



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

แผนงานวิจัย การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพ
บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

Development of Administration Process on Professional
Standard of Hotel Industry: Participatory Research

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร และคณะ

ธันวาคม 2561

สัญญาเลขที่ RDG60T0018

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

แผนงานวิจัย การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพ
บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
Development of Administration Process on Professional
Standard of Hotel Industry: Participatory Research

คณะผู้วิจัย

สังกัด

1. ผศ.ดร. เกศรา สุกเพชร
2. ผศ.ดร. โชคชัย สุเวชวัฒนกุล
3. อาจารย์ ดร. วัชรพงศ์ คุณปลื้ม

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา

สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย วช. สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

บทสรุปผู้บริหาร

แผนงานวิจัย:

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม Development of Administration Process on Professional Standard of Hotel Industry :Participatory research.

นักวิจัยในโครงการ:

1.1 หัวหน้าโครงการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร

1.2 ผู้ร่วมงานวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โชคชัย สุเวชวัฒนกุล

1.3 ที่ปรึกษาโครงการวิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร. จรูญศรี มาดิลกโกวิท

1.4 หน่วยงานหลัก

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อาคารเสรีไทย เลขที่ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

1.5 หน่วยงานสนับสนุน

สมาคมโรงแรมไทย

29421 อาคารเอเชีย ชั้น 2 ถนนพญาไท ราชวิถี กรุงเทพฯ 10400

กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สนามกีฬาแห่งชาติ ถนนพระรามที่ 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ

มูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย

203-209/3 ถนนราชดำเนินกลาง แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

ถนน มิตรไมตรี ดินแดง กรุงเทพฯ 10400

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) TPQI

123 ชั้น 17 อาคารชั้นทาวเวอร์ส บี ถ.วิภาวดีรังสิต

แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

ประเภทการวิจัย: การพัฒนาทดลอง (Experimental development)

1. บทนำ

1.1 ความสำคัญ และที่มาของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงของโลกสังคมและเศรษฐกิจโลกที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การแข่งขันที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้ความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความโดดเด่นหรือนำมาซึ่งนวัตกรรม การดำเนินกิจกรรมภาคธุรกิจในอนาคตจึงต้องปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้นทางการพัฒนา ดังนั้นภาคส่วนของภาครัฐและภาคเอกชนจึงต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อเตรียมพร้อมและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ ด้วยการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพที่จะยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ การสร้างและการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งสามารถปรับตัวได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ประกอบกับการความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของภาคเศรษฐกิจในความพยายามต่างๆ ที่จะให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและการต่อรอง ส่งผลให้เกิดกระบวนการรวมกลุ่มต่างๆ เกิดขึ้นเช่นเดียวกับการเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากข้อตกลงสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ คือการเชื่อมโยงใน 3 มิติคือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community :AE) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (Socio-Cultural Pillar) และประชาคมความมั่นคงอาเซียน (Political and Security Pillar) ซึ่งเป็นแนวทางที่คาดว่าจะก่อให้เกิดผลพวงนำไปสู่การพัฒนาที่มากขึ้นในเชิงภูมิศาสตร์เศรษฐกิจ

จึงนำไปสู่การกำหนดให้แรงงานสาขาบริการสามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรี ทั้งสาขาที่พัก และสาขาการเดินทาง รวมทั้งสิ้น 32 ตำแหน่งงาน สำหรับประเทศไทย พบว่า สาขาบริการนับเป็นสาขาที่สร้างรายได้สำคัญ กล่าวคือ เป็นแหล่งรายได้ที่มีสัดส่วนเป็นร้อยละ 45 ต่อ GDP ของประเทศ และในปี พ.ศ. 2552 มีจำนวนบุคลากรในภาคบริการ 10 สาขา กว่า 15,101,380

คน มีบุคลากรที่อยู่ในสาขาการท่องเที่ยวสูงเป็นอันดับสองคือ มีจำนวนถึง 2,691,016 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17.8 ของบุคลากรในภาคบริการทั้งหมด โดยเป็นบุคลากรในสาขาโรงแรมและภัตตาคาร 2,572,566 คน และ ตัวแทนธุรกิจท่องเที่ยวจำนวน 118,449 คน นอกจากนั้นยังปรากฏแนวโน้มของจำนวนบุคลากรที่จะเข้ามาในภาคการท่องเที่ยวจะสูงขึ้นจากความเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและเดินทาง

สำหรับประเทศไทยนั้น ถือได้ว่าบุคลากรในสาขาบริการและการท่องเที่ยวเป็นแรงงานกลุ่มที่สำคัญ จึงต้องให้ความสำคัญการพัฒนาแรงงานในกลุ่มสาขาวิชาชีพทั้งที่อยู่ในตลาดแรงงาน และแรงงานใหม่ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ทั้งนี้ประเทศไทยมีพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพแรงงานไทยใน 32 ตำแหน่งงานที่ทำตามความตกลงอาเซียน (Mutual Recognition Arrangement for ASEAN Tourism Professionals: MRA) และเพื่อให้แรงงานไทยได้รับการยกระดับสมรรถนะที่เท่าเทียม หรือสูงกว่าสมรรถนะที่ได้กำหนดร่วมกันของอาเซียน อันเป็นการประกันโอกาสถึงความได้เปรียบด้านคุณภาพที่บุคลากรในสาขาการบริการ (Hospitality Industry) โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันบุคลากรไทยได้รับความชื่นชมว่ามีศักยภาพสูงทางด้านการบริการท่องเที่ยวในระดับต้นของโลกอยู่แล้ว ทั้งนี้ข้อตกลงการเคลื่อนย้ายแรงงานในสาขาท่องเที่ยว (Tourism Professionals) เป็นการใช้สมรรถนะเป็นหลัก (Core Competencies) ของมาตรฐานวิชาชีพในกลุ่มประชาคมอาเซียนจะกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวมี 2 สาขา 32 ตำแหน่ง คือ สาขาที่พัก และสาขาการเดินทาง นอกจากนั้น การเป็นประชาคมอาเซียนที่เกิดขึ้นยังมีผลให้แรงงานทั้ง 10 ประเทศมีโอกาสในการแข่งขันอย่างสูง ดังนั้นประเทศไทยจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาแรงงานให้มีสมรรถนะ (Competencies) ที่สูงสุดตามที่อาเซียนได้กำหนดไว้ร่วมกันในรอบ 32 ตำแหน่งงาน ในสาขาการท่องเที่ยว (Tourism Professionals) ภายใต้ข้อตกลงอาเซียน (MRA)

สำหรับสาระสำคัญของ MRA ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน กำหนดให้ประเทศสมาชิกพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การฝึกอบรม และ/หรือประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการรับรองมาตรฐานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน โดยมีคณะกรรมการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพการท่องเที่ยวและคณะกรรมการวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งชาติปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในมาตรฐานสมรรถนะร่วมสำหรับนักวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียนหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้ผ่านการรับรองคุณสมบัติและได้รับใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพดังกล่าวมีสิทธิในการเดินทางไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนได้ แต่ยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของประเทศที่เข้าไปทำงานด้วย

นอกจากนี้ รัฐบาลของประเทศไทย ซึ่งได้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาที่สนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนในทุกกระดับ และมุ่งเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็งแก่แรงงาน ซึ่งเป็น

รากฐานสำคัญของภาคเศรษฐกิจฐานราก ซึ่งต้องเสริมสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาคแรงงาน ภาคเอกชน และภาครัฐ ให้ครอบคลุมถึงการพัฒนาคุณภาพและฝีมือของแรงงานในระดับต่างๆ เพื่อให้สามารถมีผลผลิตและรายได้สูงขึ้นตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน ตลอดจนส่งเสริมให้แรงงานทุกกลุ่มมีงานทำมีอาชีพเสริมได้รับการคุ้มครองและดูแลด้านสุขอนามัยความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนมีหลักประกันความมั่นคง รวมทั้งสวัสดิการแรงงานอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ จึงได้พัฒนาระบบคุณวุฒิแห่งชาติขึ้นโดยระบบคุณวุฒิแห่งชาติของไทยสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ระบบคุณวุฒิการศึกษา และระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ถือได้ว่าเป็นระบบคุณวุฒิใหม่ ที่มีแนวทางในการจัดให้บุคคลตามระดับความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้วยการประเมินสมรรถนะการทำงานตามที่คณะกรรมการระดับชาติกำหนด ทั้งนี้บุคคลอาจสะสมความรู้และประสบการณ์จากการศึกษาในระบบและตามอัธยาศัย ระบบคุณวุฒิวิชาชีพมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาแรงงานในระบบหรือบุคคลกลุ่มที่ทำงานแล้ว สอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

การจัดทำคุณวุฒิวิชาชีพของไทย และกรอบคุณวุฒิแห่งชาติของไทยในปัจจุบันได้มีองค์การที่มีอำนาจให้ประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพตามพระราชกฤษฎีกา การจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 โดยสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ ให้การรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ติดตามและประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ รวมทั้งระบบคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม และส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์หรือสถาบันฝึกอบรม สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐและองค์กรเอกชนในการเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

ทั้งนี้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพเป็นระบบที่จัดให้คุณวุฒิวิชาชีพ กับบุคคลผู้ผ่านการประเมินตามหน่วยสมรรถนะ (Units of Competence) ได้ตามที่กำหนดในแต่ละคุณวุฒิ โดยที่การกำหนดระดับคุณวุฒิวิชาชีพจะกำหนดตามระดับความยากง่าย และความซับซ้อนของงานในแต่ละหน้าที่ตำแหน่งงาน โดยระดับของคุณวุฒิวิชาชีพนี้จะกำหนดระดับต่ำให้เป็นงานที่ง่าย ปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ซับซ้อน ขอบเขตของงานไม่กว้าง มีความรับผิดชอบต่ำ ในระดับคุณวุฒิวิชาชีพสูงขึ้นก็จะเป็นงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขอบเขตของงานกว้างขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้น อย่างไรก็ตามเนื่องจากระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ ยังเป็นระบบที่ค่อนข้างใหม่ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหารจัดการระบบคุณวุฒิวิชาชีพในเชิงปฏิบัติ ซึ่งมีตั้งแต่กระบวนการ

ประเมิน การรับรอง การฝึกและการพัฒนาตลอดจนการยอมรับของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลโดยตรงกับคุณภาพชีวิตแรงงาน

กระบวนการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานเป็นเครื่องมือวัดความรู้และทักษะ ซึ่งภาครัฐจะต้องร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนของชาติให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของสถานประกอบการที่เน้นสมรรถนะในการทำงานจากการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการรวมภูมิภาคเป็นหนึ่งตลาด หรือตลาดเดียว

ดังนั้น ประเทศไทยเองจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของกำลังคนของประเทศและรายอุตสาหกรรมให้สามารถเป็นกลไกการพัฒนาการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสามารถแข่งขันในตลาดโลกและตลาดภูมิภาค ในขณะที่การดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยตามสมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) ก็เป็นความจำเป็นในการก้าวสู่ความเป็นสากล การกำหนดแนวทางการพัฒนาในสองลักษณะดังกล่าวของรัฐบาล โดยกำหนดให้เป็นนโยบายระดับชาติในการเร่งรัดพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย จะช่วยส่งผลต่อผู้ประกอบการและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้ได้ตระหนักถึงการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในกระบวนการผลิตและการบริการตามสมรรถนะที่ระบุในแต่ละมาตรฐาน โดยเป็นการเพิ่มมูลค่าที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญการกำหนดมาตรฐานอาชีพและการส่งเสริมคุณภาพกำลังคนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเนื่องจากโครงสร้างประชากรของไทย กำลังเดินเข้าสู่สังคมสูงอายุ ในขณะที่ประเทศยังมีการขยายฐานเศรษฐกิจและมุ่งสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการลงทุนจากทุนนอกอาเซียน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ในขณะนี้ความต้องการแรงงานมีปริมาณสูงประเทศไทยเองก็ยังประสบปัญหาเชิงคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระดับต่างๆดังรายงานต่างๆ ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่ายังไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมซึ่งเกือบทุกกลุ่มอุตสาหกรรมและบริการที่ทำการศึกษายังเผชิญกับปัญหาความแตกต่างที่คล้ายกันระหว่างความรู้และทักษะของกำลังคนที่คาดหวังและที่มีอยู่ในปัจจุบันประการหนึ่งคือขาดการกำหนดมาตรฐานอาชีพและวิชาชีพแม้ว่าจะมีการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานโดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานกระทรวงแรงงานแล้วก็ตามแต่ก็เป็นเพียงการจัดมาตรฐานเพื่อกำหนดระดับค่าจ้างในเบื้องต้นเท่านั้นยังไม่สามารถที่จะนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานที่เทียบได้กับระดับสากลที่จะยกระดับสมรรถนะของแรงงานไทยได้อย่างแท้จริงและใช้ในการยกระดับค่าตอบแทนของแรงงานระดับกลางและระดับสูงและเป็นแรงจูงใจให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่สอดคล้องระหว่างระบบมาตรฐานต่างๆ เช่น สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียนผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมจึงมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการปฏิบัติงานอาชีพหรือมาตรฐานอาชีพและสถาบันมาตรฐานวิชาชีพซึ่งจะทำหน้าที่ในการวัดหรือเทียบเคียงสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในอาชีพนั้นๆ กำหนดโดยเจ้าของอาชีพหรือกลุ่มอาชีพซึ่งได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและความสามารถร่วมกันกำหนดมาตรฐานอาชีพการโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบวิธีการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่สอดคล้องกันระหว่างมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีการประกาศใช้เพื่อดำเนินการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยสามารถส่งเสริมให้กลุ่มอาชีพในอุตสาหกรรมมีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพเพิ่มขึ้นทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและการพัฒนากำลังคนด้านการให้บริการโรงแรมที่พักของประเทศต่อไป

แผนงานวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยโดยศึกษาถึงกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการโรงแรมที่พักอันเป็นอุตสาหกรรมสำคัญของภาคท่องเที่ยวอันจะส่งผลให้ภาคส่วนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวทางการยกระดับสมรรถนะบุคลากรของตนและมีแนวทางในการขับเคลื่อนคลัสเตอร์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมดังกล่าวของประเทศ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
3. เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในการวิจัย 4 ส่วน ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งจะศึกษาถึงตัวชี้วัดมาตรฐานวิชาชีพหลักของอุตสาหกรรมโรงแรมภายใต้ 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Work effectively with colleagues and customers) 2) การทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ (Work in a socially diverse environment) 3) การดำเนินการตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย (Implement occupational health and safety procedures) 4) การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน (Comply with workplace hygiene procedures) และ 5) การรักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (Maintain hospitality industry knowledge)อย่างมีส่วนร่วมของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งจะเน้นพัฒนาเฉพาะมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมตามกรอบของข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติวิชาชีพ (ASEAN Mutual Recognition Arrangement: MRA) 4 ตำแหน่งงาน ได้แก่ แผนกส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (House Keeping) แผนกอาหาร (Food Production) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service)

ขอบเขตพื้นที่ พื้นที่ศึกษาเป็นการศึกษาในพื้นที่ ประเทศไทยภาพรวม

ขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. หน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย กรมการท่องเที่ยว กรมการพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

2. หน่วยงานภาคเอกชนหรือภาคผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย สมาคมโรงแรมไทย และมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย

ขอบเขตด้านเวลา 12 เดือน ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2560 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2561

1.4 วิธีการดำเนินการศึกษา

การดำเนินการวิจัยของแผนงานวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการโดยเป็นการศึกษาทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นศึกษากระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมของอุตสาหกรรมโรงแรมและจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ สมาคมโรงแรมไทย)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

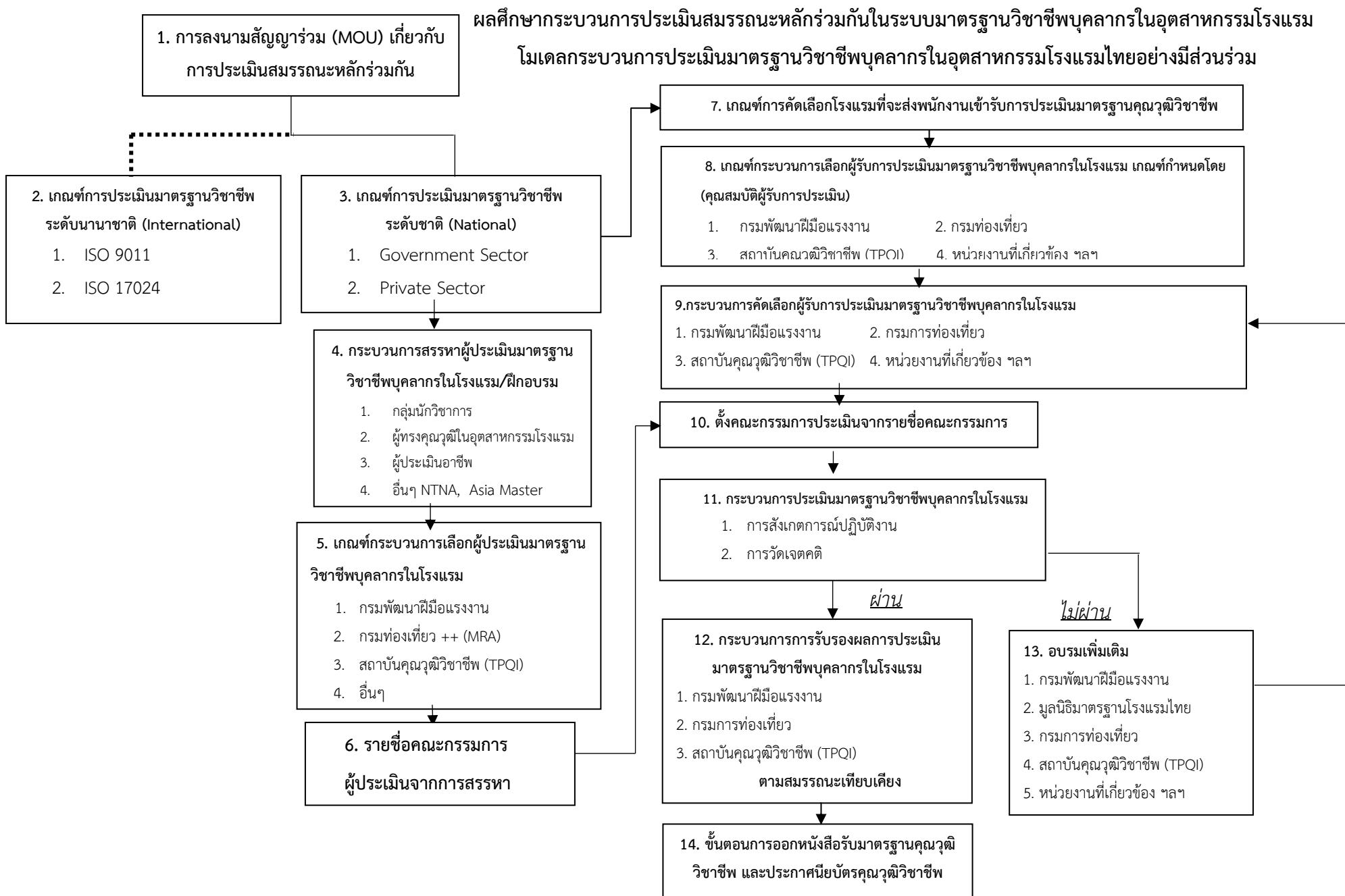
ขั้นตอนที่ 4 ขั้นออกแบบกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ สมาคมโรงแรมไทย)

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

2. สรุปผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกัน จากหลายหน่วยงาน ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ(องค์การมหาชน) กรมการท่องเที่ยว ซึ่งในการจัดสนทนากลุ่มในครั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงข้อคิดเห็นเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมมีดังต่อไปนี้

2.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม



2.2.1 กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

1. ขั้นตอนที่ 1 การลงนามสัญญาร่วม (MOU) เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกัน โดยสมาคมโรงแรมไทยเป็นเจ้าภาพ

ขั้นลำดับแรกของกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมนั้น จำเป็นต้องมีการลงนามสัญญาร่วม (MOU) เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกัน ระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ (กรมการท่องเที่ยว) ภาคเอกชน หน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม หรือ ผู้รับรองผล ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้จะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการลงนามสัญญาร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยในการลงสัญญาร่วมนั้นจำเป็นต้องมีเจ้าภาพ หรือผู้มีส่วนร่วมกับกระบวนการประเมินเป็นหลัก ทั้งนี้จากการศึกษาสมาคมโรงแรมไทยถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับพนักงาน และมีเครือข่ายการทำงานร่วมกับโรงแรมต่าง ๆ ทั่วประเทศ ดังนั้นจึงเล็งเห็นความสำคัญว่ากลไกที่จะขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรนั้น จึงมีการกำหนดให้สมาคมโรงแรมไทยเป็นเจ้าภาพในการดำเนินการตามกระบวนการประเมินดังกล่าว โดยบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่ต้องทำหน้าที่ร่วมกัน มีบทบาทดังต่อไปนี้

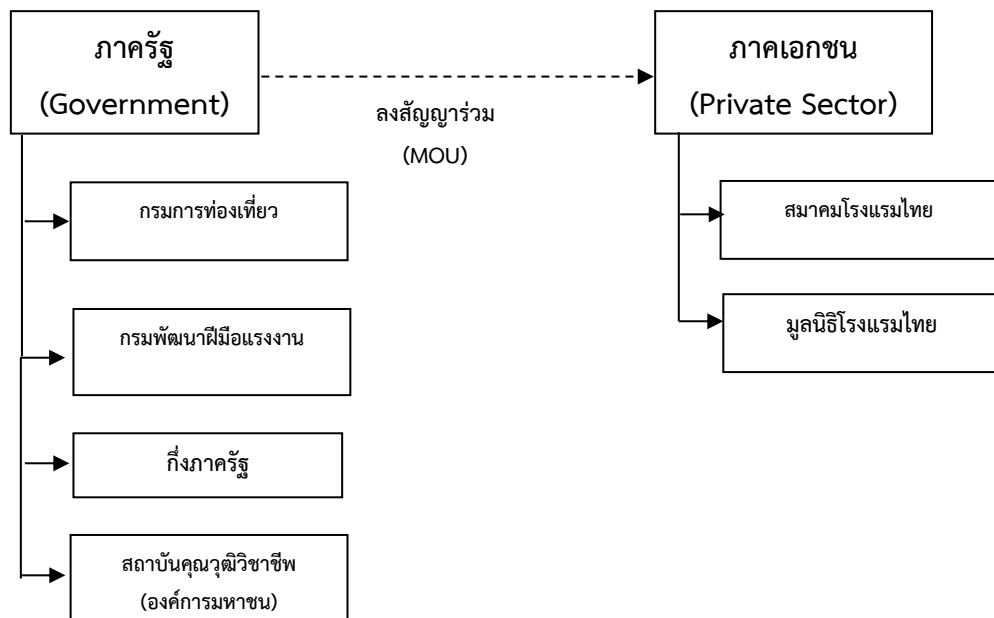
กรมการท่องเที่ยว มีบทบาทหน้าที่ในการประสานความร่วมมือ ให้การสนับสนุนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ สมาคมโรงแรม มูลนิธิโรงแรม รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงอำนาจหน้าที่ในการรับรองเอกสารมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม นอกจากนี้ บทบาทหน้าที่ของ กรมการท่องเที่ยวจะเป็นหน่วยงานในการปรับ มาตรฐาน MRA ให้สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และคุณวุฒิวิชาชีพ ในบริบทการพัฒนาในประเทศไทยให้สามารถเทียบเคียง หรือ สามารถเทียบโอนคุณวุฒิวิชาชีพได้ต่อไปในอนาคต

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดและปรับมาตรฐานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้สามารถทำการเทียบเคียงกับมาตรฐานของ MRA และให้คำนิยาม การปฏิบัติงานต่างๆ สามารถบูรณาการร่วมกันและสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้กรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะต้องมีหน้าที่ในการรับรองผลการทดสอบมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมสำหรับผู้ผ่านการประเมินจากกระบวนการประเมินดังกล่าว

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ มีบทบาทหน้าที่ในการปรับคำนิยาม มาตรฐานในหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน MRA และมาตรฐานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อให้ความหมาย นิยาม และกระบวนการปฏิบัติงานได้มีความสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น และสามารถเทียบเคียงมาตรฐาน รวมไปถึงการรับรองผลการทดสอบมาตรฐานจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

สมาคมโรงแรม และมูลนิธิโรงแรม มีบทบาทหน้าที่ในการรับสมัครบุคลากรที่จะเข้าสู่กระบวนการในการประเมิน ตั้งแต่การรับสมัคร การเก็บเอกสารการรับสมัคร ตรวจสอบเอกสารรวมไปถึงกระบวนการทดสอบ และการรับรองผลการทดสอบมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพโรงแรม

และเพื่อเป็นการบูรณาการการทำงานจากทุกภาคส่วน ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีการเข้าร่วมประชุมหารือเกี่ยวกับ คำนิยาม มาตรฐานการปฏิบัติงาน กระบวนการทดสอบ มาตรฐานในการทดสอบ และกระบวนการอื่นๆ ให้มีความเข้าใจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยทั้งหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการหารือประชุมทุกครั้งที่มีการจัดการประชุมเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในลำดับต่อไป



2. ขั้นตอนที่ 2 เกณฑ์การประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพระดับนานาชาติ (International)

เกณฑ์การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับนานาชาติ (International) จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการรับรองการประเมินจากหน่วยงานที่มีการรับรองมาตรฐาน ISO 9011 (มาตรฐานการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ) และมาตรฐาน ISO17024 (มาตรฐานข้อกำหนดทั่วไปสำหรับหน่วยรับรองบุคลากร) ซึ่งการรับรองมาตรฐานของสองมาตรฐานนี้สามารถรับรองการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับนานาชาติ (International) ได้ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ว่า หากต้องการผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินในระดับนานาชาติ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรับรองมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งในอนาคตจะเกิดอาชีพ ผู้ประเมินมาตรฐานอิสระ และ บริษัทรับประเมิน ต่อไปในอนาคต

3. ขั้นตอนที่ 3 เกณฑ์การประเมินมาตรฐานโรงแรมระดับชาติ (National)

เกณฑ์การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับชาติ (National) กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยกลุ่มของภาครัฐ และ/หรือ ภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าว เพื่อนำไปสู่กระบวนการในการคัดเลือกผู้ประเมินให้ได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดในระดับชาติไว้ ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวนี้จะสามารถทำให้ได้ผู้ประเมินตรงตามกลุ่มเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสายงานมาตรฐานวิชาชีพนั้น ๆ

4. ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสรรหาผู้ประเมิน/ฝึกอบรมผู้ประเมิน

ขั้นตอนกระบวนการสรรหาผู้ประเมินจะต้องได้รับการสรรหาจากทั้งในภาคกลุ่มนักวิชาการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม ผู้ประเมินอาชีพ และ จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินบุคลากรทางการโรงแรม โดยหน่วยงานองค์กรรับรองจะเป็นเจ้าภาพในการเป็นผู้นำเสนอรายชื่อผู้ที่มีคุณวุฒิและความสามารถทั้งภาคนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม รวมถึง ผู้ประเมินอาชีพ และ จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินบุคลากรทางการโรงแรม (ซึ่งเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรม จำนวนมากกว่า 40 คนต่อครั้ง) ให้กับ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อทำการอบรมผู้ประเมินตามเกณฑ์ของทั้งสองหน่วยงาน เมื่อผ่านก็สามารถให้ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ขึ้นบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรทางการโรงแรม โดยผู้ประเมินจะต้องมีรายละเอียดของคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้ตรวจประเมินและหัวหน้าทีมผู้ตรวจประเมิน ทั้งพฤติกรรมส่วนบุคคล รวมถึงความรู้และทักษะทั้งในด้านทั่วไป และเฉพาะทางสำหรับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม จะต้องมีการกำหนดตั้งแต่หลักเกณฑ์และวิธีการ การดำเนินการ และการพัฒนาความรู้ความสามารถตามที่กำหนด จากนั้นในทุกกรอบที่มีการประเมิน และมีการฝึกอบรมผู้ประเมิน รวมไปถึงการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพผู้ประเมินในอุตสาหกรรมโรงแรมในทุกปี

5. ขั้นตอนที่ 5 เกณฑ์กระบวนการเลือกผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

เกณฑ์กระบวนการเลือกผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม ประกอบไปด้วย คุณสมบัติเฉพาะ และ คุณสมบัติทั่วไป มีประสบการณ์หรือการทำงานภายในอุตสาหกรรมโรงแรมหรือเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ประเมิน ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้ประเมิน มีความรู้ความเข้าใจในอุตสาหกรรมโรงแรม และสมรรถนะที่เกี่ยวกับการประเมิน มีความเชื่อมั่น และ มีความ

เข้าใจกระบวนการทำงานของอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะ และสำหรับในคุณสมบัติทั่วไปสำหรับผู้ประเมิน ประกอบด้วย มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะที่กว้างไกล มีความหนักแน่นสุขุมรอบคอบ มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ มีความเป็นกลาง มีความสนใจที่จะทำประโยชน์ให้แก่อุตสาหกรรมโรงแรมอย่างแท้จริง

6. ขั้นตอนที่ 6 รายชื่อคณะกรรมการผู้ประเมินจากการสรรหา

รายชื่อคณะกรรมการผู้ประเมินจากการสรรหาทางหน่วยงานองค์กรรับรองจะนำรายชื่อผู้ผ่านเกณฑ์การประเมินที่เสนอจาก สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือให้องค์กรทั้งสามเลือกประกาศผู้ประเมินจากบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรมที่มีไว้ แล้วดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อแต่งตั้งในการประเมินในแต่ละครั้ง และในแต่ละพื้นที่ภูมิภาค

7. ขั้นตอนที่ 7 เกณฑ์การคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ

กระบวนการคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพนั้น จะต้องเป็นโรงแรมที่มีการจดทะเบียนสถานประกอบการโรงแรมอย่างถูกต้อง นอกจากนี้เกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้าไปสู่ระบบการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพนั้นขึ้นอยู่กับดุลพินิจของแต่ละสถานประกอบการโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมิน ซึ่งกระบวนการคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพจะสามารถคัดกรองโรงแรมที่ถูกต้องตามกฎหมายตามที่ได้ทำการจดทะเบียนไว้ นอกจากนี้การคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินนั้นจะต้องมีความพร้อมในประเมิน โดยการประเมินนั้นจะใช้รูปแบบวิธีการสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน ซึ่งจะใช้สมรรถนะหลักที่ได้กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ และดัชนีชี้วัดในการประเมิน ดังนั้นโรงแรมที่จะผ่านการคัดเลือกเพื่อส่งพนักงานเข้าสู่การประเมินนั้นจะต้องมีความพร้อมของสถานที่ การอำนวยความสะดวกในการประเมินสำหรับผู้ประเมิน และเพื่อให้กระบวนการประเมินลุล่วงไปด้วยดี และสำหรับขั้นตอนโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ มีขั้นตอนการเตรียมความพร้อมดังต่อไปนี้

1. โรงแรมจะต้องเป็นโรงแรมที่ถูกต้องตามกฎหมาย และได้รับการจดทะเบียนผู้ประกอบการเรียบร้อยแล้ว

2. โรงแรมสามารถทำการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินตามที่โรงแรมต้องการ ซึ่งในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะใช้รูปแบบการประเมินแบบการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานซึ่งจะใช้สถานที่ในการประเมินภายในโรงแรมที่ทำการขอเข้าสู่การประเมิน
3. โรงแรมสามารถส่งรายชื่อพนักงานในส่วนแผนกที่สำคัญ และอายุงานของพนักงานตามดุลยพินิจที่เหมาะสมที่โรงแรมเป็นผู้ตัดสินใจในการเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรม เพื่อผลประโยชน์สำหรับโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้าสู่การประเมิน
4. โรงแรมจะต้องมีความพร้อมของสถานที่ในการให้ผู้ประเมินเข้าไปประเมินได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนสำหรับพนักงานที่จะเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ มีขั้นตอนการเตรียมความพร้อมดังต่อไปนี้

1. เป็นพนักงานของโรงแรมที่ขอเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรม
2. เป็นผู้มีอายุการทำงานที่เหมาะสม ตามที่โรงแรมกำหนดและส่งเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรม
3. เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือเทียบเท่าที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง หรือ มีประสบการณ์การทำงานตามความเหมาะสม
4. เป็นผู้มีร่างกายและสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง หรือโรคอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบอาชีพ
5. เอกสารการสมัคร เป็นไปตามกระบวนการเกณฑ์กระบวนการเลือกผู้รับการประเมิน และกระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

8. ขั้นตอนที่ 8 เกณฑ์การคัดเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

ขั้นตอนการคัดเลือกผู้รับการประเมินโดยมีการกำหนดกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้รับการประเมิน จากคุณสมบัติข้างต้น เช่น มีสัญชาติไทย มีประสบการณ์ในการทำงานในอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับดุลพินิจของโรงแรมที่จะทำการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมิน ฯลฯ รวมไปถึงการคัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย เอกสารการสมัคร สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาเอกสารทางการศึกษา สำเนาทะเบียนบ้าน รูปถ่าย ฯลฯ

9. ขั้นตอนที่ 9 กระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

ในขั้นตอนและลำดับถัดไปหลังจากการลงสัญญาร่วม เป็นขั้นตอนการรับสมัครบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่ต้องการเข้าทดสอบประเมินตามระเบียบมาตรฐานวิชาชีพโดยการเข้ารับการสมัครจะต้องยื่นเอกสารการสมัครที่สมาคมโรงแรมไทย ซึ่งสมาคมโรงแรมไทยนั้นมีหน้าที่ในการรับสมัครบุคลากรที่จะเข้าสู่การประเมินทั้งที่เป็นสมาชิก และไม่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรม และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับช่วงเวลา สถานที่เปิดรับสมัคร สถานที่ประเมินในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยการรับสมัครจะให้อื่นคำขอต่อสมาคมโรงแรมไทย พร้อมหลักฐานและเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม กระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินจะต้องตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสารหลักฐาน และเอกสารต่าง ๆ ของผู้ยื่นคำขอ หากมีรายละเอียดที่จำเป็นจะต้องปรับปรุงแก้ไขทางองค์กรรับรอง จะแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ยื่นรับสมัครทราบเพื่อดำเนินตามขั้นตอน ซึ่งในขั้นนี้จะมีองค์กรรับรองเป็นหน่วยรับสมัคร ทั้งนี้ การสมัครเพื่อการประเมินนี้ ควรสามารถนำไปใช้ลดหย่อนภาษีธุรกิจของโรงแรมที่ส่งพนักงานเข้าร่วมการประเมิน (จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ทางกฎหมายภาษีอากร)

10. ขั้นตอนที่ 10 การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินจากรายชื่อคณะกรรมการ

ขั้นตอนการตั้งคณะกรรมการประเมินประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

10.1 การแต่งตั้งคณะผู้ประเมิน

10.1.1 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ประเมินเพื่อประเมินการเป็นไปตามเกณฑ์

10.1.2 คณะกรรมการผู้ประเมินจะประกอบด้วยหัวหน้าผู้ประเมินและผู้ประเมินอีกจำนวนหนึ่งตามความเหมาะสม อาจจะมีผู้เชี่ยวชาญด้วยก็ได้ซึ่งต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

10.1.3 หน้าที่ของคณะกรรมการผู้ประเมิน

คณะกรรมการผู้ประเมิน มีหน้าที่ประเมินความสามารถของผู้เข้าทดสอบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมตามหลักเกณฑ์ที่ คณะกรรมการฯ ได้ทำการกำหนด การตรวจประเมินจะครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของการทดสอบทั้งในส่วนของ ภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

10.1.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ประเมินจะพิจารณาคุณสมบัติต่อไปนี้

- 10.1.4.1 มีคุณสมบัติสอดคล้องตามที่ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการ
ท่องเที่ยวและ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่ระบุในเกณฑ์การเข้าเป็นผู้
ประเมินตามระเบียบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรม
โรงแรม
- 10.1.4.2 มีความเข้าใจกับหลักเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินการเพื่อการ
รับรองหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่ดีในมาตรฐานวิชาชีพใน
อุตสาหกรรมโรงแรมไทย
- 10.1.4.3 มีความรู้ในวิธีการตรวจประเมิน และเอกสารในการตรวจประเมินที่
เกี่ยวข้อง
- 10.1.4.4 มีความรู้ทางเทคนิคภาคปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพโรงแรมที่
ขอรับการรับรอง
- 10.1.4.5 มีความสามารถในการสื่อสารความรู้ภาคปฏิบัติ
- 10.1.4.6 ปราศจากผลประโยชน์ที่อาจทำให้สมาชิกในคณะปฏิบัติตนอย่างไม่
เป็นกลาง ไม่น่าเชื่อถือ โดยคณะกรรมการผู้ประเมินต้องไม่เคยให้
คำปรึกษา หรือทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ในฐานะให้คำปรึกษาหรือที่
ปรึกษาให้แก่ผู้ยื่นคำขอทดสอบมาตรฐานวิชาชีพ ภายในระยะเวลา
2 ปีที่ผ่านมา ซึ่งอาจมีผลต่อกระบวนการและการตัดสินใจให้การ
รับรอง
- 10.1.4.7 การแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาคุณสมบัติดังต่อไปนี้
ผู้เชี่ยวชาญต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
ทางวิชาการสาขาที่ต้องการ รวมทั้งมีตำแหน่งทางวิชาชีพที่เหมาะสม
- 10.1.5 ก่อนทำการทดสอบประเมินมาตรฐานวิชาชีพ หากยังไม่ได้มีการลงนามใน
สัญญาว่าด้วยการรักษาความลับและหนังสือแสดงความไม่มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ก่อน
ให้คณะผู้ประเมินและผู้เชี่ยวชาญ (ถ้ามี) ลงนามในสัญญาว่าด้วยการรักษา
ความลับและหนังสือแสดงความไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 10.1.6 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือ
แรงงาน ต้องแจ้งชื่อผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการผู้ประเมินและ
ผู้เชี่ยวชาญ (ถ้ามี) เพื่อให้ความเห็นชอบกับองค์ประกอบของคณะผู้ประเมิน
ขั้นตอนกระบวนการตั้งคณะกรรมการการประเมินเกิดหลังจากการสรรหาผู้ประเมิน
เรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นเมื่อมีการ รับสมัคร หรือ กระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินเสร็จสิ้นจึง
จำเป็นที่จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

ไทยจาก รายชื่อของกลุ่มนักวิชาการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยกระบวนการตั้ง คณะกรรมการการประเมินในการทดสอบแต่ละครั้ง จะต้องได้รับความร่วมมือจาก สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ในการแต่งตั้งคณะกรรมการการประเมินในแต่ละรอบ

11. ขั้นตอนที่ 11 การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

ขั้นตอนกระบวนการประเมินองค์รับรองจะเป็นผู้จัดสนามสอบหลักและเชิญผู้ประเมินตาม รายชื่อประกาศของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยวและ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่ คัดจากบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรม (ในขั้นตอนที่ 2) โดยขั้นตอนการประเมินให้เป็น เป็นไปตามเกณฑ์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) และ/หรือกรมการท่องเที่ยว และ/หรือของกรม พัฒนาฝีมือแรงงาน และ/หรือกรอบเทียบเคียงสมรรถนะ (ที่กำลังจะดำเนินการ) โดยความร่วมมือของ สองหน่วยงานในการสนับสนุนการจัดการประเมินแต่ละครั้ง ทั้งนี้ขั้นตอนการประเมิน จะใช้รูปแบบ การประเมินผ่านการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานโดยในแต่ละสมรรถนะตามการเทียบเคียงสมรรถนะ ของ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (ดังตัวอย่างตาราง เปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม และ พนักงานบริการส่วนหน้า) ตาม เกณฑ์กำหนดสมรรถนะของ 2 หน่วยงาน คือ 1) สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) 2) กรมการท่องเที่ยว และกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ทั้งนี้ขั้นตอนการประเมินให้เป็นไปตามมาตรฐานการประเมินของ หน่วยงานทั้ง 2 โดยมีสมาคมโรงแรมไทยเป็นผู้ดำเนินการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรมไทย ทั้งนี้ในส่วนของการบริหารงบประมาณในกระบวนการประเมินนั้น ใน 3 ปีแรก จะต้องให้การ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประเมินร้อยละ 90 และในส่วนร้อยละ 10 ผู้ประกอบการเป็นผู้สนับสนุนใน การประเมินของบุคลากรของตนเอง หลังจาก 3 ปีที่รัฐให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประเมินนั้น จึง จะทำการเปลี่ยนการบริหารงบประมาณเป็นในส่วนของรัฐร้อยละ 50 และผู้ประกอบการร้อยละ 50 ซึ่งจากการสนับสนุนค่าใช้จ่ายร้อยละ 50 นี้ทางผู้ประกอบการสามารถลดหย่อนภาษีได้ในปีถัดมา หลังจากที่มีพนักงานเข้าสู่การประเมิน และจากนั้น เมื่อครบกำหนด 5 ปีให้มีการกำหนดเกณฑ์การ บริหารงบค่าใช้จ่ายเป็นรัฐ ร้อยละ 30 ผู้ประกอบการร้อยละ 30 และพนักงานหรือบุคลากรที่จะเข้าสู่ การประเมินร้อยละ 40 ซึ่งจากการประเมินในการรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรมนั้นให้มี ประกาศเกี่ยวกับผู้ที่มีผลการรับรองมาตรฐานบุคลากรในโรงแรมหรือใบรับรองมาตรฐานให้มีผลต่อ เงินเดือนของพนักงานดังกล่าว

12. ขั้นตอนที่ 12 การรับรองผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

การรับรองผลการประเมิน หลังจากที่ได้รับผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเรียบร้อยแล้ว สำหรับผู้ที่ทดสอบผ่านกระบวนการประเมิน จะได้รับการรับรองผลจาก สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ตามมาตรฐานที่ประเมินผ่าน และทำหนังสือแจ้งจำนวน และรายชื่อผู้ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อเวียนไปยังหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับรองในลำดับถัดไป

13. ขั้นตอนที่ 13 การอบรมเพิ่มเติม

กรณีขั้นตอนกระบวนการรับรองผลการประเมิน สำหรับผู้ไม่ผ่านการทดสอบหลังจากที่ได้รับผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเรียบร้อยแล้ว ผู้เข้ารับการทดสอบจะต้องเข้าอบรมเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับสาขาวิชานั้น ๆ ตามที่กำหนด ซึ่งในการอบรมเพิ่มเติม สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย จะมีกำหนดการเกี่ยวกับการอบรมเพิ่มเติมในแต่ละภูมิภาค และมีการกำหนดสถานที่อบรมเพิ่มเติมผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้นหลังจากการอบรมเพิ่มเติมเสร็จสิ้นผู้เข้ารับการประเมินที่ทำการอบรมเรียบร้อยแล้วสามารถเข้าสู่กระบวนการการสมัครเพิ่มเข้าสู่กระบวนการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมนั้นได้ในลำดับถัดไป

14. ขั้นตอนที่ 14 การออกหนังสือรับมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ

ขั้นตอนในการออกหนังสือรับมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพจะทำการพิจารณาผลการประเมินตามมาตรฐานอาชีพที่ผู้เข้ารับการประเมินได้ผ่านการประเมิน และผู้เข้ารับการประเมินมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การให้ประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพตามที่กำหนด ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับรองจะดำเนินการออกหนังสือรับรองและประกาศนียบัตรสำหรับผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานอาชีพนั้น ๆ ซึ่ง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับรองได้แก่ สมาคมโรงแรมไทย กรมพัฒนาฝีมือ กรมการท่องเที่ยว และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และข้อมูลขั้นตอนในการออกหนังสือรับมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ จะถูกส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งข้อมูลให้ทราบเกี่ยวกับจำนวน และรายชื่อของผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานอาชีพที่ผ่านการประเมิน

2.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

แนวทางการกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการ สามารถจำแนกแนวทางสำหรับการส่งเสริมผู้ประกอบการโดยการกำหนดบทบาทของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเพื่อเป็นการสนับสนุนกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมประเมิน โดยบทบาทดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วย บทบาทของหน่วยงานภาครัฐ บทบาทของหน่วยงานภาคเอกชน และ บทบาทหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ภาครัฐ

บทบาทหน้าที่ของภาครัฐที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ประกอบด้วย

- 1) องค์กรผู้ประเมินควรมีแผนการสนับสนุนจากภาครัฐในการเข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการประเมินระบบมาตรฐาน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การลดหย่อนทางด้านภาษี โรงแรม การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประเมิน
- 2) แนวทางในการประเมินหากผู้ประเมินหรือหน่วยงานจากภาครัฐมีการสนับสนุนในส่วน ของค่าใช้จ่ายจะส่งผลให้ผู้ประกอบการยินดีเข้าร่วมประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพ มากขึ้น
- 3) แนวทางในการลดหย่อนภาษีสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมที่ส่งพนักงานเข้าสู่ กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพตามจำนวนที่รัฐกำหนด
- 4) แนวทางในการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ในการรับรองการประเมินมาตรฐาน วิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

2. ภาคเอกชน (องค์กรเอกชน)

บทบาทหน้าที่ขององค์กรเอกชนที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ประกอบด้วย

- 1) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการส่งพนักงานให้เข้าร่วมการประเมินเป็นการ สนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 2) แนวทางในการส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับกระตุ้นให้บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมีขีดความ

สามารถในการแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานโลกได้โดยให้หน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่รับรอง และสามารถส่งแรงงานไทยไปยังต่างประเทศได้

3. ภาคหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม

บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม หรือ หน่วยงานผู้รับรองผล ที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ประกอบด้วย

- 1) องค์กรผู้ประเมินควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการที่จะสามารถนำผลการทดสอบการประเมินไปเทียบเคียงกับการขอรับรองกับหน่วยประเมินอื่น ๆ ได้ โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สามารถเทียบเคียงกับ กรมการท่องเที่ยว และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ได้
- 2) องค์กรผู้ประเมินควรมีการจัดการในเรื่องของกำหนดเวลาที่เป็นต้องใช้ในการทดสอบประเมิน ที่เหมาะสมจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่การประเมิน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี คือ วิธีการประเมินไม่เกิน ครึ่งวัน
- 3) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการให้เข้าสู่การประเมินในด้านการวางแผนขององค์กรผู้ประเมินควรมีวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การทดสอบข้อเขียนข้อสอบควรมีในรูปแบบการประเมินเชิงประสบการณ์ไม่เน้นวิชาการมากเกินไปจะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น
- 4) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่การประเมินในการทดสอบประเมินผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่มาจากการปฏิบัติงานจริงหรือผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านอุตสาหกรรมโรงแรมจะทำให้อยากเข้าร่วมประเมินยิ่งขึ้น โดยมาจากสมาคมโรงแรม
- 5) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่การประเมินในกระบวนการรับรองการประเมินควรมีความหลากหลายในด้านการประเมิน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การประเมินด้านภาษา การประเมินจากการสังเกตการณ์ การประเมินจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ จะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมประเมินยิ่งขึ้น
- 6) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่การประเมินองค์กรผู้ประเมินควรมีจำนวนหน่วยประเมินที่มากเพียงพอ โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การกระจายหน่วยประเมินไปยังภูมิภาคเพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงการประเมินได้ตัวอย่างง่าย
- 7) องค์กรผู้ประเมินควรมีระบบการรองรับ การขอรับการประเมินที่มีประสิทธิภาพ
- 8) หากผู้ประเมินชี้แจงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ผู้ประกอบการจะได้รับในการส่งพนักงานเข้าประเมินจะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น โดยผู้ประกอบการ

จะเห็นผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการบริการที่มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร และรวมไปถึงด้านการเรียนรู้ของพนักงาน มีการปรับตัวและการเติบโตของพนักงานมากยิ่งขึ้น

- 9) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากทางสมาคม/ชมรมของผู้ประกอบการ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความสนใจที่อยากจะเข้าร่วมการประเมิน
- 10) การพัฒนาระบบการประเมินร่วมกับหน่วยงานประเมินต่างๆ จะสามารถส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น
- 11) การจัดกิจกรรมการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานผู้ถูกประเมินอย่างต่อเนื่องจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความสนใจที่อยากเข้าสู่การประเมิน
- 12) การจัดทำระบบการตรวจสอบการประเมินให้มีมาตรฐานและจัดทำการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับโรงแรมที่จะได้รับอย่างเป็นรูปธรรมหลังจากการเข้าร่วมการประเมิน

2.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

กระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม นั้นประกอบไปด้วย การจัดการทางด้านการวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ ปรับใช้ (Implementation) และ การควบคุม (Controlling) :ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การวางแผน (Planning) จะเป็นกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อวางแผนเป้าหมาย พันธกิจ ของหน่วยงาน เพื่อมีการจัดการบริหารเป้าหมาย และทิศทางการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหากการบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดี ซึ่งการกำหนดแผน เป้าหมาย และพันธกิจของหน่วยงาน จะเป็นไปดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย

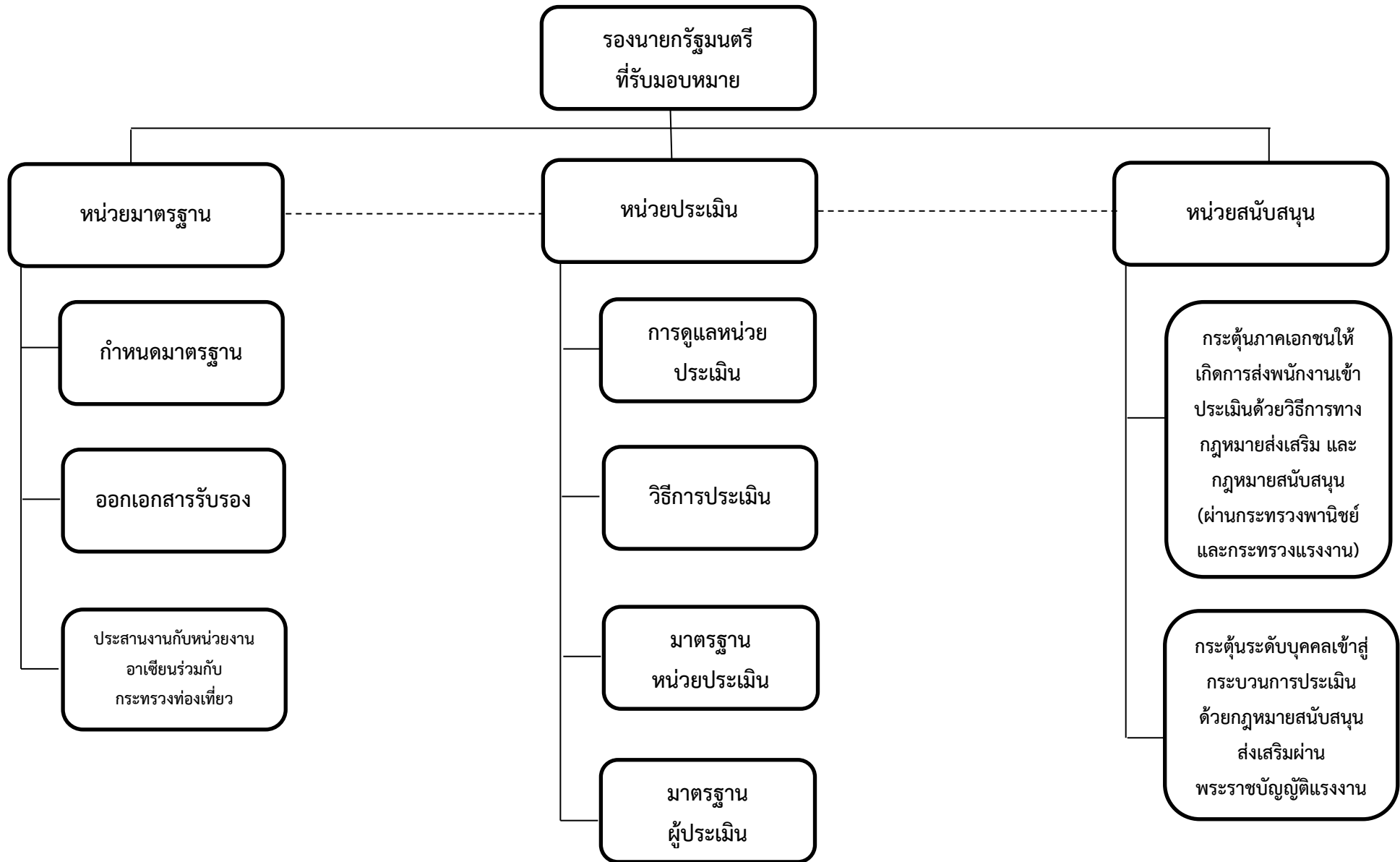
- 1) บุคลากรในอุตสาหกรรมเข้าสู่ระบบการประเมิน 20 % ภายใน 3 ปี
- 2) มีสถานประกอบการที่ส่งพนักงานเข้าสู่การประเมินโดยมีพนักงานผ่านมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม 20 % ภายในระยะเวลา 5 ปี
- 3) มีสถานประกอบการเข้าสู่การประเมิน Thailand Competency Hotel Standard 5 % ภายในระยะเวลา 5 ปี

2. พันธกิจ

พนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยสู่มาตรฐาน MRA อย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วม

3. การนำไปปฏิบัติ (Implementation)

กระบวนการนำไปปฏิบัติ เป็นหนึ่งกลไกที่จะทำให้กระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างมีระบบ ซึ่งกระบวนการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการทางด้านการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมได้นั้น มีหน่วยงานอยู่หลักๆ คือ 3 หน่วย ได้แก่ หน่วยมาตรฐาน หน่วยประเมิน หน่วยสนับสนุน ซึ่งหน่วยงานนี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะกระตุ้นให้บุคลากร และผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมากขึ้น ซึ่งแต่ละหน่วยต่างมีความสำคัญในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบด้านการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นไปตามโครงสร้างดังรูปดังต่อไปนี้



4. การนำไปปฏิบัติ (Implementation)

ประกอบไปด้วย 3 หน่วยหลัก ได้แก่ หน่วยมาตรฐาน หน่วยประเมิน และหน่วยสนับสนุน ดังต่อไปนี้

2.4 หน่วยมาตรฐาน ประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐาน

การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรม โดยร่วมกันกำหนด เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรโรงแรมให้มีคุณภาพภายใต้มาตรฐาน วิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมและสามารถประเมินผลการดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เมื่อหน่วยงานดังกล่าวได้จัดการทำสัญญาร่วมมือกัน ทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมไทยสามารถพัฒนา บุคลากรโรงแรมได้ไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงยกระดับความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานตนเองให้ สอดคล้องกับทิศทางที่ร่วมกันกำหนด อย่างไรก็ตามเมื่อหน่วยงานดังกล่าวมีการทำสัญญาร่วมมือกันกำหนด เป้าหมายหรือตัวชี้วัด จากนั้นนำไปดำเนินการใช้กับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรม โรงแรม

2. การออกเอกสารรับรอง

การออกเอกสารรับรองเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม ขั้นตอนในการ ออกหนังสือรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม และประกาศนียบัตรจะพิจารณาผล ของการประเมินตามมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม ที่ผู้เข้ารับการประเมินได้ผ่านการ ประเมิน และผู้เข้ารับการประเมินมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การให้เอกสารรับรองตามที่หน่วยงานกำหนด สมาคมโรงแรม หรือ เจ้าภาพที่มีหน้าที่ในการรับรองจะดำเนินการออกหนังสือรับรองและประกาศนียบัตร ให้แก่ผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

4. การประสานงานกับหน่วยงานอาเซียนร่วมกับกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา

การประสานงานกับหน่วยงานอาเซียนร่วมกับกระทรวงท่องเที่ยว เพื่อเป็นการประสานงานใน การพัฒนาและยกระดับบุคลากรที่ต้องการเข้าสู่กระบวนการประเมินที่มากกว่าระดับชาติ หรือ บุคลากรที่ ต้องการประเมินในระดับสากล ดังนั้นการที่มีหน่วยงานที่ติดต่อกับอาเซียนจะเป็นอีกหนึ่งกลไกในการ ขับเคลื่อนให้บุคลากรที่อยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมมีการพัฒนา และสามารถยกระดับ ในการสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขันร่วมกับนานาชาติได้ในอีกระดับหนึ่ง

2.5 หน่วยประเมิน ประกอบด้วย

1. การดูแลหน่วยประเมิน

การดูแลหน่วยประเมินประกอบไปด้วยการดูแลจำนวนหน่วยประเมินที่จะสามารถรองรับผู้ที่เข้ารับการประเมินให้มีความเพียงพอทุกภูมิภาค รวมไปถึงการจัดการบริหารมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเกี่ยวกับคุณภาพของหน่วยประเมินในแต่ละภูมิภาคให้เหมาะสม มีการตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดหน้าที่บทบาทของหน่วยประเมินว่าใครจะต้องมีหน้าที่ในการประเมิน รวมไปถึงการดูแลเรื่องของการประเมินจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งใดบ้าง เช่น มาตรฐานการประเมิน ข้อสอบ มาตรฐานการประเมินโดยบุคลากรที่เป็นผู้ประเมินต้องได้รับการอบรมผ่านการเป็นผู้ประเมินเรียบร้อยแล้ว รวมถึงอุปกรณ์ และสถานที่ในการจัดการประเมินจำเป็นต้องมีการดูแลให้มีคุณภาพที่ถูกต้องและเหมาะสม

2. วิธีการประเมิน

วิธีการประเมิน โดยสมาคมโรงแรมซึ่งเป็นเจ้าภาพจะเป็นผู้จัดสนามสอบหลักและเชิญผู้ประเมินตามรายชื่อประกาศของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กรมการท่องเที่ยวและ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสมาคมโรงแรมไทย ที่คัดจากบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรม โดยขั้นตอนการประเมินให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ/หรือกรมการท่องเที่ยว และ/หรือของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ/หรือกรอบเทียบเคียงสมรรถนะ (ที่กำลังจะดำเนินการ) โดยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการจัดการประเมินแต่ละรอบ ทั้งนี้ขั้นตอนการประเมิน จะแบ่งออกเป็นภาคปฏิบัติ โดยในแต่ละสมรรถนะตามการเทียบเคียงสมรรถนะ ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ/หรือกรมการท่องเที่ยว และ/หรือของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ/หรือกรอบเทียบเคียงสมรรถนะ ตามที่มีการกำหนดเกี่ยวกับวิธีการประเมินไว้

3. มาตรฐานหน่วยประเมิน

มาตรฐานหน่วยประเมินจากการลงนามสัญญาร่วม ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีการกำหนดมาตรฐานหน่วยประเมินร่วมกันเพื่อให้เป็นมาตรฐานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการจัดการบริหารในด้านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้นนั้นต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน ซึ่งหน่วยประเมินจากที่ได้ทำการศึกษามาก็คือ หน่วยประเมินของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน) จะมีรูปแบบมาตรฐานการประเมินที่แตกต่าง และในส่วนของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะมีมาตรฐานทางด้านหน่วยประเมินที่เป็นในรูปแบบของหน่วยงานเช่นเดียวกัน ดังนั้น สิ่ง

สำคัญที่สุดคือการลงนามสัญญาร่วมมือกัน เพื่อกำหนดมาตรฐานหน่วยงานที่เป็นกลางเพื่อสำหรับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

4. มาตรฐานผู้ประเมิน

มาตรฐานผู้ประเมินสำหรับกระบวนการสรรหาผู้ประเมินจะต้องได้รับการสรรหาจากทั้งในภาคกลุ่มนักวิชาการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทยจะเป็นเจ้าภาพในการเป็นผู้นำส่งรายชื่อผู้ที่มีคุณวุฒิและความสามารถทั้งภาคนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม (ซึ่งเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรม จำนวนมากกว่า 40 คนต่อครั้ง) ให้กับ สมาคมโรงแรม สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อทำการอบรมผู้ประเมินตามเกณฑ์ของทั้งสองหน่วยงาน เมื่อผ่านก็ให้ สมาคมโรงแรม สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ขึ้นบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรม โดยผู้ประเมินจะต้องมีรายละเอียดของคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับ การเป็นผู้ตรวจประเมินและหัวหน้าทีมผู้ตรวจประเมิน ทั้งพฤติกรรมส่วนบุคคล รวมถึงความรู้และทักษะทั้งในด้าน ทัวไป และเฉพาะทางสำหรับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

2.6 หน่วยสนับสนุน ประกอบด้วย

1. กระตุ้นภาคเอกชนให้เกิดการส่งพนักงานเข้าประเมินด้วยวิธีการทางกฎหมายส่งเสริม และกฎหมายสนับสนุน

การกระตุ้นที่จะส่งเสริมให้ภาคเอกชนส่งพนักงานเข้าประเมินมีหลายปัจจัย กระบวนการที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนในการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมมากขึ้น คือการเข้ามามีส่วนร่วมจากรัฐบาลในการลดหย่อนภาษีเกี่ยวกับภาษีโรงแรม หากโรงแรมได้มีการจัดการในเรื่องของการส่งเสริมให้พนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินมากเท่าไร ก็จะ สามารถลดหย่อนภาษีโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การลดหย่อนภาษีจึงเป็นปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบการประเมินนอกจากนี้ การที่รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประเมิน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้น และเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมินมาตรฐานสมรรถนะตามวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการในแต่ละภูมิภาคยังไม่มี การส่งเสริมในการเข้าร่วมการประเมินมากนัก ดังนั้นการที่รัฐบาลจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการเข้าร่วมประเมินนั้นจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการมีความต้องการเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น การรับรองมาตรฐานโรงแรมเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่มีหน่วยงานรับรอง เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สมาคมโรงแรมรัฐบาลส่งเสริมโรงแรม

ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่มีมาตรฐานตามที่กำหนดรัฐบาลให้ ความสำคัญกับเรื่องมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานการบริการซึ่งภาครัฐจะร่วมส่งเสริมโรงแรมดังกล่าว

2. กระตุ้นระดับบุคคลเข้าสู่กระบวนการประเมินด้วยกฎหมายสนับสนุนส่งเสริมผ่าน

พระราชบัญญัติแรงงาน

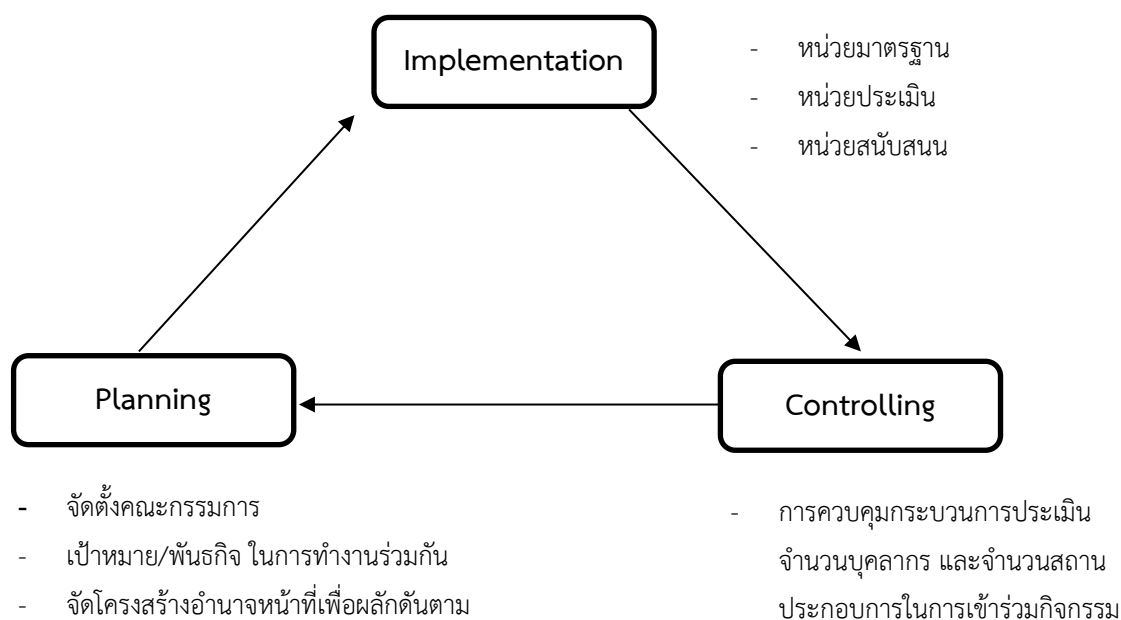
การกระตุ้นระดับบุคคลเพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินด้วยกฎหมายสนับสนุนส่งเสริมผ่าน พระราชบัญญัติแรงงาน ประกอบไปด้วย การส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพใน อุตสาหกรรมโรงแรม เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการต้องการให้พนักงานของตนเองมีศักยภาพ ทักษะฝีมือ แรงงานที่พร้อมในการส่งมอบบริการ และยังเป็นสิ่งที่สามารถจะยอมรับได้ว่า โรงแรม หรือผู้ประกอบการ ให้ความสำคัญสนใจ ซึ่งหากผู้ประกอบการและโรงแรมให้ความสำคัญกับบุคลากรของตนเองมากเท่าไรก็ จะสามารถสร้างทักษะฝีมือแรงงานของตนเองได้มากเท่านั้น นอกจากนี้โรงแรมยังสามารถสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขันได้ และยังทำให้โรงแรมเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าในเรื่องของการบริการในอีก ทางหนึ่งเช่นเดียวกัน นอกจากนี้การที่ประเทศไทยประกาศกฎหมายอาชีพเฉพาะตามพระราชบัญญัติ ส่งผลให้ ประชาชนชาวไทยถูกคุ้มครองโดยกฎหมาย เพื่อป้องกันแรงงานข้ามชาติ รวมถึงการป้องกันการที่ ผู้ที่ไม่มีใบอนุญาตไม่ให้อาชีพเฉพาะนั้นได้ ซึ่งในอาชีพเฉพาะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จำเป็นจะต้อง ใช้ความชำนาญในแต่ละด้าน และต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาชีพนั้นอย่างแท้จริง การที่สมาคม โรงแรมไทย หรือหน่วยงานรับรองทางด้านมาตรฐานมีการรับรองมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรของ พนักงานที่มีความสามารถทางด้านการโรงแรม และมีการประเมินที่มีคุณภาพนั้น เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่จะ สามารถแสดงให้เห็นว่าพนักงานหรือบุคลากร มีมาตรฐานตามสมรรถนะ และคุณภาพในการบริการตามที่ กำหนดไว้

5. การควบคุม (Controlling)

การควบคุมเป็นอีกกระบวนการบริหารกระบวนการหนึ่งที่เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดูแลเพื่อเป็นการ ควบคุมมาตรฐานการประเมิน รวมถึงคุณภาพต่างๆในกระบวนการประเมิน ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดในการ ควบคุมเพื่อให้มาตรฐานทางด้านกระบวนการประเมินมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้นจำเป็นต้องคำนึงถึงการ ควบคุมดังต่อไปนี้

- 1) จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมที่เข้าสู่การประเมิน
- 2) จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมที่ผ่านการประเมิน
- 3) จำนวนสถานประกอบการที่เข้าร่วมกิจกรรม

4) จำนวนสถานประกอบการที่รับรางวัล Thailand Competency Hotel Standard



6. ผลสำเร็จและความคุ้มค่าของงานวิจัย

การศึกษาในโครงการ การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม (Development of Administration Process on Professional Standard of Hotel Industry :Participatory research) เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หลักของแผนงานวิจัยและนำไปสู่การประยุกต์ใช้ ตลอดจนมีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่จะใช้ทำการวิจัยในระดับ Intermediate results ซึ่งเป็นผลสำเร็จระดับกลาง กล่าวคือ เป็นผลสำเร็จที่ต่อยอดมาจากผลสำเร็จเบื้องต้นจากการศึกษาและปรากฏการณ์ในประเด็น ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ การโรงแรม (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) และ เป็นผลที่จะก้าวไปสู่ผลสำเร็จระยะสุดท้ายของงานวิจัย

7.ระดับความสำเร็จของงาน

- ☐ P (Preliminary results)
- ☒ I (Intermediate results)
- ☐ G (Goal results)

ทั้งนี้ในด้านความคุ้มค่าของงาน คาดว่า สามารถทำให้อุตสาหกรรมบริการโรงแรมที่พักในพื้นที่ มีกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่สอดคล้องกันในระบบมาตรฐานต่าง ๆ ที่ประกาศใช้ในประเทศไทย เช่น มาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) อันจะส่งผลต่อสมรรถนะการให้บริการ คุณภาพและภาพลักษณ์การให้บริการในภาพรวม นอกจากนี้ ยังทำให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากการท่องเที่ยวและบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมโรงแรมที่พักดังกล่าวกระจายลงตามสมรรถนะความสามารถของบุคลากร อันจะนำไปสู่ความยั่งยืน ทุกภาคส่วนมีความพร้อมในการปรับตัวเพื่อรักษาและพัฒนาสมรรถนะของอุตสาหกรรมโรงแรมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมไปถึง ทุกภาคส่วนมีความพร้อมในการเตรียมปรับตัวเพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่สอดคล้องกับระบบมาตรฐานต่าง ๆ ที่ประกาศใช้ เช่น ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน และเพื่อนำไปสู่พัฒนาสมรรถนะในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการโรงแรมที่พักได้อย่างต่อเนื่อง

8. การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้ประกอบการโรงแรมไทย พนักงานโรงแรม ตลอดจนภาคส่วนในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมและที่พักของประเทศไทยมีความตระหนัก เกี่ยวกับกระบวนการขั้นตอนในการเข้าสู่กระบวนการประเมินมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการสร้างสมรรถนะของพนักงานให้มีความสามารถและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ทาง ผู้ประกอบการสามารถตระหนักถึงการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมิน เพื่อเป็นการรับรองสถานประกอบการที่พักที่ได้รับมาตรฐานมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับบุคลากรในโรงแรมไทย

2. ผู้ประกอบการโรงแรมไทย สมาคมโรงแรมไทย ตลอดจนภาคส่วนต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นและยังมียุทธศาสตร์กระบวนการประเมินที่สามารถประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงแรมได้อย่างแท้จริง

ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์

3. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ สมาคมโรงแรมไทย ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นต้นแบบในการทำงานงานในรูปแบบบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประเมินที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้ประกอบการประเมินเพื่อเป็นการทดสอบพนักงาน หรือบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

4. กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีกระบวนการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรมไทย และสามารถนำระบบการประเมินดังกล่าวเป็นต้นแบบในการจัดการอบรมเพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินได้อย่างง่าย และบุคลากรโรงแรมสามารถมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงแรม สามารถทดสอบมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรมไทยผ่านได้ง่ายมากยิ่งขึ้นในกรณีที่มีการจัดการอบรมเกี่ยวกับกระบวนการทดสอบเบื้องต้นจากกระบวนการดังกล่าว

5. ภาครัฐสามารถนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทดสอบสมรรถนะของบุคลากรในโรงแรมไทย นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแนวทางในการสร้างขีดความสามารถของโรงแรมเพื่อให้มีเพิ่มเติมมากขึ้น และยังเป็นการกระตุ้นให้โรงแรมเข้าสู่กระบวนการประเมิน และการส่งพนักงานของตนเองเข้าสู่กระบวนการประเมินมากยิ่งขึ้น จากผลประโยชน์ที่ได้รับจากการกำหนดนโยบาย เช่น การกำหนดลดหย่อนภาษี นโยบายเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานโรงแรมที่มีพนักงานผ่านการทดสอบ

บทคัดย่อ

แผนงานวิจัย เรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม (Development of Administration Process on Professional Standard of Hotel Industry :Participatory research)” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม และ เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยพบว่า. กระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วย การจัดการทางด้านการวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ ปรับใช้ (Implementation) และ การควบคุม (Controlling) โดยการวางแผน (Planning) จะเป็นกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อวางแผนเป้าหมาย พันธกิจ ของหน่วยงาน คือ 1) บุคลากรในอุตสาหกรรมเข้าสู่ระบบการประเมิน 20 % ภายใน 3 ปี 2) มีสถานประกอบการที่ส่งพนักงานเข้าสู่การประเมินโดยมีพนักงานผ่านมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม 20 % ภายในระยะเวลา 5 ปี 3) มีสถานประกอบการเข้าสู่การประเมิน Thailand Competency Hotel Standard 5 % ภายในระยะเวลา 5 ปี และพันธกิจ คือ พนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยสู่มาตรฐาน MRA อย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วม และในส่วนของการนำไปปฏิบัติ นั้น ประกอบไปด้วย 3 หน่วย ได้แก่ หน่วยมาตรฐาน หน่วยประเมิน และ หน่วยสนับสนุน และในส่วนลำดับสุดท้ายเป็นการควบคุม เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการประเมินให้มีประสิทธิภาพคงที่ในทางด้านจำนวนบุคลากรผู้เข้าประเมิน และจำนวนสถานประกอบการที่เข้าประเมิน ซึ่งในกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรได้รับการเข้ามามีส่วนร่วมของหน่วยงานทุกเครือข่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพ ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมการท่องเที่ยว สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ มูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย สมาคมโรงแรมไทย เพื่อให้เกิดการบูรณาการหน่วยงานทุกหน่วยงาน เข้ามากำหนดนโยบาย เป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในอนาคต ดังนั้น ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการวิจัยแผนงานนี้คือการบูรณาการหน่วยงานทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนในการประเมินมาตรฐานและมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อให้เกิดข้อตกลงตามกระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมในอนาคต

คำสำคัญ: กระบวนการบริหารจัดการ, มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม, การมีส่วนร่วม

ABSTRACT

Research plan named “Development of Administration Process on Professional Standard of Hotel Industry: Participatory Research” aimed to develop the participatory process of professional standard in hotel industry, to demonstrate the supporting guideline of intrapreneur in Thai hotel industry, to conduct participatory evaluation process of professional standard in Thai hotel industry, and to provide administrative process of professional standard.

The result showed that the process on professional standard of hotel industry: participatory research consists of Planning, Implementation and Controlling. Planning is a management process to set goal and mission of the organization is: 1) The industry personnel enter the 20% assessment system within 3 years. 2) There are establishments that send employees into the assessment 20% within 5 years 3) There are establishments to assessment 5 % in a five year. The mission of the hotel industry is to contribute to sustainable and participatory MRA standards. The implementation consists of three units: standard units, evaluation units and support units. The last one of process on professional standard of hotel industry is the control. To quality control. And the evaluation standard to be effective in the number of personnel in the assessment. And the number of establishments to assess. In the process of managing professional standards in Thai hospitality industry, it is necessary to get involved with all organize in professional standards such as Department of Skill, Department of Tourism, Institute of Professional Qualifications, Thai Standard Hotel Foundation, Thai Hotel Association and organization that related to standard management. To achieve the integration of all. The key recommendation of this research project is the integration of all the organization into a standardized and well-defined set of goals. Agreed the development process of management of professional standards in Thai hospitality industry in the future.

Keyword: Administration Process, Professional Standard of Hotel Industry, Participation.

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
บทคัดย่อ	ย
ABSTRACT	ร
สารบัญ	ล
สารบัญตาราง	ศ
สารบัญภาพ	ษ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของแผนงาน	3
1.3 กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย	3
1.4 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
1.5 วิธีดำเนินการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	5
1.7 ขอบเขตการวิจัย	6
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 คุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ	8
2.2 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ Competency	12
2.3 การประเมินสมรรถนะวิชาชีพตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ	24
2.4 สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยว แห่งอาเซียน (ASEAN MRA)	27
2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	32
2.6 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน	34
2.7 ทฤษฎีองค์การและการจัดการ	38
2.8 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard: BSC)	44
บทที่ 3 แผนงานและวิธีการดำเนินการวิจัย	50
3.1 วัตถุประสงค์ที่ 1	50
3.2 วัตถุประสงค์ที่ 2	54

3.3 วัตถุประสงค์ที่ 3	60
บทที่ 4 ผลการวิจัย	62
4.1 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1	62
4.2 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2	73
4.3 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3	79
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	87
5.1 สรุปอภิปรายผล	87
5.2 ข้อเสนอแนะ	95
บรรณานุกรม	97
ภาคผนวก	100

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	7
ตารางที่ 3.1 แสดงตารางกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย	52
ตารางที่ 3.2 แสดงตารางกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย	54
ตารางที่ 3.3 พื้นที่กลุ่มตัวอย่าง	56
ตารางที่ 3.4 แสดงแผนงานวิจัย 12 เดือน	61

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ	16
ภาพที่ 2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ	17
ภาพที่ 2.3 การกำหนดสมรรถนะ	19
ภาพที่ 2.4 Performance Management System	20
ภาพที่ 2.5 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	24
ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการ	40

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

จากข้อตกลงสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญคือการเชื่อมโยงใน 3 มิติ คือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (Socio-Cultural Pillar) และประชาคมความมั่นคงอาเซียน (Political and Security Pillar) ซึ่งเป็นแนวทางที่คาดว่าจะก่อให้เกิด ผลพวงนำไปสู่การพัฒนาที่มากขึ้นในเชิงภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ นำไปสู่การกำหนดให้แรงงานสาขาบริการสามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรี ทั้งสาขาที่พัก และสาขาการเดินทาง รวมทั้งสิ้น 32 ตำแหน่งงาน สำหรับประเทศไทย พบว่าสาขาบริการนับเป็นสาขาที่สร้างรายได้สำคัญ กล่าวคือ เป็นแหล่งรายได้ที่มีสัดส่วนเป็นร้อยละ 45 ต่อ GDP ของประเทศ และในปี พ.ศ. 2552 มีจำนวนบุคลากรในภาคบริการ 10 สาขา กว่า 15,101,380 คน มีบุคลากรที่อยู่ในสาขาการท่องเที่ยวสูงเป็นอันดับสองคือ มีจำนวนถึง 2,691,016 คน หรือ คิดเป็นร้อยละ 17.8 ของบุคลากรในภาคบริการทั้งหมด โดยเป็นบุคลากรในสาขาโรงแรมและภัตตาคาร 2,572,566 คน และตัวแทนธุรกิจท่องเที่ยวจำนวน 118,449 คน นอกจากนั้นยังปรากฏแนวโน้มของจำนวนบุคลากรที่จะเข้ามาในภาคการท่องเที่ยวจะสูงขึ้นจากความเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและเดินทาง

สำหรับประเทศไทยนั้น ถือได้ว่าบุคลากรในสาขาบริการและการท่องเที่ยวเป็นแรงงานกลุ่มที่สำคัญ จึงต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาแรงงานในกลุ่มสาขาวิชาชีพ ทั้งที่อยู่ในตลาดแรงงาน และแรงงานใหม่ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ทั้งนี้ประเทศไทยมีพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพแรงงานไทยใน 32 ตำแหน่งงาน ที่ทำตามความตกลงอาเซียน (Mutual Recognition Arrangement for ASEAN Tourism Professionals: MRA) และเพื่อให้แรงงานไทยได้รับการยกระดับสมรรถนะที่เท่าเทียม หรือสูงกว่าสมรรถนะที่ได้กำหนดร่วมกันของอาเซียน อันเป็นการประกันโอกาสถึงความได้เปรียบด้านคุณภาพที่บุคลากรในสาขาการบริการ (Hospitality Industry) โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันบุคลากรไทยได้รับความชื่นชมว่ามีศักยภาพสูงทางด้านการบริการท่องเที่ยวในระดับต้นของโลกอยู่แล้ว ทั้งนี้ข้อตกลงการเคลื่อนย้ายแรงงานในสาขาท่องเที่ยว (Tourism Professionals) เป็นการใช้สมรรถนะเป็นหลัก (Core Competencies) ของมาตรฐานวิชาชีพในกลุ่มประชาคมอาเซียนจะกำหนดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวมี 2

สาขา 32 ตำแหน่งงาน คือ สาขาที่พัก และสาขาการเดินทาง นอกจากนั้น การเป็นประชาคมอาเซียนที่เกิดขึ้นยังมีผลให้แรงงานทั้ง 10 ประเทศมีโอกาสในการแข่งขันอย่างสูง ดังนั้นประเทศไทยจึงจำเป็นต้องพัฒนาแรงงานให้มีสมรรถภาพ (Competencies) ที่สูงสุดตามที่อาเซียนได้กำหนดไว้ร่วมกันในรอบ 32 ตำแหน่งงาน ในสาขาการท่องเที่ยว (Tourism Professionals) ภายใต้ข้อตกลงอาเซียน (MRA) การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่สอดคล้องกันระหว่างระบบมาตรฐานต่าง ๆ เช่น สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียนผ่านกระบวนการการมีอย่างมีส่วนร่วม จึงมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการปฏิบัติงานอาชีพหรือมาตรฐานอาชีพและสถาบันมาตรฐานวิชาชีพซึ่งจะทำให้หน้าที่ในการวัดหรือเทียบเคียงสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในอาชีพนั้น ๆ กำหนดโดยเจ้าของอาชีพหรือกลุ่มอาชีพซึ่งได้รับการสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและความสามารถร่วมกันกำหนดมาตรฐานอาชีพการโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบวิธีการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่สอดคล้องกันระหว่างมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีการประกาศใช้ เพื่อดำเนินการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยสามารถส่งเสริมให้กลุ่มอาชีพในอุตสาหกรรมมีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพเพิ่มขึ้นทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและการพัฒนากำลังคนด้านการให้บริการโรงแรมที่พักของประเทศต่อไป

แผนงานวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยศึกษาถึงกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการโรงแรมที่พักอันเป็นอุตสาหกรรมสำคัญของภาคท่องเที่ยวอันจะส่งผลให้ภาคส่วนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวทางการยกระดับสมรรถนะบุคลากรของตน และมีแนวทางในการขับเคลื่อนคลัสเตอร์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมดังกล่าวของประเทศ

1.2 วัตถุประสงค์ของแผนงาน

1. เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
3. เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

1.3 กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย

แผนงานวิจัยนี้ได้กำหนดกรอบกระบวนการวิจัยด้านประชากร เป็นกลุ่มเป้าหมายตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมที่พักและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในการพัฒนาทุนมนุษย์อุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนจึงมีกลุ่มเป้าหมายหลัก 5 กลุ่มได้แก่กลุ่มบุคลากรระดับต่าง ๆ กลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มสมาคมที่เกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษาและกลุ่มภาครัฐผู้กำหนดนโยบายและเครื่องมือ

กลุ่มเป้าหมายหลักทั้ง 5 กลุ่มมีความเชื่อมโยงกันโดยกลุ่มที่อยู่ตั้งแต่ทำหน้าที่ให้บริการหรือตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในลำดับถัดไปส่วนกลุ่มเป้าหมายจะเป็นกลุ่มที่เป็นผู้ซื้อจึงเป็นกลุ่มสามารถกำหนดเงื่อนไขการซื้อให้ตรงกับความต้องการของตนได้ซึ่งจากโครงสร้างความเชื่อมโยงดังกล่าวแผนงานวิจัยนี้มีหลักคิดว่า

1) การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยซึ่งควรมีความสอดคล้องกับมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น MRA จะยังยืนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกส่วน ตั้งแต่การทำความเข้าใจของระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเหล่านั้น

2) การเสริมสร้างความตระหนักต่อระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้เป็นทางการ ตลอดจนการเสริมสร้างความตระหนักยังกล่าวถึงเป็นการกระตุ้นให้หน่วยที่ให้บริการเห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนฯ ระบบมาตรฐานมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

3) กระบวนการประเมินสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย จำเป็นอย่างยิ่งที่กลุ่มเป้าหมายเป็นกลไกต่าง ๆ จะต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้อง มีความพร้อม มีทักษะและสมรรถนะตลอดจน ดำเนินงานตามระบบการประเมินและการบริหารจัดการระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้การพัฒนาระบบ

มาตรฐานมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ยังควรเน้นให้เกิดการรวมตัวและเชื่อมโยงการทำงานระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มต่างให้เกิดเป็นเครือข่ายภายในกลุ่มต่าง ๆ

4) หน่วยงานภาครัฐมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินการและการกำกับดูแลระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีการประกาศใช้ เช่น สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ดังนั้น การเสริมสร้างความตระหนักในการขับเคลื่อนระบบมาตรฐานมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ให้กับกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็น

5) การเชื่อมโยงกระบวนการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่สอดคล้องกับมาตรฐานต่าง ๆ เช่น สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในคลัสเตอร์บริการและการท่องเที่ยว เพื่อร่วมกันวางระบบ กำหนดมาตรการแนวทางการดำเนินงานและขับเคลื่อนการยกระดับสมรรถนะฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้การพัฒนาที่มีความยั่งยืนจากกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

1.4 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมแผนงานวิจัยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดสถาบันมาตรฐานวิชาชีพ
2. คุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ
3. การพัฒนามาตรฐานอาชีพและระบบคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับประเทศไทย
4. แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ Competency
5. การประเมินสมรรถนะวิชาชีพตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ
6. สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN MRA)
7. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
8. แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน
9. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ
10. แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การ (Balance Scorecard: BSC)

1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยของแผนงานวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการโดยเป็นการศึกษาทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นศึกษากระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมของอุตสาหกรรมโรงแรมและจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ สมาคมโรงแรมไทย)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นออกแบบกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ สมาคมโรงแรมไทย)

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

กระบวนการประเมินสมรรถนะหลัก หมายถึง ขั้นตอนการการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Work effectively with colleagues and customers) ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ (Work in a socially diverse environment) ดำเนินการตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย (Implement occupational health and safety procedures) ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน (Comply with workplace hygiene procedures) และรักษา และคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (Maintain hospitality industry knowledge)

มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพตามกรอบของข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติวิชาชีพ (ASEAN Mutual Recognition Arrangement: MRA) ได้แก่ แผนกส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (House Keeping) แผนกอาหาร (Food Production) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service)

1.7 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในการวิจัย 4 ส่วน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งจะศึกษาถึงตัวชี้วัดมาตรฐานวิชาชีพหลักของอุตสาหกรรมโรงแรมภายใต้ 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Work effectively with colleagues and customers) 2) การทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ (Work in a socially diverse environment) 3) การดำเนินการตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย (Implement occupational health and safety procedures) 4) การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน (Comply with workplace hygiene procedures) และ 5) การรักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ (Maintain hospitality industry knowledge)อย่างมีส่วนร่วมของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งจะเน้นพัฒนาเฉพาะมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมตามกรอบของข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติวิชาชีพ (ASEAN Mutual Recognition Arrangement: MRA) 4 ตำแหน่งงาน ได้แก่ แผนกส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (House Keeping) แผนกอาหาร (Food Production) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service)

2. ขอบเขตพื้นที่ ประเทศไทยในภาพรวม

3. ขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

3.1 หน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย กรมการท่องเที่ยว กรมการพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ องค์การมหาชน

3.2 หน่วยงานภาคเอกชนหรือภาคผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย สมาคมโรงแรมไทย และมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย

4. ขอบเขตด้านเวลา 12 เดือน ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2560 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2561

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทุกภาคส่วนในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมและที่พักของประเทศไทยมีความตระหนักถึงความสามารถและมีระดับการมีส่วนร่วมต่อการขับเคลื่อนระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
2. อุตสาหกรรมการโรงแรมไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นและทุกภาคส่วนได้รับประโยชน์จากการจัดการระบบสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่พักเพิ่มขึ้น
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้ประกอบการขับเคลื่อนระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการต่อไปสู่ความยั่งยืน
4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้อย่างมีส่วนร่วม

ตารางที่ 1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงาน	ประโยชน์ที่ได้รับ
กรมการท่องเที่ยว	สามารถนำระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย/ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรด้านการโรงแรมและการท่องเที่ยว
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)	สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการส่งเสริมการตลาดผ่านระดับสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริการได้อย่างเหมาะสม
กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	สามารถนำระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยไปใช้ประกอบการกำหนดบทบาทและกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรโรงแรมและที่พักในพื้นที่ของอปท.
องค์การเพื่อการพัฒนาพื้นที่พิเศษอย่างยั่งยืน(อพท.)	สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้กับบุคลากรในการให้บริการที่พักในพื้นที่ความรับผิดชอบของ อพท.
มหาวิทยาลัย/ สถาบันการศึกษา	สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เป็นองค์ความรู้เพื่อการสอนให้กับนักศึกษาและการทำวิจัยของคณาจารย์ และปรับใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม

หน่วยงาน	ประโยชน์ที่ได้รับ
สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวต่าง ๆ	สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เป็นแนวทาง เพื่อส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยให้แก่บุคลากรของสมาคม
กิจการต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เพื่อบูรณาการกับแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการบุคลากรขององค์กรเพื่อการยกระดับสมรรถนะสู่การแข่งขัน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ในอุตสาหกรรมที่พัก
สถาบันมาตรฐานวิชาชีพ (องค์กรมหาชน)	สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เพื่อบูรณาการกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติในวิชาชีพโรงแรมได้จริงและเป็นต้นแบบ
หน่วยงานภาครัฐระดับภูมิภาค	สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ในอุตสาหกรรมที่พัก

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแผนงานวิจัย “การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนงานวิจัย 1) เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม และ 3) เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

แผนงานวิจัยประกอบด้วย 2 โครงการวิจัยย่อย 2 คือ โครงการวิจัยย่อยที่ 1 เรื่อง กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม และโครงการวิจัยย่อยที่ 2 เรื่อง แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ทางคณะผู้วิจัยได้นำเสนอการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 คุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

2.2 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ Competency

2.3 การประเมินสมรรถนะวิชาชีพตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

2.4 สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN MRA)

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2.6 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.7 ทฤษฎีองค์การและการจัดการ

2.8 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard: BSC)

2.1 แนวคิดคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

จากความหมายของ “มืออาชีพ” ที่กำหนดว่าเป็น บุคคลที่ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ มีประสบการณ์สูง และสามารถปฏิบัติงานในสาขาวิชาหรืองานใดงานหนึ่งได้อย่างดี และข้อเสนอในการพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นวิชาชีพนั้น จึงกล่าวได้ว่า มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีการพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจนเป็นที่ ยอมรับร่วมกัน โดยมี

จรรยาบรรณวิชาชีพเป็นกรอบแนวทางการประพฤติ และทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล

ในประเทศไทยได้มีความพยายามจากภาคเอกชนที่รวมตัวกันเป็นสมาคม ได้แก่ สมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand - PMAT) ที่จะผลักดันการสร้างมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้มีการประเมินหรือทดสอบเพื่อรับรองความเป็นมืออาชีพ (accreditation) และการควบคุมการปฏิบัติงานโดยจรรยาบรรณวิชาชีพ (ethical code of conduct) เช่นเดียวกับการรับรองและควบคุมผู้ประกอบการวิชาชีพแพทย์ วิศวกร หรือสถาปนิก โดยความเป็นมืออาชีพจะต้องมีองค์ประกอบ 10 ประการ ซึ่งขณะนี้ได้มีการกำหนดสมรรถนะและแนวทางการขอรับรองมาตรฐานวิชาชีพในเบื้องต้นแล้ว

ในต่างประเทศ มีองค์กรภาคเอกชน และองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรได้จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและทดสอบเพื่อรับรอง ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น International Public Management Association (IPMA) Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Canadian Council of Human Resources Association (CCHRA) เป็นต้น แนวคิดในการเป็นวิชาชีพ(Profassional) ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ คือ

- 1.ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ (Competency) ซึ่งอิงหลักวิชาการศึกษา หลักการอบรม
- 2.ระดับของการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับผู้ปฏิบัติงาน (Practitioner) ระดับวิชาชีพ (Professional) และระดับวิชาชีพอาวุโส (Senior Professional)
- 3.การทดสอบมาตรฐานวิชาชีพ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) โดยองค์กรรับรองวิชาชีพ
- 4.มีองค์กรวิชาชีพที่มีอำนาจกำหนดการเข้ามาประกอบอาชีพของบุคคล
- 5.มีจรรยาบรรณวิชาชีพ

จากการที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีแนวคิดในการที่จะนำหลักสูตรฐานสมรรถนะมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนในสายอาชีวศึกษาทั้งระบบซึ่งข้อกำหนดสำคัญของหลักสูตรฐานสมรรถนะคือจะต้องนำสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละอาชีพมาพัฒนาเป็นหลักสูตร จึงทำให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณวุฒิวิชาชีพไทยขึ้นเพื่อเป็นตัวกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของอาชีพ ต่างๆ ขึ้นสำหรับนำมาพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะต่อไป สำหรับการพัฒนามาตรฐานอาชีพนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์หน้าที่ (Functional Analysis) โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในอาชีพแต่ละสาขามาเป็นตัวแทนกลุ่ม อาชีพและครูผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพมาร่วมกันดำเนินการความหมายของสมรรถนะ (Competence) ในความหมายทั่วไป คือความสามารถในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ทักษะและเจตคติที่บูรณาการกันอย่างแนบแน่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสมรรถนะ (Competence) ในความหมายของงานอาชีพหรือวิชาชีพ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานอาชีพ โดยใช้ความรู้ทักษะ และเจตคติที่บูรณาการกันอย่างแนบแน่น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความหมายของมาตรฐานสมรรถนะ เนื่องจากสมรรถนะมีคุณลักษณะสำคัญ 2

ประการ คือ ประการแรกความสามารถที่แสดงว่าทำได้ บนฐานความต้องการในการปฏิบัติงานจริงของสภาพแวดล้อมการทำงาน และประการที่สอง ผลลัพธ์หรือ ผลของการปฏิบัติงาน คุณลักษณะทั้งสองนั้นอาจเรียกว่า “ทำได้และได้ผล” หรือ “ทำได้ผล” ซึ่งสามารถ วัด ประเมินและกำหนดให้เป็นมาตรฐานได้เรียกว่า มาตรฐานสมรรถนะ (Standards of Competence) ดังนั้นมาตรฐานสมรรถนะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. มาตรฐานสมรรถนะ (Standards of Competence) หมายถึง ข้อกำหนดหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานทั้งที่เป็นการปฏิบัติและเป็นผลของงานมาตรฐานสมรรถนะนั้นคล้ายกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) หรือมาตรฐานการทำงาน (Standard of Work)

2. ลักษณะของมาตรฐานสมรรถนะ มี 2 ลักษณะคือ

2.1 มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งใดก็ตามที่คนสามารถทำได้ไม่ใช่ ความมากน้อย ของความรู้หรือระยะเวลายาวนานของการเคยทำงาน

2.2 มาตรฐานด้านผลงานเป็นความเกี่ยวข้องกันกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (ผลผลิต ผลงาน) มากกว่าปัจจัยป้อนที่ต้องการเพื่อให้บรรลุหรือมาตรฐานด้านผลงานก็ คือ สิ่งใดก็ตามที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ

3 ลักษณะของข้อกำหนดในมาตรฐานสมรรถนะ

3.1 เป็นข้อความที่ระบุถึงสิ่งซึ่งใครๆ ควรสามารถทำได้ (Statements of what someone should be able to do)

3.2 ข้อความที่ระบุวิธีที่ใช้ ประเมินตัดสิน (Statements of how you would judge this)

3.3 ข้อความที่ระบุว่า เมื่อไรและที่ไหนที่จะพิสูจน์หรือแสดงความสามารถ (Statements of when and where you when expected them to demonstrated there ability)

3.4 ข้อความที่ระบุชนิดของหลักฐานที่ต้องการเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานนั้นมีความคงเส้นคงวาและเป็นความสามารถที่ยั่งยืน (Statements of the type of evidence you would need to ensure that their performance is consistent and can be sustained)

กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualifications Framework) เป็นข้อกำหนดระดับนโยบายหรือระดับชาติ ที่กำหนดระดับและขอบเขตของสมรรถนะของ ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีในแต่ละคุณวุฒิ ซึ่งคุณวุฒิวิชาชีพของแต่ละอาชีพจะออกให้เพื่อรับรองว่าผู้ที่ผ่านการ ประเมินตามกรอบคุณวุฒิอาชีพนั้นมีความรู้ความสามารถ ตามข้อกำหนดของกรอบคุณวุฒิในระดับเดียวกันทั่วทั้งประเทศหรือทั่วทั้งภูมิภาคที่ใช้กรอบคุณวุฒิสำหรับกรอบคุณวุฒิวิชาชีพในประเทศไทย ในขณะนี้ผลการวิจัยของนักศึกษาปริญญาเอกทดลองจัดทำไว้โดยแบ่งเป็น 7 ระดับ คุณวุฒิวิชาชีพไทย (Thai Vocational Qualifications, TVQ) เป็นระบบการรับรองความรู้ความสามารถ โดยออกให้เป็นคุณวุฒิ

แก่ผู้ประกอบการอาชีพที่ผ่านการประเมินหน่วยสมรรถนะได้จำนวนหนึ่งตามที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับคุณวุฒิ ซึ่งแนวคิดของการกำหนดระดับคุณวุฒิวิชาชีพจะกำหนดให้ระดับเริ่มต้นเป็นงานที่ง่าย ปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ซับซ้อน ขอบเขตงานไม่กว้าง ความรับผิดชอบต่อส่วนระดับคุณวุฒิวิชาชีพที่สูงขึ้นก็จะเป็นงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขอบเขตงานกว้างขึ้นความรับผิดชอบสูงขึ้น จากการศึกษาวิจัยระบบคุณวุฒิของประเทศอังกฤษ ออสเตรเลีย ฝรั่งเศสและอื่นๆ จึงได้กำหนดเป็นร่างกรอบคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับประเทศไทยเป็น 7 ระดับดังต่อไปนี้

- VQ 7 ผู้เชี่ยวชาญพิเศษหรือผู้ชำนาญพิเศษ, ผู้บริหารระดับสูงถึงระดับอาวุโส
- VQ 6 ผู้เชี่ยวชาญ, ผู้บริหารระดับกลาง
- VQ 5 ผู้เชี่ยวชาญ, ผู้บริหารระดับต้น
- VQ 4 ผู้ควบคุมดูแลหรือหัวหน้างาน, นักเทคนิค
- VQ 3 ผู้ชำนาญงาน, หัวหน้างาน
- VQ 2 ผู้ปฏิบัติงานฝีมือเฉพาะทาง
- VQ 1 ผู้ปฏิบัติงานอาชีพที่ใช้ทักษะฝีมือพื้นฐาน

มาตรฐานอาชีพ (Occupational Standard) เป็นการกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะรวมทั้งความรู้และความเข้าใจที่คาดหวังว่าบุคลากรจะบรรลุสำหรับอาชีพหนึ่ง มาตรฐานอาชีพนี้ใช้เป็นฐานในการกำหนดและประเมินเพื่อให้ได้คุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualifications - VQ) มาตรฐานอาชีพทำโดยกลุ่มอาชีพเฉพาะนั้นๆ (บางครั้งเรียกมาตรฐานสมรรถนะ) คุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพ (General Vocational Qualifications; GVQ) คุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพ เป็นกรอบสมรรถนะและมาตรฐานสำหรับผู้ผ่านการเรียนหรือการฝึกอบรมแบบฐานสมรรถนะ (Competency-based Education/Training) โดยใช้สถาบันการศึกษาหรือ ฝึกอบรมเป็นฐาน (Institution-based/School-based/College-based) ทั้งนี้สมรรถนะ ดังกล่าวต้องมีครบ 3 องค์ประกอบ คือ ทักษะในการทำงานให้บรรลุความรู้ความเข้าใจงานที่ทำ และกิจนิสัยหรือเจตคติในการ ทำงานซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์ประกอบทั้งสามนี้จะต้องบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างแนบแน่นเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่กล่าวนี้ก็คือพิสัยการเรียนรู้ 3 พิสัย ตามลำดับ ได้แก่ ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) และ จิตพิสัย (Affective Domain) นั่นเอง

การกำหนดมาตรฐานโดยการวิเคราะห์หน้าที่วิธีการที่ใช้ในการหาที่มาของมาตรฐานวิชาชีพมีหลายวิธีที่นิยมและแพร่หลายได้แก่ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานเฉพาะ (Task Analysis) สำหรับในที่นี้จะกล่าวถึงการหาที่มาของ มาตรฐานอาชีพโดยการใช้วิธีการวิเคราะห์หน้าที่ (Functional Analysis) ที่พัฒนาขึ้นโดยกระทรวงการจ้างงาน (Department of Employment) เพื่อให้อย่างมั่นใจว่ามาตรฐานสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นโดยองค์กรที่รับผิดชอบนั้นสามารถเปรียบเทียบได้ด้วยรูปแบบ (Format) และฐานผลลัพธ์ที่คงเส้นคงวา (Consistently outcome

based) การวิเคราะห์หน้าที่เป็นเครื่องมือในการตั้งคำถามและการมุ่งไปที่จุดสนใจมากกว่าจะเป็นวิธีการความน่าเชื่อถือขึ้นอยู่กับความสามารถของกลุ่มคณะทำงานที่เข้าใจปรัชญาสมรรถนะและความสามารถของผู้ดำเนินการประจำกลุ่ม (Facilitator) ที่จะควบคุมการให้ข้อมูลของกลุ่มคณะทำงาน ในขณะที่ดำเนินการ การวิเคราะห์หน้าที่เป็นเทคนิคในการจัดระดับขั้นของหน้าที่ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์หาความมุ่งหมายหลัก (Key Purpose) ของสาขาอาชีพที่ระบุมาให้โดยใช้เทคนิคการระดมสมองภายใต้การดำเนินงานของผู้ดำเนินการประจำกลุ่ม จากนั้นใช้เทคนิคเดิมวิเคราะห์ความมุ่งหมายหลักแยกย่อยเป็น บทบาทหลัก (Key Roles) แล้ววิเคราะห์บทบาทหลักแต่ละบทบาทแยกย่อยเป็นหน้าที่หลัก (Key Functions) จากนั้นวิเคราะห์หน้าที่หลักแต่ละหน้าที่แยกย่อยเป็นหน่วยสมรรถนะ (Units of Competence) จากนั้นจะวิเคราะห์หาหน่วยย่อยสุดท้ายของแผนผังแสดงหน้าที่คือ หน่วยย่อย (Elements of Competence) สำหรับหน่วยย่อยนั้นจะมีองค์ประกอบสนับสนุน 4 หัวข้อหลักคือ 1. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) 2. ขอบเขตหรือข้อกำหนดขอบเขต (Range Statement) 3. หลักฐานที่ต้องการ (Evidence requirement) ประกอบด้วยหลักฐานด้านการปฏิบัติและหลักฐานด้านความรู้ 4. แนวทางการประเมิน (Assessment Guidance)

2.2 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ Competency

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความเป็นมา และความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคิลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคิลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยัตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

สก๊อต บี พาร์รี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48)

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

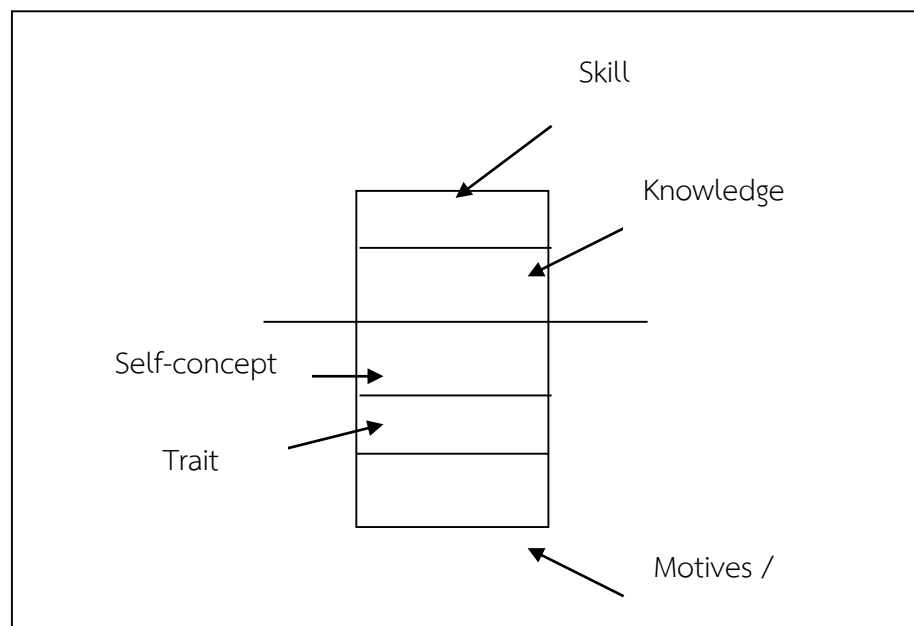
จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ

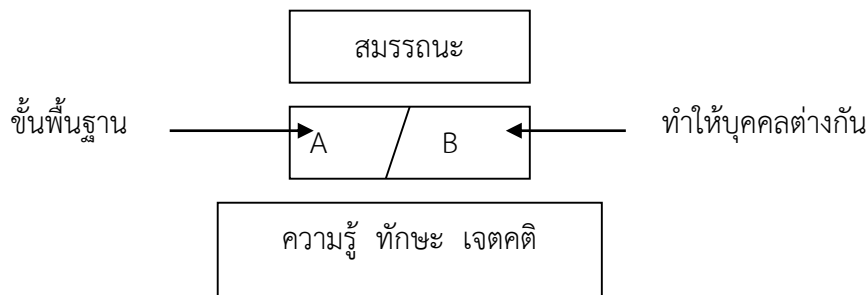


ภาพที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนด์นั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนด์กล่าวว่า (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ



ภาพที่ 2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ

ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)

หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)

หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies)

หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

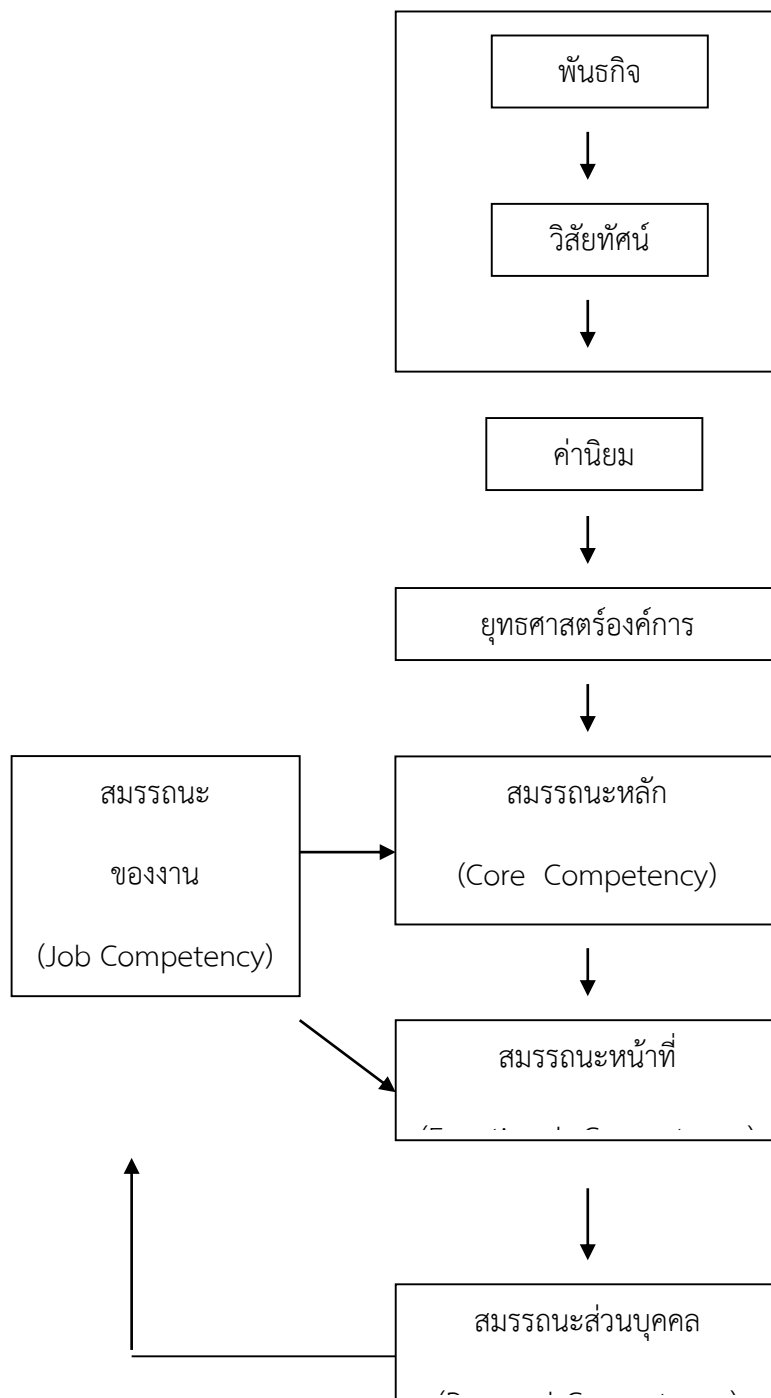
5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)

หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกันบางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวนบางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547 :62; สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2004:50 – 51 ; 58 – 59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ

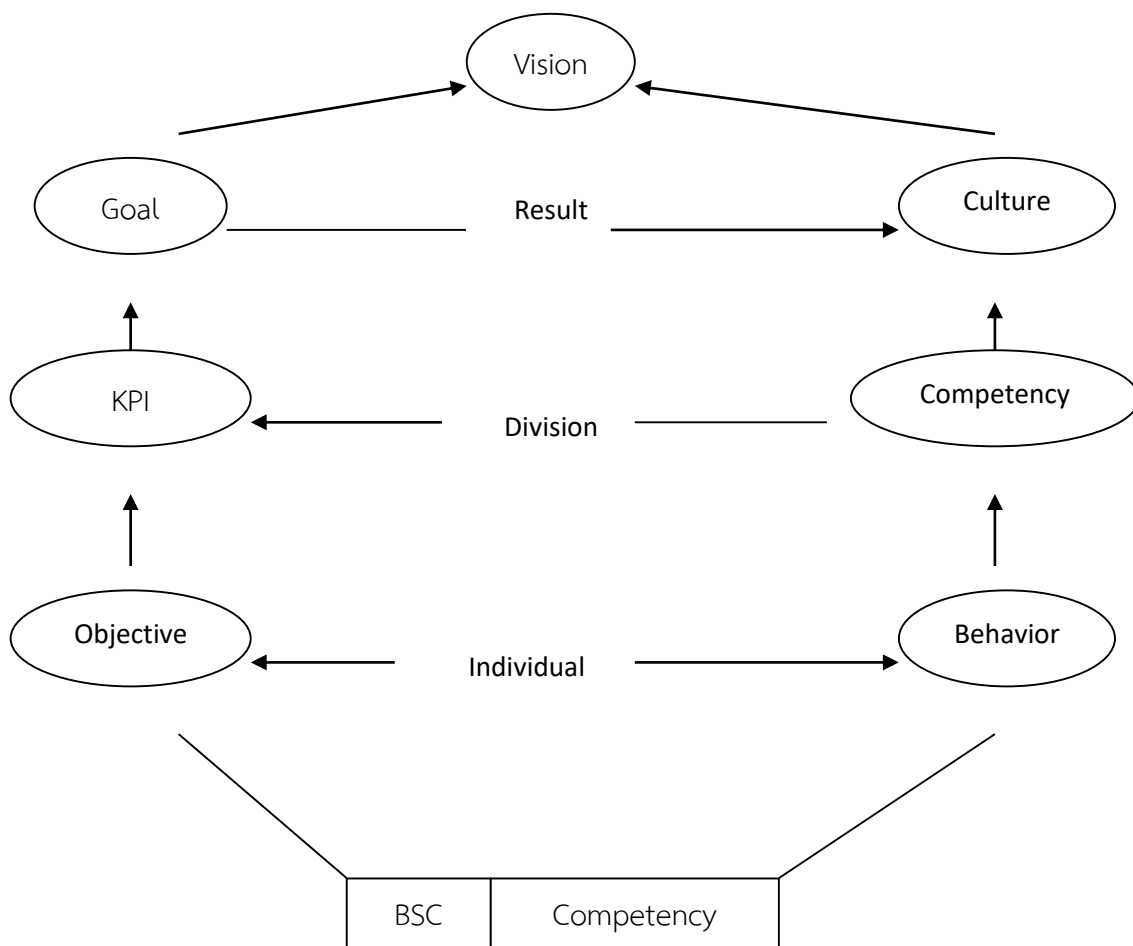


ภาพที่ 2.3 การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมสู่เป้าหมายขององค์การมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทาง เดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกันสมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลง ในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหาร



ภาพที่ 2.4 Performance Management System

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้างผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวกแต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยงแต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบากจึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของคนว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไรเคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้างจากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล
2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ
 - 2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้
 - 2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องานแต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น
 - 2.3 ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้วสัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ

แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

- (1) ระดับเริ่มต้น (beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (novice)
- (3) ระดับมีความรู้สูง (intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (advance)
- (5) ระดับความเชี่ยวชาญ (expert)

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำ competency ไปประยุกต์ใช้

1. การนำ competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (compensable factor) เช่นวิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

1.3 การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้วการสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

1.4 การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีความเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

1.6 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

1.7 การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

1.8 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่าวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การ

วางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคนวางแผนคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป



ภาพที่ 2.5 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

แนวทางในการประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรอาจดำเนินการดังนี้

2.1 แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกว่า

คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ competency เป็นฐานซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา core competency และ core products

2.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการโดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนด competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงานโดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (functional analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ

2.3 เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (critical incident technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

2.4 การกำหนด core competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรมจนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร ในการกำหนด

core competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพเพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ competency

2.5 ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ competency และนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

2.6 กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก competency เป็นหลัก

2.7 นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

2.3 การประเมินสมรรถนะวิชาชีพตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อย เพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

- ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
- มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
- เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
- เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะในการทำงาน

1. เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากร
4. เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย
5. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของพนักงาน

ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถ ประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor)
- ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- ประเมินตนเอง (Self-assessment)
- ประเมินโดยลูกค้า (Customer assessment)
- ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์การคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบ สมรรถนะมาใช้และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมิน ระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. **การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment)** เป็นเทคนิคการประเมิน สมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. **การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment)** เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

1. ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
2. ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
5. ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่นแบบ ปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่าง ของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่นSpatial Ability หรือความเข้าใจ ด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จาก เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะ ที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามาว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7. **การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale)** เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8. **การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS)** เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9. **ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation)** การประเมินสมรรถนะแบบ 360 เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมิน เสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือการ ประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคน เดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจ ทำให้ประเมินสูงกว่า ความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมอึดซึ่งกันและกันเป็นต้น

10. **การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center)** เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้ เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของ การประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธี ร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

2.4 สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN MRA)

ข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals: ASEAN MRA on TP: MRA-TP) จัดทำขึ้นโดยความเห็นชอบของประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายผู้ประกอบการอาชีพด้านการท่องเที่ยวระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และเพื่อยกระดับสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรทางการท่องเที่ยวในประเทศสมาชิกให้อยู่ในระดับสากล โดยตำแหน่งงานที่ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายใต้ข้อตกลงดังกล่าว ไม่รวมถึงอาชีพมัคคุเทศก์ (Tour Guide)ซึ่งเป็นอาชีพสงวนสำหรับคนไทยเท่านั้น ซึ่งในปัจจุบัน การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรม

ท่องเที่ยวภายใต้ข้อตกลงดังกล่าวดำเนินการใน 2 สาขา 6 แผนก 32 ตำแหน่งงาน ดังนี้
สาขาที่พัก (Hotel Services) ประกอบด้วย 4 แผนก 23 ตำแหน่งงาน ดังนี้

1.1 แผนกต้อนรับ (Front Office) มี 5 ตำแหน่งงาน คือ

- 1.1.1 ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับ (Front Office Manager)
- 1.1.2 ผู้ควบคุมดูแลฝ่ายต้อนรับ (Front Office Supervisor)
- 1.1.3 พนักงานต้อนรับ (Receptionist)
- 1.1.4 พนักงานรับโทรศัพท์ (Telephone Operator)
- 1.1.5 พนักงานยกกระเป๋า (Bell Boy)

1.2 แผนกแม่บ้าน (House Keeping) มี 6 ตำแหน่งงาน คือ

- 1.2.1 ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive Housekeeper)
- 1.2.2 ผู้จัดการฝ่ายซักรีด (Laundry Manager)
- 1.2.3 ผู้ควบคุมดูแลห้องพัก (Floor Supervisor)
- 1.2.4 พนักงานซักรีด (Laundry Attendant)
- 1.2.5 พนักงานดูแลห้องพัก (Room Attendant)
- 1.2.6 พนักงานทำความสะอาด (Public Area Cleaner)

1.3 แผนกประกอบอาหาร (Food Production) มี 7 ตำแหน่งงาน คือ

- 1.3.1 หัวหน้าพ่อครัว (Executive Chef)
- 1.3.2 พ่อครัวแต่ละงาน (Demi Chef)
- 1.3.3 ผู้ช่วยพ่อครัวฝ่ายอาหาร (Commis Chef)
- 1.3.4 พ่อครัวงานขนมหวาน (Chef de Partie)
- 1.3.5 ผู้ช่วยพ่อครัวขนมหวาน (Commis Pastry)
- 1.3.6 งานขนมปัง (Baker)
- 1.3.7 งานเนื้อ (Butcher)

1.4 แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service) มี 5 ตำแหน่งงาน คือ

- 1.4.1 ผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (F&B Director)
- 1.4.2 ผู้จัดการอาหารและเครื่องดื่ม (F&B Outlet Manager)
- 1.4.3 หัวหน้าพนักงานบริการ (Head Waiter)
- 1.4.4 พนักงานผสมเครื่องดื่ม (Bartender)
- 1.4.5 พนักงานบริการ (Waiter)

2. สาขาการเดินทาง (Travel Services) ประกอบด้วย 2 แผนก 9 ตำแหน่งงาน ดังนี้

2.1 แผนกธุรกิจนำเที่ยว (Travel Agencies) มี 4 ตำแหน่งงาน คือ

2.1.1 ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)

2.1.2 ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (Assistant General Manager)

2.1.3 หัวหน้าผู้แนะนำการเดินทาง (Senior General Manager)

2.1.4 ผู้แนะนำการเดินทาง (Travel Consultant)

2.2 แผนกบริหารธุรกิจนำเที่ยว (Tour Operation) มี 5 ตำแหน่งงาน คือ

2.2.1 ผู้จัดการธุรกิจ (Product Manager)

2.2.2 ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing Manager)

2.2.3 ผู้จัดการฝ่ายบัญชี (Credit Manager)

2.2.4 ผู้จัดการฝ่ายตั๋ว (Ticketing Manager)

2.2.5 ผู้จัดการฝ่ายท่องเที่ยว (Tour Manager)

การเตรียมความพร้อมต้องทำทั้งแรงงานในระบบ การศึกษาและแรงงานที่อยู่นอกระบบ โดยควรเร่งรัดการผลักดันยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนากำลังแรงงานด้านการท่องเที่ยว ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการเร่งพัฒนาสมรรถนะกำลัง แรงงาน ให้มีการจัดทำกรอบความร่วมมือเฉพาะกิจกับสถาบันอุดมศึกษา และอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐ และเอกชน ให้นำมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียนเป็นบรรทัดฐานในการจัดทำหลักสูตร และการฝึกอบรม ผลักดันกำลังแรงงาน ในสาขานี้ให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะด้านทักษะภาษา ต่างประเทศที่ยังเป็นจุดอ่อนของแรงงานไทยนั้น รัฐบาลควร ถือเป็นโอกาสที่จะเร่งการพัฒนากำลังแรงงานที่เกี่ยวข้องใน สาขาท่องเที่ยวให้มีความสามารถในการสื่อสารด้านภาษา ต้องทำให้คนไทยมีทักษะภาษาแบบมืออาชีพสามารถสื่อสารภาษาได้หลายภาษาโดยเฉพาะภาษาอาเซียน (ณิชาพันธ์ เอี่ยมเพชร, 2557) ในส่วนของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็น หน่วยงานหลักในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการกีฬา สำหรับการส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะมี 2 ส่วนด้วยกัน คือ ยุทธศาสตร์ ASEAN FOR ASEAN และยุทธศาสตร์ ASEAN FOR ALL ซึ่งยุทธศาสตร์ ASEAN FOR ASEAN เน้นการส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวภายในภูมิภาค ทั้งการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนของประชากร ASEAN และกลุ่ม Expat แหล่งท่องเที่ยวเพื่อซื้อสินค้า และประชุมสัมมนาในภูมิภาค รวมถึงแหล่งท่องเที่ยว เพื่อรักษาพยาบาล หรือ Medical Tourism โดยเฉพาะในกลุ่ม Expat และผู้มีรายได้สูง ของกลุ่มตลาด CLMV ได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม ส่วนยุทธศาสตร์ ASEAN FOR ALL สนับสนุน การเดินทางของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก มาท่องเที่ยวยัง อาเซียน โดยเชื่อมต่อการเดินทางไปยังประเทศต่างๆ อย่างน้อย 2 ประเทศขึ้นไป โดยมีประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง ภายใต้ โครงการหลัก คือ Thailand and Beyond ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยมีคู่ค้าที่น่าสนใจ Combined Packages อยู่ในหลากหลายตลาด เช่น อังกฤษ เยอรมนี ฝรั่งเศส สหรัฐอเมริกา ก็จะขยายการส่งเสริม Combined Packages นี้ให้หลากหลายสู่กลุ่มตลาดเป้าหมายมากขึ้น รวมทั้งใช้เวที การจัดงาน Thailand Travel Mart Plus ในประเทศไทย เป็นเวทีสนับสนุนให้

เกิดการซื้อขาย Combined Packages ระหว่างประเทศไทยกับกลุ่มประเทศ CLMV ในกลุ่มตลาดนอก ภูมิภาคมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันกลุ่ม Seller จาก CLMV มีแนวโน้มเข้ามามีส่วนร่วมในเวทีดังกล่าวเพิ่มขึ้น (สุวัตร สิทธิหล่อ, 2556) สำหรับนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ภายใต้ การบริหารงานนั้น จะเน้นนโยบายสร้างรายได้ ในกลุ่ม นักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพทั้งการท่องเที่ยวภายใน และต่างประเทศ อาทิ กลุ่มการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา ทั้งเน้นพัฒนา และส่งเสริมการท่องเที่ยวรวมถึงสร้างความตระหนักถึงผลกระทบ และแนวทางการรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC แก่ผู้ประกอบการท่องเที่ยว การปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และเคร่งครัดกับการบังคับใช้กฎหมาย เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และสร้างความหลากหลายทางการท่องเที่ยว เมื่อพิจารณาความพร้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ด้วยจุดแข็งของประเทศไทยในหลายๆ ด้าน ทั้งการเป็นผู้นำทางการตลาดในภูมิภาคด้วยความเข้มแข็งของ Brand ประเทศไทย และความเป็นมิตรไมตรีของผู้คนจนสามารถก้าวสู่การนำเสนอ Emotional Value ที่แตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ความดึงดูดใจในธรรมชาติและวัฒนธรรม เป็นโอกาส ที่ประเทศไทยสามารถนำมาแสวงประโยชน์จากยุทธศาสตร์ การตลาดของภูมิภาค (Regional Marketing Strategy) นอกจากนี้การที่ประเทศไทยลดหรือยกเลิกมาตรการบางประการ เช่น การยกเลิกภาษีเงินได้ของประเทศไทยในอินโดนีเซีย การอำนวยความสะดวกในการเดินทาง รวมถึงการเติบโตของสายการบิน ราคาประหยัด (Low Cost Airline) ในระหว่างกลุ่มประเทศ อาเซียนด้วยกันมีผลให้การขยายตัวของนักท่องเที่ยวจาก อาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม ที่เดินทางเข้าประเทศไทย เติบโตอย่างก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามประเทศไทยคงต้องคำนึงถึงการเปิดตัวของตลาด ประเทศเพื่อนบ้านในฐานะแหล่งท่องเที่ยวใหม่รวมถึงความ ก้าวหน้าในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของอีกหลายประเทศ ในอาเซียน เช่น สิงคโปร์ เวียดนาม กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ (สุชาติ ทวีพรปฐมกุล, 2556) สำหรับประเทศไทยได้ลงนามข้อตกลงยอมรับร่วม คุณสมบัตินักวิชาชีพแล้ว 7 สาขา คือ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล นักบัญชี วิศวกร สถาปนิก ช่างสำรวจ ส่วนวิชาชีพ ท่องเที่ยวอาเซียน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งสาขาที่อาเซียนให้ความสำคัญ และสมาชิก 9 ประเทศในอาเซียนมีการลงนามข้อตกลง ยอมรับร่วมฯ ปัจจุบันได้จัดทำมาตรฐานสมรรถนะ (Competency standard) และหลักสูตรอบรมเพื่อรองรับสมรรถนะขั้นพื้นฐาน ของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวใน 32 ตำแหน่ง เสร็จเรียบร้อยแล้ว อีกทั้งยังมีความละเอียดมากกว่ามาตรฐานที่ MRA กำหนดการที่ประเทศไทยได้มีการลงนามกับประเทศอาเซียนเพื่อการแลกเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายแรงงานด้านวิชาชีพการท่องเที่ยว ซึ่งด้านการท่องเที่ยวมีถึง 32 ตำแหน่งงาน ที่ได้ มีการลงนามให้มีการยอมรับบุคลากรวิชาชีพเหล่านี้ให้ทำงาน ในประเทศอาเซียนได้ แต่ต้องผ่านการทดสอบเบื้องต้นรวมทั้ง มีสมรรถนะขั้นพื้นฐานตรงตามมาตรฐานที่ประชาคมอาเซียน กำหนดไว้ ซึ่งรายละเอียดสำหรับบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว อาเซียน ประกอบด้วย 2 สาขาหลัก คือ สาขาที่พัก (Hotel Services) 4 แผนก 23 ตำแหน่งงาน และสาขาการเดินทาง

(Travel Services) 2 แผนก 9 ตำแหน่งงานรวม 32 ตำแหน่งงาน โดยทางกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการจัดหลักสูตรการอบรมเพื่อทำความเข้าใจใน เรื่อง 32 ตำแหน่งงานนี้ทั่วประเทศ อีกทั้งยังมีการพัฒนา หลักสูตรในหลายมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานในประเทศอาเซียนได้ (ทวนชัย ลมุนสว่าง, 2557) ข้อตกลงอาเซียนด้านบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวหรือ ASEAN MRA on Tourism Professionals เป็นข้อตกลงยอมรับร่วมที่ได้รับการลงนามโดย รัฐมนตรีท่องเที่ยวอาเซียน ทั้ง 10 ประเทศ (โดยประเทศไทยมีนายชุมพล ศิลปอาชา รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา เป็นตัวแทนลงนามใน ข้อตกลงดังกล่าว เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2555) ข้อตกลงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ส่งเสริมการเคลื่อนย้ายแรงงานด้านบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวในอาเซียน (2) แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการสอน และฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพ บริการการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน โดยใช้สมรรถนะเป็นหลัก (competency-based) รวมทั้งเพื่อเปิดโอกาสในการสร้าง ความร่วมมือและเพิ่มขีดความสามารถในหมู่สมาชิกอาเซียน ตามแผนดำเนินงานที่วางไว้ อาเซียนจะจัดทำ “มาตรฐาน สมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่ง อาเซียน” (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP) ให้แล้วเสร็จภายในปี 2558 และสามารถนำไปใช้ได้ในประเทศสมาชิก โดย ACCSTP จะระบุถึงสมรรถนะพื้นฐานขั้นต่ำของบุคลากรวิชาชีพ ท่องเที่ยวในสายงานสาขาต่างๆ โดยบุคลากรที่ได้รับ ประกาศนียบัตรสมรรถนะวิชาชีพบริการท่องเที่ยวในสาขา ที่ระบุใน ACCSTP จากหน่วยงานที่รับผิดชอบของประเทศใดประเทศหนึ่ง จะสามารถทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียน อื่นๆ ได้ แต่ทั้งนี้สิทธิการทำงานจะยังอยู่ภายใต้กฎหมาย และข้อบังคับของประเทศที่บุคคลผู้นั้นถูกจ้างงาน บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวภายใต้กรอบ MRA อาเซียน ประกอบด้วย 2 สาขาหลัก คือ สาขาที่พัก และสาขาการเดินทาง โดยสาขาที่พักประกอบด้วย 23 ตำแหน่งงานในแผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้าน แผนกอาหาร แผนกอาหาร และเครื่องดื่ม ส่วนสาขาการเดินทางประกอบด้วย 9 ตำแหน่งงานในตัวแทน ท่องเที่ยวและบริษัททัวร์ ข้อตกลง MRA ดังกล่าวครอบคลุม ผู้มีงานทำในภาคท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยกว่า 2.7 ล้านคน ที่จะได้รับประโยชน์จากการยกระดับฝีมือแรงงาน ให้ได้มาตรฐาน ผ่านการรับรอง และมีทางเลือกในการทำงาน จากตลาดแรงงานที่ใหญ่ขึ้น และแม้ไม่เดินทางไปทำงาน ประเทศอาเซียน ก็ทำให้ประเทศไทยมีบุคลากรด้านท่องเที่ยวและโรงแรมคุณภาพดีที่พร้อมรับการแข่งขันเมื่อเปิดเสรีอาเซียน การศึกษาพบว่า ในภาพรวมแรงงานด้านท่องเที่ยว ของไทยใน 32 ตำแหน่งงาน ยังมีความขาดแคลนทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ แรงงานใหม่ที่จบการศึกษาสาขาโรงแรม และการท่องเที่ยวยังมีข้อจำกัดในการทำงานที่รู้แต่ทฤษฎี ซึ่งไม่ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งงานในบางตำแหน่ง โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติยังมีความขาดแคลน เช่น งานแม่บ้าน พนักงานซักรีด รวมถึงความอ่อนทักษะด้านภาษาในการสื่อสารกับผู้รับบริการซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ เป็นต้น

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR = Participatory Action Research)

การวิจัย คือ การค้นหาความจริงและการตอบโจทย์/คำถามที่อยากรู้ การปฏิบัติการ คือ การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งให้บรรลุเป้าหมายหรือผลที่ต้องการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ จึงหมายถึง การค้นหาความจริงหรือการตอบคำถามที่อยากรู้ โดยมีการกระทำจริงเพื่อบรรลุผลที่ต้องการ ในการพัฒนาคน พัฒนาพื้นที่และชุมชน โดยชาวบ้านหรือกลุ่มเป้าหมายเป็นเจ้าของมีส่วนร่วมในการวิจัยและเรียนรู้แลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ ทศนคติ ต้องเชื่อมั่นในชาวบ้านว่าเก็บข้อมูลได้ เป็นผู้ให้ความรู้ได้ เป็นแหล่งข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลได้ โดยรวบรวมความรู้ของทุกคนที่ไม่เท่ากัน กระจาย กระจาย มาร่วมเป็นชุดความรู้ที่ง่าย ไม่ซับซ้อนเกินไป นักวิจัยเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ ออกแบบ จัดกระบวนการบันทึกและจัดการให้เป็นระบบ เข้าใจง่าย การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมตั้งแต่คิดโครงการ กิจกรรม โดยเริ่มต้นค้นหาปัญหา สาเหตุ วางแผน ตัดสินใจดำเนินงานระดมทรัพยากร กำหนดเป้าหมาย สรุปบทเรียน ติดตามประเมินผล รับผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน โดยทั้งนี้ต้องตั้งอยู่ในความเป็นธรรม การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การที่ประชาชนพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการควบคุมการใช้และกระจายทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในสังคม เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคม มีการพัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญา รวมทั้งตัดสินใจด้วยตัวเอง การมีส่วนร่วมเกิดจากแนวคิด 3 ประการ คือ

1. ความสนใจและห่วงกังวลร่วมกัน
2. ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกันต่อสถานการณ์หนึ่งๆ

การตกลงใจเปลี่ยนแปลงทิศทางที่พึงปรารถนาาร่วมกัน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม “ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมเรียนรู้ ร่วมรับผิดชอบ จากสิ่งที่คิดร่วมกันทำร่วมกันตัดสินใจร่วมกัน” มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการพัฒนาในสังคมและตัวผู้วิจัยเอง จึงเป็นการเรียนรู้จากการกระทำ (ดร.ปรีชา อุตระกุล)

แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

1. กระบวนการสร้างองค์ความรู้เฉพาะปัญหา เฉพาะเวลาเฉพาะสถานที่ เฉพาะกลุ่มคนที่ถูกสร้างโดยกลุ่มคนที่อยู่กับปัญหาแล้วต้องการแก้ปัญหาและทำชีวิตให้ดีขึ้น
 2. คนในมีบทบาทนำทั้งการสร้างความรู้ การใช้ความรู้และการแก้ไขปัญหา คนในเป็นผู้บอกเล่า ตีความ ให้นิยาม โดยคนนอกเป็นผู้สนับสนุนและจัดกระบวนการร่วมกับคนใน
 3. การมีส่วนร่วมของประชาชน โดยคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลาย PAR จึงมีความยืดหยุ่นสูง ทั้งแนวคิด การแบ่งบทบาทและระเบียบวิธีวิจัย โดยเน้นสะท้อนความจริงที่เป็นพลวัตร
- ขั้นตอนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม

- ระยะก่อนการทำการวิจัย (Pre-research Phase)

- การคัดเลือกและการเข้าถึงชุมชน
- การบูรณาการตัวนักวิจัยเข้ากับชุมชน

- การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน
- การแพร่แนวคิด PAR แก่ชุมชน
- ระยะของการทำวิจัย (Research Phase)
 - การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชน
 - การฝึกอบรมนักวิจัยท้องถิ่น
 - การวิเคราะห์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการ PAR และกำหนดแนวทางแก้ไข
 - การออกแบบการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - การวิเคราะห์ข้อมูล
 - การนำเสนอข้อมูลต่อเวทีของชุมชน
- ระยะการจัดทำแผน (Planning Phase)
 - การอบรมทีมงานวางแผนของชุมชน
 - การกำหนดโครงการ / กิจกรรม
 - การศึกษาความเป็นไปได้ของแผน
 - การแสวงหางบประมาณและหน่วยงานสนับสนุน
 - การวางแผนเพื่อการติดตามและประเมินผล
- ระยะการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Phase)
 - การกำหนดทีมปฏิบัติงานอาสาสมัคร
 - การอบรมทีมปฏิบัติงานอาสาสมัคร
- ระยะติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation Phase)
 - การกำหนดตัวชี้วัดผล
 - การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการประเมินผล

บทบาทนักวิจัยใน PAR

1. ต้องตระหนักว่าตัวเองยังไม่รู้
2. พยายามเรียนรู้จากชุมชน
3. จำแนกบทบาท โดยนักวิจัยเป็นที่ปรึกษาคอยกระตุ้นและให้คำแนะนำ
4. สร้างเงื่อนไข / กิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
5. ร่วมกันหาทางออกและแก้ไขปัญหา
6. เผยแพร่และขยายความร่วมมือ

- มีการผสมผสานระหว่างจุดแข็งแต่ละหุ่นส่วนเข้าด้วยกันอย่างเลือกสรรและกลมกลืน คือ
 - นักวิชาการแข็งในด้านการวิเคราะห์ แต่ไม่รู้ปัญหาดี ไม่มีหน้าที่ปฏิบัติ
 - นักปฏิบัติแข็งในด้านการปฏิบัติ มีทรัพยากร แต่ไม่รู้ปัญหาดีและวิเคราะห์ผู้
 นักวิชาการไม่ได้
 - นักวิจัยและพัฒนา (ถ้าสร้างได้) จะเก่งเรื่องการวิเคราะห์มากขึ้นและ
 ช่องทางในการปฏิบัติงานดีขึ้น
 - แขนงผู้อยู่กับปัญหา รู้ปัญหาดีซึ่งดี แต่การวิเคราะห์และศักยภาพในการ
 ระดมทรัพยากรมีน้อยกว่านักปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน
 ผลของกระบวนการเรียนรู้จะทำให้ทุกฝ่ายที่เป็นหุ่นส่วนได้รับ (Take) และได้ให้ (Give)

2.6 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้น ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) จึงจะทำให้ทราบว่าพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (traits) ความบกพร่องทางกาย (deficiency) และความสามารถ (ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่มีการนำจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสมบัตินตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor

and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น
8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการ ฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น
9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal form) เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้อะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใดและดีเพียงใด แบบประเมินผลอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบแบบประเมินผล ได้แก่

1. วิธีการประเมินเป็นแบบเปิด ได้แก่การจัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน (staff report) จะกำหนดหัวข้อประเมินและให้เขียนรายงาน โดยมีช่องว่างให้กรอกข้อมูลในแบบประเมิน
2. วิธีการประเมินเป็นแบบการให้คะแนน นิยมจัดทำแบบประเมินเป็นช่องลงคะแนนหรือทำเป็นตารางให้ทำเครื่องหมายในช่องตาราง
3. วิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบ จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก หรือให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในหัวข้อที่ตรงกับผลการประเมิน

โดยทั่วไปการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกตามระดับพนักงาน และมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ เพื่อกำหนดหัวข้อการประเมินให้เหมาะสมแก่ระดับตำแหน่งงานและลักษณะงาน เพราะการกำหนดหัวข้อประเมินจะต้องให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะบ่งบอกผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

การทดสอบแบบประเมินสามารถทำได้โดยง่าย โดยให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งตรวจพิจารณาแบบประเมินและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ หรืออาจทดลองให้ปฏิบัติจริงโดยใช้แบบประเมินเลย ทั้งนี้ในการทดลองนั้นควรจะต้องทดลองในหลายตำแหน่ง หลายระดับในองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับเงินเดือนอันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงานซึ่งในอดีตการประเมินยังไม่เป็นระบบไม่มีกฎเกณฑ์ ต่อมาจึงมีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะประจำตัวและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนิยมการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปองค์กรควรจะมีการปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการอันได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผลและวิธีการ แบบประเมินผล ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความ

แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดวันและระยะเวลาการประเมิน และสุดท้ายคือการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

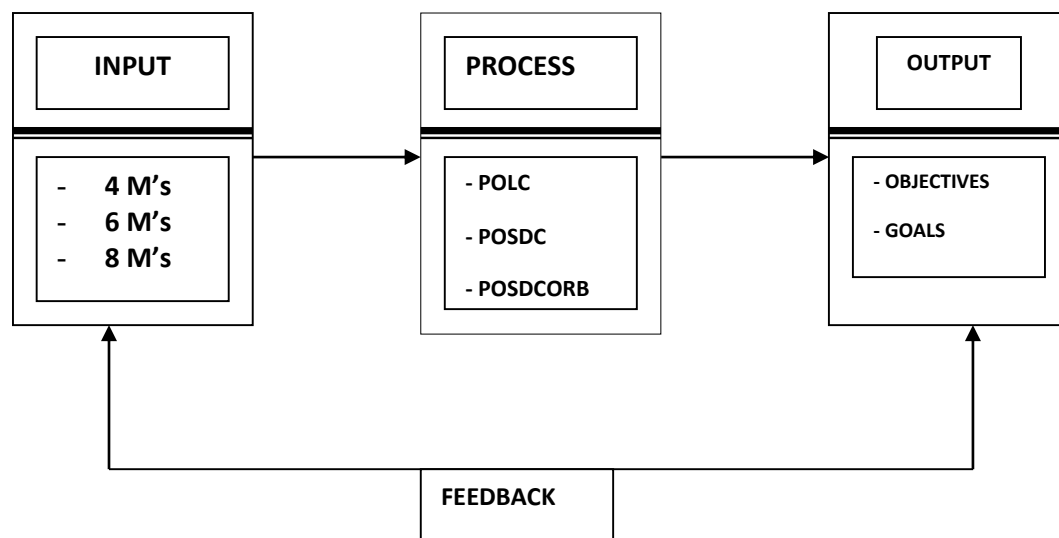
การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

2.7 ทฤษฎีองค์การและการจัดการ

นักวิชาการด้านการจัดการไม่นิยมให้คำจำกัดความการจัดการหรือการบริหาร เนื่องจากมีข้อบ่งชี้และความหมายเกินกว่าจะนิยามด้วยประโยคสั้นๆ เพียงไม่กี่ประโยคได้ คำนิยามที่นักวิชาการในสมัยก่อนนิยามได้แก่ความหมายองค์ประกอบ (บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน) โดยดูว่ากิจกรรมใดบ้างที่เข้าข่ายลักษณะงามตามภารกิจของการจัดการ อย่างไรก็ตามนักวิชาการด้านการจัดการในปัจจุบันมีความเห็นไปในทางเดียวกันว่าควรให้คำนิยามความหมายของการจัดการหรือการบริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกันในการอธิบายข้อบ่งชี้ของลักษณะการจัดการ แม้จะไม่สามารถอธิบายได้ครอบคลุม หรืออธิบายได้เพียงบางส่วนเท่านั้นก็ตาม ก็เป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดเจขึ้น นอกจากนี้กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การชี้นำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือ กระบวนการ, ทรัพยากรการบริหาร และวัตถุประสงค์ สามารถนำมาเขียนเป็น แผนภูมิได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการ

INPUT คือทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และวิธีการ / จัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และ การตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการได้แก่ POLC การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย (Henri Fayol) ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ(Organizing),การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), การควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิก (Gulick และ Urwick) เห็นว่ากระบวนการ

จัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting) และ การงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยม เรียกว่า POCDORB ครั้งเมื่อเข้าปี 1972 แฮร์โวลด์ คูนตซ์ (Harold D. Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing),การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวความคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 คูนตซ์และเวียห์ริช (Koontz และ Weihrich)เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการ (Process) แปรรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปให้เป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป

OUTPUT คือเป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ ที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non – profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

แนวคิด ทฤษฎีกับการจัดคนให้ทำงาน Work Force Management บทคัดย่อ ในโลกปัจจุบันนี้การจัดการธุรกิจ มีหลายๆภาคส่วนองค์กรให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐ องค์กรเอกชนหรือแม้กระทั่งองค์กรรัฐวิสาหกิจ และในแต่ละองค์กรก็ให้สาระตะในการจัดการที่แตกต่างกันออกไป บางองค์กรมุ่งเน้นการจัดการที่ผลผลิตอย่างสุดโต่ง บางองค์กรมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ หรือ บางองค์กรมุ่งเน้นรายได้เป็นหลักชัย แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรต้องการจะเป็นเหมือนกันคือ การมุ่งมั่นที่จะเป็นหนึ่งทางธุรกิจ นั่นคือหัวใจหลักที่องค์กรต้องพิชิตให้ได้ อีกนัยหนึ่งองค์กรเปรียบเสมือนบอลลูกใหญ่ที่มีสาระภายในเป็นเสมือนระบบที่สนับสนุนให้บอลลูกสามารถลอยอยู่ได้หรือตกลงมาสู่พื้นดิน และสิ่งที่จะทำให้ระบบเป็นระบบได้นั้นก็คือ การจัดการระบบองค์กรจะกล่าวถึง ผู้ที่เป็นตำนานด้านการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) คนแรกคือ เฟรเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ ที่มีแนวคิดแบบคลาสสิกที่ให้ความสำคัญต่อปริมาณมากกว่าคุณภาพการผลิต ร่วมด้วยองรี ฟาโยล์ ผู้ที่ให้นิยามเรื่องการจัดการกับพื้นฐาน 14 ข้อ

1. แบ่งงานกันทำ
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. วินัย
4. เอกภาพของการบังคับบัญชา

5. เอกภาพของทิศทางในการทำงาน
6. การเน้นผลประโยชน์ร่วมกันเหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล
7. การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคคล
8. การรวมศูนย์อำนาจ
9. สายงานของอำนาจหน้าที่
10. การจัดระเบียบ
11. ความเสมอภาค
12. ความมีเสถียรภาพของการจ้างงาน
13. การริเริ่มสร้างสรรค์
14. ขวัญและกำลังใจของบุคลากร

หลายๆนักคิดและแนวคิดที่จะสังเคราะห์เป็นแนวคิดใหม่ได้ มีหลายตรรกะแนวความคิดที่เป็นรูปธรรม และหลายแนวคิดที่สอดคล้องกับการจัดการสมัยใหม่ อย่างเช่นแนวคิดของขององรี ฟาโยล์ ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งในเรื่องระบบการทำงาน ระบบค่าตอบแทน ระบบสวัสดิการซึ่งแตกต่างกับเฟรเดอริกที่สนใจแต่เพียงการคิดค้นหาวิธีการเพิ่มศักยภาพการผลิตคล้ายกับเป็นการบริหารจัดการเชิงเผด็จการส่งผลทำให้บุคลากรไม่ภักดีต่อองค์กรและเป็นการกดขี่ด้านความคิดแต่ได้ประสบความสำเร็จทางด้านธุรกิจ แม็กซ์ เวเบอร์ เจ้าของแนวคิดการจัดการองค์กรเชิงবারมี และ จาริต ประเพณี แนวคิดนี้เหมาะสมกับธุรกิจ SME หรือธุรกิจครอบครัว ที่เน้นความเรียบง่ายให้ความนับถือผู้บริหารด้วยความอาวุโสมากกว่าความสามารถ คล้ายคลึงกับระบบราชการไทย เด็บโตซ่าแต่มั่นคง ถ้อยที่ถ้อยอาศัยไว้ความเด็ดขาด ซี นอร์ทโคต พาร์กินสัน ผู้ก่อตั้ง (Parkinson's Law) ผู้ที่มีความเห็นคัดค้านกับเฟรเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ พาร์กินสันค้นความเป็นธรรมชาติของมนุษย์กับบุคลากร ให้ความสำคัญด้านขวัญกำลังใจคล้ายกับองรี สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ยุคสมัยการจัดการที่เปลี่ยนไปทำให้แนวความคิดเปลี่ยนตาม อาจเป็นไปได้ว่าในยุคจักรกลของเฟรเดอริกมีการแข่งขันทางการผลิตสูงจึงทำให้ผู้บริหารในสมัยนั้นมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิตโดยละเลยองค์ประกอบอื่นๆ ลูอิส อัลเลนเจ้าของหนังสือ Professional Management ในปี 1973 ผู้ที่พยายามยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยกฎ 4 ประการ (POLC)

1. Planning วางแผน
2. Organizing จัดองค์กร
3. Leading นำองค์กร
4. Controlling ควบคุมงาน

โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของเฟรเดอริก จากยุคเครื่องจักรกลสู่ยุคสารสนเทศ ความแตกต่างของสองยุคนี้คือวิวัฒนาการด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สมัยยุคจักรกลการจัดการธุรกิจยังไม่มีความเป็นเอกภาพในการทำงาน อำนาจทั้งหมดรวมอยู่ที่ฝ่ายบริหาร ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย ระเบียบ

ข้อบังคับทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ จึงส่งผลให้เกิดแนวความคิดด้านการจัดการใหม่ๆ มากมาย บางแนวคิดใหม่ก็ได้จากการสังเคราะห์ต่อยอดแนวคิดเก่าหรือขัดแย้งกันแต่ผลที่ได้ก็คือ จุดมุ่งหมายเดียวกันคือการบรรลุผลทางธุรกิจสูงสุด ขอเกริ่นย้อนไปถึงยุคคาบเกี่ยวก่อนเข้าสู่ยุคสารสนเทศ เฮนรี มินต์ซเบิร์ก ผู้เขียน The Nature of Management Work ให้แนวคิดรวมถึงประเด็นหลักๆ ในการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม ผู้จัดการต้องเป็นบุคคลที่เข้าถึงงานเป็นที่เป็นที่ไว้วางใจของพนักงาน มีความสามารถที่โดดเด่น แบ่งแยกความสำคัญของงานและวางหน้าที่งานกับบุคคลได้อย่างเหมาะสม ประสานองค์กรให้เป็นปึกแผ่น ลดการแตกแยกในด้านตำแหน่งงาน เราจึงเห็นได้ว่าเมื่อคาบเกี่ยวเข้าที่นำไปสู่ยุคสารสนเทศทำให้การสื่อสารด้านการจัดการยืดหยุ่นขึ้น ให้มีความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่สามารถเพิ่มมูลค่าสินค้าหรือบริการได้ และการควบคุมดูแลการเงิน อีกคนหนึ่งที่อยู่ระหว่างสองยุคคือ ปีเตอร์ เฟอร์ดินานด์ ดรัลเกอร์ ผู้เขียนหนังสือ The Practice of Management มีแนวคิดที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลและองค์กรที่เน้นความรู้เป็นหลัก ปัจจัยหลักของแนวคิดนี้มาจากการการวางแผนโครงสร้างองค์กร แยกแยะหน้าที่ชัดเจน ให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ให้เครดิตผู้บริหารเป็นเสาเอกองค์กร โดยกำหนดหน้าที่การจัดการพื้นฐานไว้ POSDCoRB

1. Planning การวางแผน
2. Organizing การจัดองค์กรหรือการจัดระบบงาน
3. Staffing การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. Directing การอำนวยการ
5. Co-ordinating การประสานงาน
6. Reporting การรายงาน
7. Budgeting การงบประมาณ

องค์กรความรู้ KM Knowledge Management และ ทักษะปัญญา Intellectual แต่ทั้งสองแนวคิดควรมีรากฐานมาจากมาตรฐานการสรรหาบุคคลกรเป็นพื้นฐานรวมถึงจริยธรรมพนักงานและการตัดสินใจที่เด็ดขาดของผู้บริหาร ด้วยขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรก็ไม่มี ความหมายเมื่อไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร อีกประการหนึ่งการใช้ outsource เป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมมาก หลายองค์กรตัดการสูญเสียเวลาในการฝึกฝนบุคลากรโดยการใช้ outsource แทนความพร้อมเหล่านี้้องค์กรต้องมีเพื่อจะก้าวผ่านไปเป็นองค์กรในโลกยุคใหม่ เฮนรี ฟอร์ด ผู้บริหาร เอ็ดเซล ฟอร์ด เจ้าของแนวคิดที่ประหลาดแต่แฝงความฉลาดและกล้าหาญอย่างเหลือเชื่อโดยยังมีกลิ่นอายการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของ เพอเดอร์ริคอยู่ มองโดยรวมแล้ว เฮนรีมุ่งเน้นการผลิตรถยนต์ให้มีประสิทธิภาพในการผลิตใช้โมเดลการผลิตแบบเดียวกันทั้งรุ่น เครื่องยนต์ สี และ ออฟชั่นต่างๆ สิ่งที่ได้จากเฮนรีคือความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในแนวคิด วิเคราะห์ได้ว่าเขาพยายามตั้งกรอบการตลาดให้แคบ ให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อ คล้ายกับว่าเขาเขียนอนาคตของผลิตภัณฑ์ของเขาเองได้

ส่วนข้อเสียในแนวคิดของเฮนรี่สิ่งที่น่ากลัวในการวิเคราะห์ตลาดคือ การจินตนาเชิงรูปธรรมมักมีผลที่แตกต่างออกไปจากที่คาดการณ์ไว้ การบังคับให้สภาพแวดล้อมทางการตลาดเปลี่ยนแปลงไปตามผลิตภัณฑ์ที่องค์กรนำเสนอเป็นเรื่องที่จงหองเกินไป ผลคือทำให้พอร์ตสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดซ้ำแนวคิดของเฮนรี่ไม่ได้ช่วยเสริมเสถียรภาพในการทำงานให้พนักงาน พนักงานขาดดุลยภาพทางความคิดเพราะต้องทำงานหน้าที่ซ้ำๆเดิมไร้การเติบโต ขาดการพัฒนาในระบบการทำงาน ท้ายที่สุดก็เข้าสู่ยุคเสื่อมถอยของการผลิตสินค้าจำนวนมากๆ ความเสื่อมถอยของการจัดการองค์กรตามหน้าที่เกิดจากการยกระดับความสำเร็จทางผลประกอบการมากเกินไปทำให้องค์กรประกอบสำคัญอื่นๆด้อยค่า เจฟฟรีย์ เพฟเฟอร์ แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดให้นิยามความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำ ไว้สามประการ

1. ผู้นำต้องเสริมสร้างความมั่นใจ
2. ผู้นำต้องส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้นำต้องวัดผลการปฏิบัติงานในมิติต่างๆที่สำคัญสิ่งที่ควรจะมีเพิ่มเติม
4. ผู้นำต้องมีทัศนคติที่อิสระ
5. ผู้นำต้องเป็นผู้นำไร้สัญญาภาค
6. ผู้นำต้องเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม

การจัดองค์กร เป็นการนำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทั้งในส่วนบริหารจัดการ และปฏิบัติการ เช่นแผนกบริการลูกค้าที่มีหน้าที่รับข้อมูลพร้อมทั้งให้ข้อมูลลูกค้ารวมถึงประเมินผลองค์กรในด้านต่างๆ ที่ชัดเจนที่สุดคือการมอนิเตอร์ในระบบสินค้าคงคลัง จงอย่ามองว่าคลังสินค้าเป็นเพียงที่เก็บสินค้าเพราะนั่นคือกองเงินหมิ่นที่เรายังไม่ได้แปรรูป มิติที่เห็นผลของการใช้สารสนเทศโดยรวมแล้วเพื่อลดขั้นตอนฟุ่มเฟือยในองค์กร ทุกวันนี้สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ระบบการจัดการ และ เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีความต้องการในการขับเคลื่อนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเชิงการแข่งขัน ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้จากการใช้หลายๆกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มพูนผลผลิต ทั้งรวมถึงมาตรฐานการผลิต เครื่องจักร และ การปรับปรุงกระบวนการจัดการทางธุรกิจ ดังนั้น การรู้จักพัฒนาวิธีตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปตามธรรมชาติของธุรกิจจึงต้องมีความยืดหยุ่นและรวดเร็ว แต่กระนั้นเลยระบบสารสนเทศถ้าเรามองให้ลึก อาจจะเห็นมิติที่แตกต่างออกไป ผู้บริหารส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญระบบสารสนเทศในเรื่องการลดต้นทุนทางทรัพยากรเป็นสำคัญทั้งที่จริงแล้วการใช้สารสนเทศเป็นตัวสื่อสารระหว่างในองค์กรและนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญจะเห็นภาพได้ชัดเจนว่า เมื่อองค์กร, ทรัพยากรบุคคล, วัตถุดิบ,ทุน, ความรู้พร้อมองค์กรต้องเสริมความแกร่งด้วยการวางกลยุทธ์และยุทธวิธี หลายท่านอาจสับสนถึงความแตกต่างของกลยุทธ์และยุทธวิธี เปรียบง่ายๆเช่นกลยุทธ์เป็นแนวทางหลักใช้เวลาในไตรตรองเตรียมการแต่ยุทธวิธีคือแนวทางที่ไวแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแต่คาดหวังผลเหมือนกัน การวางกลยุทธ์ที่ดีนั้นต้องอาศัยการจัดการกลยุทธ์เข้ามาช่วย เพื่อกำหนดขีดความสามารถขององค์กร ตั้งแต่ วินิจฉัยตลาดหาช่องว่างทาง

การตลาด, ค้นหาเครื่องมือกีดกันการเข้าถึงของคู่แข่งรายใหม่รวมถึงวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์คู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด, กำหนดต้นทุนและความเสี่ยง, วิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับช่องว่างของตลาด, ทดสอบความพร้อมผลิตภัณฑ์, เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและระบบประเมิผลให้ชัดเจน ต้องพึงสังวรณไว้ว่า บางครั้งกลยุทธ์ที่เลิศหรูกับการปฏิบัตินั้นไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน ทางที่เหมาะสมที่สุด คิดในสิ่งที่ทำได้และได้ทำในสิ่งที่คิดดีกว่า จงคิดให้อยู่ในกรอบวงกลมสามวงจะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จอย่างรอบคอบ

2.8 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การ (Balance Scorecard: BSC)

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ”

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการโดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกันมิใช่แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลักทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรโดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

Balanced Scorecard สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

ปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเช่น นิตยสาร Fortune ซึ่งเป็นวารสารชั้นนำด้านธุรกิจได้ระบุว่าจากการสำรวจผู้บริหารทั่วโลกเกี่ยวกับความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Renaissance ร่วมกับนิตยสาร CFO นั้น คือ

1. วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่สิ่งที่เข้าใจและปฏิบัติได้ร้อยละ 40 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 5 ของผู้บริหารระดับล่างเท่านั้นที่เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. เป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรเพียงร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 20 ของผู้บริหารระดับกลาง และน้อยกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั่วไปของบริษัทที่สำรวจมีเป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร
3. การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดทำงบประมาณขององค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เพียงร้อยละ 43 ของบริษัทที่สำรวจ

Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากการจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการ

พัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
 2. กำหนดวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
 3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)
 4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
 5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
 6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุรวมทั้งแผนงาน โครงการหรือ มาตรการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้
 - 6.1 การจัดทำตัวชี้วัด
 - 6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
 - 6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
 7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป
- Balanced Scorecard เป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่น

แม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecard ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ

นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านลูกค้าแทนก็ได้ และมุมมองด้านการเงินอาจอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้ เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้

1. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
2. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และ ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กรโดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
4. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการปรับปรุง สมรรถภาพการทำงานขององค์กรซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการเงิน ระบบบริหารงานภายในองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

การที่องค์กรจะดำเนินการให้ได้ตามภารกิจหลักขององค์กรตามแนวทาง Balance Scorecard นั้น มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงินจะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

1.2 ลดต้นทุนวัดจากรายได้/พนักงานต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุนเป็นต้น

1.3 การใช้สินทรัพย์ต้องคำนึงถึงการลงทุนการทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

2. ลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้าควรพิจารณาต่อไปนี้

2.1 ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

2.4 ส่วนแบ่งการตลาด

3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้ามีบริการหลังการขายส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และ บริการที่ดีต่อลูกค้า

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน นั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยง กันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้ สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ ในการ นำหลักการของ Balance Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้

และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กร ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็นแนวคิดที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งได้มาจากลูกค้าและ ผู้ถือหุ้นกับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในอนาคต โดยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีความสมดุลในแง่ของการใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน 2) มีความสมดุลในแง่ของการใช้ตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นกับระยะยาวและ 3) มีความสมดุลระหว่างการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน โดยแบ่งผลการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) 2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) 3) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) และ 4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

บทที่ 3

แผนงานและวิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาแผนงานวิจัย “การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนงานวิจัย 1) เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม และ 3) เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1: เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้เพื่อศึกษาถึงกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ได้แก่ สมาคมโรงแรมไทย กระทรวงแรงงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมอาชีวศึกษา สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ฯลฯ โดยงานวิจัยนี้จะทำการเก็บข้อมูล 2 ครั้งคือ ช่วงเริ่มโครงการวิจัย (เก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ) และช่วงหลังการดำเนินโครงการ (เพื่อกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย) นอกจากนี้ในช่วงแรกยังมีการประชุมกลุ่มย่อย โดยจะเป็นการเก็บข้อมูลจากตัวแทนกระทรวงแรงงาน กรมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมการท่องเที่ยว สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญดัง ตารางที่ 3.2

ขั้นตอน	กิจกรรมที่	กิจกรรม	
		กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย
		ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรใน อุตสาหกรรมโรงแรม	
	6	ดำเนินการทดลองประเมินมาตรฐาน วิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมใน ส่วนสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่สามารถประเมินร่วมกัน ได้ ในโรงแรมระดับ 4 ดาว	พนักงานโรงแรมอย่าง น้อย 10 คน (ครั้งที่ 2)
	7	สรุปผลการทดลองประเมินมาตรฐาน วิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมใน ส่วนสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่สามารถประเมินร่วมกัน ได้เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการระบบ ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรใน อุตสาหกรรมโรงแรม	
	8	ดำเนินการทดลองประเมินมาตรฐาน วิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมใน ส่วนสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สามารถประเมิน ร่วมกันได้ในโรงแรมระดับ 3 หรือ 4 ดาว	พนักงานโรงแรมอย่าง น้อย 10 คน (ครั้งที่ 3)
	9	สรุปผลการทดลองประเมินมาตรฐาน วิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมใน ส่วนสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สามารถประเมิน ร่วมกันได้เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการ ระบบประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากร ในอุตสาหกรรมโรงแรม	

ขั้นตอน	กิจกรรมที่		
		กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย
ขั้น เผยแพร่	10	การจัดสัมมนาเพื่อเผยแพร่ผล กระบวนการประเมินมาตรฐานสมรรถนะ วิชาชีพบุคลากรวิชาชีพการโรงแรมไทย ที่ สอดคล้องกับสมรรถนะข้อตกลงยอมรับ ร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ การท่องเที่ยวแห่งอาเซียน	กลุ่มตัวแทนด้าน อุตสาหกรรมโรงแรมและ ตัวแทนภาคส่วนอื่นๆใน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว และบริการ

3.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2: เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ใช้รูปแบบระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งในการศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ ดัง ตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.2 แสดงตารางกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอน	กิจกรรมที่		
		กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย
ขั้น เตรียมการ	1	ศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริม ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบ มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรม โรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทย อย่างมีส่วนร่วม	(การทบทวน วรรณกรรม)

ขั้นตอน	กิจกรรมที่		
		กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย
ขั้นพัฒนา	2	การจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสรุปความเห็นที่มีต่อปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม สภาพปัญหา ข้อติดขัด และแนวทางปฏิบัติ	ตัวแทนมูลนิธิ โรงแรมไทย สมาคม โรงแรมไทย สภา อุตสาหกรรมบริการ กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือ แรงงาน กรม อาชีวศึกษา และ สถาบันคุณวุฒิ วิชาชีพ กลุ่ม นักวิชาการ
ขั้นการดำเนินการ	3	การสอบถามความเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทย	บุคลากรโรงแรม ระดับต่างๆ ตาม ตำแหน่งงาน จำนวน 400 ราย
ขั้นสรุปผล	4	การวิพากษ์ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม	กลุ่มตัวแทนด้าน อุตสาหกรรม โรงแรมและตัวแทน ภาคส่วนอื่นๆใน อุตสาหกรรม ท่องเที่ยวและ บริการ

3.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม มีกลุ่มประชากร ดังนี้

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในทั้ง 4 ภูมิภาค ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในทั้ง 4 ภูมิภาค ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง จำนวน 400 คน โดยแบ่งพื้นที่ทำการศึกษาดังนี้

ตารางที่ 3.3 พื้นที่กลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	ภูมิภาค	จำนวน (คน)
1	ภาคเหนือ	100
2	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	100
3	ภาคใต้	100
4	ภาคกลาง	100
รวม		400

3. วิธีการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งตามพื้นที่ (Cluster or Area Sampling) โดยการแบ่งประชากรออกเป็น 4 กลุ่ม เท่ากันและทำการสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenient Sampling Random)

3.2.3 ขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งความเป็นไปได้ที่จะเข้าถึงข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้อย่างทั่วถึงและแม่นยำ การสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเชิงลักษณะ คือ ปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานในโรงแรม เงินเดือนที่ได้รับ ระยะเวลาทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ประเภทโรงแรม และลักษณะการบริหารงาน มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่กระบวนการประเมิน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุม มีข้อความจำนวน 16 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

โดยกำหนดระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่กระบวนการประเมิน ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนน

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้คะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	1	คะแนน

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ คณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทำการทดสอบหาความเที่ยงตรงเนื้อหา (Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) ทั้งสิ้น 5 ท่าน ดังต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร. จรุงศรี มาติลกโกวิท
อาจารย์ประจำสาขาธุรกิจศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กนกกานต์ แก้วนุช
ผู้ช่วยอธิการบดีกิจการนานาชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
3. นางสาวบุณทริก กุศลวิทย์
อุปนายกสมาคมโรงแรมไทย
4. นายชลิต สุธรรมวงศ์
ประธานหอการค้าจังหวัดเชียงราย
5. วัชรพงศ์ คุณปลื้ม
ผู้จัดการโรงแรมในเครือบางแสนกรุ๊ป

เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความตามวัตถุประสงค์การวิจัยและเสนอแนะเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข โดยกำหนดเป็นคะแนน +1 หรือ 0 หรือ -1 ตามสูตรการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องคำถามกับเนื้อหา

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ΣR แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกคน

โดยได้กำหนดเกณฑ์พิจารณาการประเมิน จากเกณฑ์การพิจารณา

+1 หมายถึง ข้อคำถามหรือข้อความดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือมีความตรงตามเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามหรือข้อความดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือตรงตามเนื้อหาหรือไม่

-1 หมายถึง ข้อคำถามหรือข้อความดังกล่าวไม่เหมาะสมหรือไม่มีความตรงตามเนื้อหา

จากนั้นจึงนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์คุณภาพแบบสอบถาม โดยการศึกษาได้เลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าตั้งใน 0.5 ขึ้นไป ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าจากข้อคำถามทั้งหมด 32 ข้อ มีข้อที่ได้เกิน 0.5 อยู่ 32 ข้อ

การหาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น คือ แบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ไปทำการทดสอบกับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการในเครือโรงแรมบางแสนกรุ๊ป จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์ความเที่ยงโดยวิธีวัดความความคงที่ภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha_K = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\Sigma S_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ α_K แทน ค่าความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม

S_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนรายข้อของแบบสอบถาม

S_t^2 แทน ค่าความแปรปรวนของแบบสอบถาม

ซึ่งผลจากการทำการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นได้ค่าความเชื่อมั่นของทั้งแบบสอบถามเท่ากับ 0.911 โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้มีค่าเกิน 0.70 ซึ่งถือว่ายอมรับได้จึงดำเนินการเก็บข้อมูลต่อไป

3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัยจำนวน 400 ตัวอย่าง กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในทั้ง 4 ภูมิภาค ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง และนักท่องเที่ยวที่ใช้บริการโฮมสเตย์ในประเทศไทย จำนวน 400 คน หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป เพื่อเป็นการให้ได้ข้อมูลผลการวิจัยที่รอบคอบ รัดกุม

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (*Descriptive Statistics*) โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการแปลผลค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ แปลความหมายเป็นรายชื่อ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามข้อมูล ตามระดับความสำคัญ 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีลักษณะเป็น มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert's Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของคำถามดังนี้ คือ

ระดับ	คะแนน
ระดับความสำคัญมากที่สุด	5
ระดับความสำคัญมาก	4
ระดับความสำคัญปานกลาง	3
ระดับความสำคัญน้อย	2
ระดับความสำคัญน้อยที่สุด	1

แล้วทำการวิเคราะห์ของแต่ละมาตราฐาน ดัชนีชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน จัดเรียงระดับความสำคัญจาก มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด และนำเสนอข้อมูลโดยการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (*Descriptive Statistics*) โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ แปลความหมายเป็นรายชื่อ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง มีระดับความสำคัญมากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง มีระดับความสำคัญมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง มีระดับความสำคัญปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง มีระดับความสำคัญน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

3.2.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ใช้สถิติพรรณนาเพื่อทดสอบค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบน และการแปลความหมาย เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

3.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3: เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ในขั้นตอนนี้เป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 โดยคณะผู้วิจัยได้ทำการสรุปและรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นตลอดการวิจัยเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจากการวิพากษ์ ทั้งการรวบรวมข้อมูลผ่านกระบวนการประชุมกลุ่มย่อย วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม และ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม เพื่อนำไปปรับใช้ในการ ในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในลำดับถัดไป

3.4 แผนการดำเนินโครงการ

แผนการดำเนินโครงการซึ่งมีระยะเวลาในการดำเนินงานทั้งสิ้น 12 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2560 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 โดยมีแผนงานและวิธีการดำเนินงาน ดังนี้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.4 แสดงแผนงานวิจัย 12 เดือน

ระยะเวลา	กิจกรรม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
เดือน 1-2	1. ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 2. ติดต่อและประสานความร่วมมือกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น TPQI กระทรวงท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	1. เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย 2. ข้อมูลติดต่อและความร่วมมือกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น TPQI กระทรวงท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
เดือน 3-6	1. ศึกษากระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม	1. (ร่าง) กระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
เดือน 7-12	1. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม 2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม 3. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม	1. กระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม 2. แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม 3. กระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

บทที่ 4

ผลการวิจัย

แผนงานวิจัย “การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” มีวัตถุประสงค์คือ

- 1) เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
- 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
- 3) เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูล ทั้งในส่วนของข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม และจัดการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อได้มาซึ่งกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

ทั้งนี้ทางคณะผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยของแผนงานวิจัย “การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” ตามรายวัตถุประสงค์ดังนี้

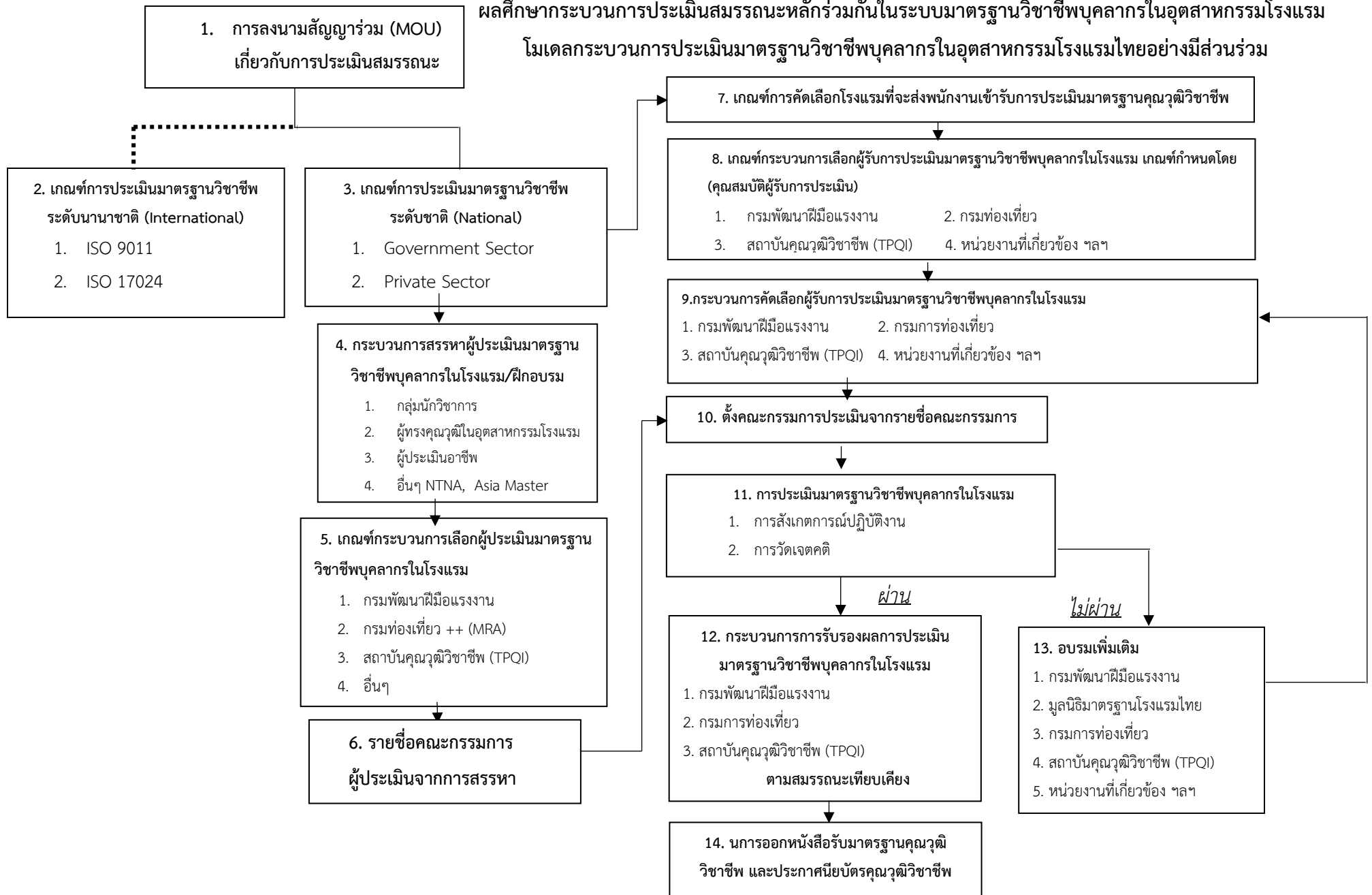
4.1 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 คณะผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาจากการสนทนากลุ่มย่อยกับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกัน จากหลายหน่วยงาน ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) กรมการท่องเที่ยว สมาคมโรงแรมไทย ซึ่งในการจัดสนทนากลุ่มในครั้งนี้ เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม โดยมีผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเป้าหมายตามรายชื่อดังนี้

- | | | |
|-----|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1) | นางสาวราณิชา อนุสนธิ์ | สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) |
| 2) | นายวรกันต์ ทักขิณเสถียร | สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) |
| 3) | นางวาสสิฐี ระจิตดำรง | กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ชลบุรี3 |
| 4) | นายกิจจา เกตุทิม | กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ชลบุรี3 |
| 5) | นางสาววิภารัตน์ บุตรคง | กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ชลบุรี3 |
| 6) | นายไสยวิธ อางวงศ์ | กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ชลบุรี3 |
| 7) | นางสาวอุบลวรรณ สุจริตกุล | กรมการท่องเที่ยว |
| 8) | นางสาวสุพัฒนา ศักดิ์ปิยะพันธ์ | กรมการท่องเที่ยว |
| 9) | นางวรินทร์ ประทุมพงษ์ | คณะกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน |
| 10) | นางสาว ญัฐสุตา อังกินันท์ | คณะกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน |
| 11) | นาง ธัญลักษณ์ วงษ์สุทักษ์ | คณะกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน |

ผลศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม
ไทยอย่างมีส่วนร่วม มีดังต่อไปนี้

ผลศึกษากระบวนการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันในระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม
โมเดลกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม



4.1.1 กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

1. ขั้นตอนที่ 1 การลงนามสัญญาร่วม (MOU) เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกัน โดยสมาคมโรงแรมไทยเป็นเจ้าภาพ

ขั้นลำดับแรกของกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมนั้น จำเป็นต้องมีการลงนามสัญญาร่วม (MOU) เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกัน ระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ (กรมการท่องเที่ยว) ภาคเอกชน หน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม หรือ ผู้รับรองผล ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้จะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการลงนามสัญญาร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยในการลงสัญญาร่วมนั้นจำเป็นต้องมีเจ้าภาพ หรือผู้มีส่วนร่วมกับการประเมินเป็นหลัก ทั้งนี้จากการศึกษาสมาคมโรงแรมไทยถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับพนักงาน และมีเครือข่ายการทำงานร่วมกับโรงแรมต่าง ๆ ทั่วประเทศ ดังนั้นจึงเล็งเห็นความสำคัญว่ากลไกที่จะขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรนั้น จึงมีการกำหนดให้สมาคมโรงแรมไทยเป็นเจ้าภาพในการดำเนินการตามกระบวนการประเมินดังกล่าว โดยบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่ต้องทำหน้าที่ร่วมกัน มีบทบาทดังต่อไปนี้

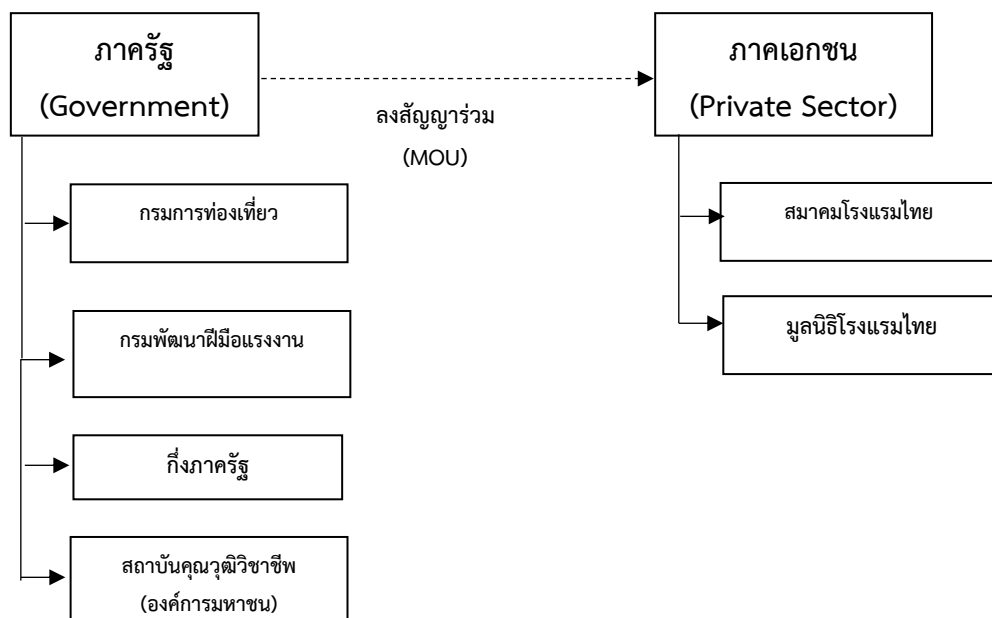
กรมการท่องเที่ยว มีบทบาทหน้าที่ในการประสานความร่วมมือ ให้การสนับสนุนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ สมาคมโรงแรม มูลนิธิโรงแรม รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงอำนาจหน้าที่ในการรับรองเอกสารมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม นอกจากนี้ บทบาทหน้าที่ของ กรมการท่องเที่ยวจะเป็นหน่วยงานในการปรับ มาตรฐาน MRA ให้สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และคุณวุฒิวิชาชีพ ในบริบทการพัฒนาในประเทศไทยให้สามารถเทียบเคียง หรือ สามารถเทียบโอนคุณวุฒิวิชาชีพได้ต่อไปในอนาคต

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดและปรับมาตรฐานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้สามารถทำการเทียบเคียงกับมาตรฐานของ MRA และให้คำนิยาม การปฏิบัติงานต่างๆ สามารถบูรณาการร่วมกันและสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้กรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะต้องมีหน้าที่ในการรับรองผลการทดสอบมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมสำหรับผู้ผ่านการประเมินจากกระบวนการประเมินดังกล่าว

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ มีบทบาทหน้าที่ในการปรับคำนิยาม มาตรฐานในหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน MRA และมาตรฐานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อให้ความหมาย นิยาม และกระบวนการปฏิบัติงานได้มีความสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น และสามารถเทียบเคียงมาตรฐาน รวมไปถึงการรับรองผลการทดสอบมาตรฐานจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

สมาคมโรงแรม และมูลนิธิโรงแรม มีบทบาทหน้าที่ในการรับสมัครบุคลากรที่จะเข้าสู่กระบวนการในการประเมิน ตั้งแต่การรับสมัคร การเก็บเอกสารการรับสมัคร ตรวจสอบเอกสารรวมไปถึงกระบวนการทดสอบ และการรับรองผลการทดสอบมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพโรงแรม

และเพื่อเป็นการบูรณาการการทำงานจากทุกภาคส่วน ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีการเข้าร่วมประชุมหารือเกี่ยวกับ คำนิยาม มาตรฐานการปฏิบัติงาน กระบวนการทดสอบ มาตรฐานในการทดสอบ และกระบวนการอื่นๆ ให้มีความเข้าใจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยทั้งหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการหารือประชุมทุกครั้งที่มีการจัดการประชุมเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในลำดับต่อไป



2. ขั้นตอนที่ 2 เกณฑ์การประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพระดับนานาชาติ (International)

เกณฑ์การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับนานาชาติ (International) จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการรับรองการประเมินจากหน่วยงานที่มีการรับรองมาตรฐาน ISO 9011 (มาตรฐานการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ) และมาตรฐาน ISO17024 (มาตรฐานข้อกำหนดทั่วไปสำหรับหน่วยรับรองบุคลากร) ซึ่งการรับรองมาตรฐานของสองมาตรฐานนี้สามารถรับรองการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับนานาชาติ (International) ได้ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ว่า หากต้องการผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินในระดับนานาชาติ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรับรองมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งในอนาคตจะเกิดอาชีพ ผู้ประเมินมาตรฐานอิสระ และ บริษัทรับประเมิน ต่อไปในอนาคต

3. ขั้นตอนที่ 3 เกณฑ์การประเมินมาตรฐานโรงแรมระดับชาติ (National)

เกณฑ์การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับชาติ (National) กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยกลุ่มของภาครัฐ และ/หรือ ภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าว เพื่อนำไปสู่กระบวนการในการคัดเลือกผู้ประเมินให้ได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดในระดับชาติไว้ ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวนี้จะสามารถทำให้ได้ผู้ประเมินตรงตามกลุ่มเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสายงานมาตรฐานวิชาชีพนั้น ๆ

4. ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการสรรหาผู้ประเมิน/ฝึกอบรมผู้ประเมิน

ขั้นตอนกระบวนการสรรหาผู้ประเมินจะต้องได้รับการสรรหาจากทั้งในภาคกลุ่มนักวิชาการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม ผู้ประเมินอาชีพ และ จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินบุคลากรทางการโรงแรม โดยหน่วยงานองค์กรรับรองจะเป็นเจ้าภาพในการเป็นผู้นำส่งรายชื่อผู้ที่มีคุณวุฒิและความสามารถทั้งภาคนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม รวมถึง ผู้ประเมินอาชีพ และ จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินบุคลากรทางการโรงแรม (ซึ่งเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรม จำนวนมากกว่า 40 คนต่อครั้ง) ให้กับ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อทำการอบรมผู้ประเมินตามเกณฑ์ของทั้งสองหน่วยงาน เมื่อผ่านก็สามารถให้ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ขึ้นบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรทางการโรงแรม โดยผู้ประเมินจะต้องมีรายละเอียดของคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับ การเป็นผู้ตรวจประเมินและหัวหน้าทีมผู้ตรวจประเมิน ทั้งพฤติกรรมส่วนบุคคล รวมถึงความรู้และทักษะทั้งในด้านทั่วไป และเฉพาะทางสำหรับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม จะต้องมีการกำหนดตั้งแต่หลักเกณฑ์และวิธีการ การดำเนินการ และการพัฒนาความรู้ความสามารถตามที่กำหนด จากนั้นในทุกกรอบที่มีการประเมิน และมีการฝึกอบรมผู้ประเมิน รวมไปถึงการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพผู้ประเมินในอุตสาหกรรมโรงแรมในทุกปี

5. ขั้นตอนที่ 5 เกณฑ์กระบวนการเลือกผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

เกณฑ์กระบวนการเลือกผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม ประกอบไปด้วย คุณสมบัติเฉพาะ และ คุณสมบัติทั่วไป มีประสบการณ์หรือการทำงานภายในอุตสาหกรรมโรงแรมหรือเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ประเมิน ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้ประเมิน มีความรู้ความเข้าใจในอุตสาหกรรมโรงแรม และสมรรถนะที่เกี่ยวกับการประเมิน มีความเชื่อมั่น และ มีความ

เข้าใจกระบวนการทำงานของอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะ และสำหรับในคุณสมบัติทั่วไปสำหรับผู้ประเมิน ประกอบด้วย มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะที่กว้างไกล มีความหนักแน่นสุ่มรอบคอบ มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ มีความเป็นกลาง มีความสนใจที่จะทำประโยชน์ให้แก่อุตสาหกรรมโรงแรมอย่างแท้จริง

6. ขั้นตอนที่ 6 รายชื่อคณะกรรมการผู้ประเมินจากการสรรหา

รายชื่อคณะกรรมการผู้ประเมินจากการสรรหาทางหน่วยงานองค์กรรับรองจะนำรายชื่อผู้ผ่านเกณฑ์การประเมินที่เสนอจาก สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือให้องค์กรทั้งสามเลือกประกาศผู้ประเมินจากบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรมที่มีไว้ แล้วดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อแต่งตั้งในการประเมินในแต่ละครั้ง และในแต่ละพื้นที่ภูมิภาค

7. ขั้นตอนที่ 7 เกณฑ์การคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ

กระบวนการคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพนั้น จะต้องเป็นโรงแรมที่มีการจดทะเบียนสถานประกอบการโรงแรมอย่างถูกต้อง นอกจากนี้เกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้าไปสู่ระบบการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพนั้นขึ้นอยู่กับดุลพินิจของแต่ละสถานประกอบการโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมิน ซึ่งกระบวนการคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพจะสามารถคัดกรองโรงแรมที่ถูกต้องตามกฎหมายตามที่ได้ทำการจดทะเบียนไว้ นอกจากนี้การคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินนั้นจะต้องมีความพร้อมในประเมิน โดยการประเมินนั้นจะใช้รูปแบบวิธีการสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน ซึ่งจะใช้สมรรถนะหลักที่ได้กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ และดัชนีชี้วัดในการประเมิน ดังนั้นโรงแรมที่จะผ่านการคัดเลือกเพื่อส่งพนักงานเข้าสู่การประเมินนั้นจะต้องมีความพร้อมของสถานที่ การอำนวยความสะดวกในการประเมินสำหรับผู้ประเมิน และเพื่อให้กระบวนการประเมินลุล่วงไปด้วยดี และสำหรับขั้นตอนโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพมีขั้นตอนการเตรียมความพร้อมดังต่อไปนี้

1. โรงแรมจะต้องเป็นโรงแรมที่ถูกต้องตามกฎหมาย และได้รับการจดทะเบียนผู้ประกอบการเรียบร้อยแล้ว
2. โรงแรมสามารถทำการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินตามที่โรงแรมต้องการ ซึ่งในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะใช้รูปแบบการประเมินแบบการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานซึ่งจะใช้สถานที่ในการประเมินภายในโรงแรมที่ทำการขอเข้าสู่การประเมิน

3. โรงแรมสามารถส่งรายชื่อพนักงานในส่วนแผนกที่สำคัญ และอายุงานของพนักงานตามดุลยพินิจที่เหมาะสมที่โรงแรมเป็นผู้ตัดสินใจในการเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรม เพื่อผลประโยชน์สำหรับโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้าสู่การประเมิน
4. โรงแรมจะต้องมีความพร้อมของสถานที่ในการให้ผู้ประเมินเข้าไปประเมินได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนสำหรับพนักงานที่จะเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ มีขั้นตอนการเตรียมความพร้อมดังต่อไปนี้

1. เป็นพนักงานของโรงแรมที่ขอเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรม
2. เป็นผู้มีอายุการทำงานที่เหมาะสม ตามที่โรงแรมกำหนดและส่งเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรม
3. เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือเทียบเท่าที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง หรือ มีประสบการณ์การทำงานตามความเหมาะสม
4. เป็นผู้มีร่างกายและสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง หรือโรคอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบอาชีพ
5. เอกสารการสมัคร เป็นไปตามกระบวนการเกณฑ์กระบวนการเลือกผู้รับการประเมิน และกระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

8. ขั้นตอนที่ 8 เกณฑ์การคัดเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

ขั้นตอนการคัดเลือกผู้รับการประเมินโดยมีการกำหนดกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ เกี่ยวข้องคัดเลือกผู้รับการประเมิน จากคุณสมบัติข้างต้น เช่น มีสัญชาติไทย มีประสบการณ์ในการทำงานในอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับดุลพินิจของโรงแรมที่จะทำการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมิน ฯลฯ รวมไปถึงการคัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย เอกสารการสมัคร สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาเอกสารทางการศึกษา สำเนาทะเบียนบ้าน รูปถ่าย ฯลฯ

9. ขั้นตอนที่ 9 กระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

ในขั้นตอนและลำดับถัดไปหลังจากการลงสัญญาณร่วม เป็นขั้นตอนการรับสมัครบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่ต้องการเข้าทดสอบประเมินตามระเบียบมาตรฐานวิชาชีพโดยการเข้ารับการสมัครจะต้องยื่นเอกสารการสมัครที่สมาคมโรงแรมไทย ซึ่งสมาคมโรงแรมไทยนั้นมีหน้าที่ในการรับสมัครบุคลากรที่จะเข้าสู่การประเมินทั้งที่เป็นสมาชิก และไม่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรม และ

ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับช่วงเวลา สถานที่เปิดรับสมัคร สถานที่ประเมินในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยการรับสมัครจะให้ยื่นคำขอต่อสมาคมโรงแรมไทย พร้อมหลักฐานและเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม กระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินจะต้องตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสารหลักฐาน และเอกสารต่าง ๆ ของผู้ยื่นคำขอ หากมีรายละเอียดที่จำเป็นจะต้องปรับปรุงแก้ไขทางองค์กรรับรอง จะแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ยื่นรับสมัครทราบเพื่อดำเนินตามขั้นตอน ซึ่งในขั้นนี้จะมีองค์กรรับรองเป็นหน่วยรับสมัคร ทั้งนี้ การสมัครเพื่อการประเมินนี้ ควรสามารถนำไปใช้ลดหย่อนภาษีธุรกิจของโรงแรมที่ส่งพนักงานเข้าร่วมการประเมิน (จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ทางกฎหมายภาษีอากร)

10. ขั้นตอนที่ 10 การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินจากรายชื่อคณะกรรมการ

ขั้นตอนการตั้งคณะกรรมการประเมินประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

10.1 การแต่งตั้งคณะผู้ประเมิน

10.1.1 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ประเมินเพื่อประเมินการเป็นไปตามเกณฑ์

10.1.2 คณะกรรมการผู้ประเมินจะประกอบด้วยหัวหน้าผู้ประเมินและผู้ประเมินอีกจำนวนหนึ่งตามความเหมาะสม อาจจะมีผู้เชี่ยวชาญด้วยก็ได้ซึ่งต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

10.1.3 หน้าที่ของคณะกรรมการผู้ประเมิน

คณะกรรมการผู้ประเมิน มีหน้าที่ประเมินความสามารถของผู้เข้าทดสอบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมตามหลักเกณฑ์ที่ คณะกรรมการฯ ได้ทำการกำหนด การตรวจประเมินจะครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของการทดสอบทั้งในส่วนของ ภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

10.1.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ประเมินจะพิจารณาคุณสมบัติต่อไปนี้

10.1.4.1 มีคุณสมบัติสอดคล้องตามที่ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยวและ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่ระบุในเกณฑ์การเข้าเป็นผู้ประเมินตามระเบียบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

10.1.4.2 มีความเข้าใจกับหลักเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินการเพื่อการรับรองหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่ดีในมาตรฐานวิชาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

- 10.1.4.3 มีความรู้ในวิธีการตรวจประเมิน และเอกสารในการตรวจประเมินที่เกี่ยวข้อง
- 10.1.4.4 มีความรู้ทางเทคนิคภาคปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพโรงแรมที่ขอรับการรับรอง
- 10.1.4.5 มีความสามารถในการสื่อสารความรู้ภาคปฏิบัติ
- 10.1.4.6 ปราศจากผลประโยชน์ที่อาจทำให้สมาชิกในคณะปฏิบัติตนอย่างไม่เป็นกลาง ไม่น่าเชื่อถือ โดยคณะกรรมการผู้ประเมินต้องไม่เคยให้คำปรึกษา หรือทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ในฐานะให้คำปรึกษาหรือที่ปรึกษาให้แก่ผู้ยื่นคำขอทดสอบมาตรฐานวิชาชีพ ภายในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา ซึ่งอาจมีผลต่อกระบวนการและการตัดสินใจให้การรับรอง
- 10.1.4.7 การแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาคุณสมบัติดังต่อไปนี้
 ผู้เชี่ยวชาญต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาการสาขาที่ต้องการ รวมทั้งมีตำแหน่งทางวิชาชีพที่เหมาะสม
- 10.1.5 ก่อนทำการทดสอบประเมินมาตรฐานวิชาชีพ หากยังไม่ได้มีการลงนามในสัญญาว่าด้วยการรักษาความลับและหนังสือแสดงความไม่มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ก่อน ให้คณะผู้ประเมินและผู้เชี่ยวชาญ (ถ้ามี) ลงนามในสัญญาว่าด้วยการรักษาความลับและหนังสือแสดงความไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 10.1.6 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ต้องแจ้งชื่อผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการผู้ประเมินและผู้เชี่ยวชาญ (ถ้ามี) เพื่อให้ความเห็นชอบกับองค์ประกอบของคณะผู้ประเมิน

ขั้นตอนกระบวนการตั้งคณะกรรมการการประเมินเกิดหลังจากการสรรหาผู้ประเมินเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นเมื่อมีการ รับสมัคร หรือ กระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินเสร็จสิ้นจึงจำเป็นที่จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยจาก รายชื่อของกลุ่มนักวิชาการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยกระบวนการตั้งคณะกรรมการการประเมินในการทดสอบแต่ละครั้ง จะต้องได้รับความร่วมมือจาก สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ในการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินในแต่ละรอบ

11. ขั้นตอนที่ 11 การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

ขั้นตอนกระบวนการประเมินองค์กรรับรองจะเป็นผู้จัดสนามสอบหลักและเชิญผู้ประเมินตามรายชื่อประกาศของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยวและ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่คัดจากบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรม (ในขั้นตอนที่ 2) โดยขั้นตอนการประเมินให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) และ/หรือกรมการท่องเที่ยว และ/หรือของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ/หรือกรอบเทียบเคียงสมรรถนะ (ที่กำลังจะดำเนินการ) โดยความร่วมมือของสองหน่วยงานในการสนับสนุนการจัดการประเมินแต่ละครั้ง ทั้งนี้ขั้นตอนการประเมิน จะใช้รูปแบบการประเมินผ่านการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานโดยในแต่ละสมรรถนะตามการเทียบเคียงสมรรถนะ ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (ดังตัวอย่างตารางเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม และ พนักงานบริการส่วนหน้า) ตามเกณฑ์กำหนดสมรรถนะของ 2 หน่วยงาน คือ 1) สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) 2) กรมการท่องเที่ยว และกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ทั้งนี้ขั้นตอนการประเมินให้เป็นไปตามมาตรฐานการประเมินของหน่วยงานทั้ง 2 โดยมีสมาคมโรงแรมไทยเป็นผู้ดำเนินการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรมไทย ทั้งนี้ในส่วนของการบริหารงบประมาณในกระบวนการประเมินนั้น ใน 3 ปีแรก จะต้องให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประเมินร้อยละ 90 และในส่วนร้อยละ 10 ผู้ประกอบการเป็นผู้สนับสนุนในการประเมินของบุคลากรของตนเอง หลังจาก 3 ปีที่รัฐให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประเมินนั้น จึงจะทำการเปลี่ยนการบริหารงบประมาณเป็นในส่วนของรัฐร้อยละ 50 และผู้ประกอบการร้อยละ 50 ซึ่งจากการสนับสนุนค่าใช้จ่ายร้อยละ 50 นี้ทางผู้ประกอบการสามารถลดหย่อนภาษีได้ในปีถัดมา หลังจากที่มีพนักงานเข้าสู่การประเมิน และจากนั้น เมื่อครบกำหนด 5 ปีให้มีการกำหนดเกณฑ์การบริหารงบค่าใช้จ่ายเป็นรัฐ ร้อยละ 30 ผู้ประกอบการร้อยละ 30 และพนักงานหรือบุคลากรที่จะเข้าสู่การประเมินร้อยละ 40 ซึ่งจากการประเมินในการรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรมนั้นให้มีประกาศเกี่ยวกับผู้ที่มีผลการรับรองมาตรฐานบุคลากรในโรงแรมหรือใบรับรองมาตรฐานให้มีผลต่อเงินเดือนของพนักงานดังกล่าว

12. ขั้นตอนที่ 12 การรับรองผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม

การรับรองผลการประเมิน หลังจากที่ได้รับผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเรียบร้อยแล้ว สำหรับผู้ที่ทดสอบผ่านกระบวนการประเมิน จะได้รับการรับรองผลจาก สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ตามมาตรฐานที่ประเมินผ่าน และทำหนังสือแจ้งจำนวน และรายชื่อผู้ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพเพื่อเวียนไปยังหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับรองในลำดับถัดไป

13. ขั้นตอนที่ 13 การอบรมเพิ่มเติม

กรณีขั้นตอนกระบวนการรับรองผลการประเมิน สำหรับผู้ไม่ผ่านการทดสอบหลังจากที่ผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเรียบร้อยแล้ว ผู้เข้ารับการทดสอบจะต้องเข้าอบรมเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับสาขาวิชานั้น ๆ ตามที่กำหนด ซึ่งในการอบรมเพิ่มเติม สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย จะมีการกำหนดการเกี่ยวกับการอบรมเพิ่มเติมในแต่ละภูมิภาค และมีการกำหนดสถานที่อบรมเพิ่มเติมผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้นหลังจากการอบรมเพิ่มเติมเสร็จสิ้นผู้เข้ารับการประเมินที่ทำการอบรมเรียบร้อยแล้วสามารถเข้าสู่กระบวนการการสมัครเพิ่มเข้าสู่กระบวนการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมนั้นได้ในลำดับถัดไป

14. ขั้นตอนที่ 14 การออกหนังสือรับมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ

ขั้นตอนในการออกหนังสือรับมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพจะทำการพิจารณาผลการประเมินตามมาตรฐานอาชีพที่ผู้เข้ารับการประเมินได้ผ่านการประเมิน และผู้เข้ารับการประเมินมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การให้ประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพตามที่กำหนด ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับรองจะดำเนินการออกหนังสือรับรองและประกาศนียบัตรสำหรับผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานอาชีพนั้น ๆ ซึ่ง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับรองได้แก่ สมาคมโรงแรมไทย กรมพัฒนาฝีมือ กรมการท่องเที่ยว และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และข้อมูลขั้นตอนในการออกหนังสือรับมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ จะถูกส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งข้อมูลให้ทราบเกี่ยวกับจำนวน และรายชื่อของผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานอาชีพที่ผ่านการประเมิน

4.2 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

แนวทางการกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการ สามารถจำแนกแนวทางสำหรับการส่งเสริมผู้ประกอบการโดยการกำหนดบทบาทของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเพื่อเป็นการสนับสนุนกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมประเมิน โดยบทบาทดังกล่าวนั้นประกอบไปด้วย บทบาทของหน่วยงานภาครัฐ บทบาทของหน่วยงานภาคเอกชน และ บทบาทหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ภาครัฐ

บทบาทหน้าที่ของภาครัฐที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ประกอบด้วย

- 1) องค์กรผู้ประเมินควรมีแผนการสนับสนุนจากภาครัฐในการเข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการประเมินระบบมาตรฐาน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การลดหย่อนทางด้านภาษี โรงแรม การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประเมิน
- 2) แนวทางในการประเมินหากผู้ประเมินหรือหน่วยงานจากภาครัฐมีการสนับสนุนในส่วน of ค่าใช้จ่ายจะส่งผลให้ผู้ประกอบการยินดีเข้าร่วมประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพมากขึ้น
- 3) แนวทางในการลดหย่อนภาษีสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมที่ส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพตามจำนวนที่รัฐกำหนด
- 4) แนวทางในการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ในการรับรองการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

2. ภาคเอกชน (องค์กรเอกชน)

บทบาทหน้าที่ขององค์กรเอกชนที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ประกอบด้วย

- 1) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการส่งพนักงานให้เข้าร่วมการประเมินเป็นการสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 2) แนวทางในการส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับกระตุ้นให้บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานโลกได้โดยให้หน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่รับรอง และสามารถส่งแรงงานไทยไปยังต่างประเทศได้

3. ภาคหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม

บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม หรือ หน่วยงานผู้รับรองผล ที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ประกอบด้วย

- 1) องค์กรผู้ประเมินควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการที่จะสามารถนำผลการทดสอบการประเมินไปเทียบเคียงกับการขอรับรองกับหน่วยประเมินอื่น ๆ ได้ โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สามารถเทียบเคียงกับ กรมการท่องเที่ยว และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ได้
- 2) องค์กรผู้ประเมินควรมีการจัดการในเรื่องของกำหนดเวลาที่เป็นต้องใช้ในการทดสอบประเมิน ที่เหมาะสมจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่อการประเมิน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี คือ วิธีการประเมินไม่เกิน ครึ่งวัน
- 3) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการให้เข้าสู่อการประเมินในด้านการวางแผนขององค์กรผู้ประเมินควรมีวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การทดสอบข้อเขียนข้อสอบควรมีในรูปแบบการประเมินเชิงประสบการณ์ไม่เน้นวิชาการมากเกินไปจะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น
- 4) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่อการประเมินในการทดสอบประเมินผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่มาจากกรปฏิบัติงานจริงหรือผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านอุตสาหกรรมโรงแรมจะทำให้อยากเข้าร่วมประเมินยิ่งขึ้น โดยมาจากสมาคมโรงแรม
- 5) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่อการประเมินในกระบวนการรับรองการประเมินควรมีความหลากหลายในด้านการประเมิน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การประเมินด้านภาษา การประเมินจากการสังเกตการณ์ การประเมินจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ จะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมประเมินยิ่งขึ้น
- 6) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่อการประเมินองค์กรผู้ประเมินควรมีจำนวนหน่วยประเมินที่มากเพียงพอ โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การกระจายหน่วยประเมินไปยังภูมิภาคเพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงการประเมินได้ด้อย่างง่าย
- 7) องค์กรผู้ประเมินควรมีระบบการรองรับ การขอรับการประเมินที่มีประสิทธิภาพ
- 8) หากผู้ประเมินชี้แจงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ผู้ประกอบการจะได้รับในการส่งพนักงานเข้าประเมินจะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น โดยผู้ประกอบการจะเล็งเห็นผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการบริการที่มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร และรวมไปถึงด้านการเรียนรู้ของพนักงาน มีการปรับตัวและการเติบโตของพนักงานมากยิ่งขึ้น

- 9) แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากทางสมาคม/ชมรมของผู้ประกอบการ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความสนใจที่อยากจะเข้าร่วมการประเมิน
- 10) การพัฒนาระบบการประเมินร่วมกับหน่วยงานประเมินต่างๆ จะสามารถส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น
- 11) การจัดกิจกรรมการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานผู้ถูกประเมินอย่างต่อเนื่องจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความสนใจที่อยากเข้าสู่การประเมิน
- 12) การจัดทำระบบการตรวจสอบการประเมินให้มีมาตรฐานและจัดทำการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับโรงแรมที่จะได้รับอย่างเป็นรูปธรรมหลังจากการเข้าร่วมการประเมิน

จากแนวทางการส่งเสริมที่จะสามารถนำผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินได้นั้นแต่ละฝ่ายจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่การประเมินตามหน้าที่บทบาทของตนเอง ตามที่กล่าวมา ดังนั้นหากหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคองค์กรเอกชน หน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม หรือผู้รับรองผล ทำหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้นั้นแล้วจะสามารถส่งเสริมให้ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมิน นอกจากนี้ยังส่งผลให้ผู้ประกอบการได้รับผลประโยชน์ในด้านต่างๆโดยมีแนวทางประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน ควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

- 1) แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการถึงเห็นผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ความผิดพลาดในการทำงานลดลง
- 2) การส่งเสริมผู้ประกอบการและกระตุ้นให้เข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการกำไรมากยิ่งขึ้นในองค์กรของผู้ประกอบการต่อไป
- 3) การส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ต้นทุนการดำเนินการของโรงแรมลดลง เช่น การลดจำนวนชั่วโมงในการอบรมของพนักงาน

2. ด้านลูกค้า ควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

- 1) การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าเนื่องจากพนักงานมีการปฏิบัติตรงตามมาตรฐาน

- 2) แนวทางการกระตุ้นเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
- 3) แนวทางการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง

3. ด้านกระบวนการภายใน ควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

- 1) การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้น
- 2) แนวทางการส่งเสริมเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ความรวดเร็วในการให้บริการเพิ่มมากขึ้น
- 3) แนวทางการกระตุ้นสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

- 1) การสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ยกระดับความสามารถของพนักงานให้มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น
- 2) การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้พนักงานมีการรับรู้และเข้าใจต่อค่านิยมองค์กรเพิ่มมากขึ้น
- 3) การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

จากแนวทางกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนำมาซึ่งข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม ดังนี้

- 1) นโยบายการลดหย่อนภาษีสำหรับผู้ประกอบการ หรือโรงแรมที่มีการเข้าร่วมการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมตามจำนวนร้อยละที่กำหนด 60 % ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานดังกล่าวสามารถลดหย่อนภาษีได้
- 2) นโยบายเพื่อการส่งเสริมทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมให้ได้มาตรฐานตามที่ระบบมาตรฐานวิชาชีพกำหนดไว้

- 3) นโยบายเพื่อกำหนดกฎหมายอาชีพเฉพาะตามพระราชบัญญัติ เพื่อปกป้องแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
- 4) นโยบายด้านการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในกระบวนการจัดการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อเป็นการกระตุ้นสำหรับผู้ประกอบการและพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนร่วมในการเข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น
- 5) นโยบายด้านการสนับสนุนให้ผู้ประกอบโรงแรมเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
- 6) นโยบายการเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการจัดประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม
- 7) การบูรณาการวิธีการประเมินของแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานและการกำหนดเวลาในการประเมินอย่างเหมาะสม
- 8) นโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ ประสบการณ์และคุณวุฒิทางวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อการประเมินที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน
- 9) นโยบายการกระจายองค์กรหน่วยประเมินให้เพียงพอในแต่ละภูมิภาค และมีเครือข่ายในการจัดการประเมินในแต่ละภูมิภาคตามที่ได้กำหนดไว้
- 10) นโยบายด้านการสนับสนุนการประเมินความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีความหลากหลายสาขาอาชีพมากขึ้น
- 11) นโยบายการสนับสนุนการจัดตั้งชมรมและสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมไทยเพื่อส่งเสริมการเข้าร่วมการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม
- 12) นโยบายสนับสนุนในด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมและผลประโยชน์ของผู้ประกอบการ
- 13) นโยบายทางด้านการบูรณาการระบบการประเมินของหน่วยประเมินต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม
- 14) นโยบายการตรวจสอบระบบการประเมินให้มีมาตรฐาน

4.2 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

ผลการเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม นั้นประกอบไปด้วย การจัดการทางด้านการวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) และ การควบคุม (Controlling) :ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การวางแผน (Planning) จะเป็นกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อวางแผนเป้าหมาย พันธกิจ ของหน่วยงาน เพื่อมีการจัดการบริหารเป้าหมาย และทิศทางการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหากการบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดี ซึ่งการกำหนดแผน เป้าหมาย และพันธกิจของหน่วยงาน จะเป็นไปดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย

- 1) บุคลากรในอุตสาหกรรมเข้าสู่ระบบการประเมิน 20 % ภายใน 3 ปี
- 2) มีสถานประกอบการที่ส่งพนักงานเข้าสู่การประเมินโดยมีพนักงานผ่านมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม 20 % ภายในระยะเวลา 5 ปี
- 3) มีสถานประกอบการเข้าสู่การประเมิน Thailand Competency Hotel Standard 5 % ภายในระยะเวลา 5 ปี

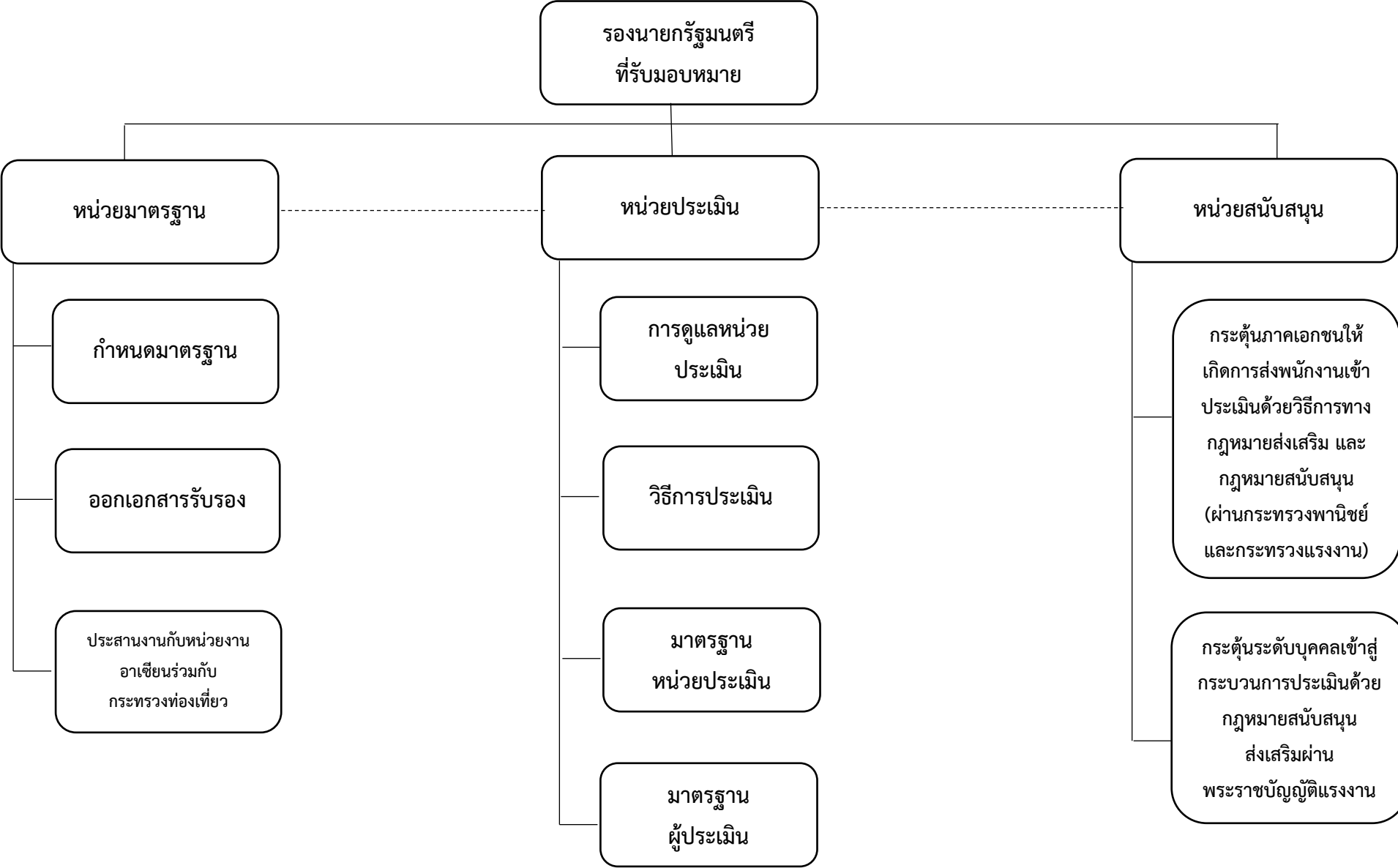
2. พันธกิจ

พนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยสู่มาตรฐาน MRA อย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วม

3. การนำไปปฏิบัติ (Implementation)

กระบวนการนำไปปฏิบัติ เป็นหนึ่งกลไกที่จะทำให้กระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างมีระบบ ซึ่งกระบวนการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการทางด้านการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมได้นั้น มีหน่วยงานอยู่หลักๆ คือ 3 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานมาตรฐาน ที่เป็นหน่วยงานที่จะสามารถกำหนดมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรที่จะเข้าร่วมการประเมิน หน่วยงานออกเอกสารรับรอง เป็นหน่วยที่ทำการรับรองผลการประเมินของบุคลากรในอุตสาหกรรม และ หน่วยงานทางด้านการประสานงาน กับหน่วยงานอาเซียนร่วมกับกระทรวงท่องเที่ยว ซึ่งหน่วยงานมาตรฐานดังกล่าวจะประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยที่สำคัญ 3 หน่วย หน่วยงานหลักที่สำคัญในลำดับถัดไป คือ หน่วยประเมินที่ประกอบ

ไปด้วยหน่วยงานย่อย ๆ ได้แก่ หน่วยดูแลหน่วยประเมิน หน่วยวิธีการประเมิน มาตรฐานหน่วยประเมิน และมาตรฐานผู้ประเมิน และ หน่วยงานสุดท้ายที่สำคัญในการนำไปปฏิบัติ คือ หน่วยสนับสนุน ซึ่งหน่วยงานนี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะกระตุ้นให้บุคลากร และผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมิน มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมากขึ้น ซึ่งแต่ละหน่วยต่างมีความสำคัญในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบด้านการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นไปตามโครงสร้างดังรูปดังต่อไปนี้



รัฐบาล + เอกชน

อยู่ในรูปคณะกรรมการร่วมกัน

คณะกรรมการรัฐร่วมกับเอกชน ประกอบด้วย

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- กระทรวงแรงงาน
- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)
- กระทรวงมหาดไทย
- กระทรวงศึกษาธิการ
- กระทรวงพาณิชย์

โดยมีรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

คณะกรรมการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

1. เพื่อยกระดับมาตรฐานโรงแรมไทยเข้าสู่ MRA
2. เพื่อประสานงานอย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
3. เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมของประเทศไทย

4. การนำไปปฏิบัติ (Implementation)

ประกอบไปด้วย 3 หน่วยหลัก ได้แก่ หน่วยมาตรฐาน หน่วยประเมิน และหน่วยสนับสนุน ดังต่อไปนี้

1. หน่วยมาตรฐาน ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดมาตรฐาน

การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรม โดยร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรโรงแรมให้มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมและสามารถประเมินผลการดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เมื่อหน่วยงานดังกล่าวได้จัดการทำสัญญาร่วมมือกัน ทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมไทยสามารถพัฒนาบุคลากรโรงแรมได้ไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงยกระดับความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานตนเองให้สอดคล้องกับทิศทางที่ร่วมกันกำหนด อย่างไรก็ตามเมื่อหน่วยงานดังกล่าวมีการ

ทำสัญญาร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัด จากนั้นนำไปดำเนินการใช้กับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

1.2 การออกเอกสารรับรอง

การออกเอกสารรับรองเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม ขึ้นตอนในการออกหนังสือรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม และประกาศนียบัตรจะพิจารณาผลของการประเมินตามมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม ที่ผู้เข้ารับการประเมินได้ผ่านการประเมิน และผู้เข้ารับการประเมินมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การให้เอกสารรับรองตามที่หน่วยงานกำหนด สมาคมโรงแรม หรือ เจ้าภาพที่มีหน้าที่ในการรับรองจะดำเนินการออกหนังสือรับรองและประกาศนียบัตรให้แก่ผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

1.3 การประสานงานกับหน่วยงานอาเซียนร่วมกับกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา

การประสานงานกับหน่วยงานอาเซียนร่วมกับกระทรวงท่องเที่ยว เพื่อเป็นการประสานงานในการพัฒนาและยกระดับบุคลากรที่ต้องการเข้าสู่กระบวนการประเมินที่มากกว่าระดับชาติ หรือบุคลากรที่ต้องการประเมินในระดับสากล ดังนั้นการที่มีหน่วยงานที่ติดต่อกับอาเซียนจะเป็นอีกหนึ่งกลไกในการขับเคลื่อนให้บุคลากรที่อยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมมีการพัฒนา และสามารถยกระดับ ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันร่วมกับนานาชาติได้ในอีกระดับหนึ่ง

2. หน่วยประเมิน ประกอบด้วย

2.1 การดูแลหน่วยประเมิน

การดูแลหน่วยประเมินประกอบไปด้วยการดูแลจำนวนหน่วยประเมินที่จะสามารถรองรับผู้ที่เข้ารับการประเมินให้มีความเพียงพอทุกภูมิภาค รวมไปถึงการจัดการบริหารมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเกี่ยวกับคุณภาพของหน่วยประเมินในแต่ละภูมิภาคให้เหมาะสม มีการตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดหน้าที่บทบาทของหน่วยประเมินว่าใครจะต้องมีหน้าที่ในการประเมิน รวมไปถึงการดูแลเรื่องของการประเมินจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งใดบ้าง เช่น มาตรฐานการประเมินข้อสอบ มาตรฐานการประเมินโดยบุคลากรที่เป็นผู้ประเมินต้องได้รับการอบรมผ่านการเป็นผู้ประเมินเรียบร้อยแล้ว รวมถึงอุปกรณ์ และสถานที่ในการจัดการประเมินจำเป็นต้องมีการดูแลให้มีคุณภาพที่ถูกต้องและเหมาะสม

2.2 วิธีการประเมิน

วิธีการประเมิน โดยสมาคมโรงแรมซึ่งเป็นเจ้าภาพจะเป็นผู้จัดสนามสอบหลักและเชิญผู้ประเมินตามรายชื่อประกาศของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กรมการท่องเที่ยวและ กรมพัฒนาฝีมือ

แรงงาน และสมาคมโรงแรมไทย ที่คัดจากบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรม โดยขั้นตอนการประเมินให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ/หรือกรมการท่องเที่ยว และ/หรือของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ/หรือกรอบเทียบเคียงสมรรถนะ (ที่กำลังจะดำเนินการ) โดยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการจัดการประเมินแต่ละรอบ ทั้งนี้ขั้นตอนการประเมิน จะแบ่งออกเป็นภาคปฏิบัติ โดยในแต่ละสมรรถนะตามการเทียบเคียงสมรรถนะ ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ/หรือกรมการท่องเที่ยว และ/หรือของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ/หรือกรอบเทียบเคียงสมรรถนะ ตามที่มีการกำหนดเกี่ยวกับวิธีการประเมินไว้

2.3 มาตรฐานหน่วยประเมิน

มาตรฐานหน่วยประเมินจากการลงนามสัญญาร่วม ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชน และ หน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีการกำหนดมาตรฐานหน่วยประเมินร่วมกันเพื่อให้เป็นมาตรฐานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการจัดการบริหารในด้านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้นนั้นต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน ซึ่งหน่วยประเมินจากที่ได้ทำการศึกษามาคือ หน่วยประเมินของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) จะมีรูปแบบมาตรฐานการประเมินที่แตกต่าง และในส่วนของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะมีมาตรฐานทางด้านหน่วยประเมินที่เป็นในรูปแบบของหน่วยงานเช่นเดียวกัน ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการลงนามสัญญาร่วมมือกัน เพื่อกำหนดมาตรฐานหน่วยงานที่เป็นกลางเพื่อสำหรับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

2.4 มาตรฐานผู้ประเมิน

มาตรฐานผู้ประเมินสำหรับกระบวนการสรรหาผู้ประเมินจะต้องได้รับการสรรหาจากทั้งในภาคกลุ่มนักวิชาการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทยจะเป็นเจ้าภาพในการเป็นผู้นำส่งรายชื่อผู้ที่มีคุณวุฒิและความสามารถทั้งภาคนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม (ซึ่งเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรม จำนวนมากกว่า 40 คนต่อครั้ง) ให้กับสมาคมโรงแรม สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อทำการอบรมผู้ประเมินตามเกณฑ์ของทั้งสองหน่วยงาน เมื่อผ่านก็ให้ สมาคมโรงแรม สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ขึ้นบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรม โดยผู้ประเมินจะต้องมีรายละเอียดของคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับ การเป็นผู้ตรวจประเมินและหัวหน้าทีมผู้ตรวจประเมิน ทั้งพฤติกรรมส่วนบุคคล รวมถึงความรู้และทักษะทั้งในด้าน ทัวไป และเฉพาะทางสำหรับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

3. หน่วยสนับสนุน ประกอบด้วย

3.1 กระตุ้นภาคเอกชนให้เกิดการส่งพนักงานเข้าประเมินด้วยวิธีการทางกฎหมายส่งเสริมและกฎหมายสนับสนุน

การกระตุ้นที่จะส่งเสริมให้ภาคเอกชนส่งพนักงานเข้าประเมินมีหลายปัจจัย กระบวนการที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนในการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมมากขึ้น คือการเข้ามามีส่วนร่วมจากรัฐบาลในการลดหย่อนภาษีเกี่ยวกับภาษีโรงแรม หากโรงแรมได้มีการจัดการในเรื่องของการส่งเสริมให้พนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินมากเท่าไรก็จะสามารถลดหย่อนภาษีโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การลดหย่อนภาษีจึงเป็นปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบการประเมินนอกจากนี้ การที่รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประเมิน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้น และเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมินมาตรฐานสมรรถนะตามวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการในแต่ละภูมิภาคยังไม่มี การส่งเสริมในการเข้าร่วมการประเมินมากนัก ดังนั้นการที่รัฐบาลจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการเข้าร่วมประเมินนั้นจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการมีความต้องการเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น การรับรองมาตรฐานโรงแรมเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่มีหน่วยงานรับรอง เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สมาคมโรงแรม รัฐบาลส่งเสริมโรงแรมที่ผ่านการประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่มีมาตรฐานตามที่กำหนดรัฐบาลให้ความสำคัญกับเรื่องมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานการบริการซึ่งภาครัฐจะร่วมส่งเสริมโรงแรมดังกล่าว

3.2 กระตุ้นระดับบุคคลเข้าสู่กระบวนการประเมินด้วยกฎหมายสนับสนุนส่งเสริมผ่านพระราชบัญญัติแรงงาน

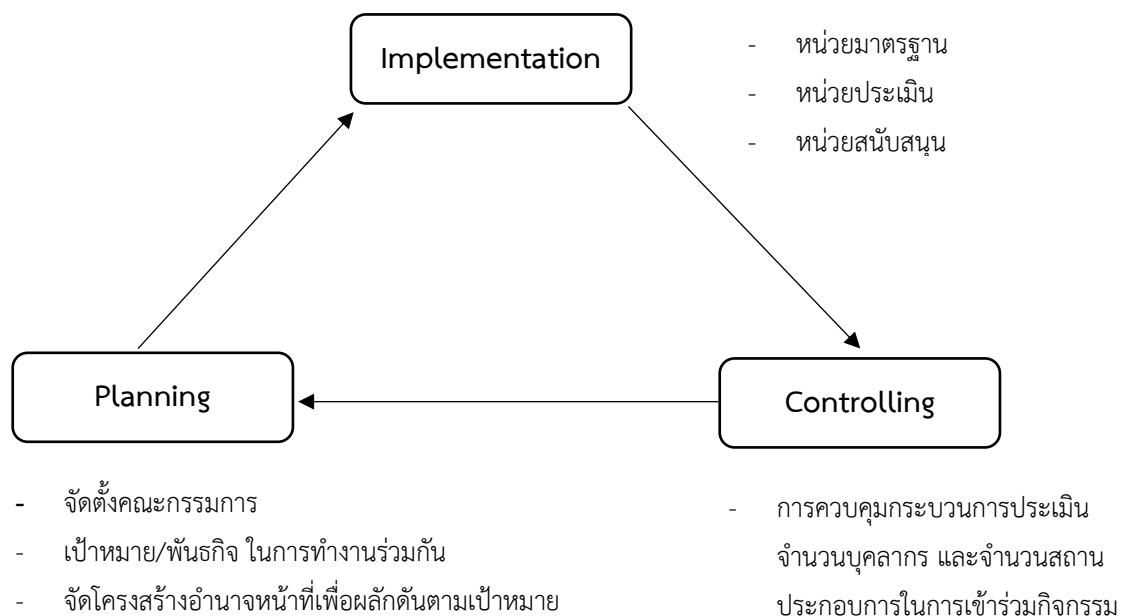
การกระตุ้นระดับบุคคลเพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินด้วยกฎหมายสนับสนุนส่งเสริมผ่านพระราชบัญญัติแรงงาน ประกอบไปด้วย การส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการต้องการให้พนักงานของตนเองมีศักยภาพ ทักษะฝีมือแรงงานที่พร้อมในการส่งมอบบริการ และยังเป็นสิ่งที่สามารถจะยอมรับได้ว่า โรงแรม หรือผู้ประกอบการให้ความสำคัญสนใจ ซึ่งหากผู้ประกอบการและโรงแรมให้ความสำคัญกับบุคลากรของตนเองมากเท่าไรก็จะสามารถสร้างทักษะฝีมือแรงงานของตนเองได้มากเท่านั้น นอกจากนี้โรงแรมยังสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และยังทำให้โรงแรมเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าในเรื่องของการบริการในอีกทางหนึ่งเช่นเดียวกัน นอกจากนี้การที่ประเทศไทยประกาศกฎหมายอาชีพเฉพาะตามพระราชบัญญัติส่งผลให้ ประชาชนชาวไทยถูกคุ้มครองโดยกฎหมาย เพื่อป้องกันแรงงานข้ามชาติ รวมถึงการปกป้องการที่ผู้ที่ไม่ได้มีใบอนุญาตไม่ให้นำมาทำงานเฉพาะนั้นได้ ซึ่งในอาชีพเฉพาะนั้น

จำเป็นอย่างยิ่งที่จำเป็นจะต้องใช้ความชำนาญในแต่ละด้าน และต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาชีพนั้นอย่างแท้จริง การที่สมาคมโรงแรมไทย หรือหน่วยงานรับรองทางด้านมาตรฐานมีการรับรองมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรของพนักงานที่มีความสามารถทางด้านการโรงแรม และมีการประเมินที่มีคุณภาพนั้น เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่จะสามารถแสดงให้เห็นว่าพนักงานหรือบุคลากร มีมาตรฐานตามสมรรถนะ และคุณภาพในการบริการตามที่กำหนดไว้

5. การควบคุม (Controlling)

การควบคุมเป็นอีกกระบวนการบริหารกระบวนการหนึ่งที่เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดูแลเพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานการประเมิน รวมถึงคุณภาพต่างๆในกระบวนการประเมิน ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดในการควบคุมเพื่อให้มาตรฐานทางด้านกระบวนการประเมินมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้นจำเป็นต้องคำนึงถึงการควบคุมดังต่อไปนี้

- 1) จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมที่เข้าสู่อการประเมิน
- 2) จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมที่ผ่านการประเมิน
- 3) จำนวนสถานประกอบการที่เข้าร่วมกิจกรรม
- 4) จำนวนสถานประกอบการที่รับรอง Thailand Competency Hotel Standard



บทที่ 5

สรุปอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

แผนงานวิจัย “การพัฒนาระบบการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” มีวัตถุประสงค์คือ

- 1) เพื่อพัฒนาระบบการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
- 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม
- 3) เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

ทั้งนี้ทางคณะผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยของแผนงานวิจัย “การพัฒนาระบบการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” ตามรายวัตถุประสงค์สามารถสรุปเป็นผลการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาระบบการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย 14 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการลงนามสัญญาร่วม (MOU) เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันโดยสมาคมโรงแรมไทยเป็นเจ้าภาพ
2. ขั้นตอนที่ 2 เกณฑ์การประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรมระดับนานาชาติ (International)
3. ขั้นตอนที่ 3 เกณฑ์การประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรมระดับชาติ (National)
4. ขั้นตอนที่ 4 การสรรหาผู้ประเมิน/ฝึกอบรมผู้ประเมิน
5. ขั้นตอนที่ 5 เกณฑ์กระบวนการเลือกผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม
6. ขั้นตอนที่ 6 รายชื่อคณะกรรมการผู้ประเมินจากการสรรหา

7. ขั้นตอนที่ 7 เกณฑ์การคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ
8. ขั้นตอนที่ 8 เกณฑ์กระบวนการเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม
9. ขั้นตอนที่ 9 กระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม
10. ขั้นตอนที่ 10 ตั้งคณะกรรมการประเมินจากรายชื่อคณะกรรมการ
11. ขั้นตอนที่ 11 กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม
12. ขั้นตอนที่ 12 กระบวนการการรับรองผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม
13. ขั้นตอนที่ 13 กระบวนการอบรมเพิ่มเติม
14. ขั้นตอนที่ 14 ขั้นตอนการออกหนังสือรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ

จากกระบวนการทั้ง 14 ขั้นตอนนั้น จะเห็นได้ว่า แต่ละขั้นตอนต่างมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรโรงแรม โดยในแต่ละขั้นตอนจะประกอบไปด้วยการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆเข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการเชื่อมประสานระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการกำหนดเป้าหมายทิศทาง กระบวนการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าจากผลการศึกษาในแต่ละขั้นตอนนั้น จะมีหน่วยงานอย่างน้อยสองหน่วยงานเป็นหน่วยงานที่จะสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการจัดการกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรโรงแรมได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับ สมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะโดยมีคุณสมบัติ การประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable) เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) และการประเมินตามรูปแบบกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรโรงแรมนั้นจะเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จาก เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะ ที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า โดยรูปแบบวิธีการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับการทดสอบ เพื่อดูประสิทธิภาพการทำงาน และ กระบวนการต่างๆ รวมไปถึงเจตคติของผู้เข้ารับการทดสอบ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเป็นไปตามขั้นตอนทั้ง 14 ขั้นตอนเริ่มตั้งแต่ ขั้นตอนการลงนามสัญญาความร่วมมือ (MOU) เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหลักร่วมกันโดยสมาคมโรงแรมไทยเป็นเจ้าภาพ เกณฑ์การประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรมระดับนานาชาติ (International) เกณฑ์การประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรมระดับชาติ (National)

การสรรหาผู้ประเมิน/ฝึกอบรมผู้ประเมิน เกณฑ์กระบวนการเลือกผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม จนกระทั่งได้รายชื่อคณะกรรมการผู้ประเมินจากการสรรหา เกณฑ์การคัดเลือกโรงแรมที่จะส่งพนักงานเข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ เกณฑ์กระบวนการเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม กระบวนการคัดเลือกผู้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม ตั้งคณะกรรมการประเมินจากรายชื่อคณะกรรมการ กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม กระบวนการการรับรองผลการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรม ในกรณีที่ไม่ว่างจากการทดสอบจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผ่านกระบวนการอบรมเพิ่มเติม และสำหรับขั้นตอนสุดท้ายเป็นขั้นตอนการออกหนังสือรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ โดยทำการพิจารณาผลการประเมินตามมาตรฐานอาชีพที่ผู้เข้ารับการประเมินได้ผ่านการประเมินและผู้เข้ารับการประเมินมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การให้ประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพตามที่กำหนด ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับรองจะดำเนินการออกหนังสือรับรองและประกาศนียบัตรสำหรับผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานอาชีพนั้น ๆ ซึ่ง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับรอง ได้แก่ สมาคมโรงแรมไทย กรมพัฒนาฝีมือ กรมการท่องเที่ยว และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และข้อมูลขั้นตอนในการออกหนังสือรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ จะถูกส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งข้อมูลให้ทราบเกี่ยวกับจำนวน และรายชื่อของผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานอาชีพที่ผ่านการประเมิน

สรุปผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

แนวทางการกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการ สามารถจำแนกแนวทางสำหรับการส่งเสริมผู้ประกอบการโดยการกำหนดบทบาทของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเพื่อเป็นการสนับสนุนกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมประเมิน โดยบทบาทดังกล่าวประกอบไปด้วย บทบาทหน้าที่ของภาครัฐที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ประกอบด้วย โดยภาครัฐจำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้การดูแล สนับสนุนเกี่ยวกับองค์กรผู้ประเมินควรมีแผนการสนับสนุนจากภาครัฐในการเข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการประเมินระบบมาตรฐาน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การลดหย่อนทางด้านภาษีโรงแรม การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประเมิน ผ่านการสนับสนุนในส่วนของการใช้จ่ายนั้นจะสามารถส่งผลให้ผู้ประกอบการยินดีเข้าร่วมประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพมากขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังสามารถใช้สำหรับในการ

ลดหย่อนภาษีสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมที่ส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพตามจำนวนที่รัฐกำหนด

บทบาทหน้าที่ขององค์กรเอกชนที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ประกอบด้วย การส่งเสริมผู้ประกอบการส่งพนักงานให้เข้าร่วมการประเมินเป็นการสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากรในโรงแรมได้นั้นจำเป็นต้องมีการส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานโลกได้โดยให้หน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่รับรองและสามารถส่งแรงงานไทยไปยังต่างประเทศได้

บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม ที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น องค์กรผู้ประเมินควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการที่จะสามารถนำผลการทดสอบการประเมินไปเทียบเคียงกับการขอรับรองกับหน่วยประเมินอื่น ๆ ได้ โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สามารถเทียบเคียงกับกรมการท่องเที่ยว และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ได้ และควรมีการจัดการในเรื่องของกำหนดเวลาที่จำเป็นต้องใช้ในการทดสอบประเมิน ที่เหมาะสมจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่การประเมิน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี คือ วิธีการประเมินไม่เกิน ครึ่งวัน

การส่งเสริมผู้ประกอบการให้เข้าสู่การประเมินในด้านของการวางแผนขององค์กรผู้ประเมินควรมีวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การทดสอบข้อเขียนข้อสอบควรมีในรูปแบบการประเมินเชิงประสบการณ์ไม่เน้นวิชาการมากเกินไปจะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่การประเมินในการทดสอบประเมินผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่มาจากการปฏิบัติงานจริงหรือผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านอุตสาหกรรมโรงแรมจะทำให้อยากเข้าร่วมประเมินยิ่งขึ้น โดยมาจากสมาคมโรงแรม นอกจากนี้การรับรองการประเมินควรมีความหลากหลายในด้านการประเมิน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การประเมินด้านภาษา การประเมินจากการสังเกตการณ์ การประเมินจากการปฏิบัติงานฯลฯ จะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมประเมินยิ่งขึ้น ในการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่การประเมินองค์กรผู้ประเมินควรมีจำนวนหน่วยประเมินที่มากเพียงพอ โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การกระจายหน่วยประเมินไปยังภูมิภาคเพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงการประเมินได้อย่างง่าย สิ่งที่สำคัญยิ่งคือควรมีระบบการรองรับ การขอรับการประเมินที่มีประสิทธิภาพ โดยหากผู้ประเมินชี้แจงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ผู้ประกอบการจะได้รับในการส่งพนักงานเข้าประเมินจะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น โดยผู้ประกอบการจะเล็งเห็นผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการบริการที่มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ด้านกระบวนการทำงานภายใน

องค์กร และรวมไปถึงด้านการเรียนรู้ของพนักงานมีการปรับตัวและการเติบโตของพนักงาน ส่งเสริมผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากทางสมาคม/ชมรมของผู้ประกอบการ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความสนใจที่อยากจะเข้าร่วมการประเมิน รวมถึงการพัฒนาระบบการประเมินร่วมกับของหน่วยงานประเมินต่างๆ จะสามารถส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น และจัดกิจกรรมการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานผู้ถูกประเมินอย่างต่อเนื่องจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความสนใจที่อยากเข้าสู่การประเมิน ในการกระตุ้นให้บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเข้าสู่กระบวนการประเมินนั้นจะต้องมีการจัดการทางด้านระบบการตรวจสอบการประเมินให้มีมาตรฐานและจัดทำการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับโรงแรมที่จะได้รับอย่างเป็นรูปธรรมหลังจากการเข้าร่วมการประเมิน ซึ่งจากการจัดการดังกล่าวนี้จะสามารถมองเห็นผลประโยชน์ในด้านต่างๆ สำหรับผู้ประกอบการโรงแรมอีกมากมายที่จะสามารถนำผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินได้นั้นแต่ละฝ่ายจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่การประเมินตามหน้าที่บทบาทของตนเอง ตามที่กล่าวมา ดังนั้นหากหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคองค์กรเอกชน หน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม หรือผู้รับรองผล ทำหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้นั้นแล้วจะสามารถส่งเสริมให้ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมิน นอกจากนี้ยังส่งผลให้ผู้ประกอบการได้รับผลประโยชน์ในด้านต่างๆโดยมีแนวทางประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ กล่าวคือ ผู้ประกอบการเล็งเห็นผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ความผิดพลาดในการทำงานลดลง กระตุ้นให้เข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นในองค์กรของผู้ประกอบการต่อไป การเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ต้นทุนการดำเนินการของโรงแรมลดลง เช่น การลดจำนวนชั่วโมงในการอบรมของพนักงาน การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าเนื่องจากพนักงานมีการปฏิบัติตามมาตรฐาน ช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง และนอกจากนี้การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการบริการใหม่ๆเพิ่มขึ้น สามารถช่วยความรวดเร็วในการให้บริการ รวมไปถึงพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ยกระดับความสามารถของพนักงานให้มีมาตรฐาน และสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีการรับรู้และเข้าใจต่อค่านิยมองค์กร รวมไปถึงพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานหรือองค์กรได้เป็นอย่างดี

สรุปผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

กระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม นั้นประกอบไปด้วย การจัดการทางด้านการวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ ปรับใช้ (Implementation) และ การควบคุม (Controlling) :ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม นั้น ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) จะเป็นกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อวางเป้าหมาย พันธกิจ ของหน่วยงาน เพื่อมีการจัดการบริหาร เป้าหมาย และทิศทางการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหากการบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดี ซึ่งการกำหนดแผน เป้าหมาย และพันธกิจของหน่วยงาน โดยมีเป้าหมาย คือ บุคลากรในอุตสาหกรรมเข้าสู่ระบบการประเมิน 20 % ภายใน 3 ปี มีสถานประกอบการที่ส่งพนักงานเข้าสู่การประเมินโดยมีพนักงานผ่านมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม 20 % ภายในระยะเวลา 5 ปี มีสถานประกอบการเข้าสู่การประเมิน Thailand Competency Hotel Standard 5 % ภายในระยะเวลา 5 ปี กระบวนการนำไปปฏิบัติ เป็นหนึ่งกลไกที่จะทำให้กระบวนการบริหารจัดการ และ กระบวนการต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างมีระบบ ซึ่งกระบวนการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการทางด้านการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วมได้นั้น มีหน่วยงานอยู่หลักๆ คือ 3 หน่วย ได้แก่ หน่วยมาตรฐาน หน่วยประเมิน หน่วยสนับสนุน ซึ่งหน่วยงานนี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะกระตุ้นให้บุคลากรและผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมากขึ้น ซึ่งแต่ละหน่วยต่างมีความสำคัญในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบด้านการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งการนำไปปฏิบัติ (Implementation) หน่วยมาตรฐาน ทำหน้าที่โดยการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรม โดยร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรโรงแรมให้มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมและสามารถประเมินผลการดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เมื่อหน่วยงานดังกล่าวได้จัดการทำสัญญาร่วมมือกัน ทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมไทยสามารถพัฒนาบุคลากรโรงแรมได้ไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงยกระดับความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานตนเองให้สอดคล้องกับทิศทางที่ร่วมกันกำหนด อย่างไรก็ตามเมื่อหน่วยงานดังกล่าวมีการทำสัญญาร่วมมือกันกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัด จากนั้นนำไปดำเนินการใช้กับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม และทำการออกเอกสารรับรองเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม ขั้นตอนในการออกหนังสือรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม และประกาศนียบัตรจะ

พิจารณาผลของการประเมินตามมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม ที่ผู้เข้ารับการประเมินได้ผ่านการประเมิน และผู้เข้ารับการประเมินมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์การให้เอกสารรับรองตามที่หน่วยงานกำหนด สมาคมโรงแรม หรือ เจ้าภาพที่มีหน้าที่ในการรับรองจะดำเนินการออกหนังสือรับรองและประกาศนียบัตรให้แก่ผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม รวมไปถึงการประสานงานกับหน่วยงานอาเซียนร่วมกับกระทรวงท่องเที่ยว เพื่อเป็นการประสานงานในการพัฒนาและยกระดับบุคลากรที่ต้องการเข้าสู่กระบวนการประเมินที่มากกว่าระดับชาติ หรือ บุคลากรที่ต้องการประเมินในระดับสากล ดังนั้นการที่มีหน่วยงานที่ติดต่อกับอาเซียนจะเป็นอีกหนึ่งกลไกในการขับเคลื่อนให้บุคลากรที่อยู่ในอุตสาหกรรมโรงแรมมีการพัฒนา และสามารถยกระดับ ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันร่วมกับนานาชาติได้ในอีกระดับหนึ่ง

หน่วยประเมิน มีหน้าที่ ดูแลหน่วยประเมินประกอบไปด้วยการดูแลจำนวนหน่วยประเมินที่จะสามารถรองรับผู้ที่เข้ารับการประเมินให้มีความเพียงพอทุกภูมิภาค รวมไปถึงการจัดการบริหารมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเกี่ยวกับคุณภาพของหน่วยประเมินในแต่ละภูมิภาคให้เหมาะสม มีการตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดหน้าที่บทบาทของหน่วยประเมินว่าใครจะต้องมีหน้าที่ในการประเมิน รวมไปถึงการดูแลเรื่องของการประเมินจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งในบ้าง เช่น มาตรฐานการประเมินข้อสอบ มาตรฐานการประเมินโดยบุคลากรที่เป็นผู้ประเมินต้องได้รับการอบรมผ่านการเป็นผู้ประเมินเรียบร้อยแล้ว รวมถึงอุปกรณ์ และสถานที่ในการจัดการประเมินจำเป็นต้องมีการดูแลให้มีคุณภาพที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยมีวิธีการประเมิน โดยสมาคมโรงแรมซึ่งเป็นเจ้าภาพจะเป็นผู้จัดสนามสอบหลักและเชิญผู้ประเมินตามรายชื่อประกาศของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กรมการท่องเที่ยวและ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสมาคมโรงแรมไทย ที่คัดจากบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรม โดยขั้นตอนการประเมินให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ/หรือกรมการท่องเที่ยว และ/หรือของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ/หรือกรอบเทียบเคียงสมรรถนะ (ที่กำลังจะดำเนินการ) โดยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการจัดการประเมินแต่ละรอบ ทั้งนี้ขั้นตอนการประเมิน จะแบ่งออกเป็นภาคปฏิบัติ โดยในแต่ละสมรรถนะตามการเทียบเคียงสมรรถนะ ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ/หรือกรมการท่องเที่ยว และ/หรือของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ/หรือกรอบเทียบเคียงสมรรถนะ ตามที่มีการกำหนดเกี่ยวกับวิธีการประเมินไว้ สำหรับมาตรฐานหน่วยประเมินจากการลงนามสัญญาร่วม ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชน และ หน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีการกำหนดมาตรฐานหน่วยประเมินร่วมกันเพื่อให้เป็นมาตรฐานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการจัดการบริหารในด้านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้นนั้นต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน ซึ่งหน่วยประเมินจากที่ได้ทำการศึกษามาคือ หน่วยประเมินของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน) จะมีรูปแบบ

มาตรฐานการประเมินที่เป็นไปในรูปแบบของตนเอง และในส่วนของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะมีมาตรฐานทางด้านหน่วยประเมินที่เป็นในรูปแบบของหน่วยงานเช่นเดียวกัน ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการลงนามสัญญาร่วมมือกัน เพื่อกำหนดมาตรฐานหน่วยงานที่เป็นกลางเพื่อสำหรับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย การกำหนดมาตรฐานผู้ประเมินสำหรับกระบวนการสรรหาผู้ประเมินจะต้องได้รับการสรรหาจากทั้งในภาคกลุ่มนักวิชาการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทยจะเป็นเจ้าภาพในการเป็นผู้นำส่งรายชื่อผู้ที่มีคุณวุฒิและมีความสามารถทั้งภาคนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมโรงแรม (ซึ่งเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรม จำนวนมากกว่า 40 คนต่อครั้ง) ให้กับ สมาคมโรงแรม สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อทำการอบรมผู้ประเมินตามเกณฑ์ของทั้งสองหน่วยงาน เมื่อผ่านก็ให้สมาคมโรงแรม สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ขึ้นบัญชีผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพการโรงแรม โดยผู้ประเมินจะต้องมีรายละเอียดของคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้ตรวจประเมินและหัวหน้าทีมผู้ตรวจประเมิน ทั้งพฤติกรรมส่วนบุคคล รวมถึงความรู้และทักษะทั้งในด้าน ทัวไป และเฉพาะทางสำหรับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

หน่วยสนับสนุน มีหน้าที่ กระตุ้นที่จะส่งเสริมให้ภาคเอกชนส่งพนักงานเข้าประเมินมีหลายปัจจัย กระบวนการที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนในการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมมากขึ้น คือการเข้ามามีส่วนร่วมจากรัฐบาลในการลดหย่อนภาษีเกี่ยวกับภาษีโรงแรม หากโรงแรมได้มีการจัดการในเรื่องของการส่งเสริมให้พนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินมากเท่าไร ก็จะสามารถลดหย่อนภาษีโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การลดหย่อนภาษีจึงเป็นปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบการประเมิน นอกจากนี้ การที่รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประเมิน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้นและเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมินมาตรฐานสมรรถนะตามวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการในแต่ละภูมิภาคยังไม่มี การส่งเสริมในการเข้าร่วมการประเมินมากนัก ดังนั้นการที่รัฐบาลจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการเข้าร่วมประเมินนั้นจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการมีความต้องการเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น การรับรองมาตรฐานโรงแรมเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่มีหน่วยงานรับรอง เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สมาคมโรงแรม รัฐบาลส่งเสริมโรงแรมที่ผ่านการประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่มีมาตรฐานตามที่กำหนดรัฐบาลให้ความสำคัญกับเรื่องมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานการบริการ ซึ่งภาครัฐจะร่วมส่งเสริมโรงแรมดังกล่าว โดยการกระตุ้นระดับบุคคลเพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินด้วยกฎหมายสนับสนุนส่งเสริมผ่าน พระราชบัญญัติแรงงาน ประกอบไปด้วย การส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม เป็นสิ่งหนึ่งที่

ผู้ประกอบการต้องการให้พนักงานของตนเองมีศักยภาพ ทักษะฝีมือแรงงานที่พร้อมในการส่งมอบบริการ และยังเป็นสิ่งที่สามารถจะยอมรับได้ว่า โรงแรม หรือผู้ประกอบการให้ความสำคัญสนใจ ซึ่งหากผู้ประกอบการและโรงแรมให้ความสำคัญกับบุคลากรของตนเองมากเท่าไรก็จะสามารถสร้างทักษะฝีมือแรงงานของตนเองได้มากเท่านั้น นอกจากนี้โรงแรมยังสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และยังทำให้โรงแรมเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าในเรื่องของการบริการในอีกทางหนึ่งเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ การที่ประเทศไทยประกาศกฎหมายอาชีพรักษาตามพระราชบัญญัติส่งผลให้ประชาชนชาวไทยถูกคุ้มครองโดยกฎหมาย เพื่อป้องกันแรงงานข้ามชาติ รวมถึงการปกป้องการที่ผู้ที่ไม่ได้มีใบอนุญาต ไม่ให้สามารถมาทำงานเฉพาะนั้นได้ ซึ่งในอาชีพรักษาตามพระราชบัญญัตินั้นจำเป็นต้องใช้ความชำนาญในแต่ละด้าน และต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาชีพนั้นอย่างแท้จริง การที่สมาคมโรงแรมไทย หรือหน่วยงานรับรองทางด้านมาตรฐานมีการรับรองมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรของพนักงานที่มีความสามารถทางด้านการโรงแรม และมีการประเมินที่มีคุณภาพนั้น เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่จะสามารถแสดงให้เห็นว่าพนักงานหรือบุคลากร มีมาตรฐานตามสมรรถนะ และคุณภาพในการบริการตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การควบคุมเป็นอีกกระบวนการบริหารกระบวนการหนึ่งที่เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดูแลเพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานการประเมิน รวมถึงคุณภาพต่างๆในกระบวนการประเมิน ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดในการควบคุมเพื่อให้มาตรฐานทางด้านกระบวนการประเมินมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้นจำเป็นต้องคำนึงถึงการควบคุม ได้แก่ จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมที่เข้าสู่อุตสาหกรรม จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมที่ผ่านการประเมิน จำนวนสถานประกอบการที่เข้าร่วมกิจกรรม และจำนวนสถานประกอบการที่รับรางวัล Thailand Competency Hotel Standard สำหรับกระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ควรให้ความสำคัญกับการจัดกระบวนการจัดการเกณฑ์การประเมินมาตรฐานบุคลากรโรงแรมระดับนานาชาติ (International) เนื่องจากปัจจุบัน มาตรฐานวิชาชีพทางด้านการโรงแรมมีความสำคัญ และการติดต่อสื่อสารในระดับนานาชาติมีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรทางด้านการโรงแรมจะสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคลากรของทางด้านการโรงแรมมีศักยภาพ พร้อมที่จะสามารถเป็นแรงงานในการแข่งขันไปสู่ระดับโลกได้

5.2.2 กระบวนการเลือกผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในโรงแรมในปัจจุบันยังมีไม่ค่อยชัดเจน ซึ่งแต่ละองค์กรต่างมีการจัดการเกณฑ์การเลือกผู้ประเมิน ที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานแบบบูรณาการหลายๆองค์กร เพื่อเป็นการกำหนดกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ ในการจัดการผู้ประเมินแต่ละองค์กร หรือแต่ละหน่วยงานให้มีเป้าประสงค์ และ

ทิศทางในการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และยังสามารถบูรณาการการประเมินร่วมกันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมได้ในอนาคต

5.2.3 ควรจัดให้มีระบบการเทียบโอนผลการสอบมาตรฐานสมรรถนะที่ใช้ชื่อสมรรถนะเดียวกัน หรือคล้ายกัน ระหว่างมาตรฐานสมรรถนะอาชีพของบุคลากรวิชาชีพการโรงแรมตามความต้องการของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และมาตรฐานสมรรถนะอาชีพตามข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการโรงแรม (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) โดยหน่วยงานที่ควบคุมดูแลทั้ง 2 มาตรฐานจำเป็นต้องดำเนินการร่วมกันเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาสำหรับผู้เข้ารับการประเมินมาตรฐานสมรรถนะอาชีพของบุคลากรวิชาชีพการโรงแรม

5.2.4 ควรจัดให้มีระบบการวัด และการเทียบโอนประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือประสบการณ์เนื่องจากการทำงานไปสู่คุณวุฒิที่สามารถอ้างอิงได้ทางการศึกษา เพื่อให้บุคคลที่ขาดโอกาสทางการศึกษาได้ใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน หรือการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเข้ารับการประเมินสมรรถนะอาชีพได้ โดยกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการเทียบโอนที่ชัดเจนในแต่ละองค์กรที่มีการจัดการประเมินให้สามารถเข้ารับการประเมินได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามกระบวนการที่ตั้งไว้

5.2.5 ควรมีการเสนอเกี่ยวกับการเข้ามาเป็นผู้ประเมินเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันหน่วยประเมินในประเทศไทยนั้นมีจำนวนไม่มากนัก

5.2.6 ควรมีการสนับสนุนเกี่ยวกับการเข้ามาเป็นองค์กรประเมินเพิ่มมากขึ้น

5.2.7 ควรให้ความสำคัญแต่ละหน่วยประเมินต่างมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายบทบาทแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบูรณาการการเข้ามาเป็นหน่วยประเมินของทุกๆหน่วยงานเพื่อให้หน่วยประเมินทางด้านมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรทางด้านการโรงแรมมีศักยภาพในการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.2.8 สนับสนุนการสร้างชมรม หรือ สมาคมผู้ประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรโรงแรมไทย เพื่อเป็นการบูรณาการคณะกรรมการการประเมินในแต่ละองค์กรให้ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมิน และรูปแบบการประเมินในแต่ละแห่ง และยังสามารถสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินได้อย่างถูกต้องได้สำหรับการประเมินในอนาคต

บรรณานุกรม

- กนกกร ปรากฏนคร. 2550. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติดจังหวัด. กรุงเทพฯ: ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กริช อัมโภชน. 2545. การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (เอกสารประกอบการบรรยาย)
- กฤษณีย์ อุทุมพร. 2541. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการสร้างเครื่องมือสอบมาตรฐานฝีมือ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2538 ระบบทวิภาคี. กรุงเทพฯ: ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิริติ ยศยิ่งยง. 2549. ชีตความสามารถ: Competency Based Approach. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี.
- เกศรา สุกเพชร. 2552. การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรด้านโลจิสติกส์กรณีศึกษาพนักงานขับรถขนส่งสินค้าและโดยสารเขตภาคเหนือตอนบน. เชียงใหม่ : ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. 2546. “HR วันนี้ต้องคิดใหม่ ทำใหม่ ต้องเพิ่มคุณค่าของงานให้องค์กรมั่นใจ” วารสารการบริหารคน. 24, 1: 30-35.
- ธีรพงษ์ วิริยานนท์. 2549. การพัฒนามาตรฐานอาชีพของผู้ประเมินสมรรถนะวิชาชีพตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษาภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชนะ กลิภาร. “นวัตกรรมการศึกษาวิชาชีพและฝึกอบรมอาชีพเข้าสู่คุณวุฒิวิชาชีพ.” วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา.ปีที่ 14 ฉบับที่ 41 (มกราคม - มีนาคม 2545) : 3-12.
- เชียรศรี วิวิธสิริ. 2534. จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- เพิ่มสุข นิตสิงห์. 2549. การพัฒนามาตรฐานอาชีพและการจัดระดับคุณวุฒิวิชาชีพช่างเครื่องประดับอัญมณี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษาภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- มนต์ชัย ควรนิยม. 2551. การพัฒนามาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มกำหนดคุณวุฒิวิชาชีพอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหาร

อาชีพและเทคนิคศึกษำบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

นิสตาร์ก เวชยานนท์.2550. Competency Model กั้บการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

รุ่งโรจน์ สีเหลืองสวัสดิ์. 2548. การพัฒนามาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมดุขั้บัณฑิตสาขาวิชาบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษา ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษำบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สุกัญญา จำปาวงษ์. 2548. การวิเคราะห์ทักษะตามมาตรฐานวิชาชีพสาขางานอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงพุทธศักราช 2546. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2547. รายงานการสังเคราะห์การศึกษำวิจัยเพื่อส่งเสริมการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2551. โครงการจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (Professional Qualification Institute – PQI).

อรสารมโกมุท. 2551. การพัฒนามาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยกลุ่มงานอาชีพแม่บ้านโรงแรม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมดุขั้บัณฑิตสาขาวิชาบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษำบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

Ahmad Haji. 2007. Quality Assurance of the Assessment Process in the Brunei Darussalam Vocational and Technical Education. Brunei : Murdoch University.

Baehler, C. 2003. Competency - Based Frameworks. Canada: Master’s thesis, Royal Roads University.

Bandura, A.1995. Self – efficacy in Changing Societies. New York: Cambridge University Press.

Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. 2001. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Christopher, M.L. 2004. Developing Competencies and Capabilities through Human Capital Development. Troy, New York: A Doctor Dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute

- Melanie Williams and Andrea Bateman. 2003. Graded Assessment in Vocational Education and Training: An Analysis of National Practice, Drivers and Area for Policy Development. Australia: National Center for Vocational Education Research.
- Tucker, Jenny and Ollin, Ros. 2004. The NVQ Assessor and Verifier Handbook. 3rd ed. London :Kogan Page Limited.

ภาคผนวก

ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์วัน เวลาให้สัมภาษณ์และขอข้อมูลแผนงานวิจัย
3 หน่วยงาน (กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ องค์การมหาชน)

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์กรรมการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๐๕๒๖.๓๖/พิเศษ๓.๒๕๖๐



ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
คณะกรรมการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๓๓๘ ถนนเสรีไทย คลองจั่น
บางกะปิ กทม ๑๐๒๔๐

๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์วัน เวลาให้สัมภาษณ์และขอข้อมูลแผนงานวิจัย

เรียน อธิบดีกรมการท่องเที่ยว

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. รายละเอียดโครงการ (เอกสารแนบหมายเลข ๑)
๒. รายละเอียดข้อมูลการสัมภาษณ์ (เอกสารแนบหมายเลข ๒)

ด้วย ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คณะกรรมการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ให้ดำเนินการแผนงานวิจัย เรื่อง “พัฒนาระบบการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุกเพชร เป็นหัวหน้าแผนงานวิจัย

ในการนี้ ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คณะกรรมการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และขอข้อมูล โดยมีรายละเอียดการสัมภาษณ์ตามเอกสารที่ส่งมาด้วย (เอกสารแนบหมายเลข ๑ และ ๒) เพื่อนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์แผนงานวิจัยต่อไป

ทั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าสัมภาษณ์ในวัน เวลา และสถานที่ ตามที่ท่านสะดวก โดยผู้ประสานงานแผนงานจะติดต่ออีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เรื่องดังกล่าวด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุกเพชร)

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

สำนักงานเลขานุการคณะฯ

โทร. ๐๒-๒๒๗๒๖๗๓-๗๓

โทรสาร. ๐๒-๒๗๕๔๒๒๒

ผู้ประสานงาน: ณัฐกุล มากทรัพย์ ๐๘๔-๗๗๗-๖๗๕๔

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน



ที่ ศร ๐๕๒๖.๑๖/พิเศษ๒.๒๕๖๐

ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
คณะกรรมการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๓๓๘ ถนนเลี้ยวไทย คลองจั่น
บางกะปิ กทม ๑๐๒๔๐

๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์วัน เวลาให้สัมภาษณ์และขอข้อมูลแผนงานวิจัย

เรียน อธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. รายละเอียดโครงการ (เอกสารแนบหมายเลข ๑)
๒. รายละเอียดข้อมูลการสัมภาษณ์ (เอกสารแนบหมายเลข ๒)

ด้วย ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คณะกรรมการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ให้ดำเนินการแผนงานวิจัย เรื่อง “พัฒนาระบบการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุกเพชร เป็นหัวหน้าแผนงานวิจัย

ในการนี้ ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คณะกรรมการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และขอข้อมูล โดยมีรายละเอียดการสัมภาษณ์ตามเอกสารที่ส่งมาด้วย (เอกสารแนบหมายเลข ๑ และ ๒) เพื่อนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์แผนงานวิจัยต่อไป

ทั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าสัมภาษณ์ในวัน เวลา และสถานที่ ตามที่ท่านสะดวก โดยผู้ประสานงานแผนงานจะติดต่ออีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เรื่องดังกล่าวด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลายเซ็น)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุกเพชร)

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

สำนักงานเลขาธิการคณะฯ

โทร. ๐๒-๒๒๗๒๖๗๓-๗๓

โทรสาร. ๐๒-๒๗๕๔๒๒๒

ผู้ประสานงาน: ณัฐกุล มากทรัพย์ ๐๘๔-๗๗๗-๖๗๕๕

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ องค์การมหาชน

ที่ ศธ ๐๕๒๖.๓๖/พิเศษ๓.๒๕๖๐



ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๓๓๘ ถนนเสรีไทย คลองจั่น
บางกะปิ กทม ๑๐๒๔๐

๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์วัน เวลาให้สัมภาษณ์และขอข้อมูลแผนงานวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. รายละเอียดโครงการ (เอกสารแนบหมายเลข ๑)
๒. รายละเอียดข้อมูลการสัมภาษณ์ (เอกสารแนบหมายเลข ๒)

ด้วย ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ให้ดำเนินการแผนงานวิจัย เรื่อง “พัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุกเพชร เป็นหัวหน้าแผนงานวิจัย

ในการนี้ ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์และขอข้อมูล วันจันทร์ที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ เวลา ๐๙.๐๐ น. - ๑๐.๐๐ น. โดยมีรายละเอียดการสัมภาษณ์ตามเอกสารที่ส่งมาด้วย (เอกสารแนบหมายเลข ๑ และ ๒) เพื่อนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์แผนงานวิจัยต่อไป

ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ประสานรายละเอียดผ่านคุณนิธิวัชร ศิริปรีขพงศ์ ผู้อำนวยการสำนักประเมินสมรรถนะ เพื่อทำการสัมภาษณ์ ในวันเวลาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุกเพชร)

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

สำนักงานเลขานุการคณะฯ

โทร. ๐๒-๒๒๗๒๖๗๓-๗๓

โทรสาร. ๐๒-๒๗๕๔๒๒๒

ผู้ประสานงาน: ณัฐกุล มากทรัพย์ ๐๙๔-๗๗๗-๖๗๕๗

ภาคผนวก

ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐาน
คุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรม และวิธีประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม
3 หน่วยงาน (กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ องค์การมหาชน)

**หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐาน
คุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรม และวิธีประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม
กรรมการท่องเที่ยว**

ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๖/พิเศษ๔.๔๕๖๐



ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมกรรมการท่องเที่ยว
คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๑๘ ถนนเสรีไทย คลองจั่น
บางกะปิ กทม ๑๐๒๔๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรียน อธิบดีกรมการท่องเที่ยว

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ
บุคลากรโรงแรม และวิธีประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ตารางเปรียบเทียบความหมาย ผู้ประเมิน และวิธีประเมิน เกี่ยวกับมาตรฐาน
อาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม

ด้วย ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมกรรมการท่องเที่ยว คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐
ให้ดำเนินการแผนงานวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรใน
อุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร เป็นผู้รับผิดชอบ
โครงการ ภายใต้ความร่วมมือกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) มูลนิธิ
มาตรฐานโรงแรมไทยและสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออกนั้น

ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการตามโครงการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรม
กรรมการท่องเที่ยว คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยที่
ผ่านมาเกี่ยวกับ ความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรม และวิธีการ
ประเมินสมรรถนะหลัก ได้จัดทำตารางเพื่อเปรียบเทียบเกณฑ์ดังกล่าวของ MRA สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ
(องค์การมหาชน) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบ
ความถูกต้องความหมาย ผู้ประเมิน และวิธีประเมิน เกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม
ตามรายละเอียดที่แนบมา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร)

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมกรรมการท่องเที่ยว

ผู้ประสานงาน นายอรรถพร กักค่างพลู โทร. ๐๙๘ ๑๔๙ ๓๖๕๖

**หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐาน
คุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรม และวิธีประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม
สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ องค์การมหาชน**

ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๖/พิเศษ๕.๒๕๖๐



ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๑๘ ถนนเสรีไทย คลองจั่น
บางกะปิ กทม ๑๐๒๕๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ
บุคลากรโรงแรม และวิธีประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ตารางเปรียบเทียบความหมาย ผู้ประเมิน และวิธีประเมิน เกี่ยวกับมาตรฐาน
อาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม

ด้วย ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐
ให้ดำเนินการแผนงานวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรใน
อุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร เป็นผู้รับผิดชอบ
โครงการ ภายใต้งานร่วมมือกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) มูลนิธิ
มาตรฐานโรงแรมไทยและสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออกนั้น

ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการตามโครงการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรม
การท่องเที่ยว คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยที่
ผ่านมาเกี่ยวกับ ความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรม และวิธีการ
ประเมินสมรรถนะหลัก ได้จัดทำตารางเพื่อเปรียบเทียบเกณฑ์ดังกล่าวของ MRA สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ
(องค์การมหาชน) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบ
ความถูกต้องความหมาย ผู้ประเมิน และวิธีประเมิน เกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม
ตามรายละเอียดที่แนบมา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร)

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ผู้ประสานงาน นายอรรถพร กีก้างพลู โทร. ๐๙๘ ๑๔๙ ๓๖๕๖

**หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐาน
คุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรม และวิธีประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม
กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน**



ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๖/พิเศษ๖.๒๕๖๐

ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๑๘ ถนนเสรีไทย คลองจั่น
บางกะปิ กทม ๑๐๒๕๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรียน อธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ
บุคลากรโรงแรม และวิธีประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ตารางเปรียบเทียบความหมาย ผู้ประเมิน และวิธีประเมิน เกี่ยวกับมาตรฐาน
อาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม

ด้วย ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐
ให้ดำเนินการแผนงานวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรใน
อุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร เป็นผู้รับผิดชอบ
โครงการ ภายใต้งานร่วมมือกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) มูลนิธิ
มาตรฐานโรงแรมไทยและสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออกนั้น

ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการตามโครงการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรม
การท่องเที่ยว คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยที่
ผ่านมาเกี่ยวกับ ความหมายสมรรถนะหลัก ผู้ประเมินมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพบุคลากรโรงแรม และวิธีการ
ประเมินสมรรถนะหลัก ได้จัดทำตารางเพื่อเปรียบเทียบเกณฑ์ดังกล่าวของ MRA สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ
(องค์การมหาชน) กรมการท่องเที่ยว และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบ
ความถูกต้องความหมาย ผู้ประเมิน และวิธีประเมิน เกี่ยวกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพโรงแรม
ตามรายละเอียดที่แนบมา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร)

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ผู้ประสานงาน นายอรรถพร กีก้างพลู โทร. ๐๙๘ ๑๔๙ ๓๖๕๖

ภาคผนวก

ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ดำเนินการแจกแบบสอบถามการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ
มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

**หนังสือขอความอนุเคราะห์ดำเนินการแจกแบบสอบถามการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ
มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม (สมาคมโรงแรมไทย)**



ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๖/พิเศษ๗.๒๕๖๐

ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๑๘ ถนนเสรีไทย คลองจั่น
บางกะปิ กทม ๑๐๒๔๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ดำเนินการแจกแบบสอบถามการพัฒนาระบบการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพ
บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

เรียน ผู้อำนวยการสมาคมโรงแรมไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. รายละเอียดโครงการวิจัย

๒. แบบสอบถาม

ด้วย ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ให้ดำเนินการแผนงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ภายใต้งานความร่วมมือกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) มูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย และสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก

ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการตามโครงการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามการพัฒนาระบบการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ในการประชุมสามัญประจำปีของผู้ประกอบการสมาคมโรงแรมไทย ในวันพฤหัสบดี ที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ เวลา ๑๒.๐๐ น. ณ โรงแรมเจ้าพระยาปาร์ค กรุงเทพฯ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร)

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ผู้ประสานงาน นายอรรถพร กีก้างพลู โทร. ๐๙๘ ๑๔๔ ๓๖๕๖

ภาคผนวก

ง

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม (Questionnaire)

โครงการวิจัยย่อย แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ใช้รวบรวมข้อมูลการวิจัย ซึ่งดำเนินการโดยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ทั้งนี้ แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน โปรดให้ความอนุเคราะห์ กรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการประเมินมาตรฐานวิชาชีพต่อไป

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทางด้านลักษณะประชากร

1. เพศ

☐ 1.ชาย ☐ 2.หญิง

2.วุฒิการศึกษา

☐ 1.ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี ☐ 3. สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประเภทโรงแรม

☐ 1. 3 ดาว ☐ 2. 4 ดาว ☐ 3. 5 ดาว

4. ลักษณะการบริหารงาน (อิสระ/เครือข่าย)

☐ 1. โรงแรมดำเนินการเอง (Owner Operated System)
☐ 2. โรงแรมในเครือข่าย (Chain Hotel System)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เข้าสู่การประเมิน

การเข้าสู่การประเมิน หมายถึง ความเต็มใจของโรงแรมของท่าน ที่ยินดีส่งคนเข้าร่วมกระบวนการประเมินสมรรถนะอาชีพของตำแหน่งงานต่างๆ ที่ดำเนินการโดย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) และ การเข้าร่วมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายตาม ระดับความเห็น ที่ท่านมีต่อข้อความต่อไปนี้

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5
การวางแผน					
5. ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>มีการเลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง</u> จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย ปาน กลาง 3	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5
6. ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>มีการกำหนดเวลาที่ต้องใช้ในการประเมินที่เหมาะสม</u> จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย ปาน กลาง 3	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5
7. ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>แผนการสนับสนุนการให้เข้าร่วมกิจกรรมจากภาครัฐ</u> จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย ปาน กลาง 3	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5
8. ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>มีข้อกำหนดให้สามารถนำผลการประเมินไปเทียบเคียงในการขอการรับรองกับหน่วยประเมินอื่นๆ ได้</u> จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย ปาน กลาง 3	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5
การจัดองค์การ					
9. ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>มีจำนวนหน่วยรับการประเมินที่มากเพียงพอ</u> จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย ปาน กลาง 3	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5
10. การมีกระบวนการที่รองรับการประเมินของคนที่มี <u>ความหลากหลาย</u> เช่น ภาษา จะทำให้อยากเข้าร่วมการ ประเมิน	1	2	3	4	5
11. การมีระบบรองรับการขอรับการประเมินที่มี <u>ประสิทธิภาพ</u> จะทำให้อยากเข้าร่วมการประเมิน	1	2	3	4	5
12. การมีผู้ประเมินที่มาจากผู้ปฏิบัติงานจริง จะทำให้ อยากเข้าร่วมประเมิน	1	2	3	4	5
การนำ					
13. การมีมาตรการการจูงใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรผู้ <u>เข้ารับการประเมิน</u> จะทำให้อยากเข้าร่วมประเมิน	1	2	3	4	5
14. การทำให้เห็นว่าการประเมินจะสนับสนุน <u>ความก้าวหน้า</u> ในหน้าที่การงาน จะทำให้อยากเข้าร่วม	1	2	3	4	5
15. การสนับสนุนของสมาคม/ชมรมผู้ประกอบการ	1	2	3	4	5
16. การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมการประเมิน	1	2	3	4	5
การควบคุม					
17. การพัฒนาระบบการประเมินร่วมกับของหน่วยงาน <u>ประเมิน</u> ต่างๆ	1	2	3	4	5
18. การมีระบบการตรวจสอบการประเมินให้มีมาตรฐาน	1	2	3	4	5
19. การจัดกิจกรรมรับฟังความเห็นจากหน่วยงานผู้ถูก ประเมินอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5
20. การจัดเผยแพร่ข้อมูลประโยชน์ที่โรงแรมได้รับอย่าง <u>เป็นรูปธรรม</u> หลังจากเข้าร่วมการประเมิน	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรใน อุตสาหกรรมโรงแรมไทย

การประเมินมาตรฐานวิชาชีพ หมายถึง การเข้าร่วมกระบวนการประเมินสมรรถนะอาชีพ
ของตำแหน่งงานต่างๆ ที่ดำเนินการโดย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) และ การเข้าร่วม
การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายตาม ระดับความเห็น ที่ท่านมีต่อข้อความต่อไปนี้

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5
ด้านการเงิน (Financial Performance)					
21. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>กำไรสุทธิ</u>	1	2	3	4	5
22. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ <u>ความ ผลิตผลในการทำงาน</u> ลดลง	1	2	3	4	5
23. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ <u>ต้นทุน การดำเนินการของโรงแรม</u> ลดลง	1	2	3	4	5
ด้านลูกค้า (Customer Performance)					
24. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>ความพึงพอใจของลูกค้า</u>	1	2	3	4	5
25. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)</u>	1	2	3	4	5
26. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ <u>จำนวน ข้อร้องเรียนของลูกค้า</u> ลดลง	1	2	3	4	5
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Performance)					
27. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>ความรวดเร็วในการให้บริการ</u>	1	2	3	4	5

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5
28. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</u>	1	2	3	4	5
29. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>นวัตกรรมการทำงานใหม่ๆ</u>	1	2	3	4	5
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)					
30.การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>ระดับความพึงพอใจของพนักงาน</u>	1	2	3	4	5
31. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>การรับรู้และเข้าใจต่อค่านิยมองค์กร</u>	1	2	3	4	5
32. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>ระดับความสามารถของพนักงาน</u>	1	2	3	4	5

ภาคผนวก

จ

ภาพกิจกรรม



ประชุมกลุ่มย่อย ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



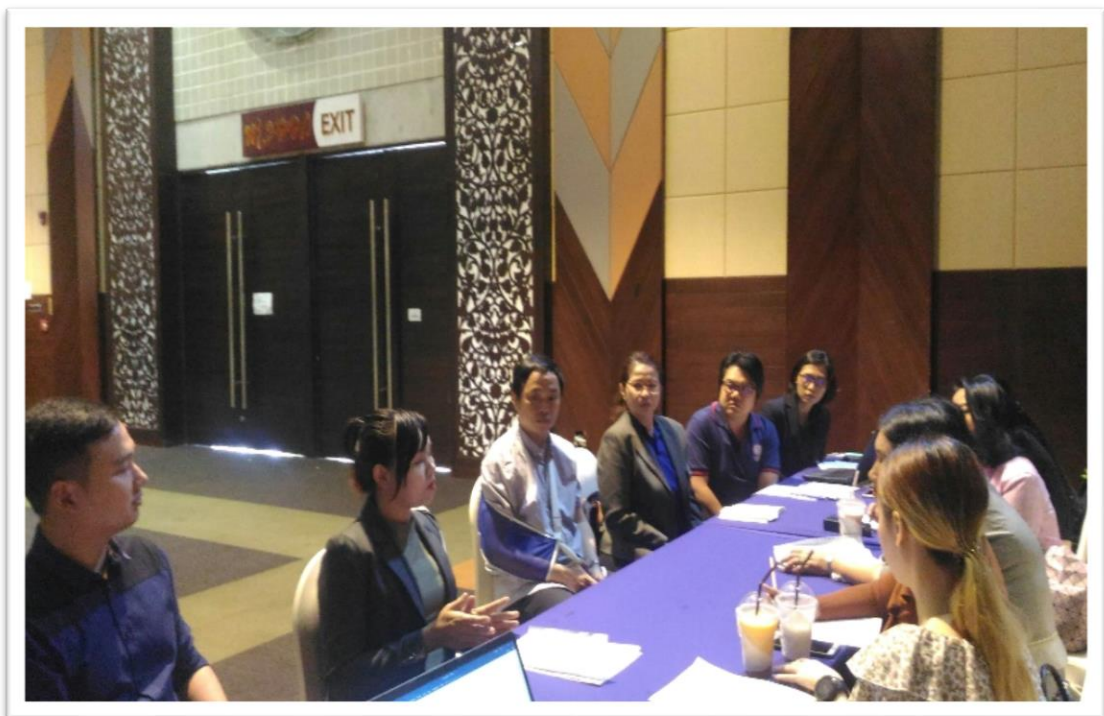
ประชุมกลุ่มย่อย ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



ประชุมกลุ่มย่อย ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



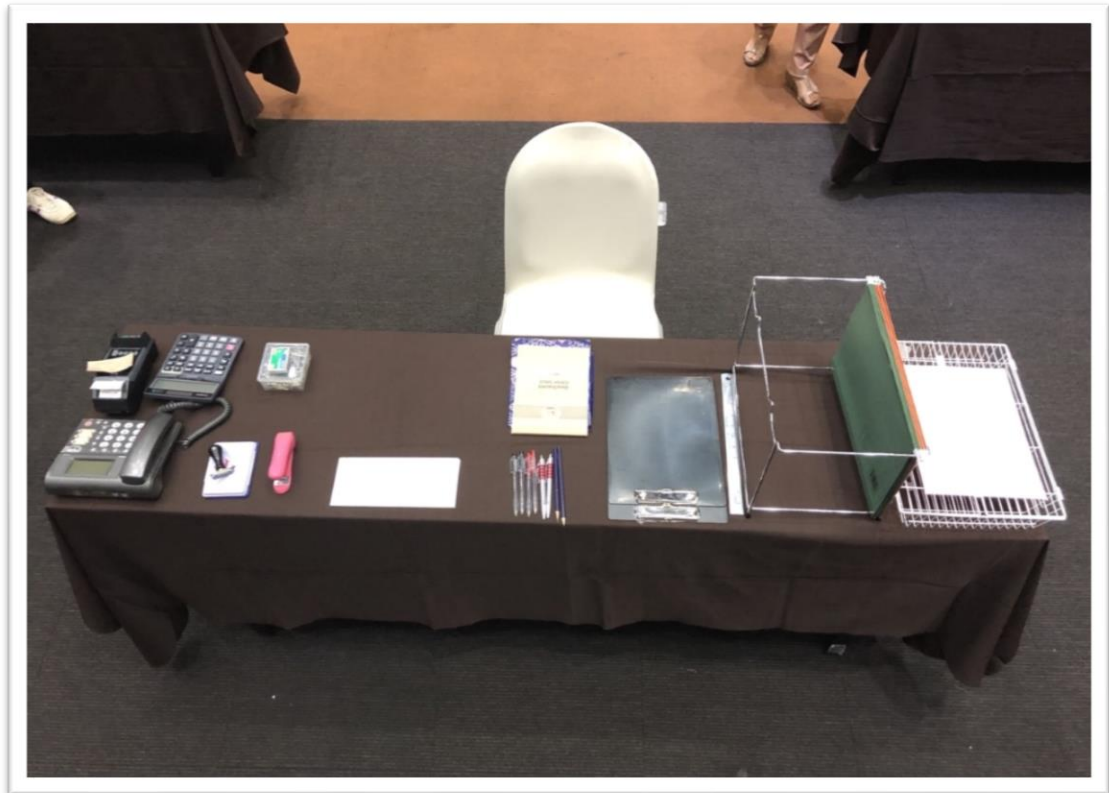
ประชุมกลุ่มย่อย ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



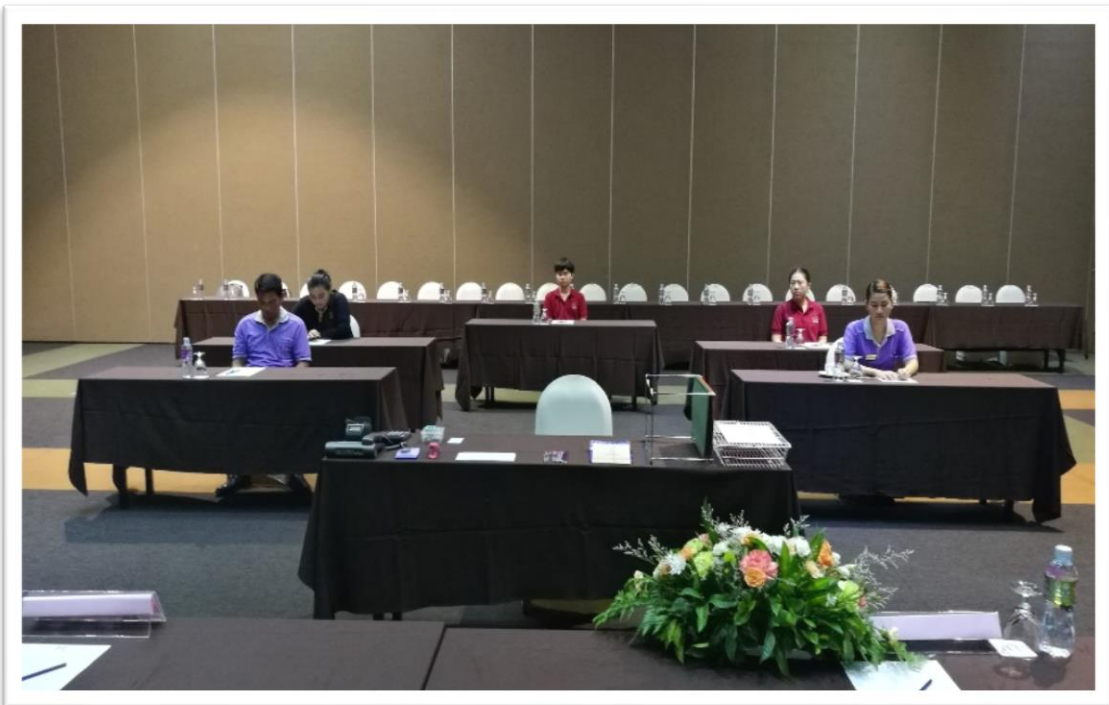
ประชุมกลุ่มย่อย ณ โรงแรมบางแสนเฮอริเทจ



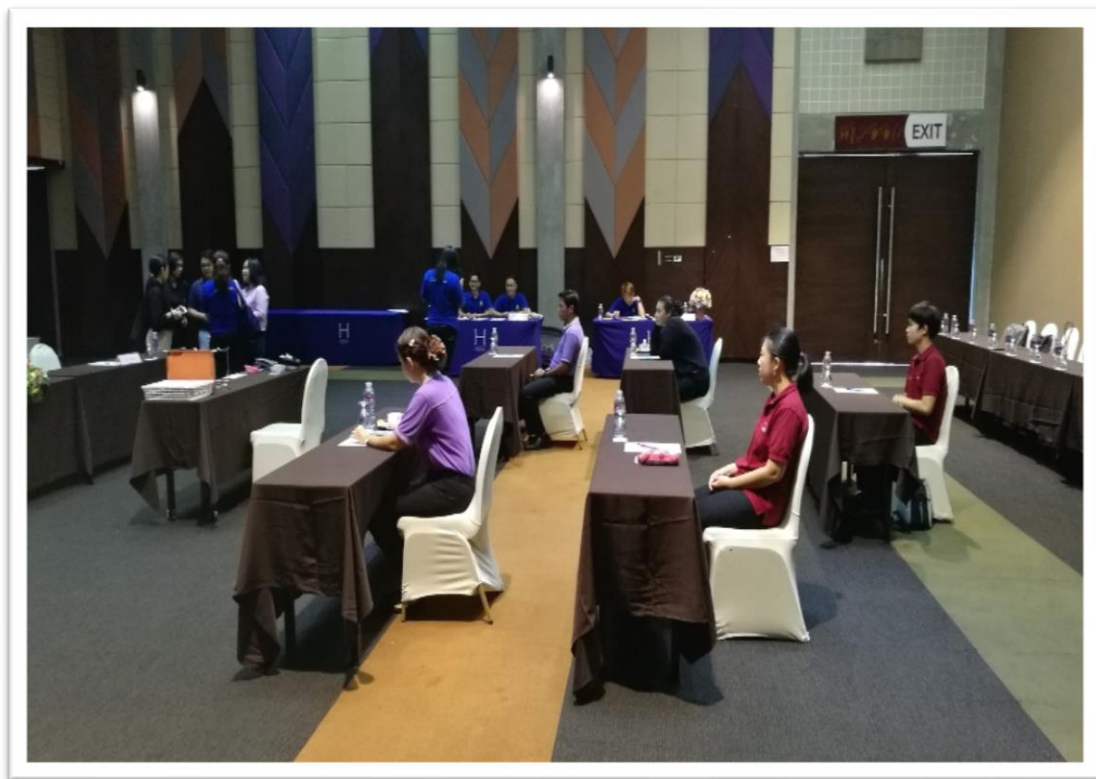
ประชุมกลุ่มย่อย ณ โรงแรมบางแสนเฮอริเทจ



การจัดเตรียมเอกสารเพื่อทดสอบสมรรถนะบุคลากรต้อนรับส่วนหน้า ณ โรงแรมบางแสนเฮอริเทจ



การทดสอบสมรรถนะบุคลากรต้อนรับส่วนหน้า ณ โรงแรมบางแสนเฮอริเทจ



การทดสอบสมรรถนะบุคลากรต้อนรับส่วนหน้า ณ โรงแรมบางแสนเฮอริเทจ



ลงทะเบียน ณ โรงแรมบางแสนเฮอริเทจ



การสัมภาษณ์บุคลากรต้อนรับส่วนหน้า ณ โรงแรมบางแสนเฮอริเทจ



ลงทะเบียน ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



การประชุมกลุ่มย่อยเกี่ยวกับกระบวนการทดสอบมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรโรงแรม
ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



การประชุมกลุ่มย่อยเกี่ยวกับกระบวนการทดสอบมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรโรงแรม
ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



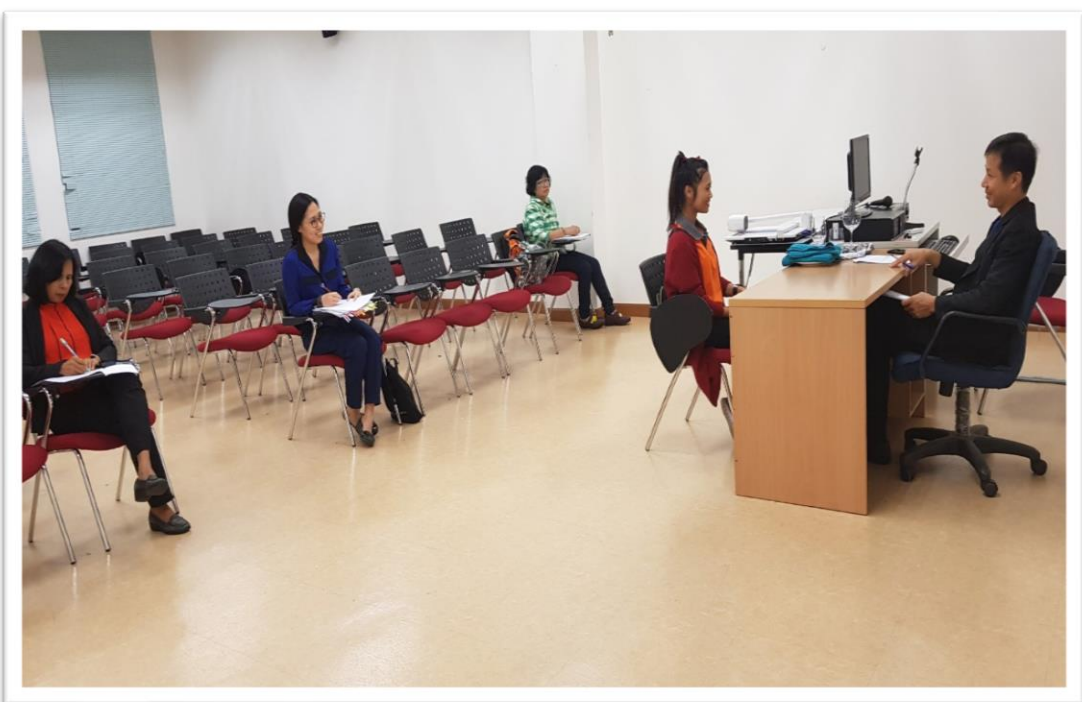
การประชุมกลุ่มย่อยและสัมภาษณ์กระบวนการทดสอบมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรโรงแรม
ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



การทดสอบสมรรถนะบุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่ม (ทดสอบข้อเขียน)
ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



การทดสอบสมรรถนะบุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่ม ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



การทดสอบสมรรถนะบุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่ม (การทดสอบสัมภาษณ์)
ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง