

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและสามารถดำเนินการวิจัยได้ถูกต้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรม
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรทางการท่องเที่ยว
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

การเดินทางเกิดขึ้นตั้งแต่สมัยโบราณ โดยวัตถุประสงค์หลักในการเดินทาง คือ การขนส่ง การเยี่ยมญาติ การแสวงหาความเพลิดเพลิน เมื่อมีการเดินทางต่างถิ่นที่พักร้างเป็นปัจจัยสำคัญของการเดินทางที่จะขาดไม่ได้ ที่พักในการเดินทางมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ที่พักแรมเป็นที่พักรชั่วคราวระหว่างการเดินทาง เมื่อมนุษย์มีการเดินทางเพิ่มมากขึ้น ระบบการขนส่งที่ทันสมัยภายหลังโรงแรมจึงเกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางด้านธุรกิจ ธุรกิจโรงแรมมีการขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับจำนวนของคนเดินทางเพิ่มมากขึ้นและมีความต้องการที่หลากหลาย และธุรกิจโรงแรมเป็นการสร้างรายได้ให้กับชุมชน

คำว่าโรงแรมในพระราชบัญญัติโรงแรม ปี พ.ศ.2547 มาตรา 4 ได้กำหนดความหมายไว้ว่า เป็นสถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับผู้เดินทางโดยการเดินทางนั้นไม่มีค่าตอบแทน ซึ่งไม่รวมถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการ ที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หน่วยงานอื่นของรัฐ หรือ องค์การเพื่อการกุศล องค์การเพื่อการศึกษา โดยไม่มีการแสวงหาผลกำไร อย่างไรก็ตามโรงแรมจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น และสถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง อุตสาหกรรมโรงแรมประกอบด้วยธุรกิจต่างๆที่ให้บริการหลักๆ คือ ที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม ให้กับนักเดินทางเพื่อการพักผ่อน (William S. Gray, Salvatore C. Iguori, 2004) ดังนั้นธุรกิจที่พักแรม หรือ

ธุรกิจโรงแรม(Accommodation Business or Hotel Business) หมายถึง กิจการที่จัดบริการด้านที่พักอาศัยแก่นักท่องเที่ยว เป็นการให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ตามความต้องการของนักท่องเที่ยว และมีการจ่ายค่าบริการที่พักรวมค่าอาหารเช้า และเมื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวขยายตัวและเติบโตอย่างรวดเร็ว ธุรกิจที่เกี่ยวข้องจึงมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบมากขึ้น (นิศา ชัชกุล, 2551)

### 2.1.1 ความหมายของที่พักแรม

นิศา ชัชกุล (2551) กล่าวถึงความหมายของโรงแรม คือ สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับผู้เดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทนให้แก่สถานที่นั้น พร้อมทั้งให้บริการอาหาร เครื่องดื่ม และบริการอื่น ๆ แก่ผู้เข้าพักอาศัย

ฉันทิชา วรรณถนอม (2552) กล่าวถึงความหมายของโรงแรม คือ สถานที่สำหรับนักเดินทางหรือนักท่องเที่ยวที่มาพัก และมีบริการหลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่ระดับของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อาหารและเครื่องดื่ม การจัดประชุม การจัดเลี้ยง สระว่ายน้ำ 1 สถานที่ออกกำลังกายและเล่นกีฬา ตลอดจนจำหน่ายของที่ระลึก

สุพัตรา สร้อยเพชร (2553) กล่าวถึงความหมายของโรงแรม คือ ที่พักแรมที่ สร้างขึ้นเฉพาะและแบ่งเป็นห้องพัก มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นแก่นักเดินทาง และเก็บค่าเช่าจากผู้เข้าพักอาศัยเป็นรายห้อง

ปรีชา แดงโรจน์ (2554) กล่าวถึงความหมายของอุตสาหกรรมโรงแรมว่า คือ การที่สถานประกอบการดำเนินธุรกิจโดยมีการจัดตั้งเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่ อยู่หรือที่พัก มีบริการอาหาร และเครื่องดื่มไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุม

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2558) กล่าวถึงความหมายของโรงแรม คือ ธุรกิจที่พักเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ให้นักท่องเที่ยวพักค้างคืนชั่วคราวในระหว่างเดินทาง นักท่องเที่ยวได้รับอย่างสะดวกสบายและปลอดภัย ธุรกิจที่พักจึงจำเป็นต้องมีไว้บริการนักท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยว ซึ่งธุรกิจที่พัก หมายถึง การประกอบธุรกิจให้บริการด้านที่พักค้างคืนชั่วคราวแก่นักท่องเที่ยวในระหว่างเดินทางท่องเที่ยวเพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถพักแรมในแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างสะดวกสบายและปลอดภัย ธุรกิจโรงแรมมีห้องพักที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่างให้บริการผู้เข้าพัก และมีการจ่ายค่าบริการการใช้ห้องพัก

กล่าวโดยสรุป ที่พักแรมหรือโรงแรม หมายถึง สถานที่พักที่มีลักษณะเป็นอาคาร มีจำนวนห้องพักที่เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งภายในอาคารและนอกอาคาร เป็นสถานที่พำนักหรือพักอาศัยชั่วคราวแก่นักท่องเที่ยว โดยมีการจัดเก็บค่าเช่าเป็นรายห้อง

## 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคคล โดยผ่านการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของบุคลากรในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมถึงการพัฒนาอาชีพ ทักษะด้านต่างๆ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ และบุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ในหลายๆ มิติที่แตกต่างกัน ดังนี้

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์(2560) ได้ให้แนวคิดการพัฒนามนุษย์เป็น 4 ด้านคือ

- 1) การพัฒนารายบุคคล (individual development) เป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนารายบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมพัฒนาบุคคลจะช่วยแก้ไขเรื่องจุดอ่อนของพนักงาน สร้างศักยภาพเพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร
- 2) การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นกระบวนการวางแผนและการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคลซึ่งการพัฒนานั้นหมายถึงการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การได้รับทักษะ การได้รับโอกาสการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในการทำงาน
- 3) การพัฒนาองค์กร (organization development) กิจกรรมการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วไปและต่อเนื่องซึ่งวิธีการแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้การพัฒนาการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กร
- 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องยุติธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายให้แก่ผู้ถูกประเมินได้ เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและศรัทธา การทบทวนการปฏิบัติงาน ทุกคนในองค์กรจะต้องมีการคิดทบทวนผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางร่วมในการทำงานในอนาคต

ธีระทัต คงจันทร์ (2541) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า โดยทั่วไป แล้วในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะนิยมใช้วิธีการพัฒนาอยู่ 2 แบบคือ การศึกษา (Education) และการฝึกอบรม (Training) โดยวิธีการทั้ง2วิธีนี้มีสัมพันธ์กัน และทำควบคู่กันไป ดังนี้

1) ด้านวิชาการ เป็นการจัดแนวทางโดยสถาบันการศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจทั่วไปตามสภาพแวดล้อมนั้นๆ และผู้เข้าศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย ส่วนการฝึกอบรมที่จัดขึ้นในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นทางการหรือไม่ทางการก็ได้ เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ หรืออย่างใดอย่างหนึ่งให้กับบุคลากรในองค์กร

2) ระยะเวลา การกำหนดระยะเวลาขึ้นอยู่กับหลักสูตรจะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ การศึกษาโดยทั่วไปมีที่สิ้นสุด เพราะบุคลากรจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) จุดมุ่งหมาย โดยการศึกษาเป็นการมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้พื้นฐานในการดำเนินงาน และพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน การฝึกอบรมเป็นการอบรมให้บุคลากรมีมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ องค์กรให้ดีขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านเศรษฐศาสตร์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า “เป็นการเพิ่มต้นทุนมนุษย์และการลงทุน ในการพัฒนาเศรษฐกิจ”

การฝึกอบรมเป็นระบบหนึ่งของการทำงานและเป็นระบบย่อยของกระบวนการทำงาน ซึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในระบบของการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์หาความต้องการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับฝึกอบรม การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดทักษะ วิธี และขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ ดีเด่นในการฝึกอบรม สภาพและการจัดการในการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้เป็นส่วนที่สำคัญในการฝึกอบรมคือการวิเคราะห์หาความต้องการฝึกอบรม ผลจากการวิเคราะห์ ความต้องการในการฝึกอบรมเป็นข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร (วรรณอุบล สิงห์อยู่เจริญ และ ปวีณา ฉัตรสูงเนิน 2551)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นถือได้ว่าเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น มีบทบาท ทักษะ และการศึกษาที่อยู่ในรูปแบบในการปฏิบัติงาน เพราะว่าในตัวของบุคลากรมีความสามารถที่แตกต่างกัน ดังนั้นขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรจึงมีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมมีความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการทำงาน ให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นมีผลสัมฤทธิ์ มากขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การพัฒนาบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในวงการอุตสาหกรรม ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งนำไปสู่การ ผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ มีรายได้และความเป็นอยู่ดีขึ้น (Bouthsy Vilaychak, 2559: 22)

จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของคน เพื่อให้ทุกคนมีบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.1 ประชาคมอาเซียนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตามความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ จึงเกิดการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในเดือนธันวาคม 2558 จึงเกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจในระดับที่ก้าวหน้าขึ้น ดังนั้นการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานสำคัญในการเปิดเสรีอาเซียนเนื่องจากการเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเสรี และทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างนวัตกรรม การสร้างทักษะ พัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประชาคมอาเซียนเป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทาย องค์กรจำเป็นจะต้องยกระดับมาตรฐานการศึกษาและวิชาชีพ การพัฒนามาตรฐานอาชีพที่เน้นความสามารถเชิงสมรรถนะในการประกอบอาชีพ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมแต่ละประเทศ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นโอกาสที่ประเทศไทยจะได้รับในด้านการค้าการลงทุน ส่งผลให้มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงเป็นหัวใจในการยกระดับแรงงานของไทย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญในการศึกษา ทักษะฝีมือแรงงาน เพื่อศักยภาพในการบริหารจัดการและพัฒนาประเทศเพื่อเข้าสู่อาเซียนได้อย่างมั่นใจ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์:2559)

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะมีความหมายในลักษณะของขีดความสามารถ เป็นกลุ่มความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) สมรรถนะเป็นการสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งเป็นการสร้างกรอบวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์จึงใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการทำงาน เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์กร การโยกย้ายตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ในการบริหารผลตอบแทนแก่บุคลากรในองค์กร (นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์:2560)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความ คำว่าสมรรถนะ (competency) ที่แตกต่างกันดังนี้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะคือ ลักษณะของบุคคลในหลายด้าน เช่น ในด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ และคุณสมบัติ ต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะ ทางกายภาพ และอื่น ๆ ที่มีสอดคล้อง ความเหมาะสมกับองค์กร และองค์กรสามารถจำแนกคุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการราชการพลเรือน(2548)ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และสร้างความโดดเด่นของผลงาน โดยบุคคลนั้นแสดงออกในรูปแบบขององค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ เช่น สมรรถนะการบริหารที่ดีซึ่งอธิบายว่าสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550) ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะ คือ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมการทำงาน และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะเกิดจาก 3 ด้าน คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และเกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ชูสิทธิ์ จันทรเชื้อ (2551) ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะ คือ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจ ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของ และงานของตำแหน่งที่บุคลากรดำรงอยู่ ซึ่งสมรรถนะแต่ละด้านจะมีความสำคัญต่องาน ถึงแม้ว่างานแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะ (competency) สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะคือความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สมรรถนะทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการทำงาน และส่งผลให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานดังนี้

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

ในส่วนของเทียน ทองแก้ว (2551) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัวที่คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น นักแสดงมายากล นักกายกรรมนักกีฬา เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น นักบัญชี ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลขการคิดคำนวณความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กร เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า

4. สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น เลขานุการต้องมีสมรรถนะหลักคือการใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลักคือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ การทำงานร่วมเป็นทีม

5. สมรรถนะในงาน (function competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจจะเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ตำรวจมีความสามารถที่แตกต่างกัน บางคนมีความสามารถในการสืบสวนสอบสวน แต่บางคนมีความสามารถในการปราบปราม

ในด้านของโพลิน ทิริธู (2552) กล่าวว่า สมรรถนะส่วนบุคคลในการทางานสายวิชาชีพของบุคลากรนั้นเป็นตัวชี้วัดหลักของผลงานในเวลาทางาน ที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาศักยภาพที่ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งบุคลากรต้องมีสมรรถนะในการทางานในแต่ละด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ โดยสมรรถนะในการทางานในแต่ละด้านประกอบด้วย

- 1) ด้านความรู้ (knowledge) คือ ความรู้ที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหาประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติงาน โดยมีความรู้ในสาขาวิชาเรียนเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านการทางานเป็นระบบ มีความสามารถวางแผนการทางาน มีความสามารถในการตรวจสอบความเหมาะสมของงาน มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลงานใหม่ ๆ มีความรู้ในการใช้เครื่องเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทางาน อาทิเช่น การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม Word, Excel และ Power point มีความรู้ด้านการใช้อินเตอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล มีความรู้ด้าน ภาษาอังกฤษในการอ่าน การฟัง การเขียนได้เป็นอย่างดี โดยองค์ประกอบของการทางานควรมีหลากหลายด้าน ได้แก่ ความคิดรวบยอด หลักการ ความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น
  - ความรู้ด้านการวางแผนการทางาน
  - มีความรู้ในการใช้เครื่องเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทางาน
  - มีความรู้ด้านการทางานเป็นระบบ

- มีความรู้ด้านการใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล
  - มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
  - มีความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน
  - มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
- 2) ทักษะ (skill) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะทักษะในการสื่อสาร และจำเป็นต้องมีการฝึกฝนและสั่งสมประสบการณ์ ตัวอย่างดังนี้
- การเจรจาต่อรอง
  - ช่างสังเกต มีเหตุผล
  - มีไหวพริบในการแก้ปัญหา
  - มีการบริหารเวลาได้ดี
  - การโน้มน้าวชักจูง
  - การติดต่อสื่อสารงานกับผู้อื่น
  - การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น
  - การนำเสนองาน
  - การประนีประนอม
  - การใช้ภาษาอังกฤษ (พูด ฟัง เขียน)
  - การใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างคล่องแคล่ว
- โดยบุคลากรสามารถนำทักษะที่มีเพื่อนำไปพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทักษะในการทำงานมีอยู่ในหลายระดับ ขึ้นอยู่กับการบูรณาการของแต่ละบุคคล ทักษะเหล่านี้สามารถเกิดได้จากการฝึกอบรม การศึกษา และการเรียนรู้ของบุคลากร (ชูชัย รัตน์ภิญโญพงษ์, 2550: 21-22)
- 3) คุณลักษณะ (personal attributes) คือ เครื่องมือหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญที่บุคลากรทำเป็นประจำ ชัยพร พันธุ์น้อย (2547)ให้ความหมายของคุณลักษณะดังนี้
- มนุษย์สัมพันธ์ดี
  - ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม จงรักภักดี
  - รู้จักกาลเทศะ
  - ตรงต่อเวลา
  - เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
  - พูดจาสุภาพ มีมารยาทที่ดี
  - ร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์



- เอาใจในการทำงาน
- มีความกระตือรือร้น
- ยินดีสอนงานแก่คนอื่น ไม่ปิดกั้นตนเอง
- เกรงใจผู้อื่น
- ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้อื่น
- มีความอดทน
- ทำงานรวดเร็ว ละเอียดรอบครอบ
- มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน

ทางด้านของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2556) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- 1) Core Competency (CC) เป็นความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมีร่วมกัน
- 2) Managerial Competency (MC) เป็นความสามารถทางการบริหารจัดการแตกต่างกันตามบทบาทของระดับตำแหน่งงาน
- 3) Functional Competency (FC) เป็นความสามารถทางอาชีพในงานทางเทคนิคเฉพาะ ทางที่ต้องมีตามขอบเขตความรับผิดชอบ โดยพิจารณาว่าในแต่ละตำแหน่งงานคาดหวังความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษซึ่ง Functional Competency แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่
  - Common Functional Competency เป็นความสามารถในงานทั่วไป ซึ่งสามารถกำหนด Competency ประเภทนี้ได้ เช่น ความละเอียด รอบคอบ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การติดต่อประสานงาน
  - Specific Functional Competency เป็นความสามารถทางเทคนิคเฉพาะด้านที่ต้องการอาศัยความชำนาญงาน และระยะเวลาการเรียนรู้ฝึกฝน เช่น ทักษะการขาย ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน ทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารงานฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร

เฉลิมพล มีชัย (2558) กล่าวถึงระบบคุณวุฒิในมาตรฐานอาชีพจำเป็นต้องมีสมรรถนะอาชีพที่มีรายละเอียดดังนี้

- 1) มาตรฐานอาชีพ บ่งบอกถึงมาตรฐานสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานอาชีพหนึ่งที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเมื่อมีการประเมินสามารถทำได้ชัดเจน

- 2) ผู้พัฒนามาตรฐานอาชีพ ในการพัฒนามาตรฐานอาชีพไม่ได้กำหนดเฉพาะหน่วยงานของภาครัฐ แต่ยังรวมถึงภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพหรืออุตสาหกรรมนั้น เช่น สมาคมอาชีพ สมาคมผู้ผลิต และกลุ่มอาชีพ
- 3) วิธีการพัฒนามาตรฐานอาชีพ มีการนำเทคนิคมาใช้ในการหามาตรฐานอาชีพด้วยการวิเคราะห์หน้าที่ (functional analysis) โดยมีการเขียนแผนภาพของหน้าที่งาน กำหนดวัตถุประสงค์หลัก ในอุตสาหกรรมหรืออาชีพโดยรวม จากนั้นกำหนดบทบาท หน้าที่หลัก หน่วยสมรรถนะ เพื่อนำไปวิเคราะห์สมรรถนะย่อยที่ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เช่น หลักฐานการปฏิบัติงาน หลักฐานความรู้ และแนวทางการประเมิน
- 4) โครงสร้างมาตรฐาน โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดสมรรถนะในรูปแบบรหัสและตัวเลขที่ทำให้เป็นการเฉพาะกิจ เช่น 20501 บำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงกลุ่มของสมรรถนะ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในโดยแต่ละสมรรถนะจะมีองค์ประกอบดังนี้

- เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
- ขอบเขต
- ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- แนวทางการประเมิน
- การพัฒนาอาชีพ และระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

- 5) การหามาตรฐานอาชีพ โดยการวิเคราะห์หน้าที่งาน ซึ่งเป็นการในการหามาตรฐานที่เขียนออกมาในรูปแบบของภาพหน้าที่งาน

จากข้อมูลด้านสมรรถนะข้างต้นจะเห็นได้ว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อการทำงานงาน ซึ่งแสดงออกในด้าน ความรู้ ความสามารถ และทักษะ สมรรถนะนั้นเป็นที่ยอมรับจากองค์กร ซึ่งออกมาในรูปแบบ ภาพลักษณ์ของบุคลากร อุปนิสัย แรงจูงใจที่เกิดจากการขับเคลื่อนภายในที่ส่งผลต่อการทำงานงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ และส่งผลต่อการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.3.1 องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency)

องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน โดยศักดิ์ไทย สุรกิจบวร(2557)อ้างถึงแนวคิดของMcClelland เกี่ยวกับสมรรถนะว่าส่วนประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) เป็นส่วนง่ายที่บุคลากรจะพัฒนาตนเอง ส่วนด้านที่ต้องมีการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ Skills) ในส่วนนี้เรียกว่า

"Hard Skills" ในขณะที่ยังประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self - concept (เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) ส่วนที่สามารถพัฒนาได้ยากเพราะเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลส่วนนี้เรียกว่า "Soft Skills" แนวคิดนี้ได้ถูกอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) หมายถึงบุคคลมีความแตกต่างกันเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่เห็นได้ง่าย คือส่วนที่ลอยเหนือน้ำ เปรียบได้กับองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ซึ่งเป็นส่วนที่พัฒนาได้ง่าย แต่ส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ คือ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่ง McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ดังนี้

- 1) ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลสามารถทำได้ดีและฝึกฝนจนเกิดความเชี่ยวชาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ท ให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ
- 2) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
- 3) เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self - concept) เช่น Self - concept ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถทำงานได้ดีและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
- 4) บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงตัวบุคคล เช่น บุคคลนั้นเป็นคนที่น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นแรงผลักดันที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตน เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายและ มีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเสมอ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

- 1) แรงขับเคลื่อนภายใน (motive) หมายถึง พลังภายในส่วนลึกของบุคคลที่มีส่วนช่วยให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท แรงขับเคลื่อนของแต่ละบุคคลอาจมีปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น การถูกสบประมาทจากผู้อื่นจึงต้องการเอาชนะและแสดงออกในการทำงานที่ดี หรือการได้รับแรงจูงใจจากเพื่อนร่วมงานส่งผลให้การงานมีประสิทธิภาพ

- 2) อุปนิสัย (trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยของคน (นิสัยส่วนลึก) ซึ่งนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและอยู่กับบุคคลเหล่านั้นมานาน เป็นสิ่งที่สะสมมา จนกลายเป็นนิสัยประจำตัวของไปโดยอัตโนมัติ เช่น โมโหร้ายส่งผลทำให้ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีนิสัยคดโกงไม่ซื่อสัตย์ต่อการทำงาน
- 3) การรับรู้ด้วยตัวเอง (self-image) หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อตัวเอง เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนพฤติกรรมการแสดงออกของคน เช่น บุคคลที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองมักจะคิดว่าตนเองทำงานไม่เก่ง ถูกความสามารถของคน แต่สิ่งเหล่านี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ และพัฒนาให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- 4) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่มีอยู่และสามารถนำมาเชื่อมโยงกันออกมาเป็นองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ได้ เช่น ความรู้ ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ด้านการตลาด ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- 5) ทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติ หรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของการทำงานเฉพาะด้าน เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ ทักษะนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานเนื่องจากต้องอาศัยการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้ได้ความรู้และเกิดทักษะ

อย่างไรก็ตามอานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน

ได้แก่

- 1) ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านจากการศึกษา เช่น ความรู้ด้านเครื่องจักร ความรู้ด้านพลังงาน เป็นต้น
- 2) ทักษะ (skill) คือสิ่งที่ต้องการงานเพิ่มให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะด้าน การถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะนี้เกิดจากพื้นฐานด้านความรู้และสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) คือเป็นสิ่งที่อธิบายถึงตัวตนของบุคคลนั้น เช่น คนที่หน้า เชื่อถือได้วางใจได้ หรือมีลักษณะมีความเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/attitude) คือ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จเหล่านี้ เป็นต้น

จากแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะแบ่งออกได้ 5 ส่วนคือ ทักษะ ความรู้ แรงจูงใจ เจตคติ และบุคลิกส่วนบุคคล ซึ่งองค์กรต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นไปตามตำแหน่งและสมรรถนะร่วมวิชาชีพ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3.2 ประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency)

จุดประสงค์ของสมรรถนะคือการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานทั้งของตัวบุคลากรเองและองค์กร กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2548) กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะมีดังนี้

- 1) ช่วยให้สามารถคัดสรรบุคลากรที่มีเข้าทำงาน ทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรม ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามความต้องการขององค์กร
- 2) ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านใดเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้
- 3) ใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในองค์กร
- 4) ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากสมรรถนะเป็นตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 5) เป็นตัวชี้วัดที่ดีและเป็นตัวช่วยในการวางแผนงาน เช่น ยอดขายของพนักงานเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่ ที่พนักงานคนไม่ตั้งใจทำงานแต่เนื่องจากความต้องการสินค้าในตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น โดยพนักงานคนนั้นไม่ต้องใช้ความสามารถ
- 6) เป็นการสร้างสมรรถนะที่ดีต่อการทำงาน

ประโยชน์ของสมรรถนะในระยะยาวมีผลต่อบุคลากร หัวหน้างานและหน่วยงาน และประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่ง ซูลีรัตน์ จันทรเชื้อ (2551) ได้รายงานเกี่ยวกับประโยชน์ใน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ดังนี้

- 1) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากร
  - ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน เพราะทำให้บุคลากรทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งในการทำงาน
  - บุคลากรสามารถใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานสายอาชีพ (career planning) ของตน บุคลากรสามารถวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ
  - ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง

## 2) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับหัวหน้างาน/หน่วยงาน

- สร้างแนวทางให้หัวหน้างานมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้บังคับบัญชาและเป็นเครื่องมือช่วยให้หัวหน้างานรับรู้ถึงพนักงานขาดความเชี่ยวชาญด้านใด โดยหัวหน้างานสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้องในการพัฒนาบุคลากรได้บังคับบัญชา

- หัวหน้างานสร้างจุดแข็ง และลดจุดอ่อนขององค์กร เตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้งานความสำเร็จตรงตามเป้าหมายขององค์กร

## 3) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

- ผลงานของบุคลากรเปรียบเสมือนผลงานขององค์กร ประโยชน์ที่องค์กรได้คืองานสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือผลงานที่ต้องการเช่น ผลกำไร รายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขายที่ เป็นต้น

- เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันที่ เนื่องจากสมรรถนะจากบุคคลเหล่านี้มีส่วนช่วยในการสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 2.3.3 สมรรถนะอาเซียน

ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community:AEC) ในปี 2558 ซึ่งการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นมาจากแนวคิดอาเซียนจะรวมตัวกันเพื่อเป็นตลาดหรือฐานการผลิตเดียวกัน (Single Market and Production Base) ญัตติ สันติพิทยสมบูรณ์และคณะ (2561) ได้อธิบายข้อตกลงร่วมกันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนว่า จะทำให้มีการเคลื่อนย้ายเสรี (Free Flow) ใน 5 สาขา ได้แก่

- 1) การเปิดเสรีการค้าสินค้า คือมีเป้าหมายที่จะดำเนินการยกเลิกภาษีสินค้า
- 2) การเปิดเสรีการค้าบริการ โดยเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นของนักลงทุนอาเซียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ในสาขาบริการที่สำคัญ เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ประกอบการไทยที่สนใจเข้าไปลงทุนในประเทศที่เป็นสมาชิกได้อย่างเสรีมากในขณะเดียวกันผู้ประกอบการจากประเทศที่เป็นสมาชิกก็จะสามารถเข้ามาลงทุนในประเทศไทยได้อย่างเสรีเช่นกัน ซึ่งรวมถึงธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้อง
- 3) การเปิดเสรีการลงทุนในสาขาอุตสาหกรรมที่ ตกลงกัน โดยมีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตได้อย่างเสรีเหมือนอยู่ในประเทศเดียวกัน ผู้ประกอบการในประเทศสมาชิกสามารถดำเนินการกระบวนการผลิตในประเทศใดก็ได้
- 4) การเปิดเสรีด้านเงินทุน

- 5) การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรีโดยให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของแต่ละประเทศภายใต้กรอบ AEC มีการเปิดเสรีด้านบริการ ซึ่งรวมถึงธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจจำหน่ายสินค้าของที่ระลึก นักท่องเที่ยว ธุรกิจร้านอาหารและสถานบันเทิง ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นต้น

จากข้อตกลงดังกล่าวกลุ่มประเทศในอาเซียนเรียกร้องข้อตกลงร่วมกันว่าด้วยคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวภายในอาเซียน ภายในกลุ่มประเทศสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับวิชาชีพท่องเที่ยวระหว่างสมาชิกอาเซียน ในส่วน ความร่วมมือนี้เป็นการเสริมสร้างความร่วมมือในด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันกับภูมิภาคอื่น มุ่งหวังให้ประเทศสมาชิกอาเซียนมีมาตรฐานการท่องเที่ยวเดียวกันทั้งภูมิภาค ทำให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เห็นชอบในร่วมตกลงด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน และเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านวิชาชีพการท่องเที่ยวและโรงแรม จึงมอบหมายให้สถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวจัดทำมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน ได้มีการกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวไว้ 2 สาขา ครอบคลุม 6 กลุ่ม รวม 32 ตำแหน่ง ได้แก่

1. สาขาโรงแรมและที่พัก (Hotel and Accommodation Service) แบ่งเป็น
  - 1.1 Front Office ครอบคลุมตำแหน่ง Front Office Manager, Front Office Supervisor, Receptionist, Telephone Operator และ Bell Boy
  - 1.2 House Keeping ครอบคลุมตำแหน่ง Executive Housekeeper, Laundry Manger, Floor Supervisor, Laundry Attendant, Room Attendant และ Public Area Cleaner
  - 1.3 Food Production ครอบคลุมตำแหน่ง Executive Chef, Demi Chef, Commis Chef, Chef de Partie, Commis Pastry, Baker และ Butcher
  - 1.4 Food and Beverage ครอบคลุมตำแหน่ง Food and Beverage Director, Food and Beverage Manager, Head Waiter, Bartender และ Waiter
2. สาขาบริการการเดินทาง (Travel Services)
  - 2.1 Travel Agencies ครอบคลุมตำแหน่ง General Manager, Assistant General Manager, Senior Travel Consultant และ Travel Consultant
  - 2.2 Tour Operation ครอบคลุมตำแหน่ง Product Manager, Sales & Marketing Manager, Credit Manager, Ticketing Manager และ Tour Manager

เกณฑ์มาตรฐาน ACCSTP ประกอบด้วย 3 มาตรฐานสมรรถนะ ดังนี้

มาตรฐานสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ได้แก่

1. ความรู้และความสามารถในการบริการลูกค้า และการทำงานกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. ความสามารถในการนำความรู้ด้านความปลอดภัยมาปฏิบัติให้เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน
4. ความรู้ด้านสุขอนามัยของสถานที่ทำงาน
5. ความรอบรู้ในอุตสาหกรรมบริการ
6. จิตสำนึกในการบริการ

มาตรฐานสมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) ได้แก่

1. สามารถสื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป
3. เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์
4. สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีทางธุรกิจ
5. การนำเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้า
6. ดำเนินธุรกรรมทางการเงิน
7. จัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ
8. สื่อสารภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติการพื้นฐานได้

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ เพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการทำงานและบุคลากรทำภาระหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการได้ให้ความหมายคำว่า การฝึกอบรมดังนี้

อนงค์ ล้อมลิ้น (2550) ให้ความหมายคือ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนของผู้ที่ได้เข้าฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ เทคนิค ทักษะในรูปแบบการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะองค์กร รวมถึงการการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยขั้นตอนหรือกระบวนการฝึกอบรมมาเพื่อให้เกิดการจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น



กุลสิริ โคว์สุวรรณ (2553) ให้ความหมายคือ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่และทำให้มีความชำนาญมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์การมุ่งเน้นให้บุคลากรเรียนรู้เฉพาะด้าน การฝึกอบรมที่เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น เป็นการเรียนรู้เพิ่มเติมทั้งทางด้านต่าง ๆ และสามารถนำไปประยุกต์เหล่านี้ไปใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ จรรย์ยา แสงนภา (2553:) ให้ความหมายคือ การฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งเป็นการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้อีกด้วย ซึ่งแนวทางหลักขององค์กรที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบหรือข้อได้เปรียบนั้นมุ่งไปในทิศทาง 3 แนวทาง คือ

- 1) ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและทักษะในการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่แล้วเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะถ่ายทอดเพื่อการพัฒนา
- 2) พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ (learning process) โดยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เข้ากับระบบสารสนเทศเพื่อนามาเป็นจุดมุ่งหมายแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา
- 3) การพัฒนาโดยใช้ความสามารถในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น โดยตระหนักถึงความสำคัญของความรู้และการพัฒนาบุคลากรอยู่ในองค์กร

สมคิด บางโม (2558) ให้ความหมาย การฝึกอบรมคือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคลากรในองค์กรโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ(skill) และทัศนคติ (attitude) และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีผลการทำงานที่ดี สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดี ส่งผลองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชูชัย สมितिโกร, (2556) ให้ความหมาย การฝึกอบรมคือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความ สามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากร เพื่อนำมาช่วยในการปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความ สามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) เป็นการเสริมสร้างสมรรถนะ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ การฝึกอบรมต้องกระบวนการหรือ วิธีการที่ดี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจทำงานมากขึ้น วัตถุประสงค์หลักในการฝึกอบรมขององค์กรคือการเพิ่มทักษะ ความสามารถ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร

### 2.4.1 ประเภทการฝึกอบรม

วิธีของการฝึกอบรมอาจแบ่งได้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (formal training) หรือไม่เป็นทางการ (informal training) และการฝึกอบรมในงาน (on-the-job-training) หรือนอกงาน (off-the-job) การฝึกอบรมในปัจจุบันสามารถจัดขึ้นได้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต้องมีการวางแผนล่วงหน้า และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง องค์กรส่วนใหญ่จัดการอบรมโดยยึดหลักดังนี้

1. แบ่งตามช่วงเวลาในการทำงานโดยฝึกอบรมก่อนทำงาน หรือระหว่างการทำงาน
2. แบ่งโดยยึดตามลักษณะวิธี เช่น
  - 2.1 การฝึกอบรมเองภายในองค์กร (in-house-training) เป็นการจัดการอบรมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้าอบรมพร้อมกันเป็นจำนวนมาก ในรูปแบบของโครงการการจัดฝึกอบรม
  - 2.2 การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร
  - 2.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการยกปัญหาหรือกรณีศึกษา นำมาทดลองและหาแนวปฏิบัติหลังการประชุม
  - 2.4 ดูงาน เป็นการเข้าฟังการบรรยายถึงลักษณะงาน ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่องค์กรสนใจที่จะเข้าไปศึกษา ณ ที่ตั้งองค์กรหรือหน่วยงานนั้น
  - 2.5 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงหรือเรียกว่าการฝึกอบรมในที่ทำการปกติ (on the job training) เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมแบบบรรยายในห้องเรียน การให้คำปรึกษา การสัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง และการใช้กรณีศึกษา (นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์: 2560)

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559) อธิบายถึงการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรนั้นมีรูปแบบการจัดการหรือการรวมกลุ่มที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวิทยากรจะนำเสนอในรูปแบบลักษณะใดให้กับผู้เข้าฝึกอบรม ซึ่งลักษณะของการฝึกอบรมนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมในระหว่างทำการ (on the job training, OJT) คือการฝึกปฏิบัติงานโดยใช้ผู้ชำนาญงานนั้นเป็นผู้ฝึก คอยดูแลการฝึกงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมแบบนี้จะไม่เน้นการเรียนทฤษฎีมากนัก แต่มุ่งเน้นไปในทางฝึกปฏิบัติ ทำให้การฝึกอบรมแบบนี้ความสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจเหมาะกับการทำงานโดยตรง การอบรมประเภทนี้เห็นผลในระยะสั้น ต้นทุนต่ำ แต่ก็ไม่เหมาะกับการอบรมบุคลากรจำนวนมาก

2. การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (off the job training) เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ โดยเน้นการให้ความรู้แก่ผู้เข้าอบรมได้ ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ข้อเสียของการอบรมประเภทนี้อาจจะเกิดปัญหาในเรื่องของการประยุกต์ใช้ เพราะความรู้เชิงทฤษฎีที่ไม่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้

ทั้งหมด หากผู้อบรมไม่มีทักษะในการประยุกต์ความรู้เข้ากับการทำงาน หรือมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมว่าเป็นการพักผ่อนส่งผลให้การฝึกอบรมนั้นไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นิทสัน ศิริโชติรัตน์ (2560) ได้แบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทคือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre-service training) เป็นการอบรมก่อนที่บุคคลนั้นจะเริ่มทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง ซึ่งจะประกอบด้วย

- การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นการฝึกอบรมแนะนำบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาทำงานให้รู้จักหน่วยงานของตน เข้าใจถึงระบบการทำงาน องค์กร หรือสถาบัน รวมไปถึงการรับรู้วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน องค์กร เพื่อการปฏิบัติงานได้ตามสายงานและขั้นตอนขององค์กรต่อไป

- การแนะนำงาน (introduction training) เป็นการฝึกอบรมถึงปฐมนิเทศและสอนวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร สาเหตุที่ต้องฝึกอบรมและให้คำแนะนำงาน เนื่องจากองค์กรต้องการฝึกบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

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

จากการจำแนกประเภทของการฝึกอบรมที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า ประเภทของการฝึกอบรมนั้นอาจจะขึ้นกับระยะเวลา เนื้องานขององค์กร การเลือกประเภทการอบรมให้เหมาะสมมีความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ และตรงตามความต้องการที่องค์กรกำหนดไว้

#### 2.4.2 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559) กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า เป็นการสร้างแรงจูงใจและความประทับใจให้กับพนักงานที่เริ่มต้นทำงาน โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร และเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร รวมทั้งทำให้บุคลากรในองค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานภายในองค์กรให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน

สมชาติ กิจจรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) กล่าวว่าประโยชน์ในการฝึกอบรมว่า เป็นส่วนหนึ่ง ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถในการบริการลูกค้า ซึ่งมีประโยชน์ดังนี้

1. สร้างความประทับใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. เพื่อการเตรียมความพร้อมในการขยายงานขององค์กรออกไป
4. มีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และสามารถนำเทคโนโลยีเหล่านั้นไปเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นในการทำงาน
5. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร ให้มีความเชื่อมั่นและปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จสูงสุด
6. ลดงบประมาณค่าวัสดุที่สูญเปล่า
7. สร้างความสามัคคีในการทำงานเป็นทีม
8. เป็นสร้างโอกาสและการส่งเสริมความก้าวหน้าทางการศึกษาของบุคลากร

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2560) ได้อธิบายประโยชน์ของการฝึกอบรมว่าเป็นการสร้างเทคนิคที่สามารถพัฒนาองค์กร พัฒนาคน ให้มีการเติบโตและทันสมัยขึ้น ประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรมมีผลโดยตรงต่อบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กร ดังนี้

- 1) ประโยชน์ต่อกับพนักงานและบุคลากร
  - ได้ความรู้เพิ่มเติม ทั้งด้านการนำไปทำงาน และด้านอื่น ที่เกี่ยวข้อง
  - ทำให้เกิดมีทักษะเพิ่มขึ้น สร้างความเชี่ยวชาญในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีมาตรฐาน
  - ทำให้บุคลากรมีทัศนคติในทางที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และเข้าใจในความสำคัญของงาน
  - ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต
  - ทำให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
  - มีความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น
- 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหารในองค์กร
  - เสริมสร้างการเป็นผู้บริหารในการบริหารจัดการให้องค์กรมีความทันสมัยอยู่เสมอ
  - ลดภาระของผู้บังคับบัญชาในการติดตามงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา
  - มีความคิดสร้างสรรค์ในงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ
  - สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 3) ประโยชน์ต่อองค์กร
  - องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพในการทำงาน ผลงานมีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐาน
  - องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้ดีขึ้น

- องค์กรสามารถปรับตัวในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง
- องค์กรเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก
- องค์กรมีภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดีทั้งในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรม

สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2558. ออนไลน์) ได้รายงานความต้องการฝึกอบรมว่าเป็นกิจกรรมก่อนการเรียนรู้ ความต้องการอบรมในปัจจุบันจึงถือมีส่วนสำคัญต่อองค์กร ซึ่งความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 2 ประการคือ

- ความต้องการปัจจุบันคือบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ในหน่วยงานยังไม่มีรู้ไม่ทราบถึงการทำงานของ หรือเป็นการฝึกอบรมพนักงานเก่าที่ยังทำงานไม่ได้หรือไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร มีการโยกย้ายบุคลากรในองค์กรในตำแหน่งงานใหม่ ความต้องการในการฝึกอบรมเหล่านี้เกิดขึ้นเพื่อให้งานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

- ความต้องการสำหรับอนาคต เป็นการวางแผนที่เลื่อนตำแหน่งบุคคลให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือจะมีการโยกย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานใหม่ ซึ่งเป็นความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายในอนาคตความต้องการในการฝึกอบรมได้มาจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่งด้วยกัน คือ

1. มาจากผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดและรับทราบจำนวนของพนักงานในองค์กร เช่น การโยกย้ายบุคลากรจากหน่วยงานอื่นเข้ามาในหน่วยงานของตน การเลื่อนขั้นเลื่อนฐานะในองค์กร และทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีความต้องการในการฝึกอบรม และความต้องการในการฝึกอบรมด้านใด
2. มาจากผู้ปฏิบัติงานเอง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะทราบถึงความสามารถของตน และสามารถทำงานได้ตรงตามมาตรฐานขององค์กรหรือไม่ หากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายจึงจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป ซึ่งบุคลากรจะรู้ตัวเองว่าต้องการฝึกอบรมด้านใด

### 2.5.1 2.5.ประเภทความต้องการฝึกอบรม

ความต้องการในการฝึกอบรม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายด้าน ชาญ สวัสดิ์สาลี (2549) ได้แบ่งประเภทความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทคือ

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

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายหรือความจำเป็นของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1) ข้าราชการหรือพนักงานใหม่ 2) ข้าราชการหรือพนักงานระดับปฏิบัติ3) ผู้บังคับบัญชาระดับต้น 4) ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และ 5) ผู้บังคับบัญชาระดับสูง
3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามช่วงเวลา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมในปัจจุบัน (present needs) 2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคต(future needs)

### 2.5.2 ขั้นตอนการหาความต้องการในการฝึกอบรม

เดชา แก้วชาญศิลป์ (2556)กล่าวถึงการค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรตามธรรมชาติของแบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ

#### 1. แนวทางที่ 1 มีขั้นตอนในการดำเนินงาน

- ศึกษาความต้องการจากสถานการณ์
- ศึกษางานทำงานของบุคลากร
- วิเคราะห์มาตรฐานการทำงานของบุคลากร ประเมินและคัดเลือกตามความต้องการ
- รวบรวมความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรที่ทำงานคล้ายคลึงกัน
- พิจารณความต้องการจากภาระหน้าที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

#### 2. แนวทางที่ 2 มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

- ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรมุ่งเน้นทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว
- ศึกษาคุณภาพของงานทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ
- ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร
- วิเคราะห์บุคคลที่ต้องการฝึกอบรมต้องปรับปรุงความรู้ ทักษะหรือทัศนคติด้านใดและมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

สุภาวดี ขุทองจันทร์ (2559) ได้อธิบาย ความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นมีผลมาจากสภาพแวดล้อมจากการทำงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จึงส่งผลทำให้เกิดความต้องการในการฝึกอบรมเกิดขึ้น บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่หรือบุคลากรปัจจุบันต้องการเรียนรู้ในด้านใหม่ๆ เพื่อใช้ความรู้เหล่านั้นในการทำงาน และประสบความสำเร็จ ในปัจจุบันมีทักษะที่บุคลากรยุคปัจจุบันต้องการฝึกอบรมมีดังนี้

1. ทักษะในด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (communication & relation skills) ทักษะนี้เป็นส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกันในองค์กร การสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นศิลปะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เพื่อความร่วมมือในการทำงาน ดังนั้น ทักษะด้านนี้อยู่ในระดับแรก การสื่อสารที่ดีช่วยลดความขัดแย้ง และยังเป็นการช่วยให้การติดต่อประสานงานกับบุคลากรใน

แผนกอื่น หัวหน้างานและลูกค้า ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน บุคลิกภาพ จิตวิทยา การจูงใจในการทำงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการเจรจาต่อรอง ความกระตือรือร้น และความซื่อสัตย์ในการทำงานความภูมิใจในอาชีพของตน

2. ทักษะในการแก้ปัญหา (problem solving skills) การแก้ปัญหาเป็นอีกทักษะที่สำคัญในการทำงานและบริหารงาน เพราะการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีระบบ จึงจำเป็นต่อการทำงาน การทำงานต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่เป็นระบบ เริ่มด้วยการกำหนดและหาสาเหตุของปัญหา มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินการแก้ไขและวิเคราะห์ รวมถึงวิธีการและการวัดผลหลังการแก้ไข และสร้างมาตรฐานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิม โดยวิธีการแก้ปัญหาของแต่ละบุคคลจะไม่เหมือนกันอันได้แก่ การใช้เทคนิคการแก้ไขปัญหาทางออกด้วยความคิดสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความอดทน ช่างสังเกต มีเหตุผล ความกล้าหาญในการตัดสินใจ และการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3. ทักษะในการวางแผน (organizing and planning skills) เป็นการทำงานที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ถ้าองค์กรขาดการวางแผนที่ดีก็จะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถทำงานบรรลุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารเวลา การตรงต่อเวลา การเอาใจใส่ในการทำงาน การศึกษางานของคู่แข่งเพื่อพัฒนาตนเอง ความละเอียดรอบคอบและทำงานอย่างรวดเร็ว

4. ทักษะในด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ (technology and computer skills) ด้วยรูปแบบการทำงานและการพัฒนาของการสื่อสารที่ทันสมัยมากขึ้น การนำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงานเพิ่มขึ้น ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดทักษะในด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ไว้เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของการรับบุคลากรใหม่ เนื่องจากการที่บุคลากรมีทักษะในเรื่องของเทคโนโลยีและมีความชำนาญเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานโดยมีความเชี่ยวชาญด้านโปรแกรม Word, Excel และโปรแกรม Power Point เพราะสามารถช่วยให้ทำงานได้อย่างรวดเร็ว ลดความผิดพลาด ของงานได้

5. ทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (linguistic skills) ทักษะการใช้ภาษามีส่วนสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่ประกอบด้วย การฟัง การเขียน และการพูด ดังนั้นบุคลากรที่สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้จะมีความได้เปรียบ เนื่องจากนักธุรกิจชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศมากขึ้น บุคลากรที่มีทักษะและความสามารถด้านภาษาจะมีความได้เปรียบในการทำงาน

จากแนวคิดความต้องการฝึกอบรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการฝึกอบรมนั้นมีปัจจัยหลายด้านเช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร ความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อให้ตนเองมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะพนักงานใหม่หรือพนักงานเดิมในองค์กร

ต่างต้องการการฝึกอบรม การฝึกอบรมยังเป็นการสร้างทักษะในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ทักษะการสื่อสาร การวางแผน ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะในด้านการนำใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์เข้าในการทำงาน ทักษะด้านภาษา เพื่อการยกระดับการทำงานที่ดีขึ้นและเป็นการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรทางการท่องเที่ยว

อุตสาหกรรมบริการเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ต้องใช้บุคลากรมีคุณภาพและทักษะในการทำงานที่ดีเพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่เป็นงานบริการ และต้องบริการแก่นักท่องเที่ยวโดยตรงดังนั้นบุคลากรที่จะทำงานให้บริการนักท่องเที่ยวจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำ โดยขยายภรณ์ ชื่นรุ่งโรจน์

และ ณรงค์ ศิริรัมย์ (2549) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคลากรด้านท่องเที่ยวและบริการไว้ดังนี้

1. มีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของอุตสาหกรรมบริการ เช่น ความยืดหยุ่นในอุปสงค์และอุปทานตามฤดูกาล (seasonality) ของธุรกิจบริการ เมื่อบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ดี จะเกิดความเข้าใจในงานของตน
2. ให้ความสำคัญงานของตนเอง การให้ความสำคัญต่องานทั้งของตนเองและส่วนร่วมในทุกระดับเป็นเครื่องมือส่งเสริมการทำงานเป็นในทิศทางที่ดี
3. มีความภาคภูมิใจในอาชีพที่ทำ ไม่ว่าจะทำงานในส่วนใดและหน้าที่ใดต่างก็มีส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้
4. มีลักษณะนิสัยที่เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานบริการ ได้แก่
  - มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว รักในงานบริการ ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจให้บริการแก่ลูกค้า
  - รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความอดทน ยินดีให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเต็มความสามารถ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
  - สามารถปรับตัวตามสถานการณ์
  - มีระเบียบวินัยและมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนเอง
  - ตรงต่อเวลา รักษาความลับ ให้ข้อมูลแก่ลูกค้าครบถ้วน
  - มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบและได้รับมอบหมาย

ประคัลภ์ ปันพพลังกูร (2555: ระบบออนไลน์) ได้อธิบายคุณลักษณะของพนักงานไว้ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ทักษะในการทำงานที่ดี แต่หากขาดความรับผิดชอบส่งผลทำให้ทำงานไม่บรรลุตามเป้าหมายหรือสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 90 มี



ต้องการบุคลากรที่มีความรับผิดชอบสูง สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายงานได้สำเร็จ หรือพยายามที่ทำงานนั้นให้สำเร็จ องค์กรสามารถมั่นใจในตัวบุคลากรที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดี ปัจจุบันสถานการณ์ภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อทันต่อเหตุการณ์และมีความทันสมัยมากขึ้น และตัวบุคลากรเองก็เช่นกันจำเป็นต้องสามารถปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง องค์กรสมัยใหม่ร้อยละ 85 ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดี หากบุคลากรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวจะเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

3. มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ปัจจุบันองค์กรต้องทำงานภายใต้การแข่งขันที่สูงขึ้น ทุกองค์กรต่างต้องการได้เปรียบในทางธุรกิจ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อนำเสนอสู่อยู่เสมอเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าชอบและประทับใจในสินค้าและบริการของตนเองให้มากที่สุด บุคลากรควรมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดต่อยอดได้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

4. สื่อความได้ดี เป็นทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้างทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

5. มีใจรักที่จะทำงานในการทำงาน การที่บุคลากรที่รักในงานที่ตนทำและต้องการประสบความสำเร็จส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วย หากบุคลากรทำงานด้วยความไม่เต็มใจ จะส่งผลต่อผลลัพธ์ของการทำงาน และทำให้องค์กรไม่สามารถเจริญเติบโตได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวมีดังนี้ คุณลักษณะของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวที่สำคัญคือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การทำงานอย่างมีระบบ ความสามารถด้านให้บริการ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งในในตลาดแรงงานมีบุคลากรที่หลากหลายทำให้การคัดเลือกบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะต้องมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย และมีคุณลักษณะที่เหมาะสม

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน และ อีระวัฒน์ จันทิก (2560) วิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน พบว่า การจะประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ สร้างการแข่งขันที่ได้เปรียบคู่แข่งจำเป็นต้องมีการวางแผนงานที่ดี และควรมีการเตรียมพร้อมในทุกด้านของการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การทำงานจำเป็นต้องอาศัยพลังความร่วมมือในกาทำงานเป็นทีมไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งงานใดก็ตาม

ธนู ทดทน (2560) วิจัยเรื่อง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิพบว่า วัฒนธรรมองค์กรและความแตกต่างในวัฒนธรรมเป็นการการสร้าง ความตระหนักและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการรับและส่งต่อข้อมูล ข่าวสารระหว่างกันอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและสร้างสรรค์จัดให้มีการเรียนรู้องค์กร และทำความเข้าใจกฎระเบียบให้มากขึ้น เกิดการจัดการ ฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา องค์กร และควรมีแนวทางในการจัดกิจกรรมโครงการเพื่อเรียนรู้ความแตกต่างทางความคิดของบุคลากร

กมลพร กัลยาณมิตร (2562) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความปลอดภัยในการทำงานอย่างยั่งยืน ของสถานประกอบการ จังหวัดปทุมธานี พบว่า สถานประกอบการให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานของ บุคลากร และให้ความสำคัญด้านการลดความเสี่ยงของบุคลากรดำเนินการตามพระราชบัญญัติการ ค้ำครองแรงงาน เพื่อความปลอดภัยของบุคลากร มีการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่บุคลากร รวมถึง นายจ้างเองก็ปรับเปลี่ยนสถานประกอบการให้มีความปลอดภัยมากขึ้นเพื่อตัวบุคลากรเองและผู้เข้ามาใช้ บริการ

มาริสสา อินทรเกิด และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2559) วิจัยเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรใน องค์กร โดยเฉพาะการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธุรกิจของตน ทำให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลต่อ ความผูกพันองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สิ่งเหล่านี้ผลต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร

เตือนใจ ศรีชะภา และ ณิชฐพงษ์ สายแสงประทีป (2561) วิจัยเรื่อง การฝึกอบรมบุคลากรใน ธุรกิจบริการ เพื่อคุณภาพบริการที่ดีขึ้น พบว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งพนักงานและองค์กรประสิทธิภาพของพนักงานขึ้นอยู่กับปัจจัย องค์กร ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขวัญและกำลังใจของ พนักงานและความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพการบริการที่ดี

กั๊บ อารีญา เจริญภูมิ และ ณิชฐินี ชินธนภูมิไพศาล (2563) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนารูปแบบ การฝึกอบรมตามมาตรฐานสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขต กรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาสมรรถนะทั่วไป ควรมุ่งเน้นรูปแบบการฝึกอบรมแบบรายกลุ่ม แบบ รายบุคคล การอบรมสามารถทำได้ในขณะปฏิบัติงานเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิด พนักงานสามารถ ประเมินการอบรมแสดงความคิดเห็นเพื่อมาจัดการอบรมที่มีประสิทธิภาพเหมาะกับองค์กรและบุคลากร

คเชนทร์ วัฒนะโกศล นันทนา อุ๋นเจริญ และ ขวัญฤดี ตันตระกูล (2558) วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการฝึกอบรมที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า การฝึกอบรมทำให้เกิด ความสมบูรณ์ทางการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ พัฒนาทักษะ ของตนเอง ช่วยให้บริการลูกค้าด้วยความรวดเร็วและตรงเวลา สามารถนำไปประสานงานและติดต่อกับ บุคลากรในองค์กรลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าใจการทำงานตามกระบวนการและขั้นตอนได้ดี

