

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์อย่างมืออาชีพ
ตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
The Development Approach of Competencies of Professional
Homestay Entrepreneurs by the Principle of Human Resource
Management

อัจฉราภรณ์ เขมอัครเจตต์¹
Atcharaphat Khem-akrajat

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนากับสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดเชียงราย 2) เปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ในข้อที่ 1 และ 3) สร้างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์อย่างมืออาชีพ ตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ชนิดปลายเปิดกับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ จำนวน 19 คน และวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนาธุรกิจมีสมรรถนะจำนวน 8 ด้าน และผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จนั้นมีสมรรถนะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จ จำนวน 13 ด้าน และเมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ประกอบการทั้ง 2 ชุมชนแล้วพบว่า ผู้ประกอบการทั้ง 2 ชุมชนมีสมรรถนะบางด้านที่ทับซ้อนกัน การประยุกต์ใช้สมรรถนะเหล่านี้อาจแตกต่างกันไปตามเส้นทางการเป็นผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยประสบการณ์ ในขณะที่ผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนาอาศัยความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการตรวจสอบความคิดของตนเองเพื่อไปสู่ความสำเร็จ สำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์อย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 1) เริ่มต้นด้วยการกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ 2) ดำเนินการประเมินตนเองเพื่อระบุจุดแข็งและด้านที่ต้องปรับปรุง โดยสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก 3) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและทำได้ในแต่ละสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา 4) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) ขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำจากผู้ประกอบการโฮมสเตย์ที่มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ 6) ใช้ความรู้และทักษะที่คุณได้รับจากประสบการณ์จริง 7) สร้างเครือข่ายและการทำงานร่วมกันกับผู้ประกอบการโฮมสเตย์รายอื่น 8) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Received: 2023-07-11 Revised: 2023-07-27 Accepted: 2023-07-29

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย Faculty of Management Science, Chiang Rai Rajabhat University. Corresponding Author e-mail: Atcharaphat.khe@crru.ac.th

คำสำคัญ (Keywords): ผู้ประกอบการโฮมสเตย์; ความสามารถทางวิชาชีพ; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; การพัฒนาทักษะ; การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน.

Abstract

The objectives of this research were 1) to study The competencies of entrepreneurs who are developing homestay businesses with The competencies of successful homestay business entrepreneurs in Chiang Rai Province 2) Comparing the competencies of homestay business entrepreneurs mentioned in item 1. And 3) Creating professional guidelines for developing the competencies of homestay business entrepreneurs, based on the principles of human resource development. Furthermore, an in-depth interview session, structured, open-ended interviews with 19 participants. The collected qualitative data was analyzed by using a content analysis. The research findings revealed that entrepreneurs who are developing homestay businesses have the competencies in 8 aspects. and The competencies of successful homestay business entrepreneurs in 13 aspects. Upon comparing the competencies of entrepreneurs from both communities, it was found that entrepreneurs from both communities share overlapping competencies in certain aspects. Furthermore, the application of these competencies may vary depending on the entrepreneurial path. Successful entrepreneurs rely on experience to achieve their goals. On the other hand, developing entrepreneurs rely on flexibility, adaptability, and the ability to validate their ideas to pave the way for success. For the development of professional competencies of homestay business entrepreneurs, it entails: 1) Starting with defining the core competencies required for homestay entrepreneurship. 2) Conducting a self-assessment to identify strengths and areas that need improvement in relation to the core competencies. 3) Setting clear and achievable goals for each competency to be developed. 4) Continuously learning and staying updated with industry trends and best practices. 5) Seeking advice or guidance from experienced homestay operators or industry experts. 6) Utilizing acquired knowledge and skills effectively in their business operations. 7) Networking and collaborating with other homestay operators to exchange ideas and learn from each other, and Striving for continuous improvement and embracing a growth mindset in their entrepreneurial journey.

Keywords: homestay entrepreneurs; professional competency; human resource development; skills development; sustainable tourism

บทนำ (Introduction)

ประเทศไทย เป็นที่รู้จักในนาม "ดินแดนแห่งรอยยิ้ม" ดึงดูดนักท่องเที่ยวด้วยภูมิประเทศที่น่าหลงใหล มรดกทางวัฒนธรรมอันทรงคุณค่า การต้อนรับที่อบอุ่นและเป็นมิตร นอกเหนือจากเสน่ห์ที่มีอยู่แล้ว อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยยังมีบทบาทสำคัญในเศรษฐกิจของประเทศ การพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม และชื่อเสียงระดับโลก ดึงดูดนักท่องเที่ยวหลายล้านคนจากทั่วโลก อุตสาหกรรมนี้ได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเติบโตและความก้าวหน้าของประเทศ ทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยมีการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ อัตราการขยายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวอยู่ในอันดับที่ดีขึ้น และแหล่งท่องเที่ยวของไทยได้รับความนิยมอยู่ในอันดับต้น ๆ ของโลก การพัฒนาการท่องเที่ยวเรื่องความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ความสะอาดและสุขอนามัยของสถานที่ท่องเที่ยวและความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีช่วยยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการท่องเที่ยวไทยให้สูงขึ้นและดึงดูดนักท่องเที่ยวช่วยขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว บนพื้นฐานของความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้กำหนดกรอบแนวคิดและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาการท่องเที่ยวระยะ 20 ปี ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามหลักการและวิสัยทัศน์ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ คือ ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลกที่เติบโตอย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน มีจุดมุ่งหมายเพื่อวางรากฐานและแก้ไข ปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวให้เจริญเติบโตในอนาคต (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) ทำให้รัฐบาลได้มีนโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยวไปสู่ทุกชุมชน เนื่องจากเห็นว่า การจัดการท่องเที่ยว เน้นการกระตุ้นเศรษฐกิจ ที่จะก่อให้เกิดการสร้างงาน และสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัวและชุมชนเป็นอย่างมาก ลักษณะและรูปแบบการจัดการท่องเที่ยวชุมชน (Community-based Tourism) แต่ละแห่งมีความคล้ายคลึงกัน โดยเป็นการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Eco Tourism) โดยชุมชนมีส่วนร่วม (กรวรรณ สังขกร, 2552) การท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ในประเทศไทยได้กลายเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมและยั่งยืน เนื่องจากการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์มีการจัดกิจกรรมที่นำเสนอประสบการณ์ทางวัฒนธรรมของท้องถิ่นที่ดื่มด่ำแก่ผู้มาเยือน อีกทั้งยังส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับชุมชนท้องถิ่น ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา โฮมสเตย์ได้รับความสนใจอย่างมากในฐานะทางเลือกนอกเหนือจากตัวเลือกที่แพคเกจดั้งเดิม การท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์มีประโยชน์มากมายสำหรับทั้งนักท่องเที่ยวและชุมชนท้องถิ่น สำหรับนักท่องเที่ยว มันคือโอกาสพิเศษในการเชื่อมต่อกับคนในท้องถิ่น เรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตของคนในชุมชน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมแบบดั้งเดิม เช่น ชั่งเรียนงานฝีมือ การทำอาหารท้องถิ่น หรือประสบการณ์การทำฟาร์ม เป็นต้น จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ธุรกิจการท่องเที่ยวโฮมสเตย์มีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่มี

คุณค่าและเป็นต้นแบบสำหรับผู้ประกอบการเริ่มต้นในรูปแบบต่างๆ ข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการที่ต้องการประกอบธุรกิจโฮมสเตย์หรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจ ทักษะ ความรู้ และคุณสมบัติที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการที่จะประกอบธุรกิจโฮมสเตย์ต่อไป ดังนั้นทำให้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงสมรรถนะหลักของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนา มาเป็นกรอบในการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. ศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนากับสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดเชียงราย
2. เปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ในข้อที่ 1
3. สร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์อย่างมืออาชีพ ตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

- 1) ผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ในจังหวัดเชียงราย
- 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจ เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น นักวิชาการ อาจารย์ และผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ เป็นต้น

กลุ่มตัวอย่าง

- 1) ศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนาและที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดเชียงราย จำนวน 19 คน โดยผู้วิจัยจะจงเลือกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะที่เหมาะสมเป็นต้นแบบในการพัฒนาธุรกิจโฮมสเตย์ชุมชนต่อไป
- 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจ เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ ตลอดจนเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น นักวิชาการ อาจารย์ และผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด (Structure In-depth Interview) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อมูลที่จะทำให้ทราบหรือแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะหลักของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์อย่างมืออาชีพ ตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการประสานงานไปยัง กลุ่มโฮมสเตย์ชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และขอความร่วมมือในการเข้าดำเนินการวิจัยกับกลุ่มสมาชิก โฮมสเตย์ ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลจำนวน 19 คน จนกว่าข้อมูลที่ได้อิ่มตัวและไม่มีข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มเติม โดยแบ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลัง พัฒนา จำนวน 7 คน และผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 12 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ 1) นำข้อมูลที่ได้มาถอดเทปทุก คำพูด และผู้วิจัยนำมาอ่านหลายๆ ครั้งเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณา ประเด็นที่สำคัญ 2) ผู้วิจัยนำข้อมูลมาอ่านให้ละเอียดอีกครั้ง โดยพิจารณาทุกบรรทัด และจึงตีความ ร่วมกับผู้นำชุมชน เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ท่าน 3) ยืนยัน ความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและจาก การจดบันทึกนากลกลับไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลโดยให้ตรวจสอบและพิจารณา ข้อมูลว่าเป็นจริงตามความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่ 4) นำข้อมูลไปตรวจสอบเพื่อยืนยันความ ถูกต้องกับที่ปรึกษางานวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิ (Triangulation) เพื่อตรวจสอบความไว้วางใจได้ของ ข้อมูล (Dependability) 5) การยืนยันผลการวิจัย (Confirmability) โดยผู้วิจัยจะเก็บเอกสารไว้เป็น อย่างดีเพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้

ผลการวิจัย (Research Results)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) ศึกษาสมรรถนะของ ผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนาและที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดเชียงราย 2) เปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ ข้อ 1 และ 3) แนวทางในการพัฒนา สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์อย่างมีอาชีพ ตามหลักการพัฒนาทฤษฎากรรมมนุษย์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนาและที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดเชียงราย

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนาธุรกิจ ประกอบด้วยสมรรถนะ 8 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ (2) การวางแผนการทำงาน (3) ความคิดสร้างสรรค์ (4) การเข้าใจธุรกิจ (5) มนุษยสัมพันธ์และเครือข่าย (6) การบริการที่ดี (7) การทำงานเป็นทีม และ (8) จริยธรรมในการประกอบธุรกิจ และเมื่อพิจารณารายละเอียดเชิงลึก พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ยังขาดทักษะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอย่างมีอาชีพ ได้แก่

(1) ความรู้การบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ ยังไม่มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายแยกประเภท และการคำนวณถึงต้นทุนที่แท้จริงของธุรกิจ (2) การพัฒนาตนเอง ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (3) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร และ (4) พึ่งพาผู้นำชุมชนและหน่วยงานภาครัฐในการขับเคลื่อน ด้านผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จนั้นมีสมรรถนะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จ จำนวน 13 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ (2) การเข้าใจธุรกิจ (3) ภาวะผู้นำ (4) ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (5) คิดนอกกรอบ (6) ความคิดสร้างสรรค์ (7) การบริการที่ดี (8) การทำงานเป็นทีม (9) การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง (10) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (11) จริยธรรมในการเป็นผู้ประกอบการ (12) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และ (13) ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งความประสบความสำเร็จของชุมชนนั้นมีปลัดเทศบาลตำบลบ้านแซว (นายเศรษฐศักดิ์ พรหมมา) เป็นผู้อยู่เบื้องหลังที่คอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จยังมีสมรรถนะบางด้านที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพ เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนทางธุรกิจ การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย การใช้เทคโนโลยีสื่อสาร การสร้างสื่อออนไลน์ การติดต่อประสานงาน การขับเคลื่อนโดยกลุ่มผู้ประกอบการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ เป็นต้น โดยการพัฒนาจะต้องมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ ข้อ 1

การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ประกอบการทั้ง 2 ชุมชนสามารถสรุปได้ ดังนี้

สมรรถนะ	กำลังพัฒนา	ประสบความสำเร็จ
1) สมรรถนะหลัก	1. ความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ 2. การเข้าใจธุรกิจ	1. ความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ 2. การเข้าใจธุรกิจ 3. ภาวะผู้นำ 4. ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
2) สมรรถนะทางวิชาชีพ	1. ความคิดสร้างสรรค์ 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ 5. จริยธรรมในการประกอบธุรกิจ	1. คิดนอกกรอบ 2. ความคิดสร้างสรรค์ 3. การบริการที่ดี 4. การทำงานเป็นทีม 5. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง 6. การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ 7. จริยธรรมในการเป็นผู้ประกอบการ
	1. การวางแผนการทำงาน	1. การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะ	กำลังพัฒนา	ประสบความสำเร็จ
3) สมรรถนะการบริหาร		2. ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ

ที่มา: อัจฉราภัทร์ เขมอัครเจตต์

จากตารางข้างต้น พบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนากับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกัน ด้านภาวะผู้นำและชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 2) สมรรถนะทางวิชาชีพ แตกต่างกัน ด้านการคิดนอกกรอบ และการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และ 3) สมรรถนะการบริหาร แตกต่างกัน ด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถที่แข็งแกร่งในการมองเห็นเป้าหมายระยะยาวและเข้าใจแนวโน้มของตลาด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตของธุรกิจและสามารถพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

3. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์อย่างมืออาชีพตามหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์

จากการศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ และนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ และการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ ผู้วิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์อย่างมืออาชีพ มีดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงการจัดการธุรกิจ การบริการลูกค้า การตลาด ความฉลาดทางการเงิน การสื่อสาร และทักษะการแก้ปัญหา
2. ดำเนินการประเมินตนเองเพื่อระบุจุดแข็งและด้านที่ต้องปรับปรุงโดยสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักที่กำหนด สิ่งนี้จะช่วยให้ตัวผู้ประกอบการเข้าใจว่าความมุ่งมั่นในการพัฒนาเรื่องใดบ้าง
3. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและทำได้ในแต่ละสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ตรวจสอบให้แน่ใจว่าเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจโดยรวมสำหรับธุรกิจโฮมสเตย์
4. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะผ่านช่องทางต่างๆ รวมถึงการศึกษาในระบบ การเรียนรู้ตามอัธยาศัย และประสบการณ์การทำงานจริง ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวันของคุณ
5. เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ ขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำจากผู้ประกอบการโฮมสเตย์ที่มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่า แบ่งปันประสบการณ์ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาความสมรรถนะที่จำเป็น
6. ใช้ความรู้และทักษะที่คุณได้รับจากประสบการณ์จริง เริ่มต้นเล็กด้วยการจัดการลูกค้า 2-3 คนหรือทำงานกับธุรกิจโฮมสเตย์ที่มีอยู่เพื่อรับประสบการณ์จริงในการดำเนินงานประจำวัน การโต้ตอบกับลูกค้า และการแก้ปัญหา

7. สร้างเครือข่ายและการทำงานร่วมกันกับผู้ประกอบการโฮมสเตย์รายอื่นผ่านกิจกรรมเครือข่าย สมาคมอุตสาหกรรม หรือฟอรัมออนไลน์ มีส่วนร่วมในการสนทนา แบ่งปันประสบการณ์ และเรียนรู้จากความสำเร็จและความท้าทายของกันและกัน

8. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นที่จะเพิ่มสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ขอคำติชมจากลูกค้า ติดตามความพึงพอใจของลูกค้า และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาทักษะอย่างจริงจัง

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ประเด็นที่ 1 ศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่กำลังพัฒนากับสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดเชียงราย

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จ มีสมรรถนะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชุมชนความสำเร็จ จำนวน 13 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ (2) การเข้าใจธุรกิจ (3) ภาวะผู้นำ (4) ขอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (5) คิดนอกกรอบ (6) ความคิดสร้างสรรค์ (7) การบริการที่ดี (8) การทำงานเป็นทีม (9) การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง (10) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (11) จริยธรรมในการเป็นผู้ประกอบการ (12) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และ (13) ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่งนภา ต่ออุดม (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ในอุตสาหกรรมเกษตร ภาคการค้า ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังให้กิจการมีการเจริญเติบโต ผู้ประกอบการจะมีทักษะความสามารถในการทำงาน มีคุณลักษณะที่เป็นผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและมีความซื่อตรงในการประกอบธุรกิจ มีพฤติกรรมของการเป็นผู้บริหารแบบมุ่งโครงสร้างงานเป็นหลักแต่ในบางสถานการณ์ของธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้ประกอบการควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานแบบมุ่งความสัมพันธ์ และยังสอดคล้องกับวันเพ็ญ นิลนารถ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งประกอบด้วย มิติการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มิติจิตสำนึกด้านการให้บริการ มิติคุณธรรมและจริยธรรม มิติการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มิติการทำงานเป็นทีม มิติความรู้ด้านแรงงาน มิติภาวะผู้นำ และมิติความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็นที่ 2 การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ ข้อ 1

ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จกับผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนาแล้วพบว่า มีความแตกต่างกันคือ 1) สมรรถนะหลัก ด้านภาวะผู้นำและขอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 2) สมรรถนะทางวิชาชีพ แตกต่างกัน ด้านการคิดนอกกรอบ และการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และ 3) สมรรถนะการบริหาร แตกต่างกัน ด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมี

ความสามารถที่แข็งแกร่งในการมองเห็นเป้าหมายระยะยาวและเข้าใจแนวโน้มของตลาด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคตของธุรกิจและสามารถพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้อง มิลเลอร์ (Miller, 1983) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ (Characteristics of Entrepreneur) เป็นคุณสมบัติ คุณค่า ทักษะ ความต้องการ คาดหวัง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการเรียนรู้ความมีพลังอำนาจ สามารถทำงานหนัก มีความรับผิดชอบ ทักษะในการเจรจาต่อรอง ทักษะในการจัดการเวลา ความเชื่อมั่นตนเอง ความรู้ความสามารถในตนเอง ความคิดริเริ่ม การปรับตัวเอง กล้าเสี่ยง ค้นหาโอกาส คิดในเชิงบวก สามารถแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเรียนรู้เป็นต้นซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของธุรกิจและความสามารถในการแข่งขัน และยังสอดคล้องกับ ลีและคณะ (2009) เสนอว่า สมรรถนะของผู้ประกอบการ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ประกอบการซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จต่อการประกอบการ โดยสมรรถนะของผู้ประกอบการที่พึงมีประกอบด้วยความสามารถในการจัดองค์กรความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างเครือข่าย ความผูกพันกับองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ และโอกาสที่ดีในการประกอบการ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จกับผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนาแล้วพบว่า ผู้ประกอบการจะมีความสามารถที่ทับซ้อนกันในสมรรถนะบางด้าน แต่การเน้นย้ำและการประยุกต์ใช้สมรรถนะเหล่านี้อาจแตกต่างกันไปตามขั้นตอนของเส้นทางการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยประสบการณ์ ในขณะที่ผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนาอาศัยความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการตรวจสอบความคิดของตนเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์ที่ประสบความสำเร็จยังคงต้องเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะตนเองในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอจนกว่าจะมีความเป็นมืออาชีพในการประกอบธุรกิจ

ประเด็นที่ 3 การสร้างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์อย่างมืออาชีพ ตามหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์นั้น มีดังนี้

3.1 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการ จากการศึกษาสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้ประกอบการด้านความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ David McClelland (1970) และณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549) ที่กล่าวว่า สมรรถนะด้านความรู้คือสิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้านความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญเป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องงานหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ประกอบการด้านความรู้ ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับการบริการธุรกิจ ได้แก่ ความรู้พื้นฐานทางธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจและความรู้เกี่ยวกับนโยบายของภาครัฐ 2) การพัฒนาสมรรถนะหลักตามสายงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายการท่องเที่ยว ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานโฮมสเตย์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและการประชาสัมพันธ์

3.2 การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ประกอบการด้านทักษะที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการ จากการศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ประกอบการด้านทักษะสอดคล้องกับแนวคิด David McClelland (1970) และดวงเดือน จันทรเจริญ (2549) ที่

กล่าวว่า สมรรถนะด้านทักษะคือ สิ่งที่คุณรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี และต้องการให้ทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถที่ปฏิบัติได้อย่าง แคล่วคล่องว่องไว การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ประกอบการด้านทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะ การบริหารจัดการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการ ตัดสินใจ 2) การพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการบริการ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเจรจาต่อรองและทักษะทางสังคม

3.3 การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้ประกอบการด้านคุณลักษณะที่ส่งผลต่อการ พัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการ จากการศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะของ ผู้ประกอบการด้านคุณลักษณะสอดคล้องกับแนวคิด David McClelland (1970) และทวิศักดิ์ รูป สิงห์ (2559) ที่กล่าวว่า สมรรถนะด้านคุณลักษณะ คือ ความสามารถที่นอกเหนือจากความรู้และ ทักษะที่จะผลักดันให้บุคคลทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะหลักของ ผู้ประกอบการด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ กระ ภายใความสำเร็จ เชื่อมั่นในตัวเอง ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่และมีความเป็นผู้นำ 2) สมรรถนะตาม สายงาน ได้แก่ คิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์ และทัศนคติเชิงบวก

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

(1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ ธุรกิจโฮมสเตย์อย่างเป็นระบบและครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการของ ผู้ประกอบการโฮมสเตย์ทั้ง 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะ การบริหาร เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการเป็นผู้ประกอบการอย่าง มีอาชีพ

(2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการของ ผู้ประกอบการธุรกิจโฮมสเตย์สำหรับสมรรถนะหลักด้านความรู้เกี่ยวกับการเงินและการบัญชีให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลทางด้านการเงินและบัญชีไปใช้ในการตัดสินใจบริหารงานได้ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการที่ เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันโดยอาจจำแนกเป็น หลักสูตรขั้นพื้นฐานและหลักสูตรขั้นสูง ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการจะได้มีทางเลือกที่เหมาะสมในสิ่งที่ ตนเองต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง

(2) ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะของประกอบการธุรกิจ โฮมสเตย์ในจังหวัดเชียงราย โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้อื่น ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)

การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-training) หรือการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) เพื่อค้นหารูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

References

- กรวรรณ สังขร. (2552). ความรู้พื้นฐานและมาตรฐานการจัดการ Homestay. เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรอบรม “การจัดการที่พักแบบโฮมสเตย์ (Homestay)”. เชียงใหม่: สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2560). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2560-2564). กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรงแรมท่องเที่ยวการส่งเสริมการท่องเที่ยว.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2549). คู่มือการพัฒนาประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซนเตอร์.
- ดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2549). การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2(1), 252-265.
- ทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- รุ่งนภา ต่อดม. (2550). ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ในอุตสาหกรรมเกษตร ภาคการค้า ในจังหวัดฉะเชิงเทรา. (ปริญญาณพนธ์ การจัดการทั่วไปบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วรรณารถ แสงมณี. (2546). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: เท็กซ์แอนด์เจอร์นัลพับลิเคชั่น จำกัด.
- วันเพ็ญ นิลนารถ. (2553). สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัยสำนักงานมหาวิทยาลัย. เชียงใหม่.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิต. (2546). แผนธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: โนเบิลบุค.
- สิทธิชัย ธรรมเสนห์. (2555). สมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทกิจการสถานบริการสปาในจังหวัดชลบุรี กับขีดความสามารถ อันพึงประสงค์ของผู้รับบริการ. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา: กรุงเทพฯ.
- Guenzi, P. & Trough market Sale integration. Industrial Marketing Management, 35, 974-988
- Li, Y. H., J. W. Huang, & M. T. Tsai. 2009. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: “The Role of Knowledge Creation Process”. Industrial Marketing Management 38: 440-449.

- Majid, I. A., & Koe, W.-L. (2012). Sustainable Entrepreneurship (SE): A Revised Model Based on Triple Bottom Line (TBL). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 293-310.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource management*. (12th ed.). South-Western: Thomson.
- McClelland, D. C. (1970). *The Achieving Society*, Princeton, N.: Van Nostrand.
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firm. *Management Sciences* 29 (7): 770-790.
- Onuoha, G. (2007). Entrepreneurship. *AIST International Journal*, 10, 20-32.
- Rothwell, W. J. (2005). *Beyond Training and Development*. (2nd ed.). New York: Amacom.
- Saleh M, A. A. (2015). The role of marketing capabilities in firm's success. *International Journal of management Science and Business Administration*, 2(1), 56-65
- Swanson, R. A. & Holton III, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.