก	ตำแหน่งงาน																		
	อธิบดีกรม		รองอธิบดีกรม		หัวหน้าแผนก		รองหัวหน้าแผนก		หัวหน้าหน่วยงาน		รองหัวหน้า		วิชาการ						
	μ	σ	ระดับ	ความคิดเห็น	μ	σ	ระดับ	ความคิดเห็น	μ	σ	ระดับ	ความคิดเห็น	μ	σ	ระดับ	ความคิดเห็น			
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.62	.33	มากที่สุด	ปานกลาง	4.19	.43	มาก	3.91	.62	ปานกลาง	4.10	.67	มาก	4.25	.67	มากที่สุด	3.97	.46	ปานกลาง
2. ด้านการบริการที่ดี	4.77	.25	มากที่สุด	ปานกลาง	4.10	.64	มาก	3.93	.94	ปานกลาง	4.12	.69	มาก	4.18	.66	มาก	4.00	.62	มาก
3. ด้านการส่งเสริม	4.55	.25	มากที่สุด	ปานกลาง	4.06	.51	มาก	4.26	.73	มากที่สุด	4.28	.55	มากที่สุด	4.16	.60	มาก	4.02	.73	มาก
ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.53	.64	มากที่สุด	มากที่สุด	4.40	.69	มากที่สุด	4.21	.92	มากที่สุด	4.16	.85	มาก	4.15	.86	มาก	4.03	.71	มาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.72	.48	มากที่สุด	มาก	4.38	.45	มากที่สุด	4.26	.46	มากที่สุด	4.21	.68	มากที่สุด	4.14	.70	มาก	4.09	.70	มาก

สมมติฐานที่ 5 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4-17 พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่าบุคลากรตำแหน่งอธิบดีกรมและรองหัวหน้าหน่วยงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด หัวหน้าแผนกและหัวหน้าหน่วยงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองอธิบดีกรม รองหัวหน้าแผนกและวิชาการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบริการที่ดีพบว่าบุคลากรตำแหน่งอธิบดีกรมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด หัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงานและวิชาการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองอธิบดีกรมและรองหัวหน้าแผนกมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพพบว่าบุคลากรตำแหน่งอธิบดีกรม รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าหน่วยงานวิชาการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองอธิบดีกรม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านจริยธรรมพบว่าบุคลากรตำแหน่งอธิบดีกรม รองอธิบดีกรม หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนกมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด หัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงาน วิชาการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ด้านการทำงานเป็นทีมพบว่าบุคลากรตำแหน่งอธิบดีกรม หัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองอธิบดีกรม รองหัวหน้าหน่วยงาน วิชาการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 ดังนั้นสมมติฐานนั้นจึงถูกยอมรับ

ตารางที่ 4-18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะหลักจำแนกตามหน่วยงาน

สมรรถนะหลัก	หน่วยงาน														
	กรมโยชนา			กรมแผนการ			กรมคุ้มครอง			ศูนย์ฝึกอบรม			ห้องการบริหาร		
	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	μ	σ	ระดับความคิดเห็น	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.14	.58	มาก	4.02	.67	มาก	3.98	.59	มาก	4.22	.43	มากที่สุด	3.96	.53	ปานกลาง
2. ด้านการบริการที่ดี	4.24	.60	มากที่สุด	4.06	.83	มาก	4.10	.79	มาก	4.11	.44	มาก	3.92	.61	ปานกลาง
3. ด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	4.28	.64	มากที่สุด	4.06	.72	มาก	4.20	.58	มาก	4.28	.41	มากที่สุด	3.97	.73	ปานกลาง
4. ด้านจริยธรรม	4.31	.77	มากที่สุด	4.08	.86	มาก	4.26	.75	มากที่สุด	4.43	.55	มากที่สุด	3.98	.78	ปานกลาง
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.26	.64	มากที่สุด	4.11	.69	มาก	4.25	.85	มากที่สุด	4.26	.46	มากที่สุด	4.21	.68	มากที่สุด

สมมติฐานที่ 6 บุคลากรที่มีหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4-18 พบว่าบุคลากรที่มีหน่วยงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สมรรถนะหลัก 5 ด้านดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่าบุคลากร ศูนย์ฝึกอบรมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ
มากที่สุดกรมโฆษณากรมแผนการแล กรมคุ้มครองมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ห้องการบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบริการที่ดีพบว่าบุคลากร กรมโฆษณามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
กรมแผนการ กรมคุ้มครอง ศูนย์ฝึกอบรมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากห้องการบริหาร
มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพพบว่าบุคลากร กรมโฆษณาและศูนย์ฝึกอบรม
มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด กรมแผนการและกรมคุ้มครอง มีระดับความคิดเห็นอยู่ใน
ระดับมาก ห้องการบริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านจริยธรรมพบว่าบุคลากร กรมโฆษณา กรมคุ้มครอง ศูนย์ฝึกอบรมมีระดับ
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดกรมแผนการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ห้องการบริหาร
มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการทำงานเป็นทีมพบว่าบุคลากร กรมโฆษณา กรมคุ้มครองและศูนย์ฝึกอบรม
มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ห้องการบริหารกรมแผนการ มีระดับความคิดเห็นอยู่ใน
ระดับมาก

สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีหน่วยงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน
ต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 ดังนั้นสมมติฐานนั้นจึงถูกยอมรับ

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร
องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว**

ตารางที่ 4-19 ความถี่ของข้อเสนอแนะของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	คุณธรรม จริยธรรม	29
2	การทำงานเป็นทีม (การร่วมมือร่วมใจ)	26
3	การพัฒนาตนเอง	21
4	การบริการที่ดี	20
5	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	9
6	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	8
7	การประสานงาน	7
8	มนุษยสัมพันธ์	6
9	การจงใจการทำงาน	5
10	ภาวะผู้นำ	4
11	การตลาด	3
12	การปฏิบัติงานตัวจริง	2

จากตารางที่ 4-19 พบว่า บุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านอื่นที่จำเป็นของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวได้แก่บุคลากรรายด้าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่ได้ศึกษาโดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความถี่ 29 ด้านการทำงานเป็นทีมมีความถี่ 26 และด้านการบริการที่ดีมีความถี่ 20 เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยว
แห่งชาติลาว มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม และ
ด้านการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น
เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวใน 5 ด้าน โดยจำแนกตาม เพศ
อายุ วุฒิการศึกษาระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงาน โดยแจกแบบสอบถามให้
บุคลากรจำนวนบุคลากร 119 คน ได้รับคืน จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 95.7 ของประชากร
ที่ศึกษา จากนั้นมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ความถี่ ร้อยละ
ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยว
แห่งชาติลาว สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของประชากร พบว่า บุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ผู้ตอบ
แบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 56.1 อายุระหว่าง 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.8
ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 68.4 ระยะเวลาในการทำงานระหว่าง
3-5 ปี และ 11 ปีขึ้นไปมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 30.7 ระดับตำแหน่งงานวิชาการคิดเป็นร้อยละ 36.8
และทำงานในหน่วยงานห้องการบริหารบุคลากรคิดเป็นร้อยละ 28.9

2. สรุปผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวิจัย

2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มี
ต่อสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
ในอาชีพ เป็นอันดับ 3 ด้านการบริการที่ดี อันดับ 4 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ ด้านการมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์เป็นอันดับ 5

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าข้อความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลามีค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นในระดับมาก รองลงมา คือ เรื่องความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบ ความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพมีความคิดเห็นในระดับมาก และนั่นคิดตามผลงานและ ประเมินผลงานของตนตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยไม่ถูกบังคับมีระดับความคิดเห็นในระดับ ปานกลางตามลำดับ

2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการบริการที่ดีพบว่า ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ มีระดับความคิดเห็นใน ระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ให้การบริการด้วยอัธยาศัย ไมตรี และสร้างความประทับใจแก่ ผู้รับบริการ มีระดับความคิดเห็นในระดับมากและแจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าใน การดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่าการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ แสดงความสนใจใคร่รู้ความรู้นอกเหนือ จากอาชีพโดยตรงมีระดับความคิดเห็นในระดับมากและศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและ องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก ตามลำดับ

2.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ ด้านจริยธรรมพบว่า แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกมีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด รองลงมา คือรักษาวางมีสัจจะและเชื่อถือได้ มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก และปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความสุจริตไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการมีระดับความคิดเห็นใน ระดับมากตามลำดับ

2.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมพบว่าให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน ในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีมและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้ จากผู้อื่นมีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

3. สรุปผลสมมติฐานของการวิจัย

ตารางที่ 5-1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย	รายละเอียด	ผลการทดสอบ	
		ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ 5 ด้าน ต่างกัน	1.1 เพศ		√
	1.2 อายุ	√	
	1.3 วุฒิการศึกษา	√	
2. ปัจจัยด้านการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ 5 ด้าน ต่างกัน	2.1 ระยะเวลาในการทำงาน	√	
	2.2 ตำแหน่งงาน	√	
	2.3 หน่วยงาน	√	

3.1 ผลสมมติฐานตามการวิจัยตามสมมติฐานที่ 1 เพศ ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านต่างกันพบว่าบุคลากร ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านไม่ต่างกันดังนั้นสมมติฐานที่ 1 จึงถูกปฏิเสธ

3.2 ผลสมมติฐานของการวิจัยตามสมมติฐานที่ 2 อายุ ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านต่างกัน พบว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านต่างกัน ดังนั้นสมมติฐานที่ 2 จึงถูกยอมรับ

3.3 ผลสมมติฐานของการวิจัยตามสมมติฐานที่ 3 วุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านต่างกันพบว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 จึงถูกยอมรับ

3.4 ผลสมมติฐานของการวิจัยตามสมมติฐานที่ 4 ระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านต่างกันพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 จึงถูกยอมรับ

3.5 ผลสมมติฐานของการวิจัยสมมติฐานที่ 5 ตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านต่างกันพบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 จึงถูกยอมรับ

3.6 ผลสมมติฐานของการวิจัยสมมติฐานที่ 6 หน่วยงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านต่างกันพบว่าบุคลากรที่มีหน่วยงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้านต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 จึงถูกยอมรับ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยต่อสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลคือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. เพศ แตกต่างกันของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านไม่แตกต่างกันไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของปาริชาติ ดีพร้อม (2554) ศึกษาเรื่อง การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัท โลจิสติก อลตราเอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า บุคลากรที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 7 ด้านต่างกัน

2. อายุ วุฒิการศึกษาและหน่วยงานแตกต่างกันของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านแตกต่างกันสอดคล้องกับผลการวิจัยของปาริชาติ ดีพร้อม (2554) ศึกษาเรื่อง การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัท โลจิสติก อลตราเอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มี อายุวุฒิการศึกษาและหน่วยงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 7 ด้านต่างกัน

3. ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านแตกต่างกันสอดคล้องกับอานูชา เฟ็งสุวรรณ (2549) ศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

4. ตำแหน่งงานแตกต่างกันของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านแตกต่างกันไม่สอดคล้องกับอาณูชา เฟ็งสุวรรณ (2549) ศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้านคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ พบว่าในภาพรวมข้าราชการระดับตำแหน่ง ต่างกัน พบว่ามีความต้องการฝึกอบรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ผลการวิจัย ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว เมื่อพิจารณาบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม เนื่องจากความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก
2. ควรมีการจัดแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรและจัดแผนพัฒนาบุคลากรในสมรรถนะหลัก 5 ด้านเป็นรายปี โดยแยกความสำคัญและเน้นการพัฒนาสมรรถนะในรายด้าน โดยมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน อันดับแรกที่จะจัดฝึกอบรมของกลุ่มบุคลากร เช่น เพศชาย อายุต่ำกว่า 25 ปี วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 2 ปี ตำแหน่งอธิบดีกรมและห้องการบริหารเพราะระดับความคิดเห็นในระดับน้อยสุด
3. เผยแพร่แนวความคิดการจัดทำสมรรถนะให้กับองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวและหน่วยงานภาครัฐเพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปปรับใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารระดับสูงในเชิงลึกหรือการสัมภาษณ์เชิงลึก
2. ควรศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรแต่ละกรมในเชิงลึก เพราะแต่ละกรมมีความต้องการในสมรรถนะหลักที่แตกต่างกันเพื่อที่จะทราบถึงความคิดเห็นในเชิงลึกและทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานขององค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

บรรณานุกรม

- กรมการเมืองศูนย์กลางพรรคว่าด้วยมาตรฐานของพนักงาน. (2003). เลขที่04 / ก.ม.ส.พ. เวียงจันทน์. วันที่ 22/7/2003. เวียงจันทน์: กรมการเมืองศูนย์กลางพรรคว่าด้วยมาตรฐานของพนักงาน.
- จิตรา สากล. (2550). *ประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเมืองพัทยา*. ปัญหาพิเศษรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา นโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2531). *การบริหารบุคคลในองค์การศึกษา*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชลิดา คงเมือง. (2548). *ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิตติพัฒน์ พิษุทธาดพงษ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง Competency Based Human Resource Management in Practice. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(20), 16-43.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เด่นพงษ์ พลละคร. (2511). *จิตวิทยาด้านทางอุตสาหกรรม*. ม.ป.ท.
- เดชา เดชะวิฒ์ไพศาล. (2543). Competency-Based Human Resource Management. *วารสารการบริหารคน*, 21(4), 11.
- दनัย เทียนพุด. (2546). *Core Human Competencies ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ธีรวิมล ประทุมนพรัตน์. (2529). *การบริหารการศึกษา*. สงขลา: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- ธัญญา ผลอันนต. (2547). *Human Resource Force*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). *COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร?*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2551). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: บิซซิเนสอาร์แอนด์ดี.

- นราธิป ศรีราม. (2550). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์: เอกสารประกอบการสอน
หน่วยที่ 8-15 (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิตราช.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2548). การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่.
กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- ปาริชาติ ดีพร้อม. (2554). การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงาน
ทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา: บริษัท โลจิสติก ออลไทยแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด.
งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการ
และการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ผลู สัตถาภรณ์. (2532). การพัฒนาบุคคล. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
แผนพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว. (2006-2020). เวียงจันทร์: องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว.
- ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี. (2521). การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:
ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสร. (2554). การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม:
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. (2549). สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency).
วันที่ค้นข้อมูล 20 ธันวาคม 2549, เข้าถึงได้จาก
http://training.prd.go.th/document_public/
- รังสิมา เหลืองอ่อน. (2549). ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของ
พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ขนาดกลางและขนาดเล็ก
จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: แปซิฟิก.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2530). หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. กรุงเทพฯ:
ไทยวัฒนาพานิช.
- ศรีอรุณ เรศานนท์. (2532). การบริหารบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สนอง เกรือมาก. (2535). คู่มือสอบปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

นครสวรรค์: ม.ป.พ.

สมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2528). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ประชาชื่น.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.

_____. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.

สุจิตรา ธนานันท์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

_____. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.

สุนันทา เลานันท์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.

สุเมธ เดียววิเศษ. (2531). การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการ และแนวคิด. กรุงเทพฯ: เวลด์เทรค.

โสรัจ แสนศิริพันธ์. (2526). การบริหารบุคลากรร่วมสมัย. แพร์: ฝ่ายเผยแพร่วิชาการ โรงพยาบาลแพร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน การสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ. (หน้า 5). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

_____. (2549). วันที่ค้นข้อมูล 20 ธันวาคม 2553, เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th>.

สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก. นนทบุรี: พี. เอ. ลีฟวิ่ง.

อวยชัย ชบา. (2530). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: วิคตอร์เรียเพาเวอร์พอยท์.

อภิเดช พลายแก้ว. (2542). การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงานเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษาองค์การเกษตรกรรม. ภาคนิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์, คณะสังคมศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย. (2547). แนวคิดเรื่อง สมรรถนะ (Competency): เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.

จุฬาลงกรณ์ วิจารณ์, 16(64), 57-78

อานูชา เฟ็งสุวรรณ. (2549). ศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ
 สำหรับการรองรับพระราชกฤษฎีกาจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่:
 กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.).
 ปัญหาพิเศษรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา นโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
 มหาวิทยาลัยบูรพา.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
 _____. (2553). การจัดทำเส้นทางฝึกอบรมระยะยาวบนพื้นฐานของขีดความสามารถ.
 กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อัญชติ รื่นฤทธิ์. (2554). การศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
 สายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา.
 งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการ
 และการท่องเที่ยว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรรถพร เจือสกุล. (2554). การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถ
 ด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน กรณีศึกษาบริษัท ชัมมิท
 แพลมบิ่ง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ
 ทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เฮย์ กรุป. (2547). สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเมืองยุคใหม่. วันที่ค้นข้อมูล 22 กันยายน 2553,
 เข้าถึงได้จาก :// <http://www.manager.co.th>.

มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก

Burapha University

มหาวิทยาลัยบูรพา

Burapha University

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ อัมชา ก.บัวเกสร ประธานสภา พนักงานมหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยบูรพา
2. อาจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์ ประธานสาขาการจัดการธุรกิจและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ท่าน สาลี พิมพินิต อธิบดีกรมโฆษณาและส่งเสริมการท่องเที่ยว องค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
4. ท่าน นาง แพงจัน ถิ่นแก้วเมืองเหนือ หัวหน้าแผนกจัดตั้ง-บริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
5. ท่าน วรรณะ บุปผา หัวหน้าแผนกคุ้มครองข้าราชการ สำนักงานนายกรัฐมนตรี เวียงจันทน์ ประเทศลาว

มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

Burapha University



ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๐๕๕๔

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๕ กรกฎาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน หัวหน้าห้องการองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีนี้ระดับบัณฑิตศึกษา คือ นายอานูสอน ดวงโสภา รหัสประจำตัว ๕๒๙๒๐๗๗๐ ได้รับอนุมัติให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ในความควบคุมดูแลของ ดร.พรรัตน์ แสงเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้บัณฑิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือมา กับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐๘ ๔๖๕๖ ๓๔๓๗

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ
ສັນຕິພາບ ເອກະລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກະພາບ ວັດທະນາຖາວອນ

ອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ
ກົມໂຄສະນາແລະສົ່ງເສີມການທ່ອງທ່ຽວ

ຮຽນ : ຫົວໜ້າອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ.
ເລື່ອງ : ຂໍອະນຸຍາດຄວາມຮ່ວມມືແລະຄວາມສະດວກໃນການເກັບກຳຂໍ້ມູນໃນອົງການທ່ອງ
ທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ.

ຂ້າພະເຈົ້າ ທ້າວ ອານຸສອນ ດວງໂສວັດ, ຫົວໜ້າໜ່ວຍງານສົ່ງເສີມກິດຈະກຳທ່ອງທ່ຽວ, ພະແນກການ
ຕະຫຼາດທ່ອງທ່ຽວ, ກົມໂຄສະນາແລະສົ່ງເສີມການທ່ອງທ່ຽວ, ຊຶ່ງກຳລັງສຶກສາຢູ່ປະເທດໄທມະຫາວິທະຍາ
ໂລບູຣພາ ຫລັກສູດປະລິນຍາໂທ ສາຂາການບໍລິຫານແລະການຈັດການຊັບພະຍາກອນມະນຸດຄະນະການຈັດການ
ແລະການທ່ອງທ່ຽວ ກຳລັງດຳເນີນໂຄງການເຮັດບົດວິໄຈ ໃນຫົວຂໍ້ “ການສຶກສາຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບຄວາມ
ສາມາດຫລັກ (Core Competency) ຂອງບຸກຄະລາກອນ ກໍລະນີສຶກສາ ອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ “
“ A study of government officer ‘s opinion of the core competency in Lao National
Tourism Administration “ ກົມໂຄສະນາແລະສົ່ງເສີມການທ່ອງທ່ຽວຂໍຖືເປັນກຽດຢ່າງສູງຮຽນສະເໝີນາ
ຍັງທ່ານເພື່ອຂໍອະນຸຍາດ ຄວາມຮ່ວມມືແລະຄວາມສະດວກໃນການເກັບກຳຂໍ້ມູນໃນອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງ
ຊາດລາວກ່ຽວກັບຫົວຂໍ້ດັ່ງກ່າວຈາກພະນັກງານ, ລັດຖະກອນ ຂອງ ອຫຊ ຈຳນວນ 120 ທ່ານດັ່ງນີ້ລາຍຊື່ຂັດຕິດ
ມາຜ່ອມນີ້.

ວັດຖຸປະສົງມີຄື :

1. ເພື່ອສຶກສາຄຳຄິດຄຳເຫັນຂອງບຸກຄະລາກອນອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວກ່ຽວກັບຄວາມສາມາດ
ຫລັກ (Core Competency) ໃນ 5 ດ້ານ.
2. ເພື່ອສົມທຽບຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບຄວາມສາມາດຫລັກ (Core Competency) ຂອງ
ບຸກຄະລາກອນ ອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ ໃນ 5 ດ້ານ ໂດຍຈຳແນກຕາມ ອາຍຸ ເພດ ວຸດທິການສຶກສາ
ໂລຍະເວລາໃນການເຮັດວຽກ ຕຳແໜ່ງງານ ແລະ ໜ່ວຍງານ.

ນິຍາມສັບທີ່ໃຊ້ໃນການວິໄຈໃນ 5 ດ້ານຄື :

1.ດ້ານຄວາມຫວັງຕໍ່ຜົນສຳເລັດ (Achievement Motivation)

ຄຳນິຍາມ: ຄວາມຫວັງຕໍ່ຜົນສຳເລັດ ໝາຍເຖິງ ຄວາມຕັ້ງໃຈທີ່ຈະປະຕິບັດວຽກໃຫ້ດີ ຫຼື ສິນ ມາດຕະຖານ
ທີ່ມີຢູ່, ຊຶ່ງມາດຕະຖານນີ້ອາດເປັນການປະຕິບັດວຽກງານທີ່ຜ່ານມາຂອງຕົນເອງຫຼື ເກນວັດແທກຜົນສຳເລັດ
ທີ່ທາງລັດຖະບານໄດ້ກຳນົດ ຜ່ອມກັນນັ້ນ ຍັງໝາຍເຖິງການສ້າງສັນໃນການພັດທະນາ ຫຼື ຂະບວນການ
ປະຕິບັດວຽກງານຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ຫຍຸ້ງຍາກ ແລະ ຫ້າຫາຍຊຶ່ງບໍ່ມີ ຜູ້ໃດສາມາດເຮັດໄດ້ມາກ່ອນ

2.ດ້ານການບໍລິການທີ່ດີ (Service mind)

ຄຳນິຍາມ:ການບໍລິການທີ່ດີ ໝາຍເຖິງ ຄວາມຕັ້ງໃຈ ແລະຄວາມພະຍາຍາມຂອງລັດຖະກອນໃນການ
ໃຫ້ບໍລິການຕໍ່ປະຊາຊົນຫລືໜ່ວຍງານອື່ນ ໆ ທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ

3.ດ້ານການສະສົມຄວາມຊໍານິຊໍານານໃນອາຊີບ (Expertise)

ຄໍານິຍາມ: ການສະສົມຄວາມຊໍານິຊໍານານ ໝາຍເຖິງ ຄວາມສົນໃຈ ຊອກຮູ້ ຄວາມສາມາດຂອງ ຕົນໃນການປະຕິບັດວຽກງານດ້ວຍການສຶກສາຄົ້ນຄ້ວາແລະພັດທະນາຕົນເອງ ຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງຈົນ ສາມາດ ນໍາ ໃຊ້ຄວາມຮູ້ວິຊາການແລະເທັກໂນໂລຢີຕ່າງ ໆເຂົ້າກັບການປະຕິບັດວຽກງານໃຫ້ບັນລຸຜົນສໍາເລັດ

4.ດ້ານຈະລິຍະທໍາ (Integrity)

ຄໍານິຍາມ: ຈະລິຍະທໍາ ໝາຍເຖິງການປະຕິບັດຕົນແລະການປະພຶດຕົນໃຫ້ຖືກຕ້ອງເໝາະສົມຕາມ ກົດໝາຍ,ຄຸນນະທໍາ,ຈະລິຍະທໍາແຫ່ງວິຊາຊີບແລະຈັນຍາບັນຂອງລັດຖະກອນ ເພື່ອກຽດສັກສີແຫ່ງການເປັນລັດຖະກອນ

5.ດ້ານການເຮັດວຽກເປັນໝູ່ຄະນະ (Team Work)

ຄໍານິຍາມ: ການເຮັດວຽກເປັນໝູ່ຄະນະ ໝາຍເຖິງ ຄວາມຕັ້ງໃຈທີ່ຈະເຮັດວຽກຮ່ວມກັບຜູ້ອື່ນ, ເປັນສ່ວນ ໜຶ່ງໃນ ໜ່ວຍງານຫຼືອົງການ ຊຶ່ງຜູ້ປະຕິບັດມີຖານະເປັນສະມາຊິກໃນໜ່ວຍງານບໍ່ແມ່ນໃນຖານະຫົວໜ້າໜ່ວຍງານ, ມີຄວາມສາມາດສ້າງແລະຮັກສາການພົວພັນທີ່ດີກັບສະມາຊິກໃນໜ່ວຍງານຫຼືໝູ່ຄະນະ

ຜົນປະໂຫຍດຄາດວ່າຈະໄດ້ຮັບໃນການວິໄຈຄັ້ງນີ້ :

1. ຜົນການສຶກສາສາມາດໃຊ້ເປັນຂໍ້ມູນສະເໝີຝ່າຍບໍລິຫານບຸກຄາລາກອນໃນການກໍາໜົດ ຄວາມສາມາດຫລັກຂອງພະນັກງານ,ລັດຖະກອນພາຍໃນອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດ.
2. ເປັນປະໂຫຍດຕໍ່ການພິຈາລະນາໃນການວາງແຜນພັດທະນາຄວາມສາມາດຫລັກຂອງບຸກຄາລາກອນອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ ໃຫ້ເປັນໄປຢ່າງເໝາະສົມແລະມີປະສິດທິພາບ.
3. ໃຊ້ເປັນກໍລະນີສຶກສາໃຫ້ກັບ ອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ, ອົງການຂອງລັດຖະບານ, ພະແນກທ່ອງທ່ຽວແຂວງ ແລະອົງການຕ່າງ ໆ ທີ່ຕ້ອງການນໍາ ໄປເປັນຕົ້ນແບບ
4. ຮັບຮູ້ເຖິງລະດັບຄໍາຄິດຄໍາເຫັນກ່ຽວກັບຄວາມສາມາດຫລັກດ້ານ ຕ່າງ ໆ ຂອງບຸກຄາລາກອນອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ.
5. ຮັບຮູ້ເຖິງຂໍ້ມູນການສົນທຽບທີ່ໄດ້ຈາກການສຶກສາຄັ້ງນີ້ສະເໝີຝ່າຍບໍລິຫານພິຈາລະນາຄວາມສາມາດຫລັກຂອງໜ່ວຍງານຕົນເພື່ອເປັນມາດຕະຖານໃນການປະຕິບັດງານໃຫ້ເກີດປະສິດທິພາບສູງຂຶ້ນ.

ໝາຍເຫດ: ໄດ້ຂັດຕິດແບບສອບຖານຜ່ອນນີ້.

ດັ່ງນັ້ນ, ຈຶ່ງຮຽນສະເໝີມາຍັງທ່ານເພື່ອພິຈາລະນາຕາມທາງທີ່ຄວນດ້ວຍ.

ດ້ວຍຄວາມເຄົາລົບເປັນຢ່າງສູງ.

ນະຄອນຫລວງວຽງຈັນ, ວັນທີ 19/07/2011

ຜູ້ສະເໜີ

ອານຸສອນ ດວງໂສວິດ

ຄຳເຫັນຂອງຫົວໜ້າ
ກົມຄຸ້ມຄອງການທ່ອງທ່ຽວ
ສາສິ ພິມພິນິດ

ຄຳເຫັນຂອງຫົວໜ້າກອງການ ອ ຫ ຊ

ບຸນພອນ ສຸລິນທອນ

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รหัส:.....

แบบสอบถาม

เรื่อง

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ผู้ตอบได้แก่บุคลากรองค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

1. แบบสอบถามนี้ได้ออกแบบเพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยระดับความคิดเห็นได้รับการวิเคราะห์จะนำไปใช้เพื่อการวิจัย
2. แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อหาข้อมูลเพื่อวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด
3. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล
 - ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ 5 ด้าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล

แบบสอบถามในส่วนที่ 1 มี 6 ข้อ ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง () ตามที่เป็นจริง

1.1 เพศ

- () ชาย
() หญิง

1.2 อายุ

- () อายุต่ำกว่า 25 ปี () อายุ 26-35 ปี
() อายุ 36-45 ปี () อายุ 46 ปีขึ้นไป

1.3 วุฒิกการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
() ระดับปริญญาโท () ระดับสูงกว่าปริญญาโท

1.4 ระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่เริ่มบรรจุการทำงานจนถึงปัจจุบัน

- () น้อยกว่า 2 ปี () 3-5 ปี
() 6-10 ปี () 11 ปีขึ้นไป

1.5 ระดับตำแหน่ง

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> อธิบดีกรม | <input type="checkbox"/> รองอธิบดี |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก | <input type="checkbox"/> รองหัวหน้าแผนก |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้าหน่วยงาน | <input type="checkbox"/> รองหัวหน้าหน่วยงาน |
| <input type="checkbox"/> วิชาการ | |

1.6 หน่วยงาน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> กรมโฆษณาและการท่องเที่ยว | <input type="checkbox"/> กรมแผนการและการร่วมมือ |
| <input type="checkbox"/> กรมคุ้มครองโรงแรมและธุรกิจท่องเที่ยว | |
| <input type="checkbox"/> ห้องการบริหาร | <input type="checkbox"/> ศูนย์ฝึกอบรม |

ส่วนที่ 2 ขอบเขตเนื้อหาการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรรองคํารองที่เกี่ยวข้อง
แห่งชาติลาวในสมรรถนะ 5 ด้าน

โปรดพิจารณาทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่อง () ตามลำดับความความคิดเห็นต่อ
สมรรถนะหลัก ซึ่งมีอยู่ 5 ระดับ คือ

5	มากที่สุด	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	มาก	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	ปานกลาง	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	น้อย	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	น้อยที่สุด	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

คำอธิบายก่อนตอบ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ ที่ส่วนรัฐบาลกำหนด ยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ข้อ	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยสุด (1)
1	มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					
2	แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น					
3	กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					
4	หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตน ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ถูกบังคับ					
5	สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด และเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ					
6	มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
7	ปรับปรุงวิธีการที่ทำงานให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ					
8	เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					

ข้อเสนอแนะ.....

คำอธิบายก่อนตอบ

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อ	ด้านการบริการที่ดี	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9	ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ					
10	ให้ข้อมูลถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
11	ให้การบริการด้วยอัธยาศัยไมตรี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ					
12	แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความถูกต้องคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่					
13	ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว					
14	ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการ(ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น					

ข้อเสนอแนะ.....

คำอธิบายก่อนตอบ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจ ใฝ่รู้ ความรู้ ความสามารถ ของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ข้อ	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยสุด (1)
15	แสดงความสนใจใฝ่รู้ความรู้ที่นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง					
16	เข้าอบรม/เรียน หรือเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ กิจงาน					
17	ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพ ของตน					
18	พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
19	รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่าง ต่อเนื่อง					
20	สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ในการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

คำอธิบายก่อนตอบ

จริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตาม กฎหมาย
คุณธรรมจริยธรรม แห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ข้อ	ด้านจริยธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยสุด (1)
21	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ					
22	สามารถแสดงความคิดเห็นของคนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา					
23	รักษาวาจามีสัจจะและเชื่อถือได้					
24	แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ					
25	ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่งรับผิดชอบ					

ข้อเสนอแนะ.....

คำอธิบายก่อนตอบ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธกับสมาชิกในทีม

ข้อ	ด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
26	สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย					
27	รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม					
28	สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นได้ดี					
29	ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี					
30	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
31	ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม					

ข้อเสนอแนะ.....

(ขอขอบพระคุณมากครับ)

**ແບບສອບຖາມ
ເລື່ອງ**

ຫົວຂໍ້ການວິໄຈ : ການສຶກສາຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບຄວາມສາມາດຫລັກ (Core Competency) ຂອງບຸກຄະລາກອນໃນ
ອົງການ ທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ “ A study of government officer ‘s opinion of the core competency in Lao
National Tourism Administration “

ຄຳອະທິບາຍ

ເປົ້າໝາຍທີ່ຈະຕອບແບບສອບຖາມນີ້ໄດ້ແມ່ນບຸກຄະລາກອນອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວ

1. ແບບສອບຖາມນີ້ໄດ້ອອກແບບເພື່ອວິເຄາະຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບຄວາມສາມາດຫລັກ (Core Competency)

ໂດຍລະດັບຄຳຄິດຄຳເຫັນທີ່ໄດ້ຮັບຈະນຳໄປໃຊ້ໃນການວິໄຈ.

2. ແບບສອບຖາມນີ້ໃຊ້ເພື່ອຊອກຫາຂໍ້ມູນເພື່ອວິໄຈເທົ່ານັ້ນ ບໍ່ມີຜົນຕໍ່ການປະຕິບັດງານຂອງທ່ານແຕ່ຢ່າງໃດ

3. ແບບສອບຖາມຊຸດນີ້ແບ່ງອອກເປັນ 2 ພາກ

ພາກທີ 1 ຂໍ້ມູນທົ່ວໄປສ່ວນບຸກຄົນ

ພາກທີ 2 ຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບຄວາມສາມາດຫລັກໃນ 5 ດ້ານ

ພາກທີ 1 ຂໍ້ມູນທົ່ວໄປສ່ວນບຸກຄົນ

ແບບສອບຖາມໃນສ່ວນທີ່ 1 ມີ 6 ຂໍ້ ຊຶ່ງກ່ຽວກັບຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນ

ກະລຸນາໃສ່ເຄື່ອງໝາຍ ລົງໃນວົງເລັບ () ຕາມຕົວຈິງ

1.1 ເພດ

() ຊາຍ () ຍິງ

1.2 ອາຍຸ

() ອາຍຸຕໍ່າກວ່າ 25 ປີ () ອາຍຸ 26 - 35 ປີ

() ອາຍຸ 36 - 45 ປີ () 46 ປີຂຶ້ນໄປ

1.3 ອຸດທິທານສຶກສາ

() ຕໍ່າກວ່າປະລິນຍາ () ປະລິນຍາຕີຫລືສຶກສາເທົ່າ

() ປະລິນຍາໂທ () ສູງກວ່າປະລິນຍາໂທ

1.4 ໄລຍະເວລາໃນການເຮັດວຽກ

() ມີອຍກວ່າ 2 ປີ () 3 - 5 ປີ

() 6 - 10 ປີ () 11 ປີ ຂຶ້ນໄປ

1.5 ລະດັບຕຳແໜ່ງ

() ຫົວໜ້າກົມ () ຮອງຫົວໜ້າກົມ

() ຫົວໜ້າພະແນກ () ຮອງຫົວໜ້າພະແນກ

() ຫົວໜ້າໜ່ວຍງານ () ຮອງຫົວໜ້າໜ່ວຍງານ

() ວິຊາການ

1.6 ສັງກັດ ໜ່ວຍງານ

() ກົມໂຄສະນາແລະສົ່ງເສີມການທ່ອງທ່ຽວ () ກົມແຜນການແລະການຮ່ວມມື

() ກົມຄຸ້ມຄອງໂຮງແຮມແລະທຸລະກິດທ່ອງທ່ຽວ () ສູນຝຶກອົບຮົມ

() ຫ້ອງການບໍລິຫານ

ພາກທີ 2 ຂອບເຂດເນື້ອໃນການສຶກສາຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບຄວາມສາມາດຫລັກ(Core Competency) ຂອງບຸກຄະລາກອນໃນອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວໃນຄວາມສາມາດຫລັກ(Core Competency) 5 ດ້ານ ກະລຸນາໃສ່ເຄື່ອງໝາຍ ✓ ລົງໃນວົງເລັບ () ຕາມລະດັບຄຳຄິດຄຳເຫັນຂອງບຸກຄະລາກອນ ອົງການທ່ອງທ່ຽວແຫ່ງຊາດລາວໃນຄວາມສາມາດຫລັກ(Core Competency) 5 ດ້ານ

- ລະດັບຄຳຄິດຄຳເຫັນ
5. ຫລາຍທີ່ສຸດ ໝາຍເຖິງ ເຫັນດີຫລາຍທີ່ສຸດ
 4. ຫລາຍ ໝາຍເຖິງ ເຫັນດີຫລາຍ
 3. ປານກາງ ໝາຍເຖິງ ເຫັນດີປານກາງ
 2. ນ້ອຍ ໝາຍເຖິງ ເຫັນດີນ້ອຍ
 1. ນ້ອຍທີ່ສຸດ ໝາຍເຖິງ ເຫັນດີນ້ອຍທີ່ສຸດ

ດັ່ງຕາຕະລາງລຸ່ມນີ້:

ຄຳອະທິບາຍ

ດ້ານຄວາມຫວັງຕໍ່ຜົນສຳເລັດ (Achievement Motivation)

ຄຳນິຍາມ : ຄວາມຫວັງຕໍ່ຜົນສຳເລັດ ໝາຍເຖິງ ຄວາມຕັ້ງໃຈທີ່ຈະປະຕິບັດວຽກໃຫ້ດີ ທີ່ ມີນາມາດຕະຖານທີ່ມີຢູ່, ຊຶ່ງມາດຕະຖານນີ້ອາດເປັນການປະຕິບັດວຽກງານທີ່ຜ່ານມາຂອງຕົນເອງ ທີ່ ເກນວັດຜົນສຳເລັດທີ່ທາງລັດຖະບານໄດ້ກຳນົດ. ພ້ອມກັນນັ້ນ ຍັງໝາຍເຖິງການສ້າງສັນໃນການພັດທະນາ ທີ່ ຂະບວນການປະຕິບັດວຽກງານຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ຫຍຸ້ງຍາກ ແລະ ຫ້າຫາຍຊຶ່ງບໍ່ມີ ຜູ້ໃດສາມາດເຮັດໄດ້ນາກ່ອນ

ລຳດັບ	ຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບດ້ານຄວາມຫວັງຕໍ່ຜົນສຳເລັດຂອງບຸກຄະລາກອນ	ລະດັບຄຳຄິດຄຳເຫັນ				
		ຫລາຍທີ່ສຸດ (5)	ຫລາຍ (4)	ປານກາງ (3)	ນ້ອຍ (2)	ນ້ອຍທີ່ສຸດ (1)
1	ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບຕໍ່ວຽກງານສາມາດປະຕິບັດວຽກງານໄດ້ຕາມກຳນົດເວລາ					
2	ກຳນົດມາດຕະຖານທີ່ເປົ້າໝາຍໃນການເຮັດວຽກເພື່ອໃຫ້ໄດ້ຜົນງານທີ່ດີ					
3	ສາມາດເຮັດວຽກບັນລຸຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ສູງກວ່າບັນຊາກຳນົດ ແລະ ເປົ້າໝາຍຂອງໜ້ອຍໆງານທີ່ຮັບຜິດຊອບ					
4	ສະແດງອອກວ່າຕ້ອງການເຮັດວຽກໃຫ້ໄດ້ດີຂຶ້ນເຊັ່ນ ຖານວິທີການ ທີ່ຂໍຄຳແນະນຳຢ່າງກະຕືລືລົ້ນ					
5	ພົ້ນເີດຕາມຜົນງານແລະປະເມີນຜົນງານຂອງຕົນຕາມມາດຕະຖານທີ່ ກຳນົດຂຶ້ນໄວ້ໂດຍບໍ່ຖືກບັງຄັບ					
6	ມີຄວາມລະອຽດຮອບຄອບເອົາໃຈໃສ່ກວດກາຄວາມຖືກຕ້ອງ ເພື່ອໃຫ້ໄດ້ ວຽກງານທີ່ມີຄຸນນະພາບ					
7	ບັບປຸງວິທີການເຮັດວຽກເພື່ອໃຫ້ວຽກງານໄດ້ດີຂຶ້ນໂອ້ນໂອມີຄຸນນະພາບດີຂຶ້ນ,ມີປະສິດທິ ພາບຫລາຍຂຶ້ນຫລືເຮັດໃຫ້ຜູ້ຮັບການບໍລິການ ເພິ່ງພໍໃຈ					
8	ສະເໜີທິດລອງວິທີການເຮັດວຽກແບບໃໝ່ທີ່ຄາດວ່າຈະເຮັດໃຫ້ວຽກມີປະ ສິດທິພາບຫລາຍກວ່າເກົ່າ					

ດ້ານການບໍລິການທີ່ດີ (Service mind)

ຄຳນິຍາມ: ການບໍລິການທີ່ດີ ໝາຍເຖິງ ຄວາມຕັ້ງໃຈ ແລະຄວາມພະຍາຍາມຂອງລັດຖະກອນໃນການ

ໃຫ້ບໍລິການຕໍ່ປະຊາຊົນໜີ້ໄຫວຍງານອື່ນ ໆ ທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ

ລຳດັບ	ຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບດ້ານການບໍລິການທີ່ດີຂອງບຸກຄະລາກອນ	ລະດັບຄຳຄິດຄຳເຫັນ				
		ຫລາຍທີ່ສຸດ (5)	ຫລາຍ (4)	ປານກາງ (3)	ນ້ອຍ (2)	ນ້ອຍທີ່ສຸດ (1)
9	ໃຫ້ການບໍລິການທີ່ເປັນມິດ ສຸພາບ ເຕັມໃຈຕ້ອນຮັບ					
10	ໃຫ້ຂໍ້ມູນຖືກຕ້ອງຊັດເຈນແກ່ຜູ້ບໍລິການ					
11	ໃຫ້ການບໍລິການດ້ວຍອັດທະຍະສາ ໂມຕຣີ ແລະສ້າງຄວາມປະທັບໃຈຕໍ່ຜູ້ໃຊ້ບໍລິການ					
12	ແຈ້ງໃຫ້ຜູ້ໃຊ້ບໍລິການຮັບຮູ້ຄວາມຄິບໝາໃນການດຳເນີນງານໜີ້ໄຫວຍງານຂອງວຽກງານຕ່າງ ໆ ທີ່ພວມບໍລິການຢູ່					
13	ປະສານງານພາຍໃນໜ່ວຍງານ ແລະກັບໜ່ວຍງານອື່ນທີ່ກ່ຽວຂ້ອງ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ໃຊ້ບໍລິການໄດ້ຮັບຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງແລະໄວ					
14	ເຮັດໃຫ້ຜູ້ໃຊ້ບໍລິການໄດ້ຮັບຄວາມເຝິງຜົນໃຈ ແລະ ນຳເອົາຂໍ້ຂັດຂ້ອງ ຕ່າງ ໆ ໃນການບໍລິການ(ຖ້າມີ) ໄປແກ້ໄຂເພື່ອເຮັດໃຫ້ການບໍລິການດີຂຶ້ນ					

ດ້ານການສະສົມຄວາມຊຳນິຊຳນານໃນອາຊີບ (Expertise)

ຄຳນິຍາມ: ການສະສົມຄວາມຊຳນິຊຳນານ ໝາຍເຖິງ ຄວາມສົນໃຈຂອກຮູ້ຄວາມສາມາດຂອງຕົນໃນການ

ປະຕິບັດວຽກງານດ້ວຍການສຶກສາຄົ້ນຄ້ວາແລະພັດທະນາຕົນເອງ ຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງຈົນສາມາດນຳໃຊ້ຄວາມຮູ້ວິຊາການແລະເຕັກໂນໂລຢີຕ່າງ ໆເຂົ້າກັບການປະຕິບັດວຽກງານໃຫ້ເກີດຜົນສຳເລັດ

ລຳດັບ	ຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບດ້ານການສະສົມຄວາມຊຳນິຊຳນານໃນອາຊີບຂອງບຸກຄະລາກອນ	ລະດັບຄຳຄິດຄຳເຫັນ				
		ຫລາຍທີ່ສຸດ (5)	ຫລາຍ (4)	ປານກາງ (3)	ນ້ອຍ (2)	ນ້ອຍທີ່ສຸດ (1)
15	ສະແດງຄວາມສົນໃຈຂອກຮູ້ ຄວາມຮູ້ທີ່ນອກຈາກອາຊີບປະຈຸບັນ					
16	ເຂົ້າສຶກອົບຮົມ/ ຮຽນ ຫຼືຮຽນຮູ້ດ້ວຍຕົນເອງຄວາມຮູ້ໃໝ່ທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບວຽກງານ					
17	ສຶກສາຫາຄວາມຮູ້ ສົນໃຈເຕັກໂນໂລຢີແລະຄວາມຮູ້ໃໝ່ ໆກ່ຽວກັບອາຊີບຂອງຕົນ					
18	ພັດທະນາຄວາມຮູ້ ຄວາມສາມາດຂອງຕົນໃຫ້ດີຂຶ້ນ					
19	ຮັບຮູ້ເຖິງທ່າອ່ຽງຂອງວິທະຍາການທີ່ທັນສະໄໝທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບວຽກງານຂອງຕົນ ຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ					
20	ສາມາດນຳເອົາຄວາມຮູ້ຫຼືເຕັກໂນໂລຢີໃໝ່ ໆມານຳໃຊ້ໃນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ໄດ້					

ດ້ານຈະນິຍະທຳ (Integrity)

ຄຳນິຍາມ: ດ້ານຈະນິຍະທຳ ໝາຍເຖິງ ການປະຕິບັດຕົນແລະການປະພຶດຕົນໃຫ້ຖືກຕ້ອງເໝາະສົມທັງຕາມກົດໝາຍຄຸນນະທຳຈະນິຍະທຳແຫ່ງວິຊາຊີບ ແລະຈັນຍາບັນຂອງລັດຖະກອນ ເພື່ອສັກສິແຫ່ງການເປັນລັດຖະກອນ

ລຳດັບ	ຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບດ້ານຈະນິຍະທຳຂອງບຸກຄະລາກອນ	ລະດັບຄຳຄິດຄຳເຫັນ				
		ຫລາຍທີ່ສຸດ (5)	ຫລາຍ (4)	ປານກາງ (3)	ນ້ອຍ (2)	ນ້ອຍທີ່ສຸດ (1)
21	ປະຕິບັດໜ້າທີ່ດ້ວຍຄວາມບໍລິສຸດ ຫ່ຽງທຳ, ສະເໝີພາບ ຖືກຕ້ອງຕາມກົດໝາຍ ແລະລະບຽບວິໄນຂອງລັດຖະກອນ					
22	ສາມາດສະແດງຄວາມຄິດເຫັນຂອງຕົນຕາມຫລັກວິຊາການຢ່າງເປີດເສີຍກົງໄປກົງມາ					
23	ຮັກສາວາຈາ ມີສັດຈະແລະເຊື່ອຖືໄດ້					
24	ສະແດງອອກໃຫ້ເຫັນຄວາມມີຈິດສຳນຶກໃນຄວາມເປັນລັດຖະກອນ					
25	ຍຶດໜັກໃນຫລັກການຈັນຍາບັນແຫ່ງວິຊາຊີບແລະຈັນຍາບັນລັດຖະກອນບໍ່ລຳອຽງດ້ວຍອະຄະຕິຊຶ່ງສິນປະໂຫຍດສ່ວນຕົວກ້າຮັບຜິດຮັບຊອບ					

ດ້ານການເຮັດວຽກເປັນໝູ່ຄະນະ (Team Work)

ຄຳນິຍາມ: ການເຮັດວຽກເປັນໝູ່ຄະນະ ໝາຍເຖິງ ຄວາມຕັ້ງໃຈທີ່ຈະເຮັດວຽກຮ່ວມກັບຜູ້ອື່ນ, ເປັນສ່ວນໜຶ່ງໃນໝວຍງານ ຫລື ອົງການ ຊຶ່ງຜູ້ປະຕິບັດມີຖານະເປັນສະມາຊິກໃນໝວຍງານບໍ່ແມ່ນໃນຖານະຫົວໜ້າໝວຍງານ, ມີຄວາມສາມາດສ້າງແລະຮັກສາການພົວພັນທີ່ດີກັບສະມາຊິກໃນໝວຍງານຟື້ໝູ່ຄະນະ

ລຳດັບ	ຄຳຄິດຄຳເຫັນກ່ຽວກັບດ້ານການເຮັດວຽກເປັນໝູ່ຄະນະຂອງບຸກຄະລາກອນ	ລະດັບຄວາມຄິດເຫັນ				
		ຫລາຍທີ່ສຸດ (5)	ຫລາຍ (4)	ປານກາງ (3)	ນ້ອຍ (2)	ນ້ອຍທີ່ສຸດ (1)
26	ສະໜັບສະໜູນການຕັດສິນໃຈຂອງໝວຍງານແລະເຮັດວຽກງານທີ່ຕົນໄດ້ຮັບມອບໝາຍ					
27	ລາຍງານໃຫ້ສະມາຊິກຮູ້ຄວາມກ້າວໜ້າຂອງການດຳເນີນງານຂອງໝວຍງານ					
28	ສ້າງຄວາມສຳພັນກັບຜູ້ອື່ນໄດ້ດີ					
29	ໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືກັບຜູ້ອື່ນໃນໝວຍງານດ້ວຍດີ					
30	ຮັບຜິດຊອບຄຳຄິດຄຳເຫັນຂອງສະມາຊິກໃນໝວຍງານແລະເຕັມໃຈຮຽນຮູ້ຈາກຜູ້ອື່ນ					
31	ຕັດສິນໃຈຟື້ວາງແຜນງານຮ່ວມກັນບິນຜົນຖານຄຳຄິດຄຳເຫັນຂອງເຜື້ອນຮ່ວມງານດ້ວຍກັນ					

ຄຳຄິດຄຳເຫັນແລະຄຳແນະນຳເພີ່ມເຕີມໃນແຕ່ລະດ້ານ:

ດ້ານຄວາມຫວັງຕໍ່ສິນສຳເລັດ (Achievement Motivation)

.....

.....

.....

ດ້ານການບໍລິການທີ່ດີ (Service mind)

.....
.....

ດ້ານການສະສົມຄວາມຊຳນານໃນອາຊີບ (Expertise)

.....
.....

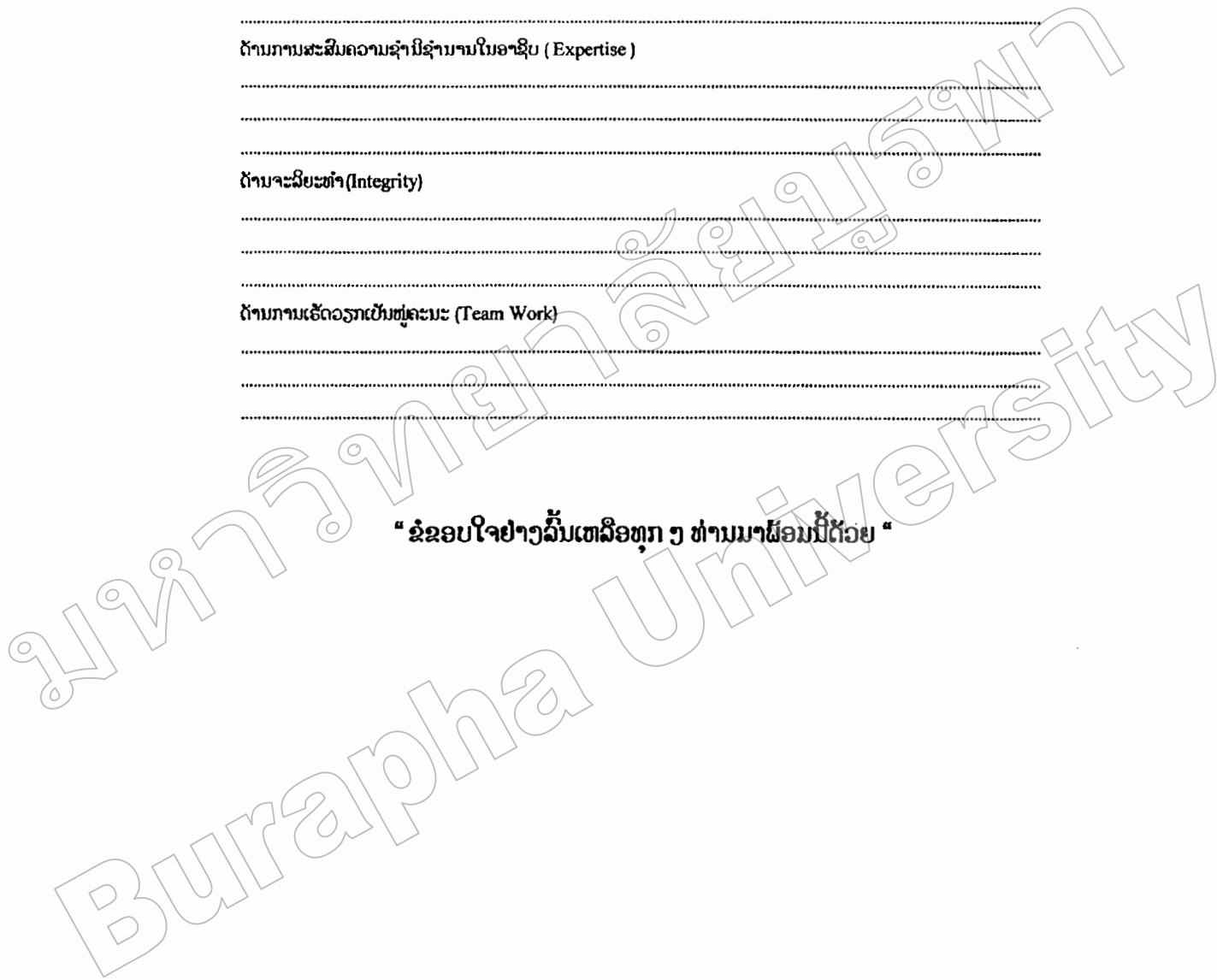
ດ້ານຈະລິຍະທຳ(Integrity)

.....
.....

ດ້ານການເຮັດວຽກເປັນໝູ່ຄະນະ (Team Work)

.....
.....

“ຂໍຂອບໃຈຢ່າງລື້ນເຫລືອທຸກ ໆ ທ່ານນາຜ່ອນນີ້ດ້ວຍ “



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายอนุสอน ดวงไสวัด
วัน เดือน ปีเกิด	14 ธันวาคม 2522
สถานที่เกิด	นครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
สถานอยู่ปัจจุบัน	333 บ้านโพนเค็ง เมืองไซเขตถ นครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
ตำแหน่งงานและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2546-2548	พนักงานบริหารบุคคล โรงแรมอินเตอร์ซิตี นครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว
พ.ศ. 2546	หัวหน้าหน่วยงานฝ่ายกิจกรรมท่องเที่ยว องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2541-2546	บริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป วิทยาลัยคอมพิวเตอร์ สปป. ลาว
พ.ศ. 2554	ภาษาอังกฤษ สาขาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มหาวิทยาลัยแห่งชาติดงโคก สปป. ลาว
ทุนการศึกษา	การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยบูรพา ทุนจากความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศไทย