



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยย่อยที่ 2 แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรม
โรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

Guidelines for Encouraging Entrepreneur on hotel industry toward Evaluation
Process on Professional Competency Standard
on hotel services: Participatory research

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และคณะ

ธันวาคม 2561

สัญญาเลขที่ RDG60T0018

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยย่อยที่ 2 แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรม
โรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

Guidelines for Encouraging Entrepreneur on hotel industry toward Evaluation
Process on Professional Competency Standard
on hotel services: Participatory research

คณะผู้วิจัย

สังกัด

1. ผศ.ดร. โชคชัย สุเวชวัฒนกุล

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2. ผศ.ดร. เกศรา สุกเพชร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ชุดโครงการ การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพ
บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย วช. สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

บทสรุปผู้บริหาร

โครงการวิจัย:

แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

Guidelines for Encouraging Entrepreneur on hotel industry toward Evaluation Process on Professional Competency Standard on hotel services: Participatory research.

ภายใต้แผนงานวิจัย:

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

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

นักวิจัยในโครงการ:

1.1 หัวหน้าโครงการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โชคชัย สุเวชวัฒนกุล

1.2 ผู้ร่วมงานวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกศรา สุกเพชร

1.3 ที่ปรึกษาโครงการวิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร.จรรยาตรี มาติลโกวิท

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

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

ภายใต้การกำหนดนโยบายด้านการศึกษาก่อนที่สนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนในทุกระดับ และมุ่งเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็งแก่แรงงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของภาคเศรษฐกิจฐานราก ซึ่งต้องเสริมสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาคแรงงานภาคเอกชนและภาครัฐ ให้ครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพและฝีมือของแรงงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้สามารถมีผลผลิตและรายได้สูงขึ้นตามมาตรฐานฝีมือแรงงานของตน ตลอดจนส่งเสริมให้แรงงานทุกกลุ่มมีงานทำมีอาชีพเสริมได้รับการคุ้มครองและดูแลด้านสุขอนามัยความปลอดภัยในการทำงานตลอดจนมีหลักประกันความมั่นคงรวมทั้งสวัสดิการแรงงานอย่างทั่วถึงและเป็นระบบจึงได้พัฒนาระบบคุณวุฒิแห่งชาติขึ้นโดยระบบคุณวุฒิแห่งชาติของไทยสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ระบบคุณวุฒิการศึกษา และระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่สอดคล้องกับระหว่างระบบมาตรฐานต่าง ๆ เช่น สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของ

บุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียนผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วม จึงมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการปฏิบัติงานอาชีพหรือมาตรฐานอาชีพและสถาบันมาตรฐานวิชาชีพซึ่งจะทำหน้าที่ในการวัดหรือเทียบเคียงสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในอาชีพนั้น ๆ กำหนดโดยเจ้าของอาชีพหรือกลุ่มอาชีพซึ่งได้รับการสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและความสามารถร่วมกันกำหนดมาตรฐานอาชีพการโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ต้องเน้นบทบาทการมีส่วนร่วมของเจ้าของอาชีพหรือกลุ่มอาชีพและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบวิธีการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่สอดคล้องกันระหว่างมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีการประกาศใช้ โดยมีพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของเจ้าของอาชีพหรือกลุ่มอาชีพเป็นหลักสำคัญ เพื่อดำเนินการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยสามารถส่งเสริมให้กลุ่มอาชีพในอุตสาหกรรมมีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพเพิ่มขึ้นทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและการพัฒนากำลังคนด้านการให้บริการโรงแรมที่พักของประเทศต่อไป

โครงการวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการโรงแรมที่พักอันเป็นอุตสาหกรรมสำคัญของภาคท่องเที่ยวอันจะส่งผลให้ภาคส่วนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวทางการยกระดับสมรรถนะบุคลากรของตนและมีแนวทางในการขับเคลื่อนคลัสเตอร์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมดังกล่าวของประเทศ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมครั้งนี้

(1) ใช้แนวทางการค้นหาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทย เพื่อให้กระบวนการพัฒนาเหมาะสมกับสภาพและลักษณะการทำงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยเป็นการเฉพาะ

(2) ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยได้แก่ มาตรฐานสมรรถนะยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (MRA) มาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และมาตรฐานอาชีพของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

ขอบเขตพื้นที่ ประเทศไทยในภาพรวม

ขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาค้นคว้านี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

3.1 หน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย กรมการท่องเที่ยว กรมการพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ องค์การมหาชน

3.2 หน่วยงานภาคเอกชนหรือภาคผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย สมาคมโรงแรมไทย และมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย

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

1.4 วิธีการดำเนินการศึกษา

การดำเนินการวิจัยของโครงการย่อย 2 ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ขั้นตอนที่ 3 เก็บข้อมูลเพื่อหาปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำ (ร่าง) ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ขั้นตอนที่ 6 วิพากษ์และปรับปรุง (ร่าง) ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป้าหมายที่ใช้เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วมในครั้งนี้ได้แก่ ผู้ประกอบการ/ผู้บริหาร/พนักงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องของโรงแรมในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป้าหมายที่ใช้เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วมในครั้งนี้ได้แก่ ผู้ประกอบการ/ผู้บริหาร/พนักงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง ของโรงแรมในประเทศไทย โดยที่มีการคำนวณโดยใช้ตาราง Yamane ในการคำนวณขนาดตัวอย่างจากประชากรที่ไม่ทราบจำนวน โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 5% ซึ่งค่าของ n จะได้เท่ากับ 400 ตัวอย่าง ดังนั้นจึงทำการเก็บตัวอย่างโดยเก็บทั้งหมด 400 คน โดยแบ่งสามสัดส่วนดังต่อไปนี้

แสดงจำนวนตัวอย่างของพนักงานโรงแรมแต่ละระดับ จำแนกตามโรงแรมได้ดังนี้

ระดับโรงแรม (ดาว)	จำนวนโรงแรม (โรง)	ร้อยละ
5	22	37.93
4	24	41.37
3	9	15.52
2	3	5.18

ที่มา : สมาคมโรงแรมไทย

แสดงจำนวนแบบสอบถามของโรงแรมแต่ละระดับ

ระดับโรงแรม (ดาว)	ร้อยละ	จำนวน แบบสอบถาม (ชุด)
5	37.93	152
4	41.37	165
3	15.52	62
2	5.18	21
รวม	100	400

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจะเป็นการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามจากกลุ่มตัวแทนภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานโดยรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) สถิติที่ใช้ในการทดสอบเครื่องมือ 2) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และ 3) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) นอกจากการวิเคราะห์ด้วยสถิติแล้ว การวิจัยยังมีกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ

2. สรุปผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการโรงแรม โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม เพื่อทราบถึงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการลงเก็บแบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด โดยสามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

ข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ สามารถสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย ประมาณ 20 – 37 ปีซึ่งอยู่ในช่วง Generation Y มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญา ตำแหน่งงานโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ที่ฝ่ายพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน สำหรับเงินเดือนที่ได้รับ 10,001-20,000 บาท ซึ่งระยะเวลาทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมอยู่ระหว่าง 1-5 ปี ประเภทโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ระดับ 3 ดาว ซึ่งลักษณะการบริหารงานส่วนใหญ่เป็นโรงแรมดำเนินการเอง

ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน สรุปได้ว่า โดยภาพรวมเห็นว่าด้านการจัดองค์กรและด้านการควบคุมเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.02 มีระดับความคิดเห็น

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านการนำ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.01 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก และด้านการวางแผน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก ตามลำดับ

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย สรุปได้ว่า โดยภาพรวมเห็นว่าด้านกระบวนการภายใน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.05 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.04 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก ด้านการเงิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.99 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก และด้านลูกค้า โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.97 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก ตามลำดับ

แนวทางการกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่การประเมิน สามารถสรุปได้ดังนี้ ด้านการวางแผน ควรส่งเสริมแผนการสนับสนุนการให้เข้าร่วมกิจกรรมจากภาครัฐ เพื่อทำให้องค์กรต้องการเข้าร่วมการประเมินและด้านการจัดองค์กร ควรส่งเสริมให้มีผู้ประเมินที่มาจากผู้ปฏิบัติงานจริง ส่วนในด้านการนำ ควรทำให้เห็นว่าการประเมินจะสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้เข้าร่วมการประเมิน และด้านการควบคุม ควรพัฒนาระบบการประเมินร่วมกับของหน่วยงานประเมินต่างๆ

แนวทางประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยสามารถสรุปได้ดังนี้ด้านการเงินการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ความผิดพลาดในการทำงาน ลดลง ซึ่งในส่วนของด้านลูกค้า การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ ความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการบวนการภายใน การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ นวัตกรรมการทำงานใหม่ๆและสุดท้ายด้านการเรียนรู้และการเติบโตการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของระดับความสามารถของพนักงาน

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. นโยบายทางด้านการบูรณาการระบบการประเมินของหน่วยประเมินต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม
14. นโยบายการตรวจสอบระบบการประเมินให้มีมาตรฐาน

3. ผลสำเร็จและความคุ้มค่าของงานวิจัย

การศึกษาในโครงการ แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม (Guidelines for Encouraging Entrepreneur on hotel industry toward Evaluation Process on Professional Competency Standard on hotel services: Participatory research) เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หลักของแผนงานวิจัยและนำไปสู่การประยุกต์ใช้ ตลอดจนมีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่จะใช้ทำการวิจัยในระดับ Intermediate results ซึ่งเป็นผลสำเร็จระดับกลาง กล่าวคือ เป็นผลสำเร็จที่ต่อยอดมาจากผลสำเร็จเบื้องต้นจากการศึกษาและปรากฏการณ์ในประเด็น ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการโรงแรม (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) และ เป็นผลที่จะก้าวไปสู่ผลสำเร็จระยะสุดท้ายของงานวิจัย

ระดับความสำเร็จของงาน

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

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

4. การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการเข้าสู่กระบวนการประเมินมากยิ่งขึ้น
2. ภาครัฐสามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเข้าสู่กระบวนการประเมินของโรงแรมเพิ่มมากขึ้น สามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการโรงแรมส่งพนักงานหรือบุคลากรในโรงแรมเข้าสู่กระบวนการประเมินเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถนำมาการกำหนดผลประโยชน์ที่โรงแรมจะได้รับ เช่น การลดหย่อนภาษี ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมินที่จะได้รับ เช่น การเพิ่มเงินเดือนของบุคลากรที่ผ่านการประเมิน
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดและจัดตั้งหน่วยประเมิน จัดตั้งชมรมและสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมไทยเพื่อส่งเสริมการเข้าร่วมการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม และนอกจากนี้สามารถนำผลดังกล่าวพิจารณาเกี่ยวกับศูนย์การประเมินในแต่ละภูมิภาคให้มีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการสำหรับผู้ที่เข้าสู่การประเมินสำหรับบุคลากรโรงแรมในแต่ละภูมิภาคให้มีการกระจายเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น
4. รูปแบบการประเมินสามารถเป็นเครื่องมือในการทดสอบสำหรับบุคลากรโรงแรมได้อย่างมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ยังสามารถเป็นตัวชี้วัดสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมในการเข้าสู่การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการประเมิน การบริการของบุคลากรในโรงแรมนั้นๆ ได้เช่นเดียวกัน

บทคัดย่อ

โครงการวิจัยย่อยที่ 2 เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม (Guidelines for Encouraging Entrepreneur on hotel industry toward Evaluation Process on Professional Competency Standard on hotel services: Participatory research)” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม และ เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมประกอบไปด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ การลดหย่อนภาษี การส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม กฎหมายอาชีพเฉพาะตามพระราชบัญญัติ รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประเมิน รับรองมาตรฐานบุคลากรที่ผ่านการเข้าร่วมการประเมิน และการเทียบเคียงสมรรถนะรับรองมาตรฐานโรงแรม รัฐบาลส่งเสริมโรงแรมที่ผ่านการประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่มีมาตรฐานตามที่กำหนด การบูรณาการวิธีการประเมินกับทุกหน่วยงาน และ จำนวนหน่วยประเมินที่เพียงพอ ซึ่งปัจจัยทั้ง 9 ด้านดังกล่าวมีผลประโยชน์ในการเข้าประเมินได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต พบว่าข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม เพื่อการกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่การประเมินควรจัดทำนโยบายในด้านการจัดองค์กร และด้านการควบคุม และในส่วนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยควรจัดทำนโยบายด้านการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการโรงแรมเข้าร่วมการประเมิน

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม นโยบายการเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ การบูรณาการวิธีการประเมินของแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานและการกำหนดเวลาในการประเมินอย่างเหมาะสม นโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ ประสบการณ์และคุณวุฒิทางวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อการประเมินที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน นโยบายการกระจายองค์กรหน่วยประเมินให้เพียงพอในแต่ละภูมิภาค นโยบายการประเมินความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมของผู้รับการประเมินต้องมีความหลากหลายสาขาอาชีพนโยบายด้านการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในกระบวนการจัดการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม นโยบายการสนับสนุนการจัดตั้งชมรมและสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมไทยเพื่อส่งเสริมการเข้าร่วมการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม นโยบายสนับสนุนในด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมและผลประโยชน์ของผู้ประกอบการ นโยบายทางด้านบูรณาการระบบการประเมินของหน่วยประเมินต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม และนโยบายการตรวจสอบระบบการประเมินให้มีมาตรฐาน

คำสำคัญ : ผู้ประกอบการ, การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม, การมีส่วนร่วม

ABSTRACT

Sub research project named “Guideline for Encouraging Entrepreneur on hotel industry toward evaluation process on professional competency standard on hotel service: participatory research” aimed to factors supported and stimulated entrepreneurs in thai hotel industry leading to evaluation process of professional standard system in hotel industry which is announced to implement in Thailand via participation process, to enter preparing toward evaluation process of professional standard system in hotel industry which is announced to implement in Thailand via participation process, and to provide policy proposals in terms of supporting pattern for entrepreneurs in thai hotel industry for preparing on evaluation process of professional standard system in hotel industry which is announced to implement in Thailand via participation process

The result showed that Supporting Factors on entrepreneurs in hotel industry leading to evaluation process of professional standard included 9 factors such as tax deduction, promoting skills for the hospitality industry, specific professional law act, the government supports the cost of participating in the assessment, accreditation of qualified personnel through participation in the assessment and comparable competency, hotel accreditation, the government promotes the hotel industry through the assessment of the standard of Thai hospitality industry, Integrating assessment methods and sufficient number of assessment units. All of them were useful for assessment including to finance, customers, internal process, growing and learning. These elements showed that policy suggestion of supporting entrepreneurs in hotel industry for preparing toward evaluation process of professional standard in hotel industry, supporting and encouraging entrepreneurs in thai hotel industry entered to evaluation should arrange the policy of organizational management and controlling, moreover, expected benefits from evaluation of professional standard in thai hotel industry should conduct the supporting policy for entrepreneurs to attend evaluation of professional standard in hotel industry, the policy of comparable professional standard in hotel industry with other departments, the integration of assessment method on involved organizations with professional standard in

hotel industry relating to working and time determination for suitable evaluation, the policy of assessor selection contributed with qualify, property, experience, and professional qualification on hotel industry for effective evaluation and being fair to assessed persons, the policy of enough organizational distribution on each regions, the policy of professional capacity evaluation in hotel industry by assessed persons which is required with multiple profession, the policy of expenses support for evaluation process of professional officers in hotel industry, the policy of club and association establishing on thai hotel entrepreneurs for supporting to be attended on evaluation of profession in hotel industry, the policy of career achieving support in hotel industry officers and entrepreneur's benefits, the policy of evaluation integration by assessment units to be participated goal collection and direction of evaluation on professional standard in hotel industry, and the policy of checking for being standardized.

Keyword: Entrepreneur, Hotel industry toward evaluation process on professional competency standard on hotel, Participation.

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร	ก
บทคัดย่อ	ฎ
ABSTRACT	ฐ
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ด
สารบัญภาพ	ถ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	2
1.3 กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย	2
1.4 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
1.5 วิธีดำเนินการวิจัย	3
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	5
1.7 ขอบเขตการวิจัย	5
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ	7
2.2 ทฤษฎีองค์การและการจัดการ	17
2.3 ทฤษฎีเชิงระบบ	19
2.4 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การ (Balance Scorecard: BSC)	23
2.5 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน	29
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	50
3.1 แผนงานโครงการ	50
3.2 กลุ่มเป้าหมาย	52
3.3 ระยะเวลาทำการวิจัย	54
3.4 รูปแบบการวิจัย	55
บทที่ 4 ผลการวิจัย	62
4.1 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1	62

4.2 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2	84
4.3 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3	89
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
5.1 สรุปอภิปรายผล	93
5.2 ข้อเสนอแนะ	101
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	107

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1.1	แสดงจำนวนตัวอย่างของพนักงานโรงแรมแต่ละระดับ	4
ตารางที่ 1.2	แสดงจำนวนแบบสอบถามของโรงแรมแต่ละระดับ	4
ตารางที่ 2.1	แสดงสรุปปัจจัยแรงจูงใจในการประเมิน	44
ตารางที่ 3.1	แสดงแผนงานโครงการ	51
ตารางที่ 3.2	แสดงตารางกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย	53
ตารางที่ 3.3	แสดงแผนระยะเวลาทำการวิจัย	54
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลเชิงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	63
ตารางที่ 4.2	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน ด้านการวางแผน	64
ตารางที่ 4.3	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน ด้านการจัดองค์กร	66
ตารางที่ 4.4	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน ด้านการนำ	67
ตารางที่ 4.5	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน ด้านการควบคุม	68
ตารางที่ 4.6	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมิน มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ด้านการเงิน	69
ตารางที่ 4.7	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมิน มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ด้านลูกค้า	70
ตารางที่ 4.8	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมิน มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ด้านกระบวนการ ภายใน	71
ตารางที่ 4.9	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมิน มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ด้านการเรียนรู้และ การเติบโต	72
ตารางที่ 4.10	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะ	74
ตารางที่ 4.11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้	75

ตารางที่ 4.12	การวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมโรงแรมไทย	76
ตารางที่ 4.13	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลวิเคราะห์ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริม ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	77
ตารางที่ 4.14	การวิเคราะห์ตัวแปรแฝงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการประเมิน มาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	78
ตารางที่ 4.15	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลวิเคราะห์ปัจจัยประโยชน์ที่คาดว่าจะ ได้รับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	79
ตารางที่ 4.16	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่ปรับเป็นโมเดลที่พัฒนาขึ้น	81
ตารางที่ 4.17	ตารางปัจจัยและข้อเสนอชิงนโยบายภาครัฐ	89
ตารางที่ 4.18	ตารางปัจจัยและข้อเสนอชิงนโยบายภาคองค์กรเอกชน	90
ตารางที่ 4.19	ตารางปัจจัยและข้อเสนอชิงนโยบายภาคหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม ผู้รับรองผล	90

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของวิธีระบบ	22
ภาพที่ 2.2 สรุปตัวแปรจากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยส่งเสริมการประเมิน	46
ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลวิเคราะห์ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	77
ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลวิเคราะห์ปัจจัยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	79
ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	80

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ภายใต้การกำหนดนโยบายด้านการศึกษาที่สนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนในทุก
ระดับ และมุ่งเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็งแก่แรงงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของภาคเศรษฐกิจฐาน
ราก ซึ่งต้องเสริมสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาคแรงงานภาคเอกชนและภาครัฐ ให้ครอบคลุมถึง
การพัฒนาคุณภาพและฝีมือของแรงงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้สามารถมีผลผลิตและรายได้สูงขึ้นตาม
มาตรฐานฝีมือแรงงานของตน ตลอดจนส่งเสริมให้แรงงานทุกกลุ่มมีงานทำมีอาชีพเสริมได้รับการ
คุ้มครองและดูแลด้านสุขอนามัยความปลอดภัยในการทำงานตลอดจนมีหลักประกันความมั่นคง
รวมทั้งสวัสดิการแรงงานอย่างทั่วถึงและเป็นระบบจึงได้พัฒนาระบบคุณวุฒิแห่งชาติขึ้นโดยระบบ
คุณวุฒิแห่งชาติของไทยสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ระบบคุณวุฒิการศึกษา และระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
ที่สอดคล้องกับระหว่างระบบมาตรฐานต่าง ๆ เช่น สมรรถนะข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของ
บุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งอาเซียนผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วม จึงมีเป้าหมายสำคัญ
ในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสามารถ
ในการปฏิบัติงานอาชีพหรือมาตรฐานอาชีพและสถาบันมาตรฐานวิชาชีพซึ่งจะทำหน้าที่ในการวัดหรือ
เทียบเคียงสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในอาชีพนั้น ๆ กำหนดโดยเจ้าของอาชีพหรือกลุ่ม
อาชีพซึ่งได้รับการสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและความสามารถร่วมกันกำหนด
มาตรฐานอาชีพการโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ต้องเน้นบทบาทการมีส่วนร่วม
ของเจ้าของอาชีพหรือกลุ่มอาชีพ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ประเทศ
ไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบวิธีการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
ที่สอดคล้องกันระหว่างมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีการประกาศใช้ โดยมีพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของ
เจ้าของอาชีพหรือกลุ่มอาชีพเป็นหลักสำคัญ เพื่อดำเนินการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรใน
อุตสาหกรรมโรงแรมไทยสามารถส่งเสริมให้กลุ่มอาชีพในอุตสาหกรรมมีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ
เพิ่มขึ้นทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและการพัฒนากำลังคนด้านการให้บริการโรงแรมที่พัก
ของประเทศต่อไป

โครงการวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการใน
อุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรม

โรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมที่พักอันเป็นอุตสาหกรรมสำคัญของภาคท่องเที่ยวอันจะส่งผลให้ภาคส่วนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวทางการยกระดับสมรรถนะบุคลากรของตนและมีแนวทางในการขับเคลื่อนคลัสเตอร์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมดังกล่าวของประเทศ

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

1.3 กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย

กรอบการดำเนินงานในภาพรวมของส่วนนี้ประกอบด้วย 4 ส่วนหลักคือ

ส่วนที่ 1 ขึ้นเตรียมการโดยเป็นการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 2 ขึ้นการสำรวจความเห็นที่มีต่อปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 ขึ้นพัฒนาแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 4 ขั้นการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

1.4 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมโครงการย่อยที่ 2 กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ
3. ทฤษฎีเชิงระบบ
4. แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การ (Balance Scorecard: BSC)
5. แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยของโครงการย่อย 2 ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ขั้นตอนที่ 3 เก็บข้อมูลเพื่อหาปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำ (ร่าง) ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ขั้นตอนที่ 6 วิพากษ์และปรับปรุง (ร่าง) ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป้าหมายที่ใช้เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้

ประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วมในครั้งนี้ได้แก่ ผู้ประกอบการ/ผู้บริหาร/พนักงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องของโรงแรมในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป้าหมายที่ใช้เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วมในครั้งนี้ได้แก่ ผู้ประกอบการ/ผู้บริหาร/พนักงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง ของโรงแรมในประเทศไทย โดยที่มีการคำนวณโดยใช้ตาราง Yamane ในการคำนวณขนาดตัวอย่างจากประชากรที่ไม่ทราบจำนวน โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 5% ซึ่งค่าของ n จะได้เท่ากับ 400 ตัวอย่าง ดังนั้นจึงทำการเก็บตัวอย่างโดยเก็บทั้งหมด 400 คน โดยแบ่งสามสัดส่วนดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนตัวอย่างของพนักงานโรงแรมแต่ละระดับ จำแนกตามโรงแรมได้ดังนี้

ระดับโรงแรม (ดาว)	จำนวนโรงแรม (โรง)	ร้อยละ
5	22	37.93
4	24	41.37
3	9	15.52
2	3	5.18

ที่มา : สมาคมโรงแรมไทย

ตารางที่ 1.2 แสดงจำนวนแบบสอบถามของโรงแรมแต่ละระดับ

ระดับโรงแรม (ดาว)	ร้อยละ	จำนวน แบบสอบถาม (ชุด)
5	37.93	152
4	41.37	165
3	15.52	62
2	5.18	21
รวม	100	400

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจะเป็นการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามจากกลุ่มตัวแทนภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานโดยรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) สถิติที่ใช้ในการทดสอบเครื่องมือ 2) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และ 3) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) นอกจากการวิเคราะห์ด้วยสถิติแล้ว การวิจัยยังมีกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การส่งเสริมผู้ประกอบการ หมายถึง การกระตุ้น จูงใจผู้ประกอบการโรงแรมไทยเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพของบุคลากรภายในโรงแรม เพื่อให้บุคลากรได้รับรองมาตรฐานความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในการวิจัย 4 ส่วน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมครั้งนี้

(1) ใช้แนวทางการค้นหาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทย เพื่อให้กระบวนการพัฒนาเหมาะสมกับสภาพและลักษณะการทำงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยเป็นการเฉพาะ

(2) ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยได้แก่ มาตรฐานสมรรถนะยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพ การท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA) มาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ และมาตรฐานอาชีพของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

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. ผู้ประกอบการโรงแรมและที่พักของประเทศไทยมีความตระหนักเกี่ยวกับการเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมมากขึ้น

2. ผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้ประกอบการจัดการเกี่ยวกับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพิ่มมากขึ้น

4. ผู้ประกอบการสามารถนำรูปแบบกระบวนการประเมินดังกล่าวมาถอดเป็นต้นแบบสำหรับการอบรมเพื่อให้พนักงานมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมถึง กระบวนการต่าง ๆ สามารถทำให้บุคลากรในโรงแรมสามารถผ่านมาตรฐานการประเมินได้ง่ายมากขึ้น

5. สามารถทำให้ภาครัฐสามารถกำหนดนโยบายเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าสู่กระบวนการประเมินมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาโครงการวิจัยย่อยที่ 2 “แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม 2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม และ 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม ทางคณะผู้วิจัยได้นำเสนอการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ
- 2.2 ทฤษฎีองค์การและการจัดการ
- 2.3 ทฤษฎีเชิงระบบ
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard: BSC)
- 2.5 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.6 การประเมินสมรรถนะวิชาชีพตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ
- 2.7 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ Competency
- 2.8 การพัฒนามาตรฐานอาชีพและระบบคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับประเทศไทย

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจ

มาสโลว์ (Maslow, 1954) “แรงจูงใจ” (Motivation) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคล ทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน การทำงานธุรกิจ หรืองานอุตสาหกรรมเป็นงานที่จะต้องคำนึงถึงผลได้ผลเสีย กำไรขาดทุน ทั้งการดำเนินงานยังเต็มไปด้วยการแข่งขันในทุกเรื่องไม่ว่าจะด้านคุณภาพของสินค้า และบริการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การตลาด รวมไปถึงการควบคุมต้นทุนการผลิตและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ปัญหาที่ต้องประสบกันมาทุกยุคทุกสมัย คือการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าขององค์กร ทำอย่างไรจะให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นทำงานเต็มที่ เต็ม

ความสามารถเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพดีที่สุด และด้วยปริมาณมากที่สุด ผู้บริหารหลายคนอาจคิดถึงกลยุทธ์การให้รางวัลและการลงโทษ ผู้บริหารบางคนคิดถึงหลักเมตตาธรรมให้อยู่กันด้วยความรัก ความเข้าใจแล้วปลงการทำงานก็จะตามมา และมีผู้บริหารอีกส่วนหนึ่งที่คิดถึงคำกล่าวที่ว่า “ชาติดีไม่ต้องทาสีแดง” คือคนดีไม่ว่าอย่างไรก็ทำงานดีสม่ำเสมอ เพราะมีสิ่งผลักดันในการทำงานที่มาจากภายในตัวของบุคคลผู้นั้นเอง แต่สำหรับบางคนที่คิดรวทางลัดหลอกคนมากักขังหนองเหนียวใช้กำลังบังคับให้ทำงาน วิธีนี้น่าจะได้ชื่อว่ามิได้ใช้กลยุทธ์เชิงจิตวิทยาแต่อย่างใดในการเสริมสร้างคนให้ทำงาน ทั้งยังเป็นการทำผิดศีลธรรม และผิดกฎหมายอีกด้วย

การเสริมสร้างให้คนทำงานได้เป็นอย่างดีนั้น นอกจากเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณ และคุณภาพแล้ว ยังเน้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติมีความสุขความพอใจ และเต็มใจลงแรงลงแรงเพื่อให้ผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าว คือแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ซึ่งผู้ทำงานธุรกิจควรให้ความสำคัญ และสนใจศึกษาเพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า ในที่นี้จะกล่าวถึง ความหมายของแรงจูงใจ ความเป็นมา และความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะ และที่มาของแรงจูงใจ ทฤษฎี และการประยุกต์ความรู้เรื่องแรงจูงใจไปใช้งาน

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์กับความต้องการของมนุษย์โดยตรงซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญ ทัศนคติ และการจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์การแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจะมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ สำหรับความหมายของคำว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายดังนี้

สมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือพลังที่ริเริ่มกำกับ และช่วยคำจุนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคล ซึ่งแรงจูงใจสามารถมีรูปแบบที่หลากหลาย และในอีกทางหนึ่งแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่กระตุ้นแรงผลักดันภายในให้กระทำได้

แอนเดรส (Andress, 1970) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นตัวการที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์

เบลสัน และ สไตเนอร์ (Berelson & Steiner, 1964) ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั่นก็คือสถานการณ์ภายใน ซึ่งช่วยกระตุ้น และริเริ่มเรื่องของกิจกรรมการเคลื่อนไหว แล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย

บาวน์ (Brown, 1980) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความคิดซึ่งเป็นแรงขับอยู่ภายในซึ่งประกอบไปด้วยอารมณ์ ความปรารถนาซึ่งเป็นเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาซึ่งมีปริมาณมากน้อยไม่เท่ากัน

โลเวล (Lowell, 1980) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

ไซเดนเบิร์ก (Scidenberg, 1976) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการภายในของตัวบุคคลทางด้านชีววิทยา ซึ่งแสดงออกมาโดยทางพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาเพื่อให้มนุษย์มีความอยู่รอดได้ เมื่อมนุษย์มีการเรียนรู้จากสังคม จะมีความต้องการในสิ่งอื่นๆ เช่น ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง

จากคำอธิบายและความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึงความต้องการภายในหรือแรงกระตุ้นที่ตอบสนองแก่บุคคลให้แสดงออกพฤติกรรมตามความต้องการนั้น ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำ หรือดีนรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรม ที่เกิดจากแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา เช่น การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก การหันไปมองเมื่อมีคนเดินผ่านหน้า การยกหู โทรศัพท์เมื่อมีกริ่งดังขึ้น ตัวอย่างที่ยกมานี้เป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ยังไม่จัดว่าเป็นแรงจูงใจ ที่จะจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ เช่น การที่เจ้าหน้าที่บัญชีพยายามทำบัญชีให้เรียบร้อย เพื่อต้องการคำชมจากหัวหน้างาน การที่พนักงานขายตั้งใจมาทำงานสม่ำเสมอไม่ขาดงาน และตั้งใจขายอดขาย เพราะหวังจะได้รับความสะดวกดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ การที่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลตั้งใจทำงานขึ้นหนึ่งเป็นอย่างดี เพราะตระหนักในศักดิ์ศรีของตัวเอง ฯลฯ ตัวอย่าง 3 ประการนี้ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมมีความเข้มข้น มีทิศทาง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใดจึงมิใช่พฤติกรรมทั่วไป ที่เกิดจากการตอบสนองสิ่งเร้าธรรมดา นอกจากนั้นพฤติกรรมการจูงใจที่เกิดขึ้น ยังเป็นผลเนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจ ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไป

2.2.2 ความเป็นมาและความสำคัญของแรงจูงใจ

1. ความเป็นมาของแรงจูงใจ

การใช้กลยุทธ์ เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้อง การนั้นมีใช้ของใหม่ที่เพิ่งเริ่มเกิดขึ้นในเร็วๆ นี้ ในสมัยโบราณก็มีการใช้วิธีการดังกล่าว ทั้งกับมนุษย์ด้วยกัน และกับสัตว์ที่จัดเป็นผู้ร่วมงานด้วยเช่นกัน กลยุทธ์ที่นำมาใช้บางประการเป็นไปโดยทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพอใจ สมารถใจที่จะทากลยุทธ์บางประการ แม้จะได้ผลในการสร้างแรงกระตุ้นให้ทำงานได้มากขึ้น แต่ผู้ปฏิบัติอาจมีเจตคติทางลบต่อผู้บริหาร เพราะถูกเอารัดเอาเปรียบเกินไป หรือบุคคลภายนอกอาจมองโดยไม่ยอมรับนัก เพราะเอารัดเอาเปรียบกัน

2. ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

การทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของการจงใจในการทำงานโดยตั้งปัญหา ถ้าม-ตอบเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนบางคนที่เราพบเห็นในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างรายการปัญหา เช่น เพราะอะไรนักวิทยาศาสตร์บางคนจึงใช้เวลามากมายเหลือเกินอยู่ในห้องทดลองบางคนใช้เวลาส่วนใหญ่เกือบตลอดชีวิตของเขาที่เดียว เพื่อการทดลองนั้นๆ เพราะอะไรนักกีฬาบางคนจึงสู้ทนเหนียวยากกับการฝึกซ้อมซ้ำๆ ซากๆ เป็นเวลาแรมเดือน แรมปี ก่อนเข้าแข่งขันกีฬานัดสำคัญ เพราะอะไรคนบางคนจึงยอมอดทน เสียสละ ทำงานหนัก และใช้พลังทั้งหมดในตัวตลอดชีวิตของเขา เพื่อการค้นพบโลกอนาคตในบางลักษณะที่ยังไม่มีใครพบได้มาก่อน ในขณะที่คนบางคนทำในลักษณะเดียวกัน แต่เพื่อการค้นหาร่องรอยอดีตของโลกดึกดำบรรพ์ไม่สนใจใฝ่รู้ในโลกอนาคต

จากตัวอย่างปัญหาที่ยกมานี้คำตอบดังกล่าวก็คือ พฤติกรรมเหล่านั้นมีสิ่งผลักดันหรือมีแรงจูงใจให้เกิดขึ้น คือเป็นพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจ พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น จริงจัง ลงทุนลงแรง กระทำในสิ่งนั้นเพื่อให้ผลงาน หรือผลการกระทำบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กล่าวสรุปเป็นข้อๆ ถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1) แรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

2) แรงจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทนบากบั่น คิดหา วิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอย หรือลดความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3) แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่านักจิตวิทยา บางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดันรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด เลยพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4) แรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิด และทำในสิ่งที่ไม่ดี

จากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการ จะเห็นได้ว่า องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงาน และความสามารถอย่างเต็มที่ และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นได้ เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

2.2.3 ลักษณะและที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motives) เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการจูงใจ จากตัวอย่างพฤติกรรม การจูงใจในการทำงานที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ว่าด้วยความหมายของการจูงใจ ในเรื่องพฤติกรรมการทำงาน ของเจ้าหน้าที่บัญชี พนักงานขาย และผู้จัดการฝ่ายบุคคล จากตัวอย่างดังกล่าวซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความต้องการคำชมทำให้เจ้าหน้าที่บัญชีตั้งใจทำบัญชีให้เรียบร้อย ความหวังที่จะได้รับความดีความชอบพิเศษ ทำให้พนักงานขายมาทำงานสม่ำเสมอ และตั้งใจขายอดขาย ความรักศักดิ์ศรีในตัวเองของผู้จัดการฝ่ายบุคคลทำให้ตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการจูงใจมีใช้อยู่ จะเกิดขึ้นมาเองต้องมีสิ่งจูงใจสิ่งที่มาจูงใจนั้นเรียกว่า “แรงจูงใจ” ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทาง

มีแนวคิด และคำอธิบายมากมายที่กล่าวถึงลักษณะ และที่มาของแรงจูงใจ แนวคิดและคำอธิบายดังกล่าวแม้จะพูดถึงสิ่งเดียวกันแต่มีจุดเน้นที่ต่างกันไป ในที่นี้จะกล่าวถึงลักษณะ และที่มาของแรงจูงใจที่น่าจะเป็นประโยชน์ และเข้าใจง่าย มี 2 ลักษณะ ดังนี้

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติแสดงความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงานมองว่าองค์กร คือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร กระทำการต่างๆ ให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาด

องค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุนไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพันเห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็กๆ น้อยๆ ทั้งประเภทแซนด์วิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไป ทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ทั้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปเนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออก หรือไม่มีที่ไปก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัลเกียรติยศชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรมบุคคลจะแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้รับความดีความชอบ เป็นต้น

2.2.4 ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่นอาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับ หรือสิ่งเร้าใจ หรือภาวะการตื่นตัวในบุคคล หรืออาจจะเนื่องมาจากการคาดหวังหรือบาง ครั้งบางคราวก็อาจเป็นแรงจูงใจไร้สำนึก คือเนื่องมาจากการเก็บกดซึ่งบางทีเจ้าตัวก็ไม่ได้รู้ตัวจะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในคนเรานั้นไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกัน อาจทำให้เกิดพฤติกรรมต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมเหมือนกัน พฤติกรรมอย่างหนึ่งอาจเกิดจากแรงจูงใจหลายอย่าง และในบุคคลต่างสังคม ก็มักมีแรงจูงใจต่างกัน เนื่องจากสังคมที่ต่างกัน มักทำให้เกิดแรงจูงใจต่างกัน

ในที่นี้จะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจแต่ละอย่างโดยสังเขปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน ซึ่งมีที่มาของแรงจูงใจบางอย่างนั้นจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ไม่สามารถแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้

1) ความต้องการ (Needs) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุล เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น คนที่รู้สึกเหนื่อยล้าโดยการนอน หรือนั่งพัก หรือเปลี่ยนบรรยากาศเปลี่ยนอิริยาบถดูหนังฟังเพลง คนที่ถูกทิ้งให้อยู่คนเดียวเกิดความต้องการความรักความสนใจจากผู้อื่น เป็นแรงผลักดันให้คนนั้นกระทำการบางอย่างเพื่อให้ได้รับความรักความสนใจ ความ

ต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม กล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลความต้องการในคนเรามีหลายประเภท นักจิตวิทยาแต่ละท่านจะอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่างๆ กัน แต่โดยทั่วไปแล้ว เราอาจแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) ความต้องการทางกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากธรรมชาติของร่างกาย เช่น ต้องการกินอาหาร หายใจ ขับถ่ายของเสีย การเคลื่อนไหว พักผ่อน และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางกายทำให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลกระทำการเพื่อสนองความต้องการดังกล่าว เรียกแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายนี้ว่า เป็นแรงจูงใจทางชีวภาพ หรือทางสรีระ (Biological Motives)

(2) ความต้องการทางสังคม หรือความต้องการทางจิตใจ (Social or Psychological Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมั่นคงปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการอิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต และตำแหน่งทางสังคม ความต้องการทางสังคม หรือทางจิตใจดังกล่าวนี้เป็นเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าวคือ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่เรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม (Social Motives)

2) แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ และแรงขับมักเกิดควบคู่กัน คือเมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นๆ ไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมเราเรียกว่า เป็นแรงขับนอก จากนั้นแรงขับยังหมายถึงสภาพทางจิตวิทยาที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการทางกาย เช่น ความหิวทำให้เกิดสภาพทางจิตวิทยา คือ ใจสั่น ตาลอย หงุดหงิด อารมณ์เสีย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงาน เช่น การเร่งร้อนหาข้อสรุปจากการประชุมในบรรยากาศที่ผู้เข้าประชุมทั้งหัว ทั้งเหนื่อย แทนที่จะได้ข้อสรุปที่ดี บางครั้งกลับก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้งไม่ได้รับผลสำเร็จตามที่ต้องการ หรือเพราะด้วยความหิว ความเหนื่อยทำให้รีบสรุป และตกลงเรื่องงานโดยขาดการไตร่ตรอง เพื่อจะได้รับประทานอาหาร และพักผ่อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียต่องานได้ แต่ในบางกรณีบุคคลบางคนก็อาจฉวยโอกาสของการที่คนในที่ประชุมอยู่ในภาวะมีแรงขับด้านความหิว ความเหนื่อย มาเป็นประโยชน์ให้ลงมติบางเรื่องโดยง่ายและรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ต่องาน

3) สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ จัดเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยยกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่ยกย่อง การประกาศเกียรติคุณ หรือการจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานหรือบุคคลดีเด่นประจำปี การจัดทำเนียบ “Top Ten” หรือสาขาดีเด่นขององค์กร การมอบโล่รางวัลแก่ฝ่ายงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมในรอบปี ฯลฯ ตัวอย่างที่ยกมาเหล่านี้ จัดเป็นการใช้สิ่ง

ล่อใจมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่นักงานขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งล่อใจนั้น อาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือเป็นคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

4) การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมสมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมที่จะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา พนักงานต้อนรับที่พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวนี้เปรียบเหมือนเครื่องยนต์ที่ติดเครื่องพร้อมจะทำงาน บุคลากรในองค์กรถ้ามีการตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์พบว่า การตื่นตัวมี 3 ระดับ คือ การตื่นตัวระดับสูง การตื่นตัวระดับกลาง และการตื่นตัวระดับต่ำ ระดับที่นักจิตวิทยาค้นพบว่าดีที่สุดได้แก่การตื่นตัวระดับกลาง ถ้าเป็นการตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากเกินไปจนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือตื่นเต้นขาดสมาธิในการทำงาน ถ้าตื่นตัวระดับต่ำก็มักทำงานเฉื่อยชาผลงานเสร็จช้า และจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัว มีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัวได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่างๆ กัน ทั้งในส่วนที่เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระบบสรีระภายในของผู้นั้น

5) การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนา หรือการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปตัวอย่างเช่น การที่คนงานคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับโบนัสประจำปีสัก 4-5 เท่าของเงินเดือน การคาดหวังดังกล่าวนี้ ส่งผลให้พนักงานดังกล่าวกระปรีกระเปร่ามีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนก็อาจจะสมหวัง และมีอีกหลายคนที่มีผิดหวังในชีวิตจริงของคนเราโดยทั่วไป สิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นมักไม่ตรงกันเสมอไป ช่วงห่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ถ้าห่างกันมากก็อาจทำให้คนงานคับข้องใจ และเกิดปัญหาขัดแย้งอื่นๆ ตามมาเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารงานจึงควรระวังในเรื่องดังกล่าวที่ควรจะต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กันและกัน การสร้างความหวัง หรือการปล่อยให้พนักงานคาดหวังลมๆ แล้งๆ โดยที่สภาพความเป็นจริงทำไม่ได้ อาจจะก่อให้เกิดปัญหายุ้งยากที่คาดไม่ถึงในเวลาต่อไป ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากการที่กลุ่มคนงานของบริษัทใหญ่บางแห่งรวมตัวกันต่อต้านผู้บริหาร และเผาโรงงานเนื่องมาจากไม่พอใจที่ไม่ได้โบนัสประจำปีตามที่คาดหวังไว้ว่าควรจะได้ การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดัน หรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมอีกส่วนหนึ่ง ในองค์กรถ้าได้มีการกระตุ้นให้พนักงานทำงานโดยวางแผน และเป้าหมาย ตั้งระดับของผลงานตามที่ควรจะเป็น อาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยยกระดับมาตรฐานของผลงานของพนักงาน ซึ่งเมื่อได้ผลงานดีขึ้นผู้บริหารก็พิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดว่าจะได้ เช่นนี้นับว่าได้รับประโยชน์พร้อมกันทั้งฝ่ายเจ้าของกิจการและผู้ปฏิบัติงาน

6) การตั้งเป้าหมาย (Goal Settings) เป็นการกำหนดทิศทาง และจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้น ในการทำงานธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณ และคุณภาพ ถ้าพนักงานหรือนักธุรกิจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จะส่งผลให้ทำงานอย่างมีแผน และดำเนินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวเสมือนเรือที่มีหางเสือ ซึ่งใน

ชีวิตประจำวันของคนเรานั้น จะเห็นว่ามีคนบางคนที่ทำอะไรก็มักประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ดังกล่าวอาจจะมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จในการทำงาน คือการตั้งเป้าหมายในการทำงานแต่ละงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงาน ควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และตัวของพนักงานเอง

นอกจากนี้ ตามแนวคิดของ กิเซลลิ และบราวน์, (Ghiselli & Brown 1965) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจไว้ 5 ประการ ได้แก่

- 1) ระดับอาชีพ หมายถึง สถานะหรือความนิยมของคนต่ออาชีพถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูง ย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป จะเป็นทีพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
- 2) สถานะทางสังคม และสภาพการทำงานต่างๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสมต่อสภาพของผู้ปฏิบัติงาน ครูที่ปฏิบัติงานมานานควรได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง ได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดี ครูหรือผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
- 3) อายุของผู้ปฏิบัติงานทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี และ 45-54 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุในกลุ่มอื่น
- 4) สิ่งจูงใจทางด้านรายได้ประจำ และรายได้พิเศษก็เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
- 5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน คนงาน หรือผู้บริหารโรงเรียนกับครู รวมทั้งการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน หรือครูก็เป็นผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

การจูงใจมนุษย์นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และประสานสัมพันธ์เป็นกระบวนการคือ เมื่อมนุษย์มีความต้องการก็จะเกิดแรงกระตุ้น หรือแรงขับขึ้นในร่างกาย และจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจ หรือสิ่งจูงใจ สิ่งล่อใจ หรือสิ่งจูงใจ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1974) ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการคือ

- 1) สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกาย ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่พนักงานมาแล้วเป็นอย่างดี
- 2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส นี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3) สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกาย ในการทำงาน

4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุด กับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึงสมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคล ในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกร่วมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง และผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5) ความดึงดูดใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคลหมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีการทางให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การที่เปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานมีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

8) สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าวิธีการจูงใจของบาร์นาร์ด นอกจากจะตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เพื่อการยังชีพโดยให้สิ่งจูงใจเป็นเงินทอง สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการตอบสนองความต้องการทางกายแล้ว ยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยการส่งเสริมความเท่าเทียมกัน ให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถ แสดงความคิดเห็นในงาน และสร้างสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานอันเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในหน่วยงานนั้น

พิคอร์ส และไมเออร์ (Pigors & Myers 1981) ยังได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่อไปนี้

- 1) ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และอย่างเพียงพอ
- 2) ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- 3) มีโอกาสได้ใช้ความสามารถ และพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
- 4) มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และเป็นงานที่มีความมั่นคง
- 5) มีความสามัคคีกลมเกลียว และมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
- 6) ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

7) มีการแบ่งเวลาทำงาน และเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล

8) มีความเข้าใจชีวิตการทำงาน กับความสัมพันธ์กันในสังคมดี

สำหรับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการไทยนั้น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญของยูซอนได้รวบรวมปัจจัยของความต้องการของข้าราชการไทย พอสรุปได้ดังนี้ (เกศินี หงสนันท์, 2518)

1) ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม

2) ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน อันหมายถึงการทำงาน การควบคุมอย่างยุติธรรม และมีประสิทธิภาพ

3) มาตรฐาน และการควบคุมของหน่วยงานดี

4) มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ

5) ระบบจำแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบและความ สามารถ

6) การสอบแข่งขัน หรือการคัดเลือกการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรมเชื่อถือได้ และประหยัด

7) มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง

8) มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น

9) มีการใช้คนให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

2.2 ทฤษฎีองค์การและการจัดการ

ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่21 ซึ่งต้องเผชิญกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ ในบทนี้จะได้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับเรื่อง องค์การสมัยใหม่ ความหมายของการจัดการ ขบวนการจัดการ บทบาทของการจัดการ คุณสมบัติของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ

2.2.1 ความหมายของการจัดการ (Defining management)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ใน

ความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และ ขบวนการจัดการ

2.2.2 ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของ การจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (outputs) หากเราสามารถทำงานได้ ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

ประสิทธิผล (effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตาม เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษา พร้อมกันทีละมาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพ คือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำ แต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกัน หากงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวก็ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และ สังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม

2.2.3 ขบวนการจัดการ (Management process)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้อง ทำ กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POCCC) และต่อมาในช่วงกลางปทศวรรษ 1950 นักวิชาการ จาก UCLA ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (planning) การจัดองค์การ(organizing) การจัดการพนักงาน (staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการ จัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และ ต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การ

วางแผน (planning) การจัดองค์การ(organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม (controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

การวางแผน (planning)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตน และเป้าหมายรวมขององค์การด้วย

การจัดองค์การ(organizing)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดย พิจารณาว่า การที่จะทำได้ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

การโน้มนำพนักงาน (leading/influencing)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ

การควบคุม (controlling)

เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การ ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้ เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม

2.3 แนวคิดเชิงระบบ

2.3.1 ความเป็นมาของทฤษฎีระบบ

การที่จะศึกษาถึงองค์การโดยเน้นเฉพาะโครงสร้างตามแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์หรือเน้นเฉพาะการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ย่อมมีปัญหา เพราะ ไม่ครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การทั้งระบบทำให้สามารถอธิบายพฤติกรรมทุกส่วนของ องค์การได้ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทฤษฎีนี้ จึงเป็นประโยชน์ต่อ

การบริหารงานเป็นอย่างมากการนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบ (System Approach) มาใช้ในการบริหารด้วยเหตุผล ที่ว่าในปัจจุบันองค์การมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้นจึงยากที่จะพิจารณาถึง พฤติกรรมขององค์การโดยให้ครอบคลุมได้หมดทุกแง่มุม ทำให้นักวิชาการการบริหารทฤษฎีองค์การ สมัยใหม่หันมาศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การ โดยมีความเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมซึ่งเป็น ระบบใหญ่ จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา (จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 83) ผู้ที่คิดทฤษฎีระบบ คือ ลัตวิกวอน เบอธาลแลนฟี (Ludwig Von Bertalanffy) ซึ่งเป็น นักชีววิทยา เขาเป็นคนแรกที่ เขียนหนังสือชื่อ “General System Theory” โดยนำเอา แนวความคิด มาจากระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่าระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะ ช่วยให้ทั้งคน สัตว์ และพืช สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ทั้งในด้านการเรียนรู้ ปฏิบัติการ ตอบสนอง และการแก้ปัญหา เขามีความเชื่อว่าในเมื่อองค์การเป็นระบบเปิด จึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์ กับสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้าน หลายระดับ และ ส่วนต่างๆ ขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญเท่าๆ กับตัวขององค์การเอง ดังนั้นทฤษฎีระบบจะรวมเอา ระบบย่อยทุกชนิดทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุม โครงสร้าง เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน (จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 84)

2.3.2 ความหมายของระบบ

คำว่า “ระบบ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้คำจำกัดความ ไว้ว่า หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็น อันเดียวตามหลักเหตุผลทางวิชาการ ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ประสานเข้ากัน โดยกำหนดรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 84) ศิริชัย ชินะดังกูร (2527) ให้คำจำกัดความของวิธีการเชิงระบบว่า หมายถึง กระบวนการที่มุ่งถึงหลักการดำเนินงานที่ยึดเอา ศูนย์รวมเป็นหลัก งานทุกชนิดเริ่มจากการมีจุดมุ่งหมาย ของงานที่เป็นปัญหาต้องแก้ไข วิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา และวิธีการประเมินผลงานเพื่อเสนอแนะ วิธีการแก้ไขและปรับปรุงในคราวต่อไป กิตติมา ปริดีติล (2529) กล่าวว่าคำว่าระบบ ในการบริหารงานนั้นอาจกล่าวได้ว่า หมายถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540, หน้า 93) กล่าวว่า ระบบหมายถึง สิ่งซึ่งประกอบ ขึ้นด้วยองค์ประกอบหรือหน่วยย่อย องค์ประกอบหรือหน่วยย่อยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด พรธณี ประเสริฐวงศ์ และคณะ (2519, หน้า 44; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 84) ได้ให้ความหมายของคำว่าระบบว่า"หมายถึงการเรียงลำดับองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งถูกกำหนดขึ้น เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน องค์ประกอบต่างๆ นั้นมีความสัมพันธ์และมี ปฏิบัติการซึ่งกันและกันในระหว่างส่วนต่างๆ อยู่เสมอ

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 85) กล่าวว่าระบบเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำการกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ ปัจจุบันคำว่า “ระบบ” เป็นคำกล่าวที่ใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไป เวลาที่ กล่าวถึงระบบ เราจะต้องคำนึงถึง 3 คำคือ (จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 85)

1. การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุผลโดยคิดอย่างรอบคอบถึงผลที่ได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งในภาพรวม และทุกๆ ส่วนขององค์ประกอบย่อยของระบบว่าต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2. วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System Approach) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัย กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กันและเป็นผลซึ่งกันและกัน

3. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ระบุว่าองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบที่เป็นอิสระและเป็นวิธีการบริหารงานที่จะเพิ่มความเข้าใจ รู้จุดเด่นจุดด้อยในองค์การ เพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาได้มากยิ่งขึ้น

2.3.3 หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ (จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 85-86)

1) ทฤษฎีระบบมีความเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือ จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพล หรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม

2) มีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่ และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน

3) มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็น ถึงผลของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตตามลำดับ เป็นองค์ประกอบของระบบ

4) แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันหรือมีผลกระทบต่อกัน และกัน (The Entities Model) หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป ก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย

5) ทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการของการมีเหตุ-ผลของสิ่งต่างๆ (Cause and Effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ทฤษฎีระบบไม่เชื่อผลของสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้น มักจะมาจากสาเหตุที่ มากกว่าหนึ่งสาเหตุ

6) ทฤษฎีระบบจะมองทุกๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมอง เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ

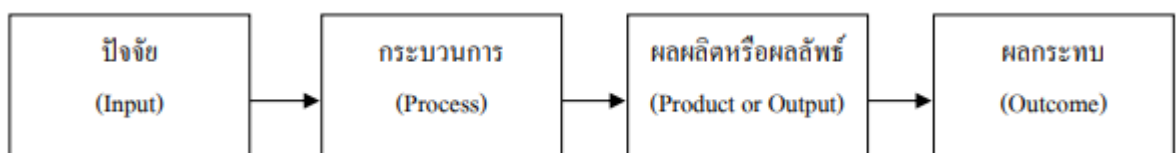
7) ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติเป็น “Output” หรือ “Product” มากกว่า “Process” ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับอาจมีมากมายหลายสิ่งซึ่งก็คือผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง

8) ทฤษฎีระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนและป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบซึ่งก็คือ (System Analysis) นั่นเอง

2.3.4 รูปแบบของวิธีระบบ (System Approach Model)

จากหลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 86-87)

1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ
2. กระบวนการ คือการนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจรตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลผลิต หรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้ เขียนเป็นรูปแบบ ได้ดังภาพ



รูปที่ 2.1 องค์ประกอบของวิธีระบบ

ที่มา : จันทรานี สงวนนาม, 2545

2.3.5 รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model)

การนำเอาทฤษฎีระบบหรือวิธีระบบมาใช้ในการบริหารองค์การ หากนำมาใช้ให้ดี ถูกต้อง และเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากนำมาใช้ไม่ถูกต้อง หรือองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบไม่สัมพันธ์กันก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้ ดังนั้น การนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่ไปด้วย การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนา แก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็ต้องกระทำอย่างเป็นระบบมิใช่แก้ไขเฉพาะ ด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 87-89)

การวิเคราะห์ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิธีระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหา และเป็นกระบวนการประเมินวิธีระบบ การวิเคราะห์ระบบ เป็นขั้นแรกของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้ มีระบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เพราะพัฒนาการคือการปรับปรุง เพื่อให้สภาพที่มีปัญหาอยู่หมดไป หรือเหลือน้อยลง ตามศักยภาพของทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้เกิดความสมดุลของ โครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบ สรุปว่าการวิเคราะห์ระบบมีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินผลวิธีระบบในเรื่องต่อไปนี้

1. ประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบงาน
2. ประเมินเวลา
3. ประเมินการใช้งบประมาณ
4. ประเมินความถูกต้องของกระบวนการ
5. ประเมินผลผลิตหรือผลงาน วิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบเป็นกระบวนการที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่มีเหตุผล และมุ่งไปที่ กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน

2.4 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การ (Balance Scorecard: BSC)

แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การ เนื่อหาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การ ได้แบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) แนวคิดการวัดประสิทธิผล และ 2) การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ดังนี้

แนวคิดการวัดประสิทธิผลขององค์การ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การส่วนใหญ่ล้วนมีจุดมุ่งหมายพื้นฐานเพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพขององค์การ (Noruzi and Rahimi, 2010) ดังนั้น การบรรลุประสิทธิผล จึงเป็นเป้าหมาย สูงสุดที่ทุกองค์การให้ความสำคัญ เพื่อสร้างขีดความสามารถใน

การแข่งขันและแสวงหา ผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด(Profit Maximization) ให้แก่องค์กร (นิภาพรรณ แสงหิรัญวัฒนา, 2554) ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรดังกล่าวเกิดจากผลการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้ดังนั้น จะเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์กรครอบคลุมถึงเรื่องการวัดผลการดำเนินงานของ องค์กร (Organizational Performance) (Lee and Choi, 2003) สืบเนื่องจากต้องศึกษาหาความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง การวัดผลการดำเนินการในยุคแรกมีแนวทางในการวัดผลอยู่หลายแนวทางด้วยกันได้แก่การวัดผลโดยเน้นการบรรลุเป้าหมาย (The Goal - Attainment Approach) การวัดผลเชิงระบบ (The System Approach) การวัดผลเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (The Strategic-Constituencies Approach) การวัดผลการแข่งขัน-คุณค่า (The Competing - Values Approach) ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในยุคแรกดังกล่าว มักนิยมใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาในเชิงปฏิบัติเนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าว ไม่สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรได้เช่น พฤติกรรมและความพึงพอใจ ของลูกค้า ตลอดจนความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจพฤติกรรมของกลุ่ม และไม่สามารถใช้วัดหรือประเมินทรัพยากรที่ไม่ สามารถจับต้องได้ (Intangible) เช่น ภาพลักษณ์องค์กร ความรู้ชื่อเสียงความพึงพอใจของลูกค้าเนื่องจากตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นเพียงข้อ มูลในอดีต ไม่ได้บอกให้ทราบถึงปัญหาและโอกาสที่จะ เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้าง ความสามารถแข่งขันในระยะยาว จากปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การวัดผลการดำเนินงานด้าน การเงินเพียงอย่างเดียวไม่เหมาะสมกับบริบทของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่จึงมีการนำตัวแปรด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินเข้ามามากขึ้น ได้แก่การวัดความพึงพอใจของลูกค้าการวัดความพึงพอใจ ของพนักงาน และการวัดคุณภาพของการบริการ นอกจากนี้การวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่ยัง คำนึงถึงเรื่องของความสมดุล (Balance) ในแต่ละด้านเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสมดุลของการวัดผลในระยะสั้นและระยะยาว ความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ด้านการเงินและด้านอื่นๆ และความสมดุลระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและภายนอกองค์กรการวัดผลการดำเนินงานดังกล่าวมีชื่อเรียกว่าการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล(Balance Scorecard) (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล(Balance Scorecard: BSC)

การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็น เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้ดีที่สุด เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สามารถถ่ายทอด วิสัยทัศน์และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงและช่วยให้การบริหาร จัดการองค์กรโดยรวมมีความสอดคล้อง และยังมีการวิจัยสำรวจชี้ให้เห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ได้กลายเป็นเครื่องมือที่องค์กรนิยมนำมาใช้มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย ความพึงพอใจต่อการใช้เครื่องมืออยู่

ในระดับสูง ซึ่งเหตุผลที่ทำให้การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ดังกล่าวได้รับความนิยมเนื่องจากช่วงเวลาของการเปิดตัวเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งองค์การธุรกิจกำลังมองหากระบวนการประเมินผลการดำเนินงานแบบใหม่ เพื่อใช้ทดแทนระบบเก่าที่ไม่สามารถตอบสนองแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็วได้นอกจากนี้ยังเป็นโมเดลที่สามารถเข้าใจได้ง่ายแม้จะมีความสลับซับซ้อนอยู่ภายใน แต่ก็มีคุณลักษณะที่เด่นชัดแตกต่างจากการประเมินผลการดำเนินงานในรูปแบบอื่นๆ เนื่องจากใช้ จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองตามที่จำเป็นเท่านั้นและเป็นตัวชี้วัดที่สามารถเชื่อมโยงเข้าถึงกันได้ (พลุ เดชะรินทร์, 2544) การศึกษาของ Sainaghia, Phillips และ Cortia (2013) ซึ่งรวบรวม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ในธุรกิจโรงแรม ตั้งแต่ปี 2535 จนถึงปี 2554 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของการนำตัวชี้วัดในแต่ละด้านมาปรับใช้โดยตัวชี้วัดที่อยู่ในระยะหลังมีแนวโน้มถูกนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เช่นเดียวกับตัวชี้วัดด้านลูกค้าที่ถูกนำมาใช้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกันสาเหตุเนื่องมาจากเป็นยุคของการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นในเรื่องของการทำการตลาด (Marketing Orientation) ซึ่งสวนทางกับตัวชี้วัดด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายในที่มีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัด การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดจาก 4 มุมมองด้วยกัน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective), มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

2.4.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)

มุมมองด้านการเงินเป็นเครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นมาใช้วัดผลกำไรหรือขาดทุนแก่ องค์การธุรกิจ เช่น การวัดในเรื่องการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) และประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization) มุมมองด้านการเงินมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การธุรกิจ (Kaplan and Norton, 1996; Nils-Goran et al., 2006) เนื่องจากเป็นตัวบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานว่ากลยุทธ์ ขององค์การธุรกิจที่กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้นั้นก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การหรือไม่โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้คือ ถ้าองค์การธุรกิจมีกลยุทธ์ที่จะเพิ่มรายได้ (Revenue Growth) องค์การจะต้องกำหนด วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของรายได้และจะต้องกำหนดแนวทางในการเพิ่มรายได้ดัง ตัวอย่างตัวชี้วัดที่สำคัญ ต่อไปนี้การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด หรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่ 2) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดซึ่งกลุ่มลูกค้าใหม่นี้อาจจะเป็นกลุ่มใหม่ทั้งในด้านภูมิภาคหรือกลุ่มลูกค้า 3)

การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งได้แก่การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ตัวชี้วัดได้แก่ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า 4) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวชี้วัดได้แก่รายได้ที่เพิ่มขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของราคา ถ้าองค์กรธุรกิจมีกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะทำให้ต้นทุนลดลง องค์กรจะต้อง กำหนดวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุน ซึ่งมตัวชี้วัดที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ตัวชี้วัด คือ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือ ต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงาน
- 2) การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ตัวชี้วัดได้แก่ ต้นทุนในการ ดำเนินงานที่ลดลง หรือ อัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด
- 3) การเพิ่มผลผลิตในการดำเนินงาน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพจะ ส่งผลให้ต้นทุน ลดลง ตัวบ่งชี้ได้แก่รายได้ขององค์กรธุรกิจต่อพนักงาน หรือผลผลิตต่อพนักงาน
- 4) การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เนื่องจากถ้าองค์กรธุรกิจมีสินทรัพย์ จำนวนมาก แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ก็จะก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์กร ตัวชี้วัดได้แก่ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งหมด หรืออัตราการใช้เครื่องจักรของโรงงาน

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านการเงิน โดยวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ได้จาก ตัวชี้วัด คืออัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ(Net Profit Growth) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) และอัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE)

2.4.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)

หากสินค้าหรือบริการไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจหรือไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ความเป็นเลิศขององค์กรธุรกิจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ (Kaplan and Norton อ้างถึง ใน ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ และหทัยชนก เตชะรัตนะวิโรจน์, 2546: 37) Nils-Goran และคณะ(2006: 20-21) กล่าวว่า มุมมองด้านลูกค้าเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงว่า องค์กรธุรกิจสามารถแปลงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติที่เน้นการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้มากน้อย เพียงใดและมุมมองด้านลูกค้าจะนำมาสู่การสร้างผลตอบแทนทางการเงินในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ใครคือกลุ่มลูกค้าหลักขององค์กรและอะไรคือคุณค่าที่จะเสนอให้แก่ลูกค้าหลักเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้ มุมมองนี้คือการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษา

หรือเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด(Market Share) และกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) (Kaplan and Norton, 1996: 68) โดยรายละเอียด ของวัตถุประสงค์รวมถึงตัวชี้วัดที่สำคัญ ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ตัวชี้วัด ที่สำคัญ ได้แก่การสำรวจ ความพึงพอใจของลูกค้าจำนวนข้อร้องเรียน และความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 2) การรักษาลูกค้าเก่า ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่จำนวนลูกค้าที่สูญหายไป ในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด
- 3) การรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ตัวชี้วัด ที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ
- 4) กำไรต่อลูกค้าตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่กำไรต่อลูกค้า 1รายแต่การที่เราจะทราบกำไรต่อลูกค้า 1 รายนั้นต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายได้ ซึ่งการจัดทำต้นทุน ตามกิจกรรม (Activity Based Costing: ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนจากลูกค้าได้ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard) จะให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนที่ดีของมุมมองด้านลูกค้า และมีความสัมพันธ์ต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยวัดได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

2.4.3 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)

ภายใต้มุมมองต้องพิจารณาว่า การดำเนินงานภายในองค์กรใดที่จะช่วยทำให้ องค์กรสามารถนำ เสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและมีอิทธิพลสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้าและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน นอกจากนั้นมุมมองด้านกระบวนการภายใน จะแตกต่างจากการประเมินผลการดำเนินการแบบดั้งเดิม คือให้ความสำคัญกับการติดตามและ ปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ ที่มีความสำคัญ ที่ช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดสายโซ่แห่งคุณค่าด้านกระบวนการภายใน (The Generic Value Chain Model) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานใน ด้านกระบวนการภายใน โดยวัดผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ได้จากตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny)

2.4.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นมุมมองที่สำคัญมาก เพราะให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร อีกทั้งถ้าขาดมุมมองนี้ไป จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง อื่น ๆ (นวรรตน์ เจียรนัย, 2545: 35) ซึ่งสอดคล้องกับ Kaplan and Norton (1996: 31) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรนั้น เป็นการวิเคราะห์ โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจสร้างขึ้น เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว โดยการ เรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ได้มาจาก 3 แหล่ง คือ ความสามารถของพนักงาน โครงสร้าง พื้นฐานทางเทคโนโลยีและบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ปัจจัยมุมมองนี้เป็นมุมมองที่สำคัญมากต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตขององค์กรเพราะถ้าขาดการเรียนรู้และพัฒนาจะทำให้องค์กรธุรกิจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมองด้านอื่น ๆ สำหรับวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะแบ่งเป็นเรื่องของทรัพยากรบุคคล ระบบข้อมูลสารสนเทศ และระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (กัญญา สุรินเปา, 2547: 22) ซึ่งปกติแล้วตัวชี้วัดผลด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน จะมีช่องว่างระหว่างความสามารถของพนักงาน ระบบ และกระบวนการที่มีอยู่ กับ คุณสมบัติที่ต้องการจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงาน ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการ ทบทวน ทักษะของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบร่วมกับการกำหนดวิธีการดำเนินงานขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะเป็นการเชื่อมต่อการเรียนรู้และการเติบโตของตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยการ จัดการด้านพนักงาน อาทิ ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะจะเชื่อมโยงกับผลสำเร็จด้านการจัดการกระบวนการภายใน (Kaplan and Norton, 1996) และนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับ Shwu-Ing and Hung (2008: 329) ที่ ศึกษา พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานภายใน และผลการดำเนินงานภายในส่งผลต่อลูกค้าและด้านการเงิน ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงาน แบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) จึงให้ความสำคัญ ต่อการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้การดำเนินการภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยวัดได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention) และจำนวนหลักสูตร การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development)

สรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็นแนวคิดที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการผสมผสานระหว่างการศึกษาข้อมูลจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งได้มา

จากลูกค้าและ ผู้ถือหุ้นกับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนั้นยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในอนาคต 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)

2.5 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.5.1 ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (casual) การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่พนักงานทำได้ เพื่อใช้เป็นปัจจัยกำหนดใครควรได้รับค่าตอบแทนอย่างไร และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกมุ่งประเมินเพื่อ พิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานรายชั่วโมง (merit rating programs) โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ (factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (degree) และการให้คะแนน (points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิค และวิชาชีพ ต่อมาการประเมินพนักงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลงเนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงบทบาท และความสำคัญของพนักงานที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น (employee appraisal หรือ performance appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกที่กล่าวมานั้นอยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ ผู้บังคับบัญชา (supervisor) เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติ วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นจึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (trait) หรือ บุคลิกภาพ (characteristic) เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่าวิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือ บุคลิกลักษณะนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของ พนักงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย ต่อมาจึงได้มีการศึกษาถึงวิธีการ ประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการ

ประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารแบบกำหนด วัตถุประสงค์ร่วมกัน (management by objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่เน้นพฤติกรรม การปฏิบัติงาน หรือผลสำเร็จ ของงานเป็นสำคัญ (result based approach) โดยสรุป แนวความคิด เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการมี 3 แบบคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัณนุกร , 2546)

1. แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
2. การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (traditional) ซึ่งประเมินทั้ง คุณลักษณะ ประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
3. วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (mutual goal setting)

2.5.2 วัตถุประสงค์และความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้น ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานใน เรื่องคุณลักษณะ (traits) ความสามารถ (ability) ความบกพร่องทางกาย (deficiency) ซึ่งบางครั้งไม่ เกี่ยวกับการทำงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการ น่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มี คุณสมบัติตรงข้าม ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่ เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะมีการประยุกต์ใช้ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้จริงและนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้ รางวัลตอบแทน ที่ผ่านมามีลักษณะงานที่ให้ความสำคัญกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ กำหนด เป้าหมายงานเป็นหลักคือ งานการตลาด งานขาย ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่มี องค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อ พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ งานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัด ความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึง พอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการ ทำงาน เพราะ พนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย (ประเวศ มหารัตนสกุล , 2545) ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทน

แก่พนักงานเพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
 - 4.1 ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่าให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
 - 4.2 ช่วยคัดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร
 - 4.3 ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสัมมนา
 - 4.4 ช่วยให้ข้อมูลเพื่อการโอนย้าย
 - 4.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม
 - 4.6 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของผู้ได้บังคับบัญชา หรือการพัฒนาสายอาชีพ (career development)
5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น
8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น
9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่มีการเล่น

พรรคเล่นพวกหรือไม่ หรือถูกใช้เพื่อประโยชน์ของผู้ประเมิน เช่น กีดกันคนดีมีความสามารถหรือใช้เพื่อเหตุผลส่วนตัวบางอย่างบางประการ เป็นต้น เพื่อป้องกันมิให้ปัญหาหลกلامจนยากที่จะแก้ไข

การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินงานของพนักงานแต่ละคนที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อใช้ในการประเมินเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งการปรับตำแหน่ง โดยเน้นบทบาทของการประเมินไปทางด้านเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมมากกว่า ซึ่งเป็นกระบวนการที่สร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่าองค์กรได้ดำเนินตามกลยุทธ์ และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทั่วทั้งองค์กร (Amaratunga, 2002) ต่อมาการประเมินผลได้พิจารณาผลการปฏิบัติในปัจจุบันเพิ่มขึ้น จากเดิมที่เคยพิจารณาเฉพาะผลการปฏิบัติงานในอดีตทั้งนี้ก็เพื่อทราบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน (Marshall, 1993) นอกจากนี้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นพฤติกรรมของพนักงาน เช่น ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การลดการขาดงานและการลาออก นำไปสู่ความพึงพอใจในงาน และยังเป็นการดึงดูดพนักงานให้อยู่กับองค์กร (Rabey, 2001)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's two – factors theory, 1959) ได้นำประเด็นปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยร่วมกัน เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย นำเสนอปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เพื่อให้การเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ทำให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านความโปร่งใส (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายและการบริหาร เงินเดือน ความมั่นคงในการงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงานและสถานภาพ และ 2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) นับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยภายใน ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อพนักงานคล้ายกับการรักษาอนามัยของคน ได้แก่ ความก้าวหน้าส่วนตัว ลักษณะงานที่ท้าทาย ความสำเร็จ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545)

2.5.3 การสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติการและการประเมิน

เป้าหมายการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับแรงจูงใจเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นและยังส่งผลระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จจากการได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากผู้ถูกประเมิน สามารถสรุปวิธีการตั้งเป้าหมายที่สร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. การกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม โดยเริ่มจากการตั้งเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนก่อนแล้วรวมกันเป็นเป้าหมายของทีมหรือหน่วยงานนั้นและทุกกลุ่มก็จะต้องมีตัวขับเคลื่อนเป้าหมายนั้นให้เชื่อมต่อกับเป้าหมายขององค์กร (Carney, 1999) เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงานใน

การพัฒนา, การเลือก, การกำหนดระบบการประเมิน ซึ่งสามารถลดการต่อต้านของพนักงานและเพิ่มระดับการใช้ระบบการประเมินผล (Franco-Santos, 2003) เพราะโดยส่วนใหญ่ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานถูกพัฒนาขึ้น โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือที่ปรึกษาภายนอก โดยที่ไม่ได้เปิดโอกาส หรือสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้ ระบบ นอกจากนี้การกำหนดตัวชี้วัดผลงานในการให้คะแนนระดับ ผลงานในลักษณะที่เป็นนามธรรม ตัดสินใจยาก ส่งผลให้ผู้ประเมินต้องใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจ เพราะฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ในด้านนั้น จึงทำให้เกิดความล้มเหลวในการออกแบบระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและถึงแม้จะมีข้อมูลที่แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายไม่ได้ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นกว่าเดิมเสมอไป หรือการกำหนดเป้าหมายให้พนักงานโดยหัวหน้างาน จะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายแบบมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมายแบบ มีส่วนร่วมจะได้เป้าหมายที่ยากกว่าการกำหนดเป้าหมายจากหัวหน้างานโดยตรง ซึ่งมักจะกำหนด เป้าหมายที่สร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าถึงแม้แนวโน้มการกำหนดมาตรฐานจะสูงแต่สามารถทำให้ การบรรลุเป้าหมายนั้นเป็นไปได้ง่ายขึ้นเพราะการมีส่วนร่วมในกระบวนการจะช่วยให้การกำหนด มาตรฐานและมาตรฐานผลการปฏิบัติงานทำได้ง่ายขึ้น (Dessler, 2004)

2. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถทำให้สำเร็จได้ เป้าหมายควรจะท้าทาย ความสามารถของพนักงานแต่ไม่ควรที่ยากเกินไปจนไม่สามารถทำได้หรือไม่สมเหตุผล แต่เมื่อใดจึง จะบอกได้ว่าเป้าหมายนั้น ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป Dessler (2004) ได้กล่าวไว้ว่าเป้าหมายอาจจะ ง่ายเกินไป ถ้าหากเป้าหมายนั้นไม่ช่วยให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่สถานการณ์ แวดล้อมเอื้ออำนวยหรือเป้าหมายของระดับผลการปฏิบัติงานที่กำหนดนั้นต่ำกว่าพนักงานคนอื่น ๆ ในระดับเดียวกันส่วนเป้าหมายที่อาจจะยากเกินไป ถ้าหากเป้าหมายนั้น ต้องการการปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานสูงมากในขณะที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยหรือเป้าหมายอยู่สูงเกินกว่าเป้าหมายของ พนักงานคนอื่น ๆ ที่ อยู่ในระดับเดียวกัน นอกจากนี้การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทันสมัยและท้าทายนั้นระบบการวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อีกทั้ง การแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตั้ง เป้าหมายที่กระตุ้นพนักงานให้มีความ ตื่นตัวและเกิดการพัฒนาตนเอง รวมทั้งระบบการประเมินผลที่ต้องมีความท้าทายต่อ ความสามารถของพนักงานโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่ต้องการ หากการตั้งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ไม่ท้าทายอาจจะทำให้ต้องปรับเปลี่ยนระบบอยู่บ่อยครั้งซึ่งจะทำให้เสียเวลา (Franco-Santos, 2003)

3. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งนั้นก็หมายความว่ารวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ สามารถวัดได้เพราะเป้าหมายจะชัดเจนได้ก็ต่อเมื่อสามารถวัดผลของความสำเร็จออกมาได้เป็นตัว

เลขที่ชัดเจน เช่น อัตราของเสีย จำนวนเงินรายได้หรือค่าใช้จ่าย ซึ่งจะมีความสับสนน้อยกว่าเป้าหมายที่ต้องเปรียบเทียบกัน (Dessler, 2004) นอกจากนี้ กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทต้องมีการระบุงบรอบการประเมินผลที่ชัดเจน รวมถึง Balanced scorecard และกรอบอื่นที่คล้ายคลึงกัน เพื่อช่วยในการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและลักษณะของแต่ละธุรกิจ (Franco-Santos, 2003)

4. การให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร พนักงานต้องมีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงอะไร ตัวชี้วัดนี้ใช้วัดอะไร วัดอย่างไรและบ่งบอกถึงอะไร เป้าหมายโดยรวมของทั้งองค์กรคืออะไร เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงที่มาที่ไปของตัววัดผล และจะเป็นการกระตุ้นพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะต้องเริ่มจากการฝึกอบรมและให้ความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพราะการฝึกอบรมเป็นการชี้แจงและอธิบายเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัวชี้วัดในการประเมินผล เพราะในแต่ละปีองค์กรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มากมาย เพื่อตอบสนองการแข่งขันในธุรกิจ จึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือตัววัดผลอยู่บ่อยครั้ง จนอาจเกิดความจำป็น ซึ่งจะกลายเป็นภาระแก่พนักงานและเกิดปัญหาตามมา เช่น พนักงานลืมวัตถุประสงค์ของการวัดผล พนักงานใหม่เกิดความสับสนกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมากเกินไป (Carney, 1999) นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจระบบการประเมินผลเป็นอย่างดี เช่น เพื่อนำผลจากการประเมินผลมาวิเคราะห์ และยังเป็นผู้นำในการผลักดันให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีและมากกว่าพนักงาน

5. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจง่าย คือ ต้องไม่มีความซับซ้อนของขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะหากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความซับซ้อนก็จะกลายเป็นอุปสรรคในการใช้ระบบแก่พนักงาน ทำให้พนักงานขาดความร่วมมือและไม่เต็มใจในการประเมินผลซึ่งส่งผลเป็นลูกโซ่ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะขาดความน่าเชื่อถือ เพราะผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่มีความถูกต้องแม่นยำ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยแปลข้อมูลผลจากการประเมินการปฏิบัติงาน และช่วยเข้าใจทิศทางในปัจจุบัน ลดความคลาดเคลื่อนหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เพราะการนำผลการประเมินมาแปลค่าเพื่อนำไปใช้ ประโยชน์ในการวางกลยุทธ์หรือแผนการปฏิบัติงานนั้นเป็นเรื่องที่ทำหายอย่างหนึ่งสำหรับการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Franco-Santos, 2003)

6. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารและรายงานผลอย่างเปิดเผย Lea และ Parker (1989) ได้แนะนำว่า การวัดผลการปฏิบัติงานควรโปร่งใส คือ เข้าใจง่าย, ผลกระทบที่มองเห็นได้, เน้นที่การพัฒนามากกว่าการเปรียบเทียบ และพนักงานทุกคนสามารถเห็นได้ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ต้องการที่จะทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ผลดีเพียงใด ช่วยให้พนักงานพบข้อบกพร่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับและมีความต่อเนื่อง เนื่องจากข้อมูลย้อนกลับเป็นข้อมูลที่แจ้งให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบเพื่อวัตถุประสงค์ในการรักษาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน (มุสดี รุมาคม, 2542) เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือทำผลงานได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ จะเป็นสร้างกำลังใจ ได้รับการยกย่องและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานคนอื่น ๆ แต่ในทางกลับกันหากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ การรายงานการประเมินผลเปรียบเสมือนการส่งสัญญาณเตือนให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้ได้มีโอกาสแก้ไข ปรับปรุงผลงานของตนเอง โดยทั่วไปการสื่อสารจะต้องชัดเจนเข้าใจง่ายสม่ำเสมอ เป็นทางการอย่างมีระบบและทั่ว ถึงทั้งองค์กร ส่วนการรายงาน ต้องทันเวลา โปร่งใสถูกต้องและแม่นยำ (Franco-Santos, 2003) ขณะที่ข้อมูลย้อนกลับจะต้องเป็นกลางเพื่อได้รับการยอมรับจากพนักงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้าช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้มีโอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

7. การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลตอบแทน เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจและข้อผูกมัดในการประเมินผลในทางบวก แต่ในทางกลับกันผลตอบแทนอาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผลจากการประเมินไม่ถูกต้องตามที่ควร เพราะความต้องการที่บรรลุเป้าหมายเพื่อให้ได้รางวัลอย่างไรก็ตามการให้ผลตอบแทนย่อมมีขีดจำกัด เพราะบางครั้งผลตอบแทนไม่สามารถยืดหยุ่นได้ตามผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น เช่น บริษัทกำหนดการจ่ายโบนัสสูงสุดไว้ที่ 6 เดือนหากพนักงานขายสามารถทำยอดขายได้ มากกว่า 20% ขึ้น ไปผลกระทบที่เกิดขึ้นก็คือพนักงานจะคิดว่าแค่ทำยอดขายให้เกิน 20%ไม่มาก ก็เพียงพอที่จะได้โบนัสในระดับสูงสุดแล้ว เพราะถึงแม้พนักงานสามารถทำยอดขายได้มากกว่า 20% ไปมาก ก็ยังคงได้รับโบนัสสูงสุดที่ 6 เดือนอยู่ดี ขณะที่บางครั้งอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานซึ่ง พนักงานไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น การจ่ายผลตอบแทนจากผลงานจึงควรขึ้นอยู่กับปัจจัยที่พนักงานสามารถควบคุมได้ (Franco-Santos, 2003)

8. การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กรถึงแม้ว่าองค์กรจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยให้พนักงานกำหนดเป้าหมายของตนเองแต่เป้าหมายจะต้องอยู่ภายในกรอบขององค์กร เพื่อให้รูปแบบการประเมินผล

การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การประเมินผลของหน่วยธุรกิจจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักในการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

9. การแปลผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการจัดการข้อมูล การตัดสินใจ ประกอบการพิจารณาด้านต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงานหรือเครื่องมือ ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การแปลผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงานหรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ผลการประเมินสมรรถนะหากทำอย่างถูกต้องจะมีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้วจะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้โดยสามารถบ่งชี้ถึงพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

10. การสอบทานความเหมาะสมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหากปล่อยให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานล้าสมัยเพราะไม่ได้ทำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องตามความเปลี่ยนแปลงของงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Neeley และ Kennerley (2002) ได้กล่าวไว้ว่าระบบการวัดผลจะต้องเคลื่อนที่ (Dynamic) และปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม เพื่อให้การประเมินผลนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและสามารถสะท้อนประเด็นที่สำคัญแก่องค์กรและพบว่ามี 2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนการวัดผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ 1 ตัวขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจัยที่เป็นสาเหตุในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายในอันได้แก่ผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ประสิทธิภาพในระบบตรวจสอบและสอบทานที่สะท้อนระดับความแตกต่างของการสอบทาน ส่วนปัจจัยภายนอกได้แก่ ลูกค้า ข้อบังคับกฎหมาย อุตสาหกรรมใหม่ และความไม่แน่นอนในอนาคต ปัจจัยที่ 2 อุปสรรคทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น วัฒนธรรมในองค์กร ความสามารถภายในขององค์กร เทคโนโลยี ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้คือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546)

1. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะทำให้รู้ว่าพนักงานมีความสำคัญต่องานหรือ ต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ซึ่งส่งผลให้หาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

ควรจะให้สับเปลี่ยนหรือทำหน้าที่เดิมโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

2. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อ องค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การ ดำเนินงานของ องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงาน ของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญ จำเป็นต้องดำเนินการอย่าง รอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของ พนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

2.5.3 ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและการประเมิน

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและการประเมิน และได้กำหนดความหมายหรือให้คำจำกัดความเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและการประเมินไว้หลากหลาย โดยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและการประเมิน หมายถึง ปัจจัยที่สามารถจูงใจให้มนุษย์ หรือพนักงานทำงานมากขึ้น ซึ่งกล่าวได้ว่าปัจจัยนี้ถือได้ว่าเป็นตัวการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กร และการประเมินสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น Herzbert (1959) กล่าวถึงปัจจัยที่สามารถจูงใจในการปฏิบัติงาน และการเข้ารับการประเมินของพนักงานทำงานมากขึ้นโดยมีปัจจัยในการจูงใจหลักๆดังต่อไปนี้ ความก้าวหน้าส่วนตัว ลักษณะงานที่ท้าทาย (Work it self) ความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับนับถือ/ยกย่องชมเชย (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) นโยบายและการบริหาร (Company Policies and Administration) เงินเดือน (Salary) ความมั่นคงในการทำงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง (Job Security) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน (Working Condition) สถานภาพชีวิตส่วนตัว ซึ่งองค์ประกอบของปัจจัยที่สามารถจูงใจในการปฏิบัติงาน และการเข้ารับการประเมินเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการส่งเสริมการเข้ารับการประเมิน

การศึกษาความหมายของปัจจัยที่สามารถจูงใจในการปฏิบัติงาน และการเข้ารับการประเมิน ในครั้งนี้ นำไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดคำสืบค้น (Key words) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สามารถจูงใจในการปฏิบัติงาน และการเข้ารับการประเมิน เพื่อทบทวนวรรณกรรมหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเข้ารับการประเมินต่อไป

1. ความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) หมายถึง ความรู้สึกที่มีความก้าวหน้าในงานที่ทำ การได้ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือเลื่อนขั้นในการทำงาน การขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็น สิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น (Herzbert , 1959; Aziri, 2011; Lertputtarak, 2013; Yongbeom Hur, 2017; Sato, 2017; Okwendi, 2017; Godfroid, 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; แสงสุรีย์ คำตุ้ย, 2556)

2. ลักษณะงานที่ท้าทาย (Work it self) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำ ได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ การมีอิสระในการกำหนดแนวทางหรือขั้นตอนวิธีการทำงานและงานอื่นที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สำคัญตรงกับความสำเร็จ ทำความดีและความสามารถและมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้สำเร็จ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีโอกาสแสดงความสามารถรับผิดชอบได้ปฏิบัติที่ตนเอง กลุ่มตนเองมีความถนัด มีความเหมาะสมกับศักยภาพก็จะสามารถแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องในงานบางอย่าง ทั้งในระดับการแสดงความคิดเห็น ความชัดเจนของโครงสร้างงาน และกระบวนการทำงานที่บุคลากรในองค์กรได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมตามศักยภาพ ความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความถนัด ความพึงพอใจ เกิดความสมดุล (Herzbert, 1959; Dersal, 1968; Gilmer, 1996; Lindner, 1998; Lertputtarak, 2013; Eftimov, 2016; Hur, 2017; Sato, 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทุธิกุล, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; อติยา เสนะวงศ์, 2555; โชติกา ระโส, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; เฉลิม สุขเจริญ , 2557; ปกรณ์ พิมลสกุล, 2559)

3. ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่อสำเร็จ เกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ความรู้สึกของพนักงานและบุคลากรภายในองค์กรว่าเขาสามารถทำงานได้สำเร็จ ซึ่งการประเมินสามารถบ่งบอกได้ถึงความสำเร็จของพนักงานภายในองค์กรได้เช่นกัน การประเมินบุคลากรภายในองค์กรส่งผลต่อด้านความสำเร็จของแต่ละบุคคล Herzbert (1959) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในงานที่ทำของ

บุคคล(Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ และนอกจากนี้ ความสำเร็จยังกล่าวถึงบุคคลผู้มีแรงจูงใจในความสำเร็จสูง จะต้องเป็นคนที่ชอบทำงาน ที่มีระดับยากปานกลาง เป็นงานที่ไม่ยาก หรือ่ายเกิน ความสามารถของเขาและชอบที่จะได้รับการตอบสนอง ต่อผลงานทันที ที่ผลสำเร็จเพื่อจะได้ตัววัดประเมิน ผลงานความก้าวหน้า ของเขา และจะวัดตาม กฎเกณฑ์ที่บ่งเฉพาะ เนื่องด้วยลักษณะของผู้มีแรงจูงใจสูง ในความสำเร็จ มักจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเอกบุคคลได้ การที่บุคลากรในองค์กร ทำงานได้สำเร็จ และเกิดแรงจูงใจภายในเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ ภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง อยากทำงานที่ตนเองมีความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (Dersal, 1968; Wiley, 1997; Wong, Siu and Tsang, 1999; Lertputtarak, 2013; Eftimov, 2016; Hur, 2017; Sato, 2017; Godfroid, 2017; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสดอานวยโชค, 2555; อติทยา เสนะวงศ์, 2555; โชติกา ระโส, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำด้อย, 2556; เฉลิมสุขเจริญ, 2557; ปกรณ์ พิมลสกุล, 2559)

4.การยอมรับนับถือ/ยกย่องชมเชย (Recognition) หมายถึง การที่พนักงาน หรือ บุคลากรภายในองค์การการทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมายจนประสบผลสำเร็จ และมีผู้บริหาร เพื่อร่วมงาน ยอมรับเกี่ยวกับการประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับ การยกย่องชมเชย และเป็นที่ยอมรับใน การทำงานของเพื่อนร่วมงานภายในองค์การนอกจากนี้การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานของ บุคลากรภายในองค์การ ยังสามารถเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้เพื่อนร่วมงานต่างยอมรับกับผลการ ประเมินเมื่อผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับ นับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการ แสดงออกอื่นใดแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถของพนักงาน การได้รับการยอมรับนับถือ (Ghiselli and Brown, 1955; Herzbert, 1959; Dersal, 1968; Wiley, 1997; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545;สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทธิกุล, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสดอานวยโชค, 2555) (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้ บังคับ บัญชาจากเพื่อนจากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึง การยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแผ่ กับความสำเร็จในงานด้วย แรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ถือได้ว่าเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จที่จะ นำไปสู่ความสำเร็จนั้น จะต้องได้รับการยอมรับนับถือของคนในองค์กร หากบุคลากรได้รับการยอมรับ นับถือก็จะสร้างความพึงพอใจในอาชีพและขวัญในการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จแล้ว

ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว แล้วได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และสังคมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ (Lindner, 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Hur, 2017; Sato, 2017; Okwendi, 2017; Godfroid, 2017; Slimane, 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; อติทยา เสนะวงศ์, 2555; โชติกา ระโส, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำต้อย, 2556; เฉลิม สุขเจริญ, 2557; ปกรณ์ พิมลสกุล, 2559)

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดความเป็นอิสระในการทำงาน และความรับผิดชอบส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน หรือบุคลากรภายในองค์การ ว่าเขาต้องรับผิดชอบต่อตนเอง และงานของเขาโดยการประเมินจะสามารถบอกได้ถึงสิ่งที่พนักงานและบุคลากรภายในองค์การที่ต้องมีความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนักน้อยเพียงใด (Herzbert, 1959; Dersal, 1968; Lertputtarak, 2013) ความรับผิดชอบ(Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด ได้แบ่งประเภทของความรับผิดชอบตามลักษณะความหมายไว้อย่างสอดคล้อง คือ ความรับผิดชอบต่อตนเอง และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การรับรู้ฐานะและบทบาทของตนที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งจะต้องดำรงตนอยู่ในสภาพที่ช่วยเหลือตนเองได้ ความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติที่ดีอย่างหนึ่ง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรปลูกฝังให้แก่เด็กและเยาวชนไทย นอกจากความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร มีมานะอุตสาหะ และความเสียสละอันเป็นคุณลักษณะของพลเมืองดี การได้รับมอบงาน ที่ได้รับความไว้วางใจ ให้มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานอย่างเต็มที่ ปราศจากการรบกวนจากผู้อื่นหรือผู้บริหาร นั้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ (Hur, 2017; Sato, 2017; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; อติทยา เสนะวงศ์, 2555; โชติกา ระโส, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; เฉลิม สุขเจริญ, 2557; ปกรณ์ พิมลสกุล, 2559)

6. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จ ก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสดำเนินการหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม ความรู้สึกของพนักงาน หรือบุคลากรภายในองค์การ รู้สึกว่าเขาสามารถก้าวหน้าในงานที่ทำ และสามารถเติบโตได้ภายในองค์การที่เขาได้ทำอยู่นั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินสามารถทำให้พนักงานได้ทราบถึงศักยภาพของตนเองที่จะสามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองไปได้ไกลขนาดไหน (Herzbert, 1959; Dersal, 1968; อติทยา เสนะวงศ์, 2555; โชติกา ระโส, 2555; เฉลิม สุขเจริญ, 2557; ปกรณ์ พิมลสกุล, 2559) ความก้าวหน้า

(Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสดำเนินการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถอธิบายได้ คือ การเริ่มต้นทำงานใน ตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง ที่สามารถสร้างความก้าวหน้า โชติกา ะโส (2555) กล่าวว่า การเติบโตในสายงานที่ปฏิบัตินั้นจะต้องคำนึงถึงความสมดุลอีกหลาย ๆ ด้าน ทั้ง ระยะเวลา ตำแหน่งงาน และผลตอบแทนสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว จำเป็นต้องมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการฝึกอบรม เพื่อเป็นเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ได้กำหนดผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานมากขึ้น มีทักษะ เพื่อหน้าที่ที่สูงขึ้นเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในงานและมีความมั่นคงใน อาชีพและสร้างรายได้เพิ่มขึ้น (Simons and Enz, 1995; Gilmer, 1996; Wiley, 1997; Lindner, 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Lo and Lamm, 2005; Aziri, 2011; Lertputtarak, 2013; Noorshella Che Nawi, et al, 2017; Slimane, 2017; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทธิกุล, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสธอานวย โโชค, 2555)

7. นโยบายและการบริหาร (Company Policies and Administration) หมายถึง เป็น ปัจจัยที่องค์กร ไม่มีไม่ได้ และเป็นปัจจัยที่ไม่มีประสิทธิผลต่อการทำงานของพนักงาน เช่น นโยบาย ของหน่วยงาน ที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตของตัวพนักงาน การไม่ดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับ บุคลากร การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ในทางทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่าการเพิ่ม คุณภาพของ ปัจจัยนี้มาก ๆ ก็ไม่ได้ทำให้พนักงานมีแนวโน้มในความพึงพอใจมากขึ้น หรือมีแรงจูงใจ ในการทำงานให้ดีขึ้น การจัดการและบริหารงานขององค์กร ซึ่งจะต้องมีนโยบายอย่างชัดเจน มีการ แบ่งงานไม่ ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม พนักงานรู้สึกว่าการจัดการมีการสื่อสารที่ดี และเขาได้ถึงนโยบาย ขององค์กรที่เขาอยู่ (Herzbert, 1959; Dersal, 1968; Wong, Siu and Tsang, 1999; Aziri, 2011; Lertputtarak, 2013; Noorshella Che Nawi et al, 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; ประเวศน์ มหา รัตน์สกุล, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทธิกุล, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; อติยา เสนวงค์, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำด้อย, 2556)

8. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือ ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่ ได้รับจากการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ เช่น ค่า รักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยง (Ghiselli and Brown, 1955; Herzbert 1959; Dersal, 1968; Simons and Enz, 1995; Gilmer, 1996; Wiley, 1997; Lindner, 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Lo and Lamm, 2005; Aziri, 2011; Lertputtarak, 2013; Hur, 2017; Sato, 2017; Noorshella Che Nawi, et al, 2017; Okwendi, 2017; Godfroid, 2017; Slimane, 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; สายสุนีย์ ปุตุตินันท์, 2541; พรทิพย์ คำพอ และคณะ, 2544; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2545; สุมาลี

ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทธีกุล, 2553; ชูยศ ศรีวรรณ, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค, 2555; อติยา เสนะวงศ์, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำตุ้ย, 2556)

9. ความมั่นคงในการทำงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความ มั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร หรือความยั่งยืนของอาชีพ ในทางทฤษฎีแล้วปัจจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความมั่นคงของพนักงาน เช่น ระบบสวัสดิการ องค์กรจำเป็นต้องมีขาดไม่ได้ แต่องค์กรไม่ควรใช้ การเพิ่มปัจจัยนี้เข้าไปในการโน้มน้าวให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานที่สูงขึ้น หรืออีกคือต่อ องค์กรมากขึ้น เช่น ระบบเกษียณอายุพนักงาน เป็นต้น (Herzbert, 1959; Simons and Enz, 1995; Gilmer, 1996; Wiley, 1997; Lindner, 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Lo and Lamm, 2005; Lertputtarak, 2013; Eftimov, 2016; Hur, 2017; Sato, 2017; Godfroid, 2017; Slimane, 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทธีกุล, 2553; ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค, 2555; อติยา เสนะวงศ์, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำตุ้ย, 2556)

10. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา หัวหน้างานต้องไม่บกพร่อง ในหน้าที่หัวหน้าต้องสามารถแนะนำข้อมูล ทางด้านเทคนิคในการทำงานให้พนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ และต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและ การปกครองที่มากพอแต่หากมีมากเกินไป เช่น ไม่เชื่อมือลูกน้อง ต้องเข้ามาลงรายละเอียด ทำหน้าที่แทนให้การ ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง หรือคิด วิเคราะห์ หรือออกความคิดเห็นต่องานที่รับผิดชอบ ก็ไม่ได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ หรือเกิดความรักต่อองค์กรมากขึ้นได้ (Ghiselli and Brown, 1955; Herzbert, 1959; Gilmer, 1996; Lindner 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Ljupco Eftimov, 2016; Okwendi, 2017; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ชูยศ ศรีวรรณ, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค, 2555; อติยา เสนะวงศ์, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำตุ้ย, 2556)

11. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีกับเพื่อนร่วมงาน (Herzbert, 1959; Dersal, 1968; Gilmer, 1996; Lindner, 1998; Aziri, 2011, Lertputtarak, 2013; Okwendi, 2017; Godfroid, 2017; Slimane , 2017; สุมาลี ยุทธวรวิทย์ , 2551; ชูยศ ศรีวรรณ, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค , 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำตุ้ย, 2556)

12. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่ องค์กรควรจัดให้มีตำแหน่งหน้าที่ การงาน หรือการยกระดับสถานะของพนักงานตามตำแหน่ง เช่น การมีที่จอดรถของผู้บริหาร หรือการ มีสิทธิพิเศษแก่พนักงานที่มีตำแหน่งสูง หรือมีความสำคัญต่อองค์กรมากอย่างเหมาะสม เพื่อให้ พนักงานเหล่านี้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ไม่จำเป็นต้องมีมากหรือเกินควรเช่น มีโครงสร้าง องค์กรที่ ลึกหรือหลายระดับชั้น (Bureaucracy) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มากพอ เพราะการเสริมปัจจัยนี้มาก ๆ ไม่ได้ช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน มากขึ้น หรือมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น (Herzbert, 1959; Dersal, 1968; Gilmer, 1996; Lindner, 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Aziri, 2011; Lertputtarak, 2013; Eftimov, 2016; Noorshella Che Nawi, et al, 2017; Godfroid, 2017; Slimane , 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทธีกุล, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; อติทยา เสนะ วงศ์, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำตัญ, 2556)

13. สถานภาพชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผล ที่ได้รับจากการงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคลากรต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกล จากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่ใหม่ พนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงาน ไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว (Ghiselli and Brown, 1955; Herzbert, 1959; Sarunya Lertputtarak, 2013; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556)

ตารางที่ 2.1 แสดงสรุปปัจจัยแรงจูงใจในการประเมิน

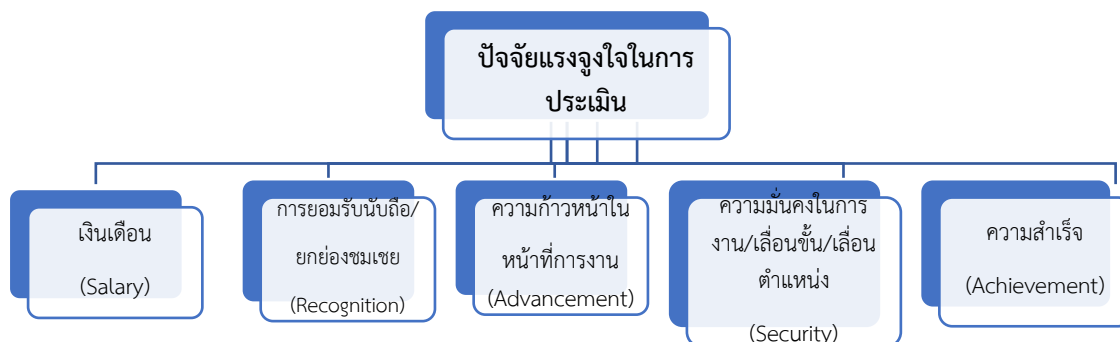
[illegible]

ลำดับ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยแรงจูงใจในการประเมิน												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
25	ศุภกิตต์ กิจประพตพิบูล (2553)		X		X		X	X	X	X			X	
26	ชยุต ศรวิรัตน์ (2553)								X		X	X		
27	ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554)		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
28	ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค (2555)			X	X		X		X	X	X	X		
29	อติยา เสนะวงศ์ (2555)		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
30	โชติกา ระโส (2555)		X	X	X	X	X							
31	ภาคิน ศรีสังข์งาม (2556)		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
32	แสงสุรีย์ คำด้อย (2556)	X		X	X			X	X	X	X	X	X	
33	เฉลิม สุขเจริญ (2557)		X	X	X	X	X							
34	ปกรณ์ พิมลสกุล (2559)		X	X	X	X	X							
Total		11	18	20	23	13	21	14	29	20	14	15	18	6

หมายเหตุ: ดัชนีปัจจัยแรงจูงใจในการประเมิน

- | | | |
|--|-------------------------------|--|
| 1 = ความก้าวหน้าส่วนตัว | 2 = ลักษณะงานที่ท้าทาย | 3 = ความสำเร็จ |
| 4 = การยอมรับนับถือ/ยกย่องชมเชย | 5 = ความรับผิดชอบ | 6 = ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน |
| 7 = นโยบายและการบริหาร | 8 = เงินเดือน | 9 = ความมั่นคงในการทำงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อน |
| ตำแหน่ง 10 = ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา | 11 = ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | |
| 12 = สภาพการทำงาน | 13 = สถานภาพชีวิตส่วนตัว | |

2.5.4 สรุปตัวแปรจากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยส่งเสริมการประเมิน



ภาพที่ 2.2 สรุปตัวแปรจากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยส่งเสริมการประเมิน
ที่มา: คณะผู้วิจัย, 2560

จากแผนภาพที่ 2.2 ปัจจัยส่งเสริมการประเมิน 5 ลำดับแรก ประกอบด้วย เงินเดือน (Salary) การยอมรับนับถือ/ยกย่องชมเชย (Recognition) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) ความมั่นคงในการทำงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง (Job Security) และความสำเร็จ (Achievement) อธิบายรายละเอียด ดังนี้

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือ ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยง (Ghiselli and Brown, 1955; Herzbert 1959; Dersal, 1968; Simons and Enz, 1995; Gilmer, 1996; Wiley, 1997; Lindner, 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Lo and Lamm, 2005; Aziri, 2011; Lertputtarak, 2013; Hur, 2017; Sato, 2017; Noorshella Che Nawi, et al, 2017; Okwendi, 2017; Godfroid, 2017; Slimane, 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; สายสุนีย์ ปุตุตินันท์, 2541; พรทิพย์ คำพอ และคณะ, 2544; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทธีกุล, 2553; ชูยศ ศรีวรชันธ์, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสถอานวยโชค, 2555; อติทยา เสนะวงศ์, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำตุ้ย, 2556)

2. การยอมรับนับถือ/ยกย่องชมเชย (Recognition) หมายถึง การที่พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์การที่ตนเองได้รับมอบหมายจนประสบผลสำเร็จและมีผู้บริหารเพื่อร่วมงาน ยอมรับเกี่ยวกับการประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับ การยกย่องชมเชย และเป็นที่ไว้วางใจในการทำงานของเพื่อนร่วมงานภายในองค์การนอกจากนี้การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานของบุคลากรภายในองค์การ ยังสามารถเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้เพื่อนร่วมงานต่างยอมรับกับผลการประเมินเมื่อผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับ นับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถของพนักงาน การได้รับการยอมรับนับถือ (Ghiselli and Brown, 1955; Herzbert, 1959; Dersal, 1968; Wiley, 1997; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทุทธิกุล, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค, 2555) (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนจากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงกับความสำเร็จในงานด้วย แรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ถือได้ว่าเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้น จะต้องได้รับการยอมรับนับถือของคนในองค์กร หากบุคลากรได้รับการยอมรับนับถือก็จะสร้างความพึงพอใจในอาชีพและขวัญในการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จแล้วตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยดี แล้วได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และสังคมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร (Lindner, 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Hur, 2017; Sato, 2017; Okwendi, 2017; Godfroid, 2017; Slimane, 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; อติทยา เสนะวงศ์, 2555; โชติกา ระโส, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำตุ้ย, 2556; เฉลิม สุขเจริญ, 2557; ปกรณ์ พิมลสกุล, 2559)

3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จ ก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม ความรู้สึกของพนักงาน หรือบุคลากรภายในองค์การ รู้สึกได้ว่าเขาสามารถก้าวหน้าในงานที่ทำ และสามารถเติบโตได้ภายในองค์การที่เขาได้ทำอยู่นั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินสามารถทำให้พนักงานได้ทราบถึงศักยภาพของตนเองที่จะสามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองไปได้ไกลขนาดไหน (Herzbert, 1959; Dersal, 1968; อติทยา เสนะวงศ์, 2555; โชติกา ระโส, 2555; เฉลิม สุขเจริญ, 2557; ปกรณ์ พิมลสกุล, 2559) ความก้าวหน้า

(Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสดำเนินการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถอธิบายได้ คือ การเริ่มต้นทำงานใน ตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง ที่สามารถสร้างความก้าวหน้า โชติกา ะโส (2555) กล่าวว่า การเติบโตในสายงานที่ปฏิบัตินั้นจะต้องคำนึงถึงความสมดุลอีกหลาย ๆ ด้าน ทั้ง ระยะเวลา ตำแหน่งงาน และผลตอบแทนสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว จำเป็นต้องมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการฝึกอบรม เพื่อเป็นเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ได้กำหนดผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานมากขึ้น มีทักษะ เพื่อหน้าที่ที่สูงขึ้นเปิดโอกาสให้ได้มีความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในงานและมีความมั่นคงใน อาชีพและสร้างรายได้เพิ่มขึ้น (Simons and Enz, 1995; Gilmer, 1996; Wiley, 1997; Lindner, 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Lo and Lamm, 2005; Aziri, 2011; Lertputtarak, 2013; Noorshella Che Nawi, et al, 2017; Slimane, 2017; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจประพทธีกุล, 2553; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสธอานวย โโชค, 2555)

4. ความมั่นคงในการทำงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง (Job Security) หมายถึง ความรู้สึก ของบุคคลที่มีต่อความ มั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร หรือความยั่งยืนของอาชีพ ในทาง ทฤษฎีแล้วปัจจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความมั่นคงของพนักงาน เช่น ระบบสวัสดิการ องค์กรจำเป็นต้องมีขาด ไม่ได้ แต่องค์กรไม่ควรใช้ การเพิ่มปัจจัยนี้เข้าไปในการโน้มน้าวให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน ที่สูงขึ้น หรือภักดีต่อ องค์กรมากขึ้น เช่น ระบบเกษียณอายุพนักงาน เป็นต้น (Herzbert, 1959; Simons and Enz, 1995; Gilmer, 1996; Wiley, 1997; Lindner, 1998; Wong, Siu and Tsang, 1999; Lo and Lamm, 2005; Lertputtarak, 2013; Eftimov, 2016; Hur, 2017; Sato, 2017; Godfroid, 2017; Slimane, 2017; สุพัตรา สุภาพ, 2536; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ศุภกิตต์ กิจ ประพทธีกุล, 2553; ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค, 2555; อติยา เสนะวงศ์, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำตุ้ย, 2556)

5. ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและ ประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและ เมื่อสำเร็จ เกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ความรู้สึกของพนักงาน และบุคลากรภายในองค์กรว่าเขาสามารถทำงานได้สำเร็จ ซึ่งการประเมินสามารถบ่งบอกได้ถึง ความสำเร็จของพนักงานภายในองค์กรได้เช่นกัน การประเมินบุคลากรภายในองค์กรส่งผลต่อด้าน ความสำเร็จของแต่ละบุคคล Herzbert (1959) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในงานที่ทำของ บุคคล(Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่าง ดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึง

เกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ และนอกจากนี้ ความสำเร็จยังกล่าวถึงบุคคลผู้มีแรงจูงใจในความสำเร็จสูง จะต้องเป็นคนที่ชอบทำงาน ที่มีระดับยากปานกลาง เป็นงานที่ไม่ยาก หรือ่ายเกิน ความสามารถของเขาและชอบที่จะได้รับการตอบสนอง ต่อผลงานทันที ที่ผลสำเร็จ เพื่อจะได้ตัววัดประเมิน ผลงานความก้าวหน้า ของเขา และจะวัดตาม กฎเกณฑ์ที่บ่งเฉพาะ เนื่องด้วยลักษณะของผู้มีแรงจูงใจสูง ในความสำเร็จ มักจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเอกบุคคลได้ การที่บุคลากรในองค์กร ทำงานได้สำเร็จ และเกิดแรงจูงใจภายในเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง อยากทำงานที่ตนมีความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (Dersal, 1968; Wiley, 1997; Wong, Siu and Tsang, 1999; Lertputtarak, 2013; Eftimov, 2016; Hur, 2017; Sato, 2017; Godfroid, 2017; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2545; สุมาลี ยุทธวรวิทย์, 2551; ชูเกียรติ ยิ้มพวง, 2554; ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค, 2555; อติทยา เสนะวงศ์, 2555; โชติกา ระโส, 2555; ภาคิน ศรีสังข์งาม, 2556; แสงสุรีย์ คำตุ้ย, 2556; เฉลิม สุขเจริญ, 2557; ปกรณ์ พิมลสกุล, 2559)

2.6 การประเมินสมรรถนะวิชาชีพตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

โดยทั่วไปการประเมินบุคลากรอาจแบ่งเป็นประเภทได้ดังนี้ (Tucker, Jenny and Ollin, Ros, 2004 : 25-28)

1) การประเมินอิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Assessment) คุณวุฒิวิชาชีพเป็นระบบการประเมินอิงเกณฑ์ซึ่งมาจากความคิดเห็นร่วมกันว่าทักษะเช่นใดเป็นมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับในแง่หนึ่งทุกสาขาอาชีพตั้งอยู่ในระบบเกณฑ์อยู่แล้วดังตัวอย่างเช่นในการปูเตียง ผู้ประกอบการย่อมต้องการให้เกิดความรวดเร็ว สะอาด และสวยงามตามมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมโรงแรมพัก เช่นเดียวกับที่คนไข้ย่อมต้องการให้นางพยาบาลปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของโรงพยาบาลทุกแห่งทั่วประเทศการสร้างระบบมาตรฐานระดับชาติในสาขาอาชีพต่าง ๆ นั้นแท้ที่จริงคือภาพสะท้อนที่เป็นรูปธรรมของแนวทางปฏิบัติแต่ดั้งเดิมที่เรามีอยู่แล้วในสังคมนั่นเองการประเมินอิงเกณฑ์มีผลลัพธ์ 2 ประการจากผู้รับการประเมินคือมีสมรรถนะสอดคล้องตามเกณฑ์หรือไม่สอดคล้องตามเกณฑ์ตัวอย่างเช่นในการซ่อมตัวถังรถยนต์ย่อมต้องพิจารณาว่าช่างผู้รับการประเมินได้ติดตั้งอะไหล่ตรงตามข้อกำหนดหรือแบบของผู้ผลิตรถยนต์หรือไม่หากติดตั้งถูกต้องย่อมแสดงว่าผู้รับการประเมินมีสมรรถนะตามเกณฑ์หากไม่ถูกต้องย่อมหมายถึงสมรรถนะไม่สอดคล้องตามเกณฑ์หนึ่งการประเมินแบบอิงเกณฑ์นั้นไม่มีการจำกัดจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์ประเมินตราบเท่าที่ผู้ผ่านได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดของเกณฑ์มาตรฐานได้ครบถ้วน

2) การประเมินอิงกลุ่ม (Norm-Referenced Assessment) ระบบการศึกษาทั่วไปเป็นตัวอย่างที่ดีของระบบประเมินแบบอิงกลุ่มซึ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนคนหนึ่งๆต้องเปรียบเทียบกับ

คนอื่นในกลุ่มตามแนวความคิดพื้นฐานที่ว่าในคนกลุ่มหนึ่งๆจะมีคนส่วนน้อยทำได้ดีคนส่วนใหญ่ทำได้พอใช้และคนบางส่วนทำได้ไม่ดีดังนี้ย่อมคาดคะเนได้ว่าผู้เรียนส่วนน้อยจะได้ A ส่วนใหญ่ได้ C และบางส่วนจะได้ E หรือไม่ก็ F หากปีใดปรากฏว่ามีผู้เรียนจำนวนมากได้เกรด A ผู้บริหารระบบวัดผลย่อมพิจารณาและปรับเกณฑ์เสียใหม่อาจปรับข้อสอบให้ยากขึ้นหรือผู้วัดผลอาจตรวจให้คะแนนเข้มงวดมากขึ้นดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าไม่มีมาตรฐานคงตัวในการวัดผลของกลุ่มหากปีใดมีผู้สอบ A Level และ GCSE ผ่านมากขึ้นมักจะมีการถกเถียงว่ามาตรฐานการวัดผลตกต่ำลงหรือไม่แม้ผลสอบที่ดีนั้นอาจมาจากวิธีการสอนที่ดีขึ้นจึงช่วยให้มีผู้สอบผ่านมากขึ้นแต่เป็นที่คาดว่าน่าจะมีคนจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่จะได้คะแนนสูงสุดการที่ผู้ทำคะแนนได้ดีจำนวนมากขึ้นย่อมทำให้กระบวนการซึ่งเกี่ยวเนื่องกันต้องแปรปรวนไปด้วยคือ ทำให้การเข้ามหาวิทยาลัยยุ่งยากขึ้นเพราะผู้เรียนคะแนนดีมีจำนวนมากเกินจำนวนที่นั่งเรียน ปัญหาหลักของระบบประเมินแบบอิงกลุ่มอาจแสดงได้ชัดเจนดังตัวอย่างเรื่องพยาบาลคนไข้ย่อมไม่ได้รู้สึกดีขึ้นมาแม้พยาบาลนั้นจะจัดว่าเก่งที่สุดในประเทศหากมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลระดับชาติไม่ดีพอและพยาบาลผู้นั้นก็เป็นเพียงผู้ที่เก่งที่สุดของวิชาชีพที่ขาดมาตรฐานทักษะนั่นเองการวัดผลอิงกลุ่มจึงมีข้อด้อยอยู่ที่ตัวระบบเพียงแต่ระบุได้ว่าใครดีกว่าหรือด้อยกว่าคนอื่นในกลุ่มแต่ไม่ได้บ่งบอกถึงมาตรฐานต่ำสุดที่แท้จริงแต่อย่างใดอย่างไรก็ดียังปรากฏให้เห็นในทางปฏิบัติว่าผู้จ้างงานและสถานศึกษาชั้นสูงคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของการได้คะแนนสูงในการรับสมัครและการประเมินแบบอิงกลุ่มเพียงช่วยให้ทราบถึงความเด่นและด้อยของลูกจ้างและนักศึกษาแต่ละคนในกลุ่มเท่านั้น

3) การประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment) ผู้ประเมินจะได้รับผลประเมินจากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องซึ่งสามารถชี้แนวทางให้ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดการประเมินอาจกระทำอย่างเป็นทางการแต่โดยส่วนใหญ่จะไม่เป็นทางการหากผู้ประเมินเป็นผู้ที่ตั้งใจช่วยเหลือและเข้าใจเห็นใจผู้รับการประเมินเป็นอย่างดีจะมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินที่มั่นใจในความสามารถของตนพัฒนาให้ดีขึ้นได้การบันทึกผลการประเมินจะทำให้เกิดการสังสมสมรรถนะและความรู้ที่เกี่ยวข้องอย่างค่อยเป็นค่อยไปและเปิดเผยให้ผู้รับการประเมินเข้าใจได้ชัดเจนว่ายังต้องพัฒนาการปฏิบัติงานในด้านใด สำหรับกรณีศึกษาในการประเมินความก้าวหน้า มีตัวอย่างการประเมิน เช่น กรณีศึกษาที่ 1 ผู้รับการประเมินซึ่งเป็นบริกรในภัตตาคาร ได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าบริกรอย่างสม่ำเสมอ ตั้งแต่คำเตือนเช่น อย่าลืมหวีเช็ดปาก จนถึงการซักถามถึงผลการให้บริการในคืนซึ่งมีลูกค้ามาก หัวหน้าบริกรได้ให้ผลการประเมินป้อนกลับซึ่งสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของบริกรผู้นั้น ให้ไปสู่เป้าหมายของการเป็นบริกรที่สมบูรณ์แบบได้ หากบริกรผู้นี้ต้องการสมัครเข้ารับการประเมินคุณวุฒิวิชาชีพ การประเมินความก้าวหน้าจะบ่งบอกได้ว่าเมื่อใดเขาจะพร้อมเข้ารับการประเมินขั้นสุดท้ายอย่างเป็นทางการ

กรณีศึกษาที่ 2 ผู้รับการประเมินในหน่วยสมรรถนะการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) ได้รับผลการประเมินจากหลากหลายบุคคล ได้แก่ หัวหน้างานซึ่งเข้าสังเกตการณ์เป็นครั้งคราวขณะผู้รับการประเมินจัดอบรม ผู้อบรมซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานในสาขาเดียวกัน ซึ่งผู้รับการประเมินพูดคุยปรึกษาปัญหาเรื่องงานด้วยสม่ำเสมอ และผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งประเมินผลของการอบรมที่ตนเองเข้าร่วม เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งนอกเหนือจากผลการประเมินแบบก่อรูปที่ผู้รับการประเมินได้รับจากผู้ประเมิน ซึ่งเข้าสังเกตการณ์เชิงวิเคราะห์ในการอบรมที่ดำเนินโดยผู้รับการประเมิน

กรณีศึกษาที่ 3 ผู้รับการประเมินในหน่วยสมรรถนะการให้บริการทำความสะอาด (Cleaning and Support Services) ได้รับคำชี้แนะจากผู้ประเมินอย่างสม่ำเสมอ หลังจากผู้ประเมินเข้าสังเกตการณ์ในสถานที่ทำงานภายหลังจากผู้รับการประเมินทำงานตามที่ระบุแล้วเสร็จ ผู้ประเมินใช้แบบเอกสารทบทวนความก้าวหน้าการประเมินบันทึกการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมีผลสัมฤทธิ์อะไรบ้าง อย่างไร และสิ่งที่ผู้รับการประเมินต้องปรับปรุง กระบวนการเหล่านี้คือวิธีการปกติของการประเมินแบบความก้าวหน้า ขณะที่ผู้รับการประเมินสอบผ่านแต่ละส่วนในหน่วยสมรรถนะที่ประเมิน เกณฑ์การปฏิบัติงานตามหน่วยสมรรถนะ ขอบเขตและความรู้ที่ประยุกต์ใช้นั้น อาจจะถูกแยกออกจากบันทึกในรายงานการประเมินของผู้รับการประเมินไว้อีกส่วนหนึ่ง

กรณีศึกษาที่ 4 ผู้รับการประเมินค่อนข้างมีอายุ มีความสนใจในหน่วยสมรรถนะเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเข้าร่วม Open-Learning Workshop (Open Learning - การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อการเรียนแบบปฏิสัมพันธ์ที่เป็นเอกสารหรือวิดีโอ ซึ่งจะเสริมด้วยการแนะนำจากครูอย่างเหมาะสม) แต่รู้สึกวิตกกังวลกับการประเมินเป็นอย่างมาก ผู้รับการประเมินจึงได้รับการประเมินความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ พร้อมด้วยการพูดคุยปรึกษาถึงการพัฒนาทักษะ และได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจด้วยตนเองว่า เมื่อใดพร้อมที่จะรับการประเมินอย่างเป็นทางการ

4) การประเมินผลสรุป (Summative Assessment) การประเมินผลสรุป คือ การสรุปอย่างเป็นรูปแบบถึงผลสัมฤทธิ์จากชิ้นงานหรือเนื้องานที่ผู้รับการประเมินทำเสร็จสิ้น การประเมินเช่นนี้จะเกิดขึ้นตอนสิ้นสุดของแต่ละหน่วยสมรรถนะในมาตรฐานอาชีพ หรือสมรรถนะย่อยภายหลังจากได้ให้ผลประเมินความก้าวหน้าแบบค่อยเป็นค่อยไปหลายครั้งตลอดมา ผู้ประเมินจะสรุปผลประเมินสุดท้ายครอบคลุมทั้งหน่วย และจะเป็นคำตัดสินถึงสมรรถนะวิชาชีพของผู้รับการประเมิน ตัวอย่างอื่น ๆ ของการประเมินเชิงสรุป ได้แก่ การสอบไล่ปลายปี หรือสอบเมื่อจบภาคเรียนการสอบจบหน่วยของ Craft Certificates และการให้คะแนนเมื่อการทำโครงการหรืองานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้น

- วิธีการประเมินสมรรถนะวิชาชีพ

วิธีการประเมินสมรรถนะวิชาชีพในระบบคุณวุฒิวิชาชีพ มีวิธีการหลายวิธี ได้แก่ (Tucker, Jenny and Ollin, Ros, 2004 : 28-39)

1) การสังเกตการณ์ : ประเมินสมรรถนะขณะปฏิบัติงานจริง การสังเกตการณ์เป็นวิธีหลักของการประเมินสมรรถนะ โดยผู้ประเมินเข้าสังเกตการณ์ผู้รับการประเมินขณะปฏิบัติงานและ/หรือผู้ประเมินตรวจสอบชิ้นงานสำเร็จ มีงานหลายประเภทที่ผู้ประเมินต้องตรวจสอบผลปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินอย่างไม่เป็นทางการคือ ฝ้าสังเกตการณ์และพิจารณาว่าบุคคลนั้นทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผู้สอนหรือผู้อบรมจะเฝ้าดูว่าผู้เรียนหรือผู้รับการอบรมเรียนรู้หรือปฏิบัติตนอย่างไร และจดจำไว้ว่าแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงอย่างไรบ้าง และผู้ประเมินคุณวุฒิวิชาชีพ จะต้องสังเกตและบันทึกข้อมูลเหล่านี้ไว้ด้วยการจดบันทึกหรือวิธีอื่นใดเพื่อให้สามารถสอบทวนย้อนกลับได้ ซึ่งผู้ประเมินที่ใช้วิธีสังเกตการณ์ควรปฏิบัติดังนี้

- พิจารณาให้ชัดเจนว่าจะประเมินสิ่งใดและมีกระบวนการใดเกี่ยวข้องบ้าง
- ต้องให้ผู้รับการประเมินร่วมตัดสินใจในการวางแผนประเมิน และต้องชี้แจงให้ผู้รับการประเมินเข้าใจถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- ใช้ Checklist ช่วยเตือนความจำหากจำเป็น
- หากไม่คุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำการประเมิน ควรไปเยี่ยมชมสำรวจล่วงหน้า
- ให้ผู้รับการประเมินมีส่วนจัดการสภาพการณ์ เช่น ถามความเห็นของผู้รับการประเมินว่า ขณะประเมินผู้สังเกตการณ์ควรนั่งหรือยืนที่ใด เป็นต้น และหากเป็นไปได้ให้เคลื่อนย้ายตามการตัดสินใจของผู้รับการประเมิน
- ขณะดำเนินการประเมิน พยายามหลบจากแนวสายตาผู้รับการประเมิน
- หากงานของผู้รับการประเมินต้องสัมผัสกับลูกค้าหรือผู้ร่วมงานผู้สังเกตการณ์จะต้องหลบให้พ้นจากพื้นที่ปฏิบัติงานและแนวสายตาของบุคคลเหล่านั้น
- หลีกเลี่ยงการทำให้เกิดความวุ่นวายในกระบวนการประเมิน
- ในส่วนที่มีลูกค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง ต้องแจ้งให้ผู้รับการประเมินเข้าใจว่า จะต้องเคารพความต้องการของลูกค้าซึ่งสำคัญกว่าความต้องการของผู้ประเมินที่เข้าสังเกตการณ์ (หากปฏิบัติได้ตามมาตรฐานอาชีพแล้ว ทั้ง 2 ฝ่ายย่อมได้รับการตอบสนองโดยไม่ขัดแย้งกัน)
- ต้องแน่ใจว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องคนอื่น ๆ ได้ทราบถึงการประเมิน และการปฏิบัติงานของผู้สังเกตการณ์

- หากเป็นไปได้ต้องเผื่อเวลาไว้เพื่อให้คำวิจารณ์หลังการสังเกตการณ์ และมีเวลาพูดคุยปรึกษาร่วมกันว่าได้สังเกตการณ์เห็นอะไรบ้าง
- ผู้ประเมินหรือผู้ตรวจรับรอง (Assessors & Verifiers) พึงทราบว่า ตนเป็นบุคคลภายนอกที่จะเข้าไปในสถานที่ทำงานของผู้รับการประเมิน จึงต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของสถานที่นั้น ๆ และข้อบังคับของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายว่าด้วยสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

2) การใช้คำถาม : ประเมินความรู้และความเข้าใจ การพูดคุยสัมภาษณ์หรือตอบคำถามข้อเขียน เป็นวิธีการประเมินเพื่อแสดงความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมินในบริบทที่แตกต่างกัน และในเหตุการณ์เฉพาะหน้าซึ่งไม่อาจคาดล่วงหน้าได้ หากผู้รับการประเมินมิได้เข้าใจถึงสิ่งที่ตนปฏิบัติอย่างแท้จริงและรู้ถึงทางเลือกอื่นที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติแล้ว ความเป็นไปได้น้อยมากที่ผู้รับการประเมินผู้นั้นจะปรับใช้ทักษะนั้น ๆ ของตนได้ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แทนที่เราจะได้แรงงานฝีมือที่มีทักษะพร้อมและปรับตัวยืดหยุ่นได้ เราอาจจะได้แต่แรงงานหุ่นยนต์การสังเกตการณ์โดยผู้ประเมินมีข้อจำกัดในการวัดผลว่า ผู้รับการประเมินเข้าใจในการปฏิบัติงานของตนมากน้อยเพียงไร เพราะการสังเกตการณ์ย่อมเป็นไป ณ เวลาหนึ่ง ในสถานที่และสภาพแวดล้อมแบบหนึ่งซึ่งประกอบด้วยสถานการณ์แบบหนึ่ง ตัวอย่างเช่น ผู้ประเมินอาจเข้าสังเกตการณ์ผู้รับการประเมินในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ แต่เหตุการณ์นี้ไม่อาจช่วยให้ผู้ประเมินระบุได้ว่า ผู้รับการประเมินนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หากมีข้อผิดพลาดในโปรแกรม หรือผู้รับการประเมินสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ต่างชนิดกันได้ หรือผู้รับการประเมินสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่ย่างยากภายใต้ความกดดันเรื่องเวลาได้หรือไม่ ดังนั้นการถามด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องและเรียบเรียงมาอย่างดีจะทำให้ทราบถึงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ได้ ผู้ประเมินสามารถอนุมานได้ว่า ผู้รับการประเมินรู้สิ่งใดโดยดูจากการปฏิบัติงานหรือสิ่งที่ผลิตออกมา ตัวอย่างคือ หากผู้ประเมินสังเกตการณ์พี่เลี้ยงเด็กกำชับเด็กเล็กให้ล้างมือก่อนที่จะรับประทานอาหาร อาจประเมินได้ว่าพี่เลี้ยงเด็กผู้นี้รู้กฎพื้นฐานว่าด้วยอนามัยอย่างน้อย 1 ข้อ หากผู้ประเมินได้อ่านบทความชิ้นหนึ่งก็อาจสรุปได้ว่า นักหนังสือพิมพ์ผู้เขียนนั้นรู้วิธีเรียบเรียงข้อมูลและสามารถสะกดคำได้ถูกต้อง อย่างไรก็ตามการประเมินเช่นนี้มีช่องว่างที่ต้องระวัง ดังตัวอย่างแรกพี่เลี้ยงเด็กนั้นอาจเพียงทำตามอย่างที่ได้เห็นผู้อื่นบอกให้เด็กทำโดยมิได้รู้ถึงเหตุผลว่า ทำไมจึงต้องให้เด็กทำเช่นนั้น เขาอาจจะไม่ได้รู้ถึงแนวคิดเรื่องสุขอนามัย จึงไม่สามารถปรับใช้กฎเรื่องอนามัยกับสถานการณ์อื่น ๆ ได้ ในกรณีนักหนังสือพิมพ์ซึ่งแม้จะเขียนบทความด้วยตนเอง แต่จะได้ใช้พจนานุกรมช่วยหรือไม่ และได้เขียนบทความนั้นโดยใช้รูปแบบโครงสร้างมาตรฐานช่วยหรือไม่ผู้ประเมินไม่อาจทราบได้เลย ในทั้ง 2 กรณีนี้ กฎเกณฑ์สำคัญในการประเมินว่าคนผู้นั้นรู้จริงหรือไม่จึงจำเป็นต้องพิจารณาโดยอาศัยนิยามระดับของคุณวุฒิวิชาชีพ ในคุณวุฒิวิชาชีพระดับต้นนั้น นิยามของความรู้อาจครอบคลุมเพียงการทราบความรู้

และความเข้าใจที่กำหนดไว้จำกัดมาก ในคุณวุฒิวิชาชีพระดับสูงขึ้น นิยามของความรู้ควรหมายถึง มีความเข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้นในความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยย่อยที่ประเมิน ผนวกกับความสามารถที่กว้างขึ้น ในอันที่จะปรับเปลี่ยน และเชื่อมโยงความคิดและการปฏิบัติได้ การเลือกวิธีถามคำถามให้เหมาะสมกับ กิจกรรมที่ต้องการทดสอบนั้นสำคัญมาก ประเภทของคำถามปากเปล่าและข้อเขียนที่ใช้ในการประเมิน

3) การเลือกใช้คำถามแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการใช้ประเมิน มีหลักในการพิจารณาดังนี้

- คำถามปลายเปิดและปิดคำถามปลายเปิดคือการถามว่าอย่างไรและทำไม เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินตอบด้วยถ้อยคำตามความเข้าใจของตนอย่างเต็มที่ และคำถามปลายปิด จะเริ่มด้วยวลี เช่น คุณคิดหรือไม่ว่า ซึ่งผู้ตอบจะตอบเพียงใช่หรือไม่ใช่ หรือเป็นคำถามว่า อะไรและที่ ไหน ซึ่งผู้รับการประเมินจะตอบเพียงข้อมูลจำเพาะตามความเป็นจริง

- การเลือกประเภทคำถามที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจ ชัดเจนว่าทำไมจึงถามคำถามหนึ่ง ๆ และต้องคาดการณ์ไว้ก่อนแล้วว่า คำตอบแบบใดจึงจะถือว่า ยอมรับได้ ในคุณวุฒิระดับ 1 หรือ 2 มักจะใช้คำถามปลายปิดง่าย ๆ เพราะต้องการทดสอบถึงความรู้ และข้อเท็จจริงเฉพาะส่วน ตัวอย่างเช่น ผู้รับการประเมินคุณวุฒิวิชาชีพ ระดับ 2 หน่วยสมรรถนะ งาน ก่อสร้างอาจต้องยกตัวอย่างงานก่อสร้าง 5 ชนิด ซึ่งต้องป้องกันให้ปลอดภัยจากสภาพของการ เปลี่ยนแปลงลมฟ้าอากาศขณะทำงานอื่น ๆ กำลังดำเนินการอยู่ ผู้ประเมินต้องรู้ถึงขอบเขตคำตอบที่ ยอมรับได้ และต้องถือว่าคำตอบของผู้รับการประเมินนั้นถูกต้องตรงตามที่คำตอบนั้นสอดคล้องกับ ขอบเขต คำถามปลายเปิดบางส่วนก็จัดว่าเหมาะสม เช่นถามว่า ทำไมผู้รับการประเมินจึงต้องใช้ กระบวนการทำงานนั้น หรือเครื่องมือชนิดนั้น ๆ คำตอบต่อคำถามเหล่านี้มักค่อนข้างสั้นและง่าย

ในคุณวุฒิวิชาชีพระดับ 5 กระบวนการถามและตอบย่อมซับซ้อนมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการ (ผู้รับการประเมิน) จะต้องแสดงให้เห็นถึงแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพผู้ประเมินอาจ ใช้เทคนิคหลากหลายในการประเมินความรู้สนับสนุนที่ทำให้ผู้รับการประเมินเลือกแนวทางการงาน แบบนั้น ๆ วิธีการเหล่านั้นได้แก่ การสอบถามพูดคุยระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินพร้อมเพื่อน ร่วมงาน การสาธิตโดยผู้รับการประเมินถึงแนวทางการบริหารที่เลือก ซึ่งได้ผลสะท้อนกลับที่ดีจาก ผู้ได้บังคับบัญชาและบรรลุปเป้าหมายขององค์กร วิธีการนี้มีประโยชน์และเที่ยงตรงกว่าการให้ผู้รับการ ประเมินเขียนรายงานหรือมอบหมายงาน ตัวอย่างหัวข้อคำถาม เช่นจงเปรียบเทียบแนวทางการบริหาร แบบต่าง ๆ โดยอ้างถึงสถานการณ์ทำงานของท่าน”

- การถามปากเปล่าในบริบทการทำงานส่วนใหญ่แล้วการทดสอบความรู้ และความเข้าใจของระบบคุณวุฒิวิชาชีพ มักจะเป็นการสัมภาษณ์พูดคุยมากกว่าการสอบข้อเขียน ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานอาจซักถามลูกน้องว่าทำไมจึงเพิ่มอัตราเร็วของกระบวนการผลิตหรือเขาจะมี วิธีใช้น้ำยาขัดพื้นชนิดใหม่อย่างไรให้ปลอดภัย หรืออัตราส่วนของทรายและซีเมนต์ต่อน้ำในการผสม คอนกรีตสูตรหนึ่ง ๆ คือเท่าไร เป็นต้น ทุกสาขาอาชีพย่อมตั้งอยู่บนความรู้ความเข้าใจปริมาณหนึ่ง ซึ่ง

จะเป็นพื้นฐานของการประเมินอาชีพนั้น ๆ ในการประเมินสอบถามปากเปล่านี้ ผู้ประเมินจะต้องรอบรู้เรื่องเกณฑ์มาตรฐานของอาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถตั้งคำถาม ได้อย่างเหมาะสม ในระบบ NVQ ได้จัดทำชุดคำถามของแต่ละสาขาอาชีพไว้เพื่อให้ผู้สมัครใช้ประเมินตนเอง ซึ่งผู้ประเมินสามารถใช้เป็นหลักในการตรวจสอบความรู้ความเข้าใจของตนได้การใช้คำถามโดยผู้ประเมินนั้นอาจดำเนินไปเป็นระยะ ๆ ระหว่างการสังเกตการณ์หรืออาจจัดเวลาต่างหากเพื่อการสอบถามหลังจากจบการสังเกตการณ์ นอกจากนี้ผู้ประเมินอาจเลือกถามเพื่อสอบความรู้ความเข้าใจผู้รับการประเมินครอบคลุมขอบเขตในหน่วยสมรรถนะ เมื่อหลักฐานการปฏิบัติงานทั้งหมด ได้แก่ หลักฐานจากกิจกรรมงานซึ่งปฏิบัติโดยผู้รับการประเมิน หรือสิ่งซึ่งเป็นผลผลิตจากกิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการประเมินเรียบร้อยแล้ว ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรปรึกษากันเพื่อตัดสินใจในเรื่องกำหนดเวลาในการประเมินเหล่านี้

- ทักษะในการถาม ทำให้ผู้รับการประเมินผ่อนคลาย ผู้รับการประเมินย่อมรู้สึกตื่นเต้นต่อการทดสอบ ผู้ประเมินจึงต้องใส่ใจมากในเรื่องนี้เพราะยังผู้รับการประเมินมีความมั่นใจมากเท่าใดก็ย่อมสามารถแสดงออกถึงสิ่งที่ตนรู้ได้ดีขึ้นเท่านั้น ผู้ประเมินควรอธิบายให้ผู้รับการประเมินทราบว่าขั้นตอนทั้งหมดจะเป็นเช่นไร ทั้งนี้ผู้รับการประเมินอาจขอให้ถามคำถามซ้ำได้เสมอและสามารถใช้เวลาในการคิดตอบคำถามได้ตามความเหมาะสมใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าต้องการทดสอบสิ่งใด ควรหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาหรือถ้อยคำซับซ้อนโดยไม่จำเป็น ตั้งคำถามโดยคำนึงถึงขอบเขตคำศัพท์ปกติที่ผู้รับการประเมินใช้อยู่เสมอ ผู้ประเมินต้องทราบศัพท์เทคนิคที่ผู้รับการประเมินใช้ในขอบเขตวิชาชีพของตนและไม่ใช้ศัพท์สูงเกินความจำเป็นไม่ถามนำ ผู้ประเมินต้องไม่ถามนำซึ่งจะทำให้ผู้รับการประเมินเดาได้ว่าคำตอบที่ถูกต้องควรเป็นอย่างไร และต้องตระหนักถึงความเห็นส่วนตัวใด ๆ ซึ่งอาจจะมีผลต่อการตั้งคำถามของตนนอกจากนี้เมื่อน้ำเสียงที่ใช้ การแสดงออกทางสีหน้า และภาษาท่าทางก็เป็นสิ่งชี้แนะผู้รับการประเมินได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ผู้ประเมินคนหนึ่งจะยิ้มปากโดยอัตโนมัติและโน้มตัวมาข้างหน้าเล็กน้อยหากคำตอบของผู้รับการประเมินผิด ดังนั้นท่าทางที่สุภาพและเป็นกลางจึงเหมาะสมที่สุด

4) การสอบข้อเขียน การสอบข้อเขียนในระบบ NVQ มีรูปแบบทดสอบหลายรูปแบบสามารถเลือกให้เหมาะสม ขึ้นอยู่กับระดับคุณวุฒิวิชาชีพและความซับซ้อนของความรู้ความเข้าใจที่ต้องการวัด รูปแบบหลัก ๆ ได้แก่

- แบบทดสอบถูกผิด ข้อสอบจะมีคำ ใช่ / ไม่ใช่ หรือ ถูก / ผิด ไว้ท้ายข้อความให้ผู้สอบเลือกวงตัวอย่าง - ต้น Larch เป็นพืชไม่ผลัดใบ ถูก / ผิด

- แบบทดสอบปรนัยเลือกตอบ ข้อสอบมีโจทย์ปัญหาและมีตัวเลือกชุดหนึ่งให้เลือกตอบคำตอบเดียวตัวอย่าง - ระบบจัดเก็บแฟ้มข้อมูลแบบ Chronological คือระบบเก็บแฟ้มตาม

ก พื้นที่ภูมิศาสตร์

ข อักษรแรกของชื่อสกุล

ค วันเดือนปีที่รับเอกสาร

ง เลขหมายอ้างอิง

- แบบทดสอบแบบเติมคำ ข้อสอบมีประโยคหรือข้อความซึ่งมีช่องว่างให้เติมคำให้ได้ ใจความตัวอย่าง - อาหารซึ่งมีกากใยสูง ได้แก่.....และ.....หมายเหตุ ข้อสอบอาจให้ผู้สอบเลือกเติมคำได้โดยเสรี หรือบางครั้งมีชุดคำให้เลือกคำตอบมาเติมได้
- แบบทดสอบแบบบรรยายโดยย่อ ข้อสอบจะมีชุดคำถามโดยเว้นพื้นที่ไว้ให้เขียนคำตอบสั้นๆ หรือข้อความไม่กี่บรรทัดตัวอย่าง - จงอธิบายการใช้วัสดุอุดรูเพื่อแก้สึในงานไม้โดยย่อ
- การเขียนบทความ ข้อสอบจะกำหนดหัวข้อและจำนวนคำของบทความมีจุดหมายให้ผู้สอบค้นคว้าข้อมูล และแสดงถึงการเรียบเรียงและพัฒนาความคิดตัวอย่าง - จงกล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งใช้ในการวางแผน การอบรม
- การเขียนรายงาน การเขียนรายงานจะกำหนดเรื่องและจุดมุ่งหมายชัดเจน ผู้สอบต้องค้นคว้าวิจัยเชิงปฏิบัติ เรียบเรียงเนื้อหาแยกย่อย เป็นหัวเรื่องต่าง ๆ ตามโครงสร้างรายงานที่ควรจะเป็น ตัวอย่าง - จงเขียนรายงานเรื่อง กระบวนการประเมินผลงานลูกจ้างในองค์กรของท่านพร้อมคำแนะนำของท่านในการปรับปรุงกระบวนการ
- การมอบหมายงานหรือโครงการ ผู้สอบจะทำโครงการตามหัวข้อที่กำหนด มักประกอบด้วยการศึกษาเชิงปฏิบัติ เรียบเรียงเนื้อหาเพื่ออธิบายและวิเคราะห์สิ่งที่ค้นพบตัวอย่าง - จงเลือกลูกค้าเฉพาะขึ้นมากลุ่มหนึ่งจากชุมชนของท่าน เช่น คุณแม่วัยสาวผู้สูงอายุหลังเกษียณ เป็นต้น ศึกษารวบรวมถึงบริการเฉพาะด้านที่คนกลุ่มนี้ได้รับ ตลอดจนความคิดเห็นของพวกเขาต่อบริการ เปรียบเทียบผลสำรวจท้องถิ่นนี้กับข้อมูลระดับชาติประเภทเดียวกันจงนำเสนอข้อมูลด้วยเอกสารและโสตทัศนูปกรณ์

5) การจำลองการปฏิบัติงาน NTO (National Training Organization) เป็นผู้กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของการจำลองการปฏิบัติงานของแต่ละ NVQ ส่วนคณะกรรมการรับรองคุณวุฒิ จะกำหนดว่าควรจัดให้มีการทดสอบในสถานการณ์จำลองเมื่อไรและอย่างไร การจัดสถานการณ์จำลองช่วยให้ผู้รับการประเมินได้สาธิตสิ่งที่เขาจะต้องรู้และปฏิบัติได้ เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่จำกัดและอาจไม่เกิดขึ้นเลยในการปฏิบัติงานโดยปกติ ได้แก่ การดับเพลิง การกำจัดสารเคมีอันตรายรั่วไหล เป็นต้น

6) การถกแถลงกับผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ ในการพูดคุยปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญผู้รับการประเมินจะมีโอกาสสาธิตและอธิบายเพิ่มเติมให้ชัดเจนในแง่มุมต่าง ๆ ของสมรรถนะที่ยังขาดหลักฐาน หรือเนื่องจากการประเมินประเภทอื่น ๆ ไม่เหมาะสม ผู้ประเมินจะต้อง

วางแผนเพื่อจัดการทดแทนอย่างรอบคอบถี่ถ้วนเพื่อให้ได้ความกระจ่างที่ต้องการ และแผนนั้นต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้รับการประเมินด้วย การทดแทนกับผู้ชำนาญการตรวจวัดในสถานที่ทำงานของผู้รับการประเมิน และดำเนินไปโดยผู้รับการประเมิน หากจัดการได้เช่นนี้การประเมินจะพร้อมสนองต่อการปกปิดความลับ ข้อปฏิบัติเรื่องความปลอดภัย และความสะดวกในการสาธิตหน่วยสมรรถนะที่มีความซับซ้อนได้เป็นอย่างดีผู้ประเมินต้องจัดให้มีการบันทึกการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญไว้ไม่ทางใดทางหนึ่ง วิธีหนึ่งซึ่งไม่รบกวนการดำเนินการคือ การใช้เครื่องบันทึกเสียง ผู้ประเมินควรถ่ายรูปเพื่อแนบประกอบหลักฐานเทปบันทึกเสียง ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องถอดความจากการบันทึกเสียงนั้นแต่อย่างใด อนึ่งหากกล้องถ่ายรูปมีระบบแสดงวันและเวลาปรากฏบนภาพด้วยแล้ว การใช้เทปบันทึกเสียงพร้อมภาพกำกับจะเป็นวิธีบันทึกหลักฐานสดซึ่งใช้กันมากกว่าการบันทึกด้วยกล้องวิดีโอ การบันทึกภาพและเสียงซึ่งควรใช้กล้องดิจิทัลขนาดเล็กนั้นอาจทำได้ ถ้าไม่กระทบสภาพการณ์ปกติขณะทำงานและผู้รับการประเมินเห็นว่าจะช่วยในการพิสูจน์สมรรถนะที่ตนเองสาธิต ส่วนการจดบันทึกเป็นวิธีการที่ทำได้ยากและไม่เหมาะสม เพราะผู้ประเมินย่อมไม่สามารถใส่ใจผู้รับการประเมินได้เต็มที่ และการสนทนาอาจต้องหยุดเป็นช่วง ๆ เมื่อผู้ประเมินต้องการจดบันทึก

7) การประเมินจากสมรรถนะการเทียบโอนและประสบการณ์เดิม ผู้รับการประเมินที่มีความสามารถ รู้และเข้าใจดีถึงเกณฑ์มาตรฐาน ผ่านกระบวนการประเมินมาเป็นลำดับและกำลังอยู่ใน NVQ ระดับ 3 ขึ้นไป จะสามารถนำหลักฐานจากผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมาแล้วใช้อ้างอิงได้ โดยระบุหลักฐานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานและระยะเวลาผ่านไปไม่นานนัก ขอให้ออกเอกสารรับรอง เพื่อใช้ประกอบการประเมินปัจจุบัน ส่วนการทดแทนกับผู้เชี่ยวชาญนั้น ช่วยให้ผู้ประเมินสำรวจทราบถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาว่าส่งผลอย่างไรบ้างต่อการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน อย่างไรก็ตามในการพิจารณารับรองหน่วยสมรรถนะใดก็ตามจะต้องมีการประเมินอย่างน้อย 1 ครั้ง ดำเนินการเป็นปัจจุบันโดยผู้ประเมิน

2.7 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ Competency

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องมีเป้าหมายในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Oriented) การใช้ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาบริการและความใส่ใจกับ “คน” และ “ขีดความสามารถ (Competency) ในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร” อันเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2549: 1) จากแนวคิดการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความสำคัญของคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจเรื่องขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนประเภทหนึ่งของกิจการ เป็นต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Cost) และเป็นส่วนหนึ่งของ

ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) ดังนั้น แนวคิดเรื่องขีดความสามารถ จึงได้เข้ามามีบทบาทและถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมากขึ้น

1. ความเป็นมาของแนวคิดขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน Competency – Based Approach

แนวคิดเรื่องขีดความสามารถหรือตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Competency” ได้เริ่มเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดย ศาสตราจารย์เดวิดแมคเคลเลน (David C. McClelland) ในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ได้ศึกษาถึง คุณสมบัติและคุณลักษณะของนักธุรกิจและผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำ และมีข้อค้นพบว่า ประวัติตลอดจนผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคลไม่ได้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในหน้าที่การงานของบุคคลนั้นๆ เสมอไป หากแต่ความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะอื่นๆ อีกเช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นความสามารถในการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น (สุรชาติ ณ หนองคาย, 2449: Online) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้านี้ของแมคเคลเลนเอง ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงปัญหาของการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานเป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ (Foreign Service Information Office: FSIOs) ที่มีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศต่างๆ และเมื่อมีการติดตามผลการปฏิบัติงานกลับพบว่า คะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีอาจไม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

จากปัญหาดังกล่าว แมคเคลเลนจึงค้นหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่แม่นยำขึ้น และได้ข้อค้นพบถึงลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่ม ซึ่งแมคเคลเลนเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี นี้ว่า “Superior Performer” โดยมีข้อเสนอว่า “ความฉลาดทางปัญญา (IQ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม ขีดความสามารถ (Competency) ต่างหากที่จะเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานที่ดีกว่า” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ตลอดจนทักษะที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานในหน้าที่ โดยบุคคลดังกล่าวจะมีสิ่งที่เรียกว่า ขีดความสามารถ

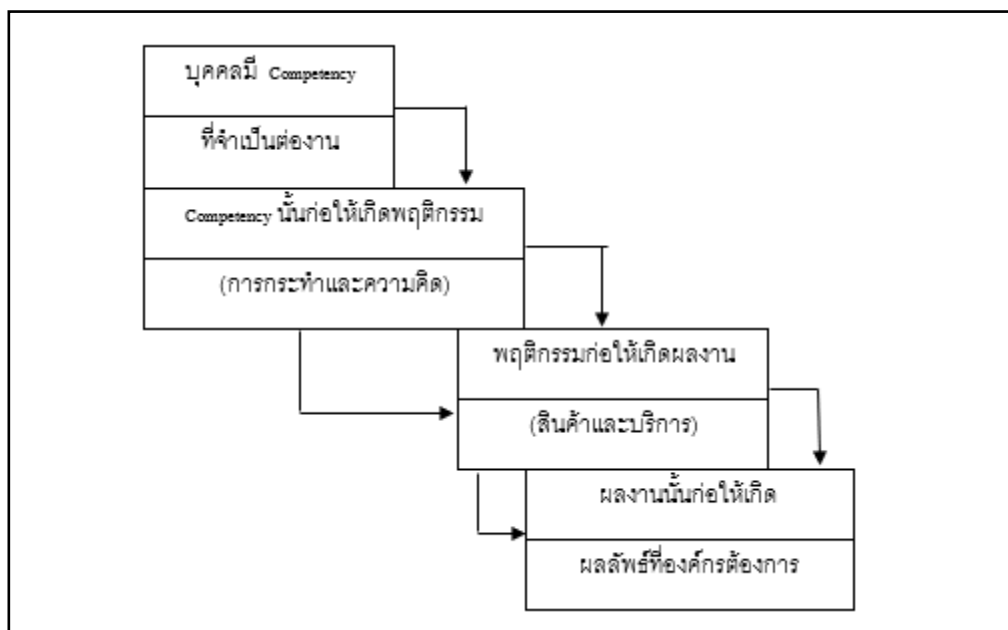
โดยเขาได้ให้คำจำกัดความของขีดความสามารถ (Competency) ว่าเป็น บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด (McClelland, 1973) โดยคุณลักษณะของคนจึงเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง ที่มีทั้งส่วนลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถมองเห็นได้ แต่ส่วนที่มองเห็นก็เป็นเพียงส่วนน้อยของคุณลักษณะทั้งหมด และยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะจำนวนมากที่เป็นเสมือนส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมากกว่าส่วนที่มองเห็น อีกทั้งยังเป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ยากกว่า ตัวอย่างเช่น บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Traits) ซึ่งรวมถึงทัศนคติ

ค่านิยม ภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความกดดันรวมทั้งบุคลิกประจำตัวตลอดจนแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motives) ของแต่ละคน ซึ่งเรียกรวมกันว่า Self – concept หรือ Soft- Skill ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พัฒนายาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล

ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะในส่วนบนของภูเขาน้ำแข็ง ตามที่ แมคคเลนได้อธิบายไว้ ถือว่าเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาให้มากขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษอบรรณและค้นคว้าอันก่อให้เกิดความรู้ (knowledge) และการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะ (skill) ซึ่งเป็นส่วนของ “Hard Skill” จึงอาจกล่าวได้ว่า คนที่มีความเฉลียวฉลาด มีเชาว์ปัญญายังไม่เพียงพอที่จะเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ยังจำเป็นจะต้องมีแรงผลักดันจากเบื้องลึกหรือปัจจัยส่วนที่อยู่ใต้น้ำแข็งนั่นเองแต่อย่างไรก็ตามคนที่มีความเฉลียวฉลาด มีเชาว์ปัญญาสูงก็มีแนวโน้มจะพัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนที่มีความเฉลียวฉลาด มีเชาว์ปัญญาต่ำกว่า ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลซึ่งต้องให้ความรู้ ความเข้าใจและมีแนวทางปรับเปลี่ยนแรงผลักดันจากเบื้องลึกหรือปัจจัยส่วนที่อยู่ใต้น้ำแข็งเหล่านั้นควบคู่กันไป

2.7.1 ความหมายของขีดความสามารถ

เชอร์มอน (Shermon, 2004: 197) ได้กล่าวถึง ขีดความสามารถไว้ 2 ความหมาย คือ 1) หมายถึงความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ 2) หมายถึงคุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีของบุคคลเพื่อให้ตนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เชอร์มอนเน้นไปที่ความหมายที่ 2 เพราะขีดความสามารถ (Competency) จะหมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะนำมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ นั่นเองซึ่งสามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 2.3 ความหมายของขีดความสามารถที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์
ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 16)

จากภาพ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการก่อเกิดหรือเหตุผลที่จะต้องมีการปรับปรุงขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง โดยมีความเชื่อว่า หากบุคคลมีระดับขีดความสามารถดังกล่าวในระดับตามที่ถูกคาดหวัง อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลิตภาพในการผลิตและบริการ ซึ่งในท้ายที่สุด ก็จะนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของขีดความสามารถ โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Rylatt&Lohan, (1995) ให้ความหมายของขีดความสามารถว่าเป็นลักษณะของทักษะความรู้และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ณ สถานการณ์หนึ่งๆ หรือเฉพาะงานนั้นๆ

O' Hagan (1996) กล่าวว่า ขีดความสามารถคือ การที่คนสามารถถ่ายทอดหรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ ไปสู่เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอันเป็นสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป ตลอดจนหมายถึง คุณภาพของความสามารถของบุคคลที่ถูกค้นหาในสถานที่ทำงาน

Hall&Jones (1976 อ้างใน กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2532: 56) กล่าวว่า ขีดความสามารถมีหลายชนิดแตกต่างกัน ซึ่งส่วนหนึ่งขึ้นกับวัฒนธรรม เวลา ลักษณะเฉพาะของงาน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ตลอดจนความรับผิดชอบ และการกำหนดขีดความสามารถในวิชาชีพเดียวกันจะต้องมีขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันไม่ว่าจะทำงานอยู่ที่ใดหรือ

สถานการณ์ใด อยู่ระดับหนึ่ง และต้องมีขีดความสามารถเฉพาะ (Functional Competency) ที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์หรือตำแหน่งหน้าที่แต่ละคนจะต้องเผชิญอีกระดับหนึ่ง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2549: 23) กล่าวว่า ขีดความสามารถจะหมายถึง ความสามารถ ขีดความสามารถ ศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม การแสดงออกอันจะส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ซึ่งการกำหนดขีดความสามารถ มองได้ 3 มิติ ได้แก่ KSA โดยมีรายละเอียด ดังนี้ K (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในและนอกระบบ ได้รับจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์กับผู้รู้ในสายวิชาชีพต่างๆ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยต้องใช้ระยะเวลาการฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา โดยทักษะนี้จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่ ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management skill) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการบริหารจัดการงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ การมีทักษะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงความสามารถในการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปถึงเป้าหมายในอนาคตและทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skill) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเฉพาะตามสายงาน หรือกลุ่มทำงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันไป เช่น งานให้บริการอาหารและเครื่องดื่มบนรถโดยสารนั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานบริการขับรถโดยสาร และ A (Attitudes) หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งรวมความถึงความรู้สึก ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนตน เป็นสิ่งที่ติดตัว และค่อนข้างเปลี่ยนแปลงยาก

ซึ่งแนวคิดหลักสอดคล้องกับ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2537 อ้างใน พิทยา นันทวิจิตร, 2541: 21) ที่ได้นิยาม “ขีดความสามารถ” คือ ความรู้ ทักษะ และ Commitments ที่ทำให้คนมีผลิตภาพที่มีคุณภาพ โดยความรู้ หมายถึง เนื้อหาสาระที่รู้และเข้าใจ ข้อเท็จจริง ความนึกคิด ทฤษฎี ตลอดจนแนวคิดที่เป็นวัตถุดิบสำหรับการใช้ความคิดทักษะ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้มาสู่การทำให้ได้ผลการปฏิบัติงาน และ Commitments หมายถึง แนวโน้มของแต่ละบุคคลในการที่จะแสดงพฤติกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นค่านิยม ทศนคติ และแรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่งของแต่ละบุคคล

เช่นเดียวกับ ดนัย เทียนพุ่ม (2540: 11) ให้คำจำกัดความ “ขีดความสามารถ” เป็นลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ที่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยแบ่งมิติของขีดความสามารถเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ขีดความสามารถในมิติของพฤติกรรม ในองค์กรธุรกิจบุคลากรแต่ละตำแหน่งจะมีบทบาทหน้าที่ตามสายงานของตนที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรธุรกิจกำหนดเป้าหมายไว้ ดังนั้นขีดความสามารถในมิติพฤติกรรม จึงเป็นการเข้าไปวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของกิจกรรมหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบ ก็จะได้คุณลักษณะของขีดความสามารถของหน้าที่งานหรือบทบาทหน้าที่ ที่เป็นผลของพฤติกรรมและ 2) ขีดความสามารถใน

มิติของงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ ผลจากการทำงานตามอาชีพหรือมาตรฐานอาชีพ คือผลงานที่สามารถปฏิบัติได้หรือผลการปฏิบัติงาน

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ชีตความสามารถเป็น คุณลักษณะของปัจเจกชนที่จะส่งเสริมให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยชีตความสามารถเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจที่ปฏิบัติอยู่ และชีตความสามารถปรับเปลี่ยนและยกระดับขึ้นได้ด้วยการพัฒนาที่ส่งเสริมในบุคคลเกิดการเรียนรู้สารสนเทศหรือข้อมูลใหม่ๆ ที่จำเป็นในการปรับเปลี่ยนแรงขับไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นได้

2.7.2 องค์ประกอบของชีตความสามารถ

เมื่อพิจารณาความหมายของคำว่าชีตความสามารถแล้ว จะพบว่า ชีตความสามารถเป็น คุณลักษณะภายในบุคคลที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวพันและหนุนเสริมซึ่งกัน โดยมีผู้ให้นิยามองค์ประกอบของชีตความสามารถ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แมคคาลเลน(1973 อ้างใน Spencer, 1993: 11) ได้แบ่งองค์ประกอบของชีตความสามารถไว้ 5 ส่วนและมีความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาค้นคว้าจากทั้งในและนอกระบบเป็นบรรดาข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดของเรื่องราวการกระทำอันเป็นประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งสะสมและถ่ายทอดสืบต่อกันมาเมื่อบุคคลได้รับความรู้โดยการฟังการอ่านหรือการเขียนบุคคลจะทำความเข้าใจกับความรู้นั้นๆ ความเข้าใจนี้อาจแสดงออกในรูปของการพูดความคิดเห็นหรือข้อสรุปตามสถานการณ์จากนั้นบุคคลจะนำความรู้ไปใช้ (ไพศาลหวังพานิช, 2526: 96) ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจำเป็นต้องงานหน้าที่รับผิดชอบเป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคลเช่นความรู้ภาษาอังกฤษหรือภาษาเพื่อการสื่อสารความรู้เกี่ยวกับระบบขับเคลื่อนของเครื่องยนต์ความรู้เรื่องของเส้นทางเดินรถ เป็นต้น

ความรู้จึงเป็นพฤติกรรมขั้นแรกและจะเป็นส่วนประกอบในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถหรือทักษะในขั้นต่อไป ความรู้จึงมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติพฤติกรรม และก่อให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติพฤติกรรมนั้น เนื่องจากมีความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม จะทำให้ทราบว่าต้องปฏิบัติอย่างไร (ประภาเพ็ญ สุวรรณ, 2526: 16-19; กรรณิการ์ กันธะรักษา, 2527: 28) จึงสรุปได้ว่า ความรู้และทฤษฎีปฏิบัติมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและต้องพึ่งพาอาศัยกันสร้างเสริมความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนนั้นจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติตัว

พฤติกรรมด้านความรู้และความคิด (Cognitive domain) บลูมและคณะ (Bloom, 1995 อ้างในโกวิท ประวาลพุกษ์, 2523: 21-25) ได้อธิบายว่า เป็นความสามารถซึ่งเป็นกระบวนการทางสมอง

ของมนุษย์ ซึ่งระดับการพัฒนาการ 6 ชั้น คือ ความรู้ ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การประเมินค่า และการสร้างสรรค์ (องอาจ นัยพันธ์, 2549: เอกสารการประชุม) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความรู้ในเรื่องเฉพาะ (knowledge of specifics) เช่น คำสั่งที่เป็นสัญลักษณ์ต่างๆ ความรู้ในขั้นนี้ ได้แก่ ความรู้คำศัพท์เฉพาะ (knowledge of terminology) ความรู้ในข้อเท็จจริง (knowledge of specific facts) 2) ความรู้ในเรื่องวิธีการจัดกระทำเฉพาะเรื่อง (knowledge of ways and means of dealing with specifics) ได้แก่ ความรู้ในเรื่องวิถีทาง วิธีการจัดระเบียบ รวมทั้งการวิพากษ์วิจารณ์ มุ่งให้ผู้เรียนทำกิจกรรมที่อยู่ระหว่างความรู้เฉพาะสิ่งกับความรู้ในเรื่องทั่วไป ซึ่งได้แก่ ความรู้ในเรื่องระเบียบประเพณี หรือแบบแผนนิยม (conventions) ความรู้เรื่องแนวโน้มและลำดับเหตุการณ์ (trends and sequences) ความรู้เรื่องประเภทและจำพวก (classification and categories) ความรู้เรื่องเกณฑ์ (criteria) ความรู้เรื่องระเบียบวิธีการ (methodology) และ 3) ความรู้เรื่องที่เป็นสากลและนามธรรมในสาขาต่างๆ (knowledge of the universals and abstractions of a field) ได้แก่ ความรู้กฎ ทฤษฎี โครงสร้าง คือ ความรู้เรื่องหลัก และข้อสรุป ความรู้ทฤษฎีและโครงสร้าง (theories and structure) (อนุก เพียรอนุกุลบุตร, 2522: 256-280)

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น และจะต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานและจะส่งผลให้บุคคลกระทำการงานนั้นได้ดี และดียิ่งขึ้นเมื่อมีการฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญโดยความสามารถเหล่านี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical thinking) ที่คิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549: 12) ซึ่ง บลูมและคณะ (Bloom, 1995 อ้างในโกวิท ประวาลพุกษ์, 2523: 21-25) เรียกว่า พฤติกรรมด้านการปฏิบัติ (psychomotor domain) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำ (doing) อย่างมีทักษะในการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการที่บุคคลสามารถเรียนรู้และกระทำสิ่งต่างๆ ได้นั้น นอกจากต้องอาศัยแรงจูงใจ ความคิดรวบยอด และทัศนคติแล้ว ยังต้องอาศัยทักษะในการทำงานอีกด้วย ซึ่งทักษะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีความคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คอนบราค (Cronbach, 1997: 393) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ทักษะเป็นการปฏิบัติซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งมีภาวะเบื้องต้นที่มีผลต่อการฝึกทักษะที่สำคัญ คือ 1) การเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันของสิ่งเร้าและการตอบสนอง เมื่อเกิดสิ่งเร้า การตอบสนองจะต้องเกิดขึ้นทันทีและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยทำให้การเรียนรู้ทักษะได้ดี 2) การปฏิบัติ (practice) เป็นการทบทวน ช่วยป้องกันการลืมส่วนย่อย ซึ่งก่อให้เกิดความชำนาญถึงขั้นเชี่ยวชาญ 3) การรู้ผลของการปฏิบัติ (feedback) หรือการรู้ผลของการกระทำที่ใช้กับการเรียนทักษะนั้น เป็นการเปรียบเทียบความสามารถ การกระทำที่ทำได้กับการกระทำอันเป็นมาตรฐานสำหรับทักษะนั้น 4) เกี่ยวกับตัวผู้ฝึก ต้องมีวุฒิภาวะ ลักษณะนิสัยส่วนตัว โครงสร้างทางร่างกาย ประสบการณ์เดิม ความพร้อมและมีแรงจูงใจและ 5) เกี่ยวกับวิธีการ

ฝึก ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการฝึกให้ชัดเจน สาธิตการฝึกให้ดูเป็นแบบอย่าง ดังนั้นการฝึกทักษะบางอย่างที่มีความซับซ้อนและยากเกินกว่าที่ผู้ฝึกปฏิบัติได้ จึงจำเป็นต้องแบ่งทักษะออกเป็นขั้น ๆ โดยในแต่ละขั้นนำไปสู่ความสามารถในระดับที่สูงขึ้นจนบรรลุถึงเป้าหมายในที่สุด

2.1 แนวคิดของตน (Self – concept) ซึ่งประกอบด้วย ทศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของตน (Self image) หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น จะสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ การเห็นคุณค่าของงาน พึงพอใจในงานและการรับรู้ ซึ่งเทียบเคียงได้กับสิ่งที่บลูมและคณะ (Bloom, 1995 อ้างในโกวิท ประวาลพุกษ์, 2523: 21-25) เรียกว่าพฤติกรรมด้านความรู้สึก (affective domain) พฤติกรรมด้านนี้เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับความรู้สึก (feeling) ได้แก่ เรื่องที่เกี่ยวกับความสนใจ ทศนคติ ความซาบซึ้ง และคุณค่า

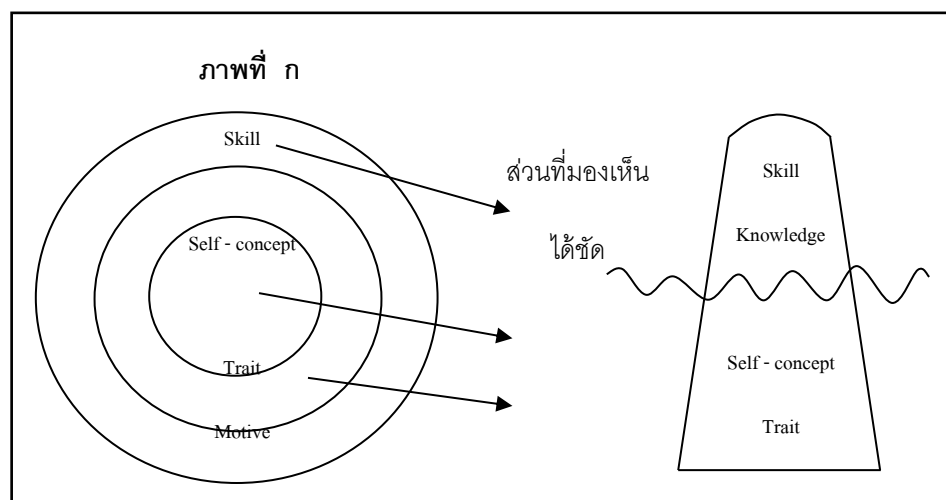
2.2 ลักษณะส่วนบุคคล (Trait) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงลักษณะของบุคคลผู้นั้น เป็นคุณลักษณะที่มักแสดงออกเพื่อโต้ตอบต่อสถานการณ์หนึ่งๆ เช่น ความเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (บุคลิกภาพ) ความอดทนต่อความเหนื่อยล้า ความเครียดต่อความเหนื่อยล้า ภาวะผู้นำ หรือลักษณะและความสามารถในการเรียนรู้

2.3 แรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งซ่อนเร้นอยู่ในความคิด ซึ่งเป็นต้นเหตุของการแสดงออกหรือพฤติกรรมที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองเสมอ

สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพในประเทศออสเตรเลียของ Hearn และคณะ (1997: 29) ได้ศึกษาถึงขีดความสามารถของวิชาชีพของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม กล่าวคือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่จะร่วมกันเป็นขีดความสามารถ ดังนั้นความสามารถทางวิชาชีพอันเป็นคุณลักษณะร่วมพื้นฐานที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในสายอาชีพนั้นและในการศึกษาครั้งนั้น เฮอท์และคณะ ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสายอาชีพจะมีคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การมุ่งผู้อื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพล ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ทำงานเชิงรุก และการมุ่งลูกค้า

ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 5 ข้างต้นจึงกลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด นิยามความหมายของขีดความสามารถ เช่น สกอตต์ (Scott B. Parry, 1997: 45) ได้นิยามถึงขีดความสามารถ ว่าเป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (attributes รวมส่วน self – concept และ trait, motive

ไว้ด้วยกัน เนื่องจากทั้งสามส่วนนี้เกี่ยวข้องกัน) สิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของทุกๆ นั้น ซึ่งสามารถวัดผลแล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานได้ อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างเสริมขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา (Blank, 1982: 65) เช่นภาพ 2.5 ที่แสดงว่าส่วนที่เป็นยอดภูเขาน้ำแข็ง คือส่วนที่เป็นทักษะและความรู้ที่สามารถมองเห็น แต่ส่วนที่จมน้ำ อันประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล แนวคิดของตน และแรงจูงใจ จะปรับปรุงและพัฒนาอย่างมากว่า ต้องค่อยๆ พัฒนาโดยการให้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องผ่านการหล่อหลอมจากการดำรงชีพและการทำงานนั่นเอง ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงความหมายของขีดความสามารถตามแนวคิดของเดวิด ซี.แมคเคลเลน
ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 14)

จึงสามารถสรุปได้ว่า ขีดความสามารถจะมีลักษณะและองค์ประกอบ คือ ทักษะและความรู้ (Skill and Knowledge) ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นหรือสังเกตได้อย่างชัดเจนอีกส่วนเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นสังเกตได้ยาก จะประกอบไปด้วย ค่านิยม อุปนิสัย ทัศนคติ แรงขับ (Value, Trait, Attitude, Drive) ที่จะสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรม (Behavior) โดยขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ นั้น คนฉลาดและรอบรู้ว่าจะแสดงออกหรือมีพฤติกรรมบ่งบอกว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้ดี เช่น รู้จักการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การหาหนทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมตามเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ส่วนขีดความสามารถตามคุณลักษณะเดิมของแต่ละคนซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม อุปนิสัย ทัศนคติ แรงขับ จะส่งผลให้คนสามารถประยุกต์ใช้ขีดความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตามซึ่งเป็นศักยภาพของลักษณะผู้นำ

จึงสรุปได้ว่า ความรู้ ทัศนคติ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมดังกล่าว จะทำให้การพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงหรือการ

เข้าควบคุมการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสังคม จำเป็นต้องให้การศึกษาแก่นุชนเพื่อให้ความรู้ ทักษะที่ดี และแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาด้านความรู้เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง เกี่ยวกับวิธีการจัดการ และความรู้เรื่องที่เป็นสากลและนามธรรม ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติ อันเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในประเด็นการแสดงออกทางกาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้จากการกระทำของผู้เข้าฝึกอบรม

2.7.3 ประเภทของขีดความสามารถ

สืบเนื่องจาก คำจำกัดความและขอบเขตของขีดความสามารถ ซึ่งสามารถสรุปเพื่อนำไปสู่การกำหนดประเภทของขีดความสามารถของบุคลากรนั้น สามารถสรุปได้ว่า ขีดความสามารถเป็นงาน (Competency as Task) กล่าวคือ ขีดความสามารถตามลักษณะงานเป็นการแสดงถึงขีดความสามารถต่างๆ ที่แบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ เช่น งานขับรถบรรทุกหรือขับรถโดยสาร จะมีงานย่อยต่างๆ กล่าวคือ ความสามารถในการอดทนต่อระยะเวลาการเดินทาง อดทนต่อความเมื่อยล้า เป็นต้น

ขีดความสามารถจะแสดงให้เห็นถึงผลงาน (Outcome) โดยผลงานดังกล่าวสามารถวัดได้โดยแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ ซึ่งจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์รวมอีกทั้งขีดความสามารถยังเป็นผลลัพธ์ (Competency as Outputs) กล่าวคือขีดความสามารถต้องค้นหาความต้องการจากลูกค้าทั้งภายในและลูกค้าภายนอก เพื่อให้ได้มาถึงลักษณะของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝน(ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549: 15; กิริติ ยศยิ่งยง, 2549: 14)

ดังนั้น การกำหนดขีดความสามารถของแต่ละงานในองค์กรนั้น จึงจะต้องสอดคล้องเชื่อมโยงและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดขึ้นขององค์กร (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2549:1) นอกจากนั้น แนวคิดเรื่องของขีดความสามารถ ยังสามารถนำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน และองค์กรมากที่สุด อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย แนวคิดนี้จึงได้รับความสนใจแพร่หลายมากขึ้นและเป็นแนวคิดหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

และเมื่อพิจารณาถึงที่มา นิยามและพัฒนาการของแนวคิดขีดความสามารถแล้ว พบว่าในองค์กรหนึ่งๆ สามารถจำแนกระดับของขีดความสามารถได้ 2 ระดับ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549: 10) คือ

1 ขีดความสามารถระดับองค์กร (Organization Competency or Organization Capability) เป็นสิ่งที่แสดงออกมาให้เห็นว่า องค์กรมีอะไรเป็นความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ มีอะไรเป็นกิจกรรมหลักและจะทำอะไร ซึ่งจะปรากฏในวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549: 10) ซึ่งอาจเรียกว่า ขีดความสามารถหลัก (Core competency) เนื่องจากเป็นคุณลักษณะร่วมพื้นฐานที่เป็นหลักและจำเป็นต้องมีในทุกตำแหน่งงานและทุกในองค์กรจะต้องมี

โดยองค์กรต่างก็จะมี Core Competency ที่แตกต่างกันอันเป็นผลมาจากการผสมผสานที่เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร (จรัสศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548: 29)

2. ขีดความสามารถระดับบุคคลในองค์กร (Human Competency) หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคล (Individual Behavior) ตลอดจนการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง การรับรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในองค์กรหรือในการปฏิบัติงาน ซึ่งขีดความสามารถระดับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้จะเป็นตัวสนับสนุนหรือขัดขวางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในภาพรวมต่อไป และบุคคลที่อยู่ในองค์กรเดียวกันแต่คนละหน่วยงาน หรือกลุ่มงานก็จะมีขีดความสามารถระดับบุคคลที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน โดยทั่วไปจะมีการจำแนกขีดความสามารถระดับบุคคลในองค์กรได้ 3 กลุ่ม คือ

2.1 กลุ่มขีดความสามารถตามลักษณะงานตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งอาจเรียก Functional / Technical หรือ Job Competency ขีดความสามารถในกลุ่มนี้ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน ที่จะสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Job-Based) ที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานนั้นๆประสบความสำเร็จและอาจโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป(ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549: 53, กิริติ ยศยิ่งยง, 2549: 91; อาภรณ์ ภูววิทยาพันธ์, 2547: 29)

2.2 กลุ่มขีดความสามารถส่วนบุคคล Personal หรือ Individual Competency หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะหรือความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Individual-Based) ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป โดยบุคคลดังกล่าวจะต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเป็นพื้นฐานเบื้องหลังอยู่ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549: 91)

2.3 กลุ่มขีดความสามารถตามลักษณะในการบริหารจัดการหรือความเป็นมืออาชีพ ตรงกับคำว่า Managerial or Professional Competency หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลในการบริหารจัดการที่จะส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถบริหารจัดการบทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549: 91) ขีดความสามารถในกลุ่มนี้มีความสำคัญและจำเป็นกับบุคลากรระดับบริหารมาก ซึ่งจะมีลักษณะไม่นิ่งหรือมีความเป็นพลวัต (Dynamic) สามารถยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549: 42) ดังนั้น ขีดความสามารถในกลุ่มนี้จึงไม่จำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี

โดยขีดความสามารถเหล่านี้จะทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานขับรถขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร มีผลการทำงานได้ตามมาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป โดยขีดความสามารถกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ค่านิยม แรงจูงใจ ทัศนคติ ฯ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศซึ่งในส่วนองความรู้จะเป็นความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง การขับรถที่จะนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้จนเป็น

ส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดความปลอดภัย ตรงเวลา และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค และในส่วนของทักษะจะเป็นเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ เช่น ความตระหนักต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ รวมไปถึง คุณลักษณะภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน เช่น การทำงานให้สำเร็จตรงตามเวลา การตระหนักถึงชีวิตและทรัพย์สินที่ขนส่ง หรือความพึงพอใจในงานและองค์กรอันเป็นแรงจูงใจส่วนหนึ่ง เป็นต้น

จากการที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีแนวคิดในการที่จะนำหลักสูตรฐานสมรรถนะมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนในสายอาชีวศึกษาทั้งระบบซึ่งข้อกำหนดสำคัญของหลักสูตรฐานสมรรถนะคือจะต้องนำสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละอาชีพมาพัฒนาเป็นหลักสูตรจึงทำให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณวุฒิวิชาชีพขึ้นเพื่อเป็นตัวกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของอาชีพต่างๆขึ้นสำหรับนำมาพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะต่อไปสำหรับการพัฒนาร่างมาตรฐานอาชีพนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์หน้าที่ (Functional Analysis) โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในอาชีพแต่ละสาขามาเป็นตัวแทนกลุ่มอาชีพและครูผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพมาร่วมกันดำเนินการเนื่องจากสมรรถนะมีคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการคือประการแรกความสามารถที่แสดงว่าทำได้บนฐานความต้องการในการปฏิบัติงานจริงของสภาพแวดล้อมการทำงานและประการที่สองผลลัพธ์หรือผลของการปฏิบัติงานคุณลักษณะทั้งสองนั้นอาจเรียกว่า “ทำได้และได้ผล” หรือ “ทำได้ผล” ซึ่งสามารถวัดประเมินและกำหนดให้เป็นมาตรฐานได้เรียกว่ามาตรฐานสมรรถนะ (Standards of Competence) ดังนั้นมาตรฐานสมรรถนะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) มาตรฐานสมรรถนะ (Standards of Competence) หมายถึงข้อกำหนดหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานทั้งที่เป็นการปฏิบัติและเป็นผลของงานมาตรฐานสมรรถนะนั้นคล้ายกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) หรือมาตรฐานการทำงาน (Standard of Work)

2) ลักษณะของมาตรฐานสมรรถนะมี 2 ลักษณะคือมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานเป็นสิ่งใดก็ตามที่คนสามารถทำได้ไม่ใช่ว่าความมากน้อยของความรู้หรือระยะเวลาของการเคยทำงานและ มาตรฐานด้านผลงานเป็นความเกี่ยวข้องกัผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (ผลผลิตผลงาน) มากกว่าปัจจัยป้อนที่ต้องการเพื่อให้บรรลุหรือมาตรฐานด้านผลงานก็คือ สิ่งใดก็ตามที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ

3) ลักษณะของข้อกำหนดในมาตรฐานสมรรถนะ กล่าวคือ เป็นข้อความที่ระบุถึงสิ่งซึ่งใครๆควรสามารถทำได้(Statements of what someoneshould be able to do) เป็นข้อความที่ระบุวิธีที่ใช้ประเมินตัดสิน (Statements of how you would judge this) เป็นข้อความที่ระบุว่าจะเมื่อไรและที่ไหนที่จะพิสูจน์หรือแสดงความสามารถ (Statements of when and where you when expected them to demonstrated there ability)และเป็นข้อความที่ระบุชนิดของหลักฐานที่ต้องการเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานนั้นมีความคงเส้นคงวาและเป็นความสามารถที่ยั่งยืน

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

ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรจึงเกี่ยวข้องกับกรอบคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะให้เข้ากรอบฯ ที่ถูกจัดพัฒนาขึ้น กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualifications Framework) หมายถึง ข้อกำหนดระดับนโยบายหรือระดับชาติที่กำหนดระดับและขอบเขตของสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีในแต่ละคุณวุฒิซึ่งคุณวุฒิวิชาชีพของแต่ละอาชีพจะออกให้เพื่อรับรองว่าผู้ที่ผ่านการประเมินตามกรอบคุณวุฒิอาชีพนั้นมีความรู้ความสามารถตามข้อกำหนดของกรอบคุณวุฒิในระดับเดียวกันทั่วทั้งประเทศหรือทั่วทั้งภูมิภาคที่ใช้กรอบคุณวุฒินี้สำหรับกรอบคุณวุฒิวิชาชีพในประเทศไทย จากการทบทวนวรรณกรรมผลการวิจัยของนักศึกษาปริญญาเอกทดลองจัดทำไว้โดยแบ่งเป็น 7 ระดับ คือ

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

2.8 การพัฒนามาตรฐานอาชีพและระบบคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับประเทศไทย

คุณวุฒิวิชาชีพไทย คือ คุณวุฒิที่วัดสมรรถนะว่าทำอะไรได้ เหมาะสมสำหรับแรงงานไทยประมาณ 35 ล้านคน และผู้เรียนอาชีวศึกษา แบ่งระดับความยากง่ายและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน้าที่ โดยแนวคิดการกำหนดระดับของคุณวุฒิวิชาชีพนี้จะกำหนดระดับต่ำให้เป็นงานที่ง่ายปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ซับซ้อน ขอบเขตของงานไม่กว้าง มีความรับผิดชอบต่ำ ยิ่งระดับคุณวุฒิวิชาชีพสูงขึ้นก็จะเป็นงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขอบเขตของงานกว้างขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้น กรอบคุณวุฒิวิชาชีพที่กำหนดไว้ในตารางด้านล่าง ดังนี้ (ชนะ, 2549)

ตารางที่ 2.2 แสดงกรอบคุณวุฒิวิชาชีพ

สายสามัญ	สายอาชีพในระบบ	คุณวุฒิวิชาชีพ
ป.เอก	ป.ตรี (เทคโนโลยี) ปวส. ปวช.	TVQ 7
ป.โท		TVQ 6
ป.ตรี		TVQ 5
		TVQ 4

สายสามัญ	สายอาชีพในระบบ	คุณวุฒิวิชาชีพ
ม.6		TVQ 3
ม.3		TVQ 2
ป.6		TVQ 1
เน้นความรู้		เน้นฐานสมรรถนะ (Competency-Based)
ระบบเทียบโอน		

ตารางที่ 2.3 แสดงการแบ่งระดับคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ

TVQ 1	มีทักษะพื้นฐาน
TVQ 2	มีทักษะเฉพาะทางง่าย ๆ อย่างเดียวไม่ต้องใช้ความรู้มาก
TVQ 3	ทำงานประจำง่าย ๆ และงานไม่ประจำบ้างประยุกต์ใช้ความรู้ในการเป็นหัวหน้างาน
TVQ 4	ทำงานประจำและไม่ประจำมากขึ้นใช้ความรู้ทักษะมากขึ้นทำงานเป็นทีมพัฒนาตัวเองได้เป็นผู้บริหารระดับล่างเป็นนักเทคนิค
TVQ 5	ควบคุมงานได้ส่งเสริมการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องเป็นผู้บริหารระดับกลางเป็นนักเทคโนโลยี
TVQ 6	ระดับมืออาชีพเป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้บริหารระดับสูง
TVQ 7	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษผู้บริหารระดับอาวุโส

ประโยชน์ของคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับประเทศไทย

1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. เพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน
3. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต
4. ให้มีคุณวุฒิใหม่สำหรับการฝึกอบรม
5. ให้มีการเทียบโอนความรู้ประสบการณ์การทำงานและประสบการณ์ชีวิต
6. ปรับค่านิยมใหม่คือให้คุณค่ากับการทำงาน
7. เพิ่มนิยามความเป็นเลิศทางวิชาชีพเป็นการเพิ่มเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีให้กับแรงงาน

สำหรับประโยชน์สำหรับองค์กรและนายจ้าง พบว่า ระบบมาตรฐานทำให้เกิดการฝึกอบรมสนองความต้องการของกลุ่มอาชีพ อันจะนำไปสู่ปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงานของลูกจ้าง และการเพิ่มผลผลิตปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ อีกทั้งยังส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อย่างไรก็ตามสำหรับบุคลากรในอุตสาหกรรมระบบมาตรฐานคุณวุฒิจะประโยชน์สำหรับแรงงานไทย กล่าวคือ การใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่แล้วเพื่อให้ได้คุณวุฒิใหม่ ทำให้ประหยัดเวลาและเงินในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพิ่มความมั่นใจในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ได้ค่าตอบแทนสูงขึ้นเห็นคุณค่าของการทำงาน มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และมีความมั่นคงในตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลง

บทที่ 3

แผนงานและการดำเนินการวิจัย

การศึกษาโครงการวิจัยย่อยที่ 2 “แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยวิจัย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม 2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม และ 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แผนงานโครงการ

3.1.1 แผนการดำเนินโครงการ และผลการดำเนินงานแผนงานวิจัย

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

ตารางที่ 3.1 แสดงแผนงานโครงการ

ระยะเวลา	กิจกรรม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
เดือน 1-2	1. ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 2. ออกแบบและจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	1. เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 2. เครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลวิจัย เช่น แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
เดือน 3-6	3. เก็บข้อมูลเพื่อหาปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม	1. ปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ระยะเวลา	กิจกรรม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
เดือน 7-12	- วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม - จัดทำ (ร่าง) ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย - วิพากษ์และปรับปรุง (ร่าง) ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	- แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม - ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

จากตารางที่ 3.1 แผนงานโครงการ ประกอบด้วยรายละเอียด 3 ส่วน คือ 1) ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และ 2) ออกแบบและจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย 3) เก็บข้อมูลเพื่อหาปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

3.2 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญดัง ตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงตารางกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอน	กิจกรรมที่		
		กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย
ขั้นเตรียมการ	1	ศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม	(การทบทวนวรรณกรรม)
ขั้นพัฒนา	2	การจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสรุปความเห็นที่มีต่อปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม สภาพปัญหา ข้อติดขัด และแนวทางปฏิบัติ	ตัวแทนมูลนิธิโรงแรมไทย สมาคมโรงแรมไทย สภาอุตสาหกรรมบริการ การท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมอาชีวศึกษา และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กลุ่มนักวิชาการ
ขั้นการดำเนินการ	3	การสอบถามความเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทย	บุคลากรโรงแรมระดับต่างๆ ตามตำแหน่งงาน จำนวน 400 ราย

กิจกรรม	เดือน											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
เข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม สภาพปัญหา ข้อติดขัด และแนวทางปฏิบัติ												
การสอบถามความเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทย												
การจัดทำรายงานสรุปผลการสอบถามความเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อปัจจัยที่จะกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทย												

3.4 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีลำดับขั้นตอน คือ การพัฒนามาตรวัด การแจกแบบสอบถาม การประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา ตามโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) และนำผลที่ได้มาอภิปรายผลสรุปตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการวิจัยข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะแบบปลายปิด โดยนำเสนอข้อมูลเชิงสถิติในทุกประเด็นที่ศึกษา ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ออกมาเป็นตัวเลขได้ชัดเจน

วิธีการกำหนดขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บุคลากรโรงแรมระดับต่างๆ

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ที่เหมาะสมจะทำให้มั่นใจได้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มีความเป็นตัวแทนของประชากร การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมนั้น เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นขนาด ตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรของ W.G. Cochran โดยกำหนดระดับ ค่าความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และระดับ ค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 (กัลยา วาณิชยบัญชา, 2549, หน้า 74) ซึ่งสูตรในการคำนวณที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ

$$\text{สูตร } n = \frac{P(1 - P)Z^2}{E^2}$$

เมื่อ	n	แทน	ขนาดตัวอย่าง
	P	แทน	สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำลังสุ่ม .50
	Z	แทน	ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ Z มีค่าเท่ากับ 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 (ระดับ .05)
	E	แทน	ค่าความผิดพลาดสูงสุดที่เกิดขึ้น = .05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{(.05)(1 - .5)(1.96)^2}{(.05)^2} \\ &= 384.16 \end{aligned}$$

ใช้ขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 384 คน จึงจะสามารถประมาณค่าร้อยละ โดยมีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เพื่อความสะดวกในการประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่าง ซึ่งถือได้ว่าผ่านเกณฑ์ตามที่เงื่อนไขกำหนด คือไม่น้อยกว่า 384 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัยผู้วิจัยจึงได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด โดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษารวมทั้งสิ้น 400 ชุด

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม

ระยะที่ 3 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามใช้เวลาประมาณ 3 เดือน

ระยะที่ 4 ทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับ ความถูกต้องของการกรอกข้อมูลในแบบสอบถาม พร้อมกับลงรหัสในแต่ละข้อคำถามของแบบสอบถามทุกชุดเพื่อเตรียมการกรอกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูป บันทึกความถี่ของข้อมูลการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ไม่สมบูรณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด

ระยะที่ 5 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ และทำการสรุปผล

ระยะที่ 6 วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ในการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยมาตรวัดตัวแปรทุกตัวตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและผลจากการประชุมกลุ่มย่อย

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนาแนวสอบถามโดยแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าที่มาใช้บริการ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามแบบปลายปิด แบบหลายคำตอบ (multiple choice question)

ส่วนที่ 2 เป็นมาตรวัดเครื่องมือที่เป็นตัวแปรหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ รายการมาตรวัดตัวแปร ต่อไปนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทางด้านลักษณะประชากร
2. แบบสอบถามปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่การประเมิน
3. แบบสอบถามประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ผู้วิจัยได้ดัดแปลง (adaptation) มาตราวัดต่างๆ เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายมากขึ้นด้วยเป็นแบบสอบถามที่นำมาใช้มีลักษณะเป็นข้อคำถามที่ใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ (5-point Likert scale) (Likert, 1970) ซึ่งมีคำตอบให้เลือกตอบ 5 ระดับ

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยใช้มาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิร์ท สเกล (Likert, 1970) แต่ละข้อควมมีทางเลือกตอบได้ 5 ระดับ หมายถึง ระดับของความเข้าใจ ความเชื่อ ความคิดเห็น ความต้องการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ขึ้นอยู่กับบริบทที่กำลังพิจารณาในการให้คะแนนและแปลความหมาย ดังนี้

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

คะแนนที่ได้รับจะนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามระดับโดยมีการยึดหลักเกณฑ์ดังนี้ (Best, 1981, p. 103)

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.50-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.50-4.49	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.50-3.49	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.50-2.49	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00-1.49	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามซึ่งได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อมั่น (reliability) ดังนี้

1.การทดสอบเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่ร่างไว้ไปตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมานำเสนอให้นักวิชาการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาและตรวจสอบ รวมถึงตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในการวิจัยด้วยการตรวจสอบหาค่าความสอดคล้อง (item-objective congruency :IOC) หาความเชื่อมั่น (reliability) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency model) ดังนี้

+1	หมายถึง	ข้อคำถามนั้น มีความสอดคล้อง
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจหรือตัดสินใจไม่ได้

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้อง

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การพิจารณาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ในทุกข้อคำถามนั้น เมื่อวิเคราะห์แล้ว มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 จะคัดเลือกเอาไว้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จะพิจารณาปรับปรุงแก้ไขหรืออาจตัดทิ้ง (Rovinelli and Hambleton, 1976, p. 56) การวัดค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) เพื่อวัดว่าข้อคำถามรายข้อ ควรเข้ากลุ่มนั้น ๆ หรือไม่ ด้วยการดำเนินการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ (corrected item total correlation) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อต้องไม่น้อยกว่า 0.50 (Rovinelli and Hambleton, 1976, pp. 156-168)

2. ความเชื่อมั่น (reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดลอง (pre-test) กับกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ (คือ คนในชุมชนที่มีการจัดการโดยการท่องเที่ยวโดยชุมชน) แต่มีคุณสมบัติในลักษณะคล้ายคลึงกับกับกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่มีความยากง่ายเพียงใดจากนั้น จึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการหาความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) และใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) (Cortina, 1993, pp. 98-104; Nunnally, 1978, p. 89) ได้เสนอแนะเป็นเกณฑ์การยอมรับที่ค่าแอลฟา (α) มากกว่าและเท่ากับ 0.70 ดังนี้

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

เมื่อ α_K แทน ค่าความเชื่อมั่น
 k แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม
 S_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนรายข้อของแบบสอบถาม
 S_t^2 แทน ค่าความแปรปรวนของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการข้อมูล โดยเมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาและได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลก่อนกำหนดรหัสข้อมูลจากนั้นทำการลงรหัสและตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงลักษณะของการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรโดยใช้สถิติพรรณนาได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยใช้นำเสนอด้วยตาราง และพรรณนาข้อมูลดังกล่าว เพื่ออธิบายและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่การประเมิน รวมไปถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาและได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนกำหนดรหัสข้อมูลจากนั้นทำการลงรหัสและตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ และเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วมาตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

1.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีของ Cronbach

1.4 สำหรับสถิติพรรณนา (descriptive statistic) ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรประกอบด้วย 1) ค่าร้อยละ (percentage) หมายถึง ค่าของอัตราส่วนที่มีฐานเป็น 100 ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 2) ค่าเฉลี่ย (Mean) หมายถึง การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง เป็นการหาค่ากลางของข้อมูลชุดหนึ่ง เพื่อใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งกลุ่ม การหาค่าเฉลี่ยหาได้จากข้อมูลทุกค่ามารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนข้อมูลทั้งหมด 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) หมายถึง การจัดการกระจายเป็นสถิติที่ใช้วัดความแตกต่างหรือความผันแปรของข้อมูลในกลุ่มส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นค่าสถิติเพื่อหาการกระจายของคะแนนจากค่าเฉลี่ย

1.5 สำหรับสถิติอนุมาน (inferential statistic) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากตัวอย่างเพื่อนำลักษณะที่วิเคราะห์ไปอนุมานหรือเป็นตัวแทนลักษณะของประชากร โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อใช้ในการแปลความหมายเป็นรายข้อ การแปล

ความหมายของแบบสอบถามมีมาตราส่วนประมาณค่าในการแปลความหมายของความคิดเห็นในแต่ละด้าน โดยแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับตามวิธีของ Likert scales (Likert, 1970)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน การวิจัยเพื่อทดสอบโมเดลที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับโมเดลทางทฤษฎีโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression) เข้าไว้ด้วยกัน เทคนิคดังกล่าวมีประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆได้ภายในครั้งเดียว (Hair, 2006, p. 710)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาโครงการวิจัยย่อยที่ 2 “แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม 2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม และ 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ทั้งนี้ทางคณะผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยของโครงการวิจัยย่อยที่ 2 “แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” รายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลสำรวจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งความเป็นไปได้ที่จะเข้าถึงข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้อย่างทั่วถึงและแม่นยำ การสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเชิงลักษณะ

ข้อมูลเชิงลักษณะ คือ ปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานในโรงแรม เงินเดือนที่ได้รับ ระยะเวลาทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ประเภทโรงแรม และลักษณะการบริหารงาน มีผลการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 : ข้อมูลเชิงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย (%)
เพศ		
ชาย	189	47.3
หญิง	211	52.7
อายุ		
เกิดปี 2523-2540 (Gen-Y)	264	66.0
เกิดปี 2508-2522 (Gen-X)	113	28.3
เกิดก่อนปี 2508 (Baby Boom)	23	5.8
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	116	29.0
ปริญญาตรี	256	64
สูงกว่าปริญญาตรี	28	7.0
ตำแหน่งงานโรงแรม		
ฝ่ายบริหาร	79	19.8
ฝ่ายพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน	321	80.2
เงินเดือนที่ได้รับ		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	123	30.8
10,001-20,000 บาท	175	43.8
20,001-30,000 บาท	31	7.8
มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป	71	17.8
ระยะเวลาทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม		
1 - 5 ปี	268	67
6 – 11 ปี	97	24.3
มากกว่า 11 ปี	35	8.8
ประเภทโรงแรม		
3 ดาว	234	58.5
4 ดาว	115	28.8
5 ดาว	51	12.8

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย (%)
ลักษณะการบริหารงาน (อิสระ/เครือข่าย)		
โรงแรมดำเนินการเอง (Owner Operated System)	241	60.2
โรงแรมในเครือข่าย (Chain Hotel System)	159	39.8
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 50 อายุเฉลี่ย ประมาณ 20 – 37 ปีซึ่งอยู่ในช่วง Generation Y มีค่าเฉลี่ยกว่าร้อยละ 66 รองลงมาได้แก่ อายุ 38 – 52 ซึ่งอยู่ในช่วง Generation X มีค่าเฉลี่ยกว่าร้อยละ 28 วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 60 ตำแหน่งงานโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ที่ฝ่ายพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าร้อยละ 80 สำหรับเงินเดือนที่ได้รับส่วนใหญ่ 10,001-20,000บาท คิดเป็นร้อยละมากกว่า 40 ซึ่งระยะเวลาทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมอยู่ระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละมากกว่า60 ประเภทโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ระดับ3 ดาว คิดเป็นร้อยละมากกว่า 50 ซึ่งลักษณะการบริหารงานส่วนใหญ่เป็นโรงแรมดำเนินการเอง คิดเป็นร้อยละ60

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่การประเมิน

ตารางที่ 4.2 : ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน ด้านการวางแผน

ด้านการวางแผน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>มีการเลือก</u> <u>วิธีการประเมินที่สอดคล้องกับการ</u> <u>ปฏิบัติงานจริง</u> จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน	3.86	0.833	มาก
ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>มีการ</u> <u>กำหนดเวลาที่ต้องใช้ในการประเมิน</u> <u>ที่เหมาะสม</u> จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน	3.90	0.850	มาก

ด้านการวางแผน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>แผนการสนับสนุนการให้เข้าร่วมกิจกรรมจากภาครัฐ</u> จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน	3.99	0.835	มาก
ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>มีข้อกำหนดให้สามารถนำผลการประเมินไปเทียบเคียงในการขอการรับรองกับหน่วยประเมินอื่นๆ ได้</u> จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน	3.96	0.815	มาก
รวมด้านการวางแผน	3.92	0.833	มาก

จากตารางที่ 4.2 แสดงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมินด้านการวางแผน พบว่า ด้านการวางแผนที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ถ้าองค์กรผู้ประเมิน แผนการสนับสนุนการให้เข้าร่วมกิจกรรมจากภาครัฐ จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.99 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาได้แก่ ถ้าองค์กรผู้ประเมิน มีข้อกำหนดให้สามารถนำผลการประเมินไปเทียบเคียงในการขอการรับรองกับหน่วยประเมินอื่นๆ ได้ จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรผู้ประเมิน มีการกำหนดเวลาที่ต้องใช้ในการประเมินที่เหมาะสม จะทำให้องค์กรของท่านอยากเข้าร่วมการประเมินมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.90 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก

ตารางที่ 4.3 : ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน ด้านการจัดองค์กร

ด้านการจัดองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<u>ถ้าองค์กรผู้ประเมิน มีจำนวนหน่วย</u> <u>รับการประเมินที่มากเพียงพอ</u> จะทำ	4.00	0.833	มาก
ให้อยากเข้าร่วมการประเมิน			
<u>การมีกระบวนการที่รองรับการ</u> <u>ประเมิน ของ คน ที่ มี ความ</u>	4.00	0.829	มาก
<u>หลากหลาย</u> เช่น ภาษา จะทำให้			
อยากเข้าร่วมการประเมิน			
<u>การมีระบบรองรับการขอรับการ</u> <u>ประเมินที่มีประสิทธิภาพ</u> จะทำให้	3.96	0.800	มาก
อยากเข้าร่วมการประเมิน			
<u>การมีผู้ประเมินที่มาจาก</u> <u>ผู้ปฏิบัติงานจริง</u> จะทำให้อยากเข้า	4.13	0.783	มาก
ร่วมประเมิน			
รวมด้านการจัดองค์กร	4.02	0.811	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมินด้านการจัดองค์กร พบว่า ด้านการจัดองค์กรที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.02 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมีผู้ประเมินที่มาจากผู้ปฏิบัติงานจริง จะทำให้อยากเข้าร่วมประเมิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.13 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาได้แก่ ถ้าองค์กรผู้ประเมิน มีจำนวนหน่วยรับการประเมินที่มากเพียงพอ จะทำให้อยากเข้าร่วมการประเมินและการมีกระบวนการที่รองรับการประเมินของคนที่มีความหลากหลาย เช่น ภาษา จะทำให้อยากเข้าร่วมการประเมิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก อย่างไรก็ตาม การมีระบบรองรับการขอรับการประเมินที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้อยากเข้าร่วมการประเมิน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.96 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก

ตารางที่ 4.4 : ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน ด้านการนำ

ด้านการนำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<u>การมีมาตรการการจูงใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรผู้ให้บริการประเมิน</u> จะทำให้อยากเข้าร่วมประเมิน	4.03	0.846	มาก
<u>การทำให้เห็นว่าการประเมินจะสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</u> จะทำให้อยากเข้าร่วม	4.04	0.778	มาก
<u>การสนับสนุนของสมาคม/ชมรมผู้ประกอบการ</u>	3.97	0.859	มาก
<u>การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมการประเมิน</u>	4.01	0.851	มาก
รวมด้านการนำ	4.01	0.619	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมินด้านการนำพบว่า ด้านการนำที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.01 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การทำให้เห็นว่าการประเมินจะสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะทำให้อยากเข้าร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.04 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาได้แก่ การมีมาตรการการจูงใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรผู้ให้บริการประเมิน จะทำให้อยากเข้าร่วมประเมิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก อย่างไรก็ตาม. การสนับสนุนของสมาคม/ชมรมผู้ประกอบการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.97 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก

ตารางที่ 4.5 : ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน ด้านการควบคุม

ด้านการควบคุม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<u>การพัฒนาระบบการประเมินร่วมกับของหน่วยงานประเมินต่างๆ</u>	4.07	0.815	มาก
<u>การมีระบบการตรวจสอบการประเมินให้มีมาตรฐาน</u>	3.99	0.766	มาก
<u>การจัดกิจกรรมรับฟังความเห็นจากหน่วยงานผู้ถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง</u>	4.04	0.800	มาก
<u>การเปิดเผยแพร่ข้อมูลประโยชน์ที่โรงแรมได้รับอย่างเป็นรูปธรรมหลังจากเข้าร่วมการประเมิน</u>	3.99	0.847	มาก
รวมด้านการควบคุม	4.02	0.807	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมินด้านการควบคุมพบว่า ด้านการควบคุมที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.02 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การพัฒนาระบบการประเมินร่วมกับของหน่วยงานประเมินต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.07 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาได้แก่ การจัดกิจกรรมรับฟังความเห็นจากหน่วยงานผู้ถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก อย่างไรก็ตาม การมีระบบการตรวจสอบการประเมินให้มีมาตรฐานและการเปิดเผยแพร่ข้อมูลประโยชน์ที่โรงแรมได้รับอย่างเป็นรูปธรรมหลังจากเข้าร่วมการประเมิน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.99 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ตารางที่ 4.6 : ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ด้านการเงิน

ด้านการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ <u>กำไรสุทธิ</u>	4.00	0.883	มาก
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ <u>ความผิดพลาดในการทำงาน</u> ลดลง	4.04	0.865	มาก
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ <u>ต้นทุนการดำเนินการของ</u> <u>โรงแรม</u> ลดลง	3.93	0.901	มาก
รวมด้านการเงิน	3.99	0.883	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยด้านการเงินพบว่า ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยด้านการเงิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.99 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ความผิดพลาดในการทำงาน ลดลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.04 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาได้แก่ 25. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ กำไรสุทธิ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก อย่างไรก็ตาม การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ต้นทุนการดำเนินการของ โรงแรม ลดลง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.93 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก

ตารางที่ 4.7 : ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ด้านลูกค้า

ด้านลูกค้า	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ <u>ความพึงพอใจของลูกค้า</u>	4.15	0.808	มาก
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ <u>ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)</u>	3.91	0.910	มาก
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ <u>จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง</u>	3.87	0.844	มาก
รวมด้านลูกค้า	3.97	0.854	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยด้านลูกค้าพบว่า ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยด้านลูกค้าโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.97 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ ความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.15 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาได้แก่ การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก อย่างไรก็ตาม การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.87 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก

ตารางที่ 4.8 : ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ <u>ความรวดเร็วในการให้บริการ</u>	4.06	0.802	มาก
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ <u>วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</u>	4.01	0.771	มาก
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ <u>นวัตกรรมการทำงานใหม่ๆ</u>	4.08	0.845	มาก
รวมด้านกระบวนการภายใน	4.05	0.806	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยด้านกระบวนการภายในพบว่า ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยด้านกระบวนการภายในโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.05 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ นวัตกรรมการทำงานใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.08 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ ความรวดเร็วในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก อย่างไรก็ตาม การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.01 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก

ตารางที่ 4.9 : ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ <u>ระดับความพึงพอใจของพนักงาน</u>	4.01	0.807	มาก
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ <u>การรับรู้และเข้าใจต่อค่านิยมองค์กร</u>	4.05	0.784	มาก
การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ <u>ระดับความสามารถของพนักงาน</u>	4.07	0.766	มาก
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	4.04	0.786	มาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยด้านการเรียนรู้และการเติบโต พบว่า ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยด้านการเรียนรู้และการเติบโตโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.04 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก เมื่อพิจารณารายการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ ระดับความสามารถของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.07 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมา การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ การรับรู้และเข้าใจต่อค่านิยมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก อย่างไรก็ตาม การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของ ระดับความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 4.01 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก

4.1.1 การวิเคราะห์ SEM

การวิจัยโครงการวิจัยย่อยที่ 2 แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐาน วิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงขอนำเสนอผลการ

วิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงข้อมูล ได้แก่

1.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด ได้แก่

2.1 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

2.2 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกัน ได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติและตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

X1	หมายถึง การวางแผน
X2	หมายถึง การจัดองค์การ
X3	หมายถึง การนำและการจูงใจ
X4	หมายถึง การควบคุม
Y1	หมายถึง การเงิน
Y2	หมายถึง ลูกค้า
Y3	หมายถึง กระบวนการภายใน
Y4	หมายถึง การเรียนรู้และการเติบโต
M	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
SD	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
R ²	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพหุคูณ (Squared Multiple Correlation: R-square)
TE	หมายถึง อิทธิพลรวม (Total Effect)

DE	หมายถึง อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
IE	หมายถึง อิทธิพลอ้อม (Indirect Effect)
p	หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (p-value)
X^2	หมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	หมายถึง องศาอิสระ (Degrees of Freedom)
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	หมายถึง ดัชนีระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
SRMR	หมายถึง ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual)
RMSEA	หมายถึง ค่าความคาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)

ตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงข้อมูล

ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง และผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

1.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะ

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง		จำนวน (n=400)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	189	47.30
	หญิง	211	52.80
วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	116	29.00
	ปริญญาตรี	256	64.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	28	7.00

ประเภทโรงแรม	3 ดาว	234	58.50
	4 ดาว	115	28.80
	5 ดาว	51	12.80
ลักษณะการบริหารงาน	โรงแรมดำเนินการเอง (Owner Operated System)	241	60.30
	โรงแรมในเครือข่าย (Chain Hotel System)	159	39.80

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 8 ตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4
X1	1							
X2	.772**	1						
X3	.731**	.753**	1					
X4	.687**	.729**	.747**	1				
Y1	.642**	.664**	.593**	.676**	1			
Y2	.561**	.610**	.604**	.544**	.656**	1		
Y3	.635**	.690**	.636**	.683**	.688**	.682**	1	
Y4	.477**	.557**	.529**	.540**	.619**	.655**	.705**	1

** = $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 8 ตัวแปร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .477 ถึง .772 ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันขนาดพอเหมาะไม่สูงเกินไป มีค่าไม่เกิน .90 (Aroian & Norris) แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์อิทธิพล

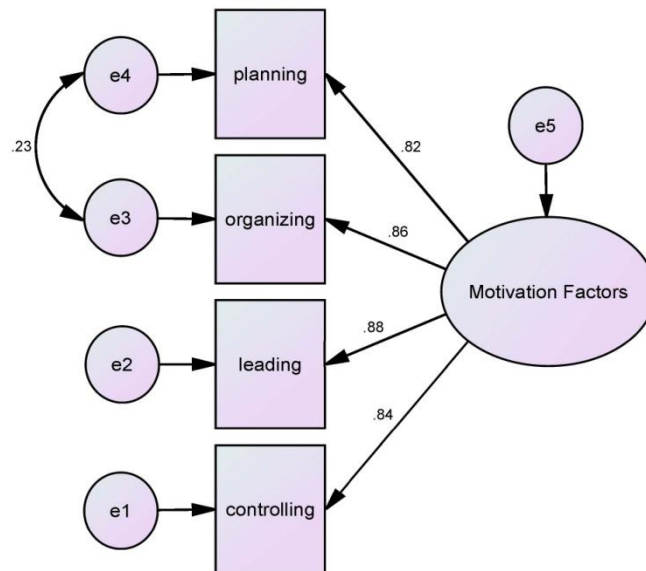
ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลว่ามีองค์ประกอบตามทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ตรวจสอบมาหรือไม่ โดยการวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ได้แก่ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และโมเดลการวัดตัวแปรแฝงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด ดังนี้

1. ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแปรแฝงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ได้ผลการตรวจสอบ ดังแสดงในตารางที่ 4.12 และภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ตัวแปรสังเกตได้	ผลการวิเคราะห์		
	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t-value (C.R.)
การวางแผน	0.84	0.34	10.13
การจัดองค์การ	0.88	0.14	10.28
การนำและการจูงใจ	0.86	0.11	8.41
การควบคุม	0.82	0.12	9.21



Chi-Square = .778 ; df = 1 ; Relative Chi-Square = .778 ; p-value = .378
 GFI = .999 ; NFI = .999 ; TLI = 1.001 ; CFI = 1.000
 RMSEA = .000 ; RMR = .002

ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลวิเคราะห์ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ตารางที่ 4.13 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลวิเคราะห์ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

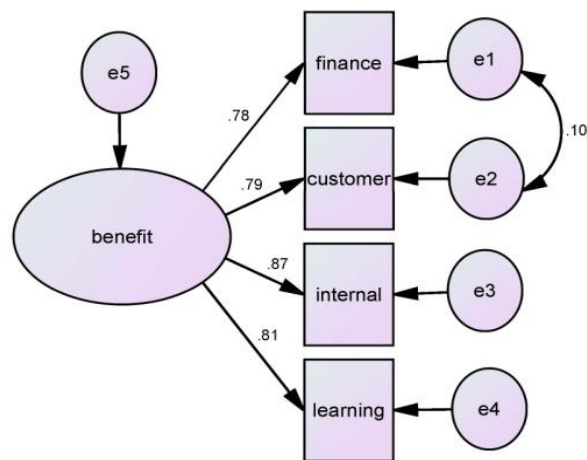
การตรวจสอบค่าดัชนีความตรงของโมเดลการวัด			
ดัชนีตรวจสอบความตรง	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผลการตรวจสอบ
χ^2	p>.05	.778	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	< 2.00	.778	ผ่านเกณฑ์
GFI	> .90	.999	ผ่านเกณฑ์
CFI	> .95	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< .08	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.12 และ ตารางที่ 4.13 และภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลวิเคราะห์ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีตรวจสอบความตรงผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรากฏว่า ทุกองค์ประกอบมีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวก โดยมีค่าอยู่ในช่วง 0.82-0.88 มีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ในระดับ 0.11-0.34 ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือการจัดการองค์การ ตามด้วยการนำและการจูงใจ การวางแผน และตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ การควบคุม โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 0.86 0.84 และ 0.82 ตามลำดับ

2. ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแปรแฝงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ได้ผลการตรวจสอบ ดังแสดงในตารางที่ 4.14 และภาพที่ 4.2

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ตัวแปรแฝงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ตัวแปรสังเกตได้	ผลการวิเคราะห์		
	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t-value (C.R.)
การเงิน	0.78	0.04	8.71
ลูกค้า	0.79	0.02	10.39
กระบวนการภายใน	0.87	0.02	10.14
การเรียนรู้และการเติบโต	0.81	0.02	7.91



Chi-Square = 1.738 ; df = 1 ; Relative Chi-Square =1.738 ; p-value = .187
 GFI = .998 ; NFI = .998 ; TLI = .995 ; CFI = .999
 RMSEA = .043 ; RMR = .004

ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลวิเคราะห์ปัจจัยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ตารางที่ 4.15 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลวิเคราะห์ปัจจัยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

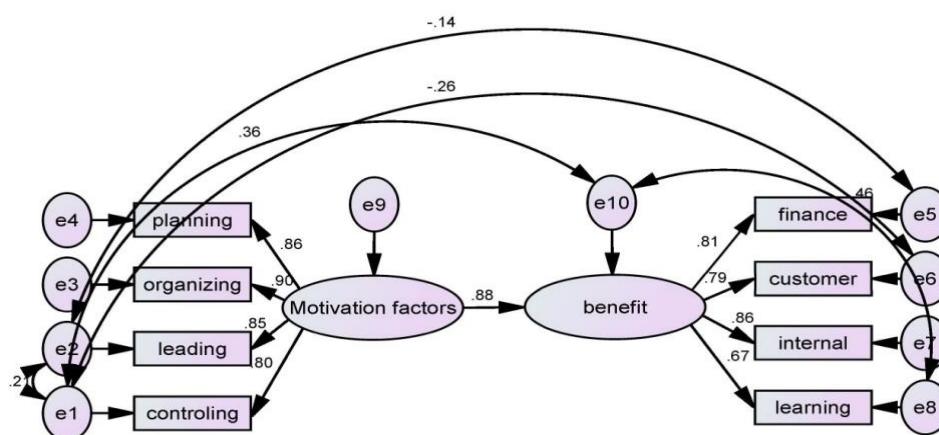
การตรวจสอบค่าดัชนีความตรงของโมเดลการวัด			
ดัชนีตรวจสอบความตรง	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผลการตรวจสอบ
χ^2	$p > .05$	1.738	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	< 2.00	1.738	ผ่านเกณฑ์
GFI	$> .90$	.998	ผ่านเกณฑ์
CFI	$> .95$	.999	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< .08$	.043	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.15 ตารางที่ 4.16 และภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลวิเคราะห์ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่า

ดัชนีตรวจสอบความตรงผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรากฏว่า ทุกองค์ประกอบมีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวก โดยมีค่าอยู่ในช่วง 0.78-0.87 มีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ในระดับ 0.02-0.04 ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือกระบวนการภายใน ตามด้วย การเรียนรู้และการเติบโต ลูกค้า และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ การเงิน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 0.81 0.79 และ 0.78 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ผลการวิเคราะห์นี้ เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ วิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรแฝงในโมเดล ตรวจสอบผลการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ รวมทั้งพิจารณาค่าสอดคล้องโดยรวมของโมเดล โดยภาพรวมโมเดลสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่จะกระตุ้นและ ส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ดังแสดงในภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.16



Chi-Square = 20.016 ; df = 14 ; Relative Chi-Square =1.430 ; p-value = .130
 GFI = .988 ; NFI = .992 ; TLI = .995 ; CFI = .998
 RMSEA = .033 ; RMR = .008

ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ตารางที่ 4.16 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่ปรับเป็นโมเดลที่พัฒนาขึ้น

การตรวจสอบค่าดัชนีความตรงของโมเดลการวัด			
ดัชนีตรวจสอบความตรง	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผลการตรวจสอบ
χ^2/df	< 2.00	1.430	ผ่านเกณฑ์
GFI	> .90	.988	ผ่านเกณฑ์
CFI	> .95	.998	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< .08	.033	ผ่านเกณฑ์

จากภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่ปรับเป็นโมเดลที่พัฒนาขึ้น ปรากฏว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าสถิติและดัชนีตรวจสอบความตรงผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า ได้แก่ ค่าไคแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.430 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .988 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .998 ค่าความคาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ .033

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรากฏว่า ตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีค่าอยู่ในช่วง .23-.57 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การจัดองค์การ มีค่าเท่ากับ .90 รองลงมาคือ การวางแผนมีค่าเท่ากับ .86 และ การนำและการจูงใจ มีค่าเท่ากับ .85 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ การควบคุม

จากการศึกษาในรูปแบบเชิงปริมาณผ่านเครื่องมือแบบสอบถามจากผู้ประกอบการนั้น จึงได้นำผลการศึกษาดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการประชุมกลุ่มย่อยโดยมีผู้ประกอบการ หน่วยงานจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น เกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม โดยมีองค์ประกอบในปัจจัยที่จะกระตุ้นตามที่ผู้ประกอบการ หน่วยงานจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งปัจจัยกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการนั้นจะสามารถนำเสนอปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. การลดหย่อนภาษี

จากกระแสการท่องเที่ยว ที่มีการสนับสนุนให้นักท่องเที่ยวมีการเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการกระจายรายได้ไปยังพื้นที่ในประเทศให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในกระบวนการที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนในการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมมากขึ้น คือการเข้ามามีส่วนร่วมจากรัฐบาลในการลดหย่อนภาษีเกี่ยวกับภาษีโรงแรม หากโรงแรมได้มีการจัดการในเรื่องของการส่งเสริมให้พนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินมากเท่าไร ก็จะสามารถลดหย่อนภาษีโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การลดหย่อนภาษีจึงเป็นปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบการประเมินมากยิ่งขึ้น และยังสามารถทำให้พนักงานมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการบริการได้เป็นอย่างดี

2. การส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม

การส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม เป็นสิ่งหนึ่ง ที่ผู้ประกอบการต้องการให้พนักงานของตนเองมีศักยภาพ ทักษะฝีมือแรงงานที่พร้อมในการส่งมอบ บริการ และยังเป็นสิ่งที่สามารถจะยอมรับได้ว่า โรงแรม หรือผู้ประกอบการให้ความสำคัญสนใจ ใส่ใจ กับพนักงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งหากผู้ประกอบการและโรงแรมให้ความสำคัญกับบุคลากรของตนเอง มากเท่าไรก็จะสามารถสร้างทักษะฝีมือแรงงานของตนเองได้มากเท่านั้น นอกจากนี้โรงแรมยังสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และยังทำให้โรงแรมเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าในเรื่อง ของการบริการในอีกทางหนึ่งเช่นเดียวกัน ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการนำพนักงานเข้าสู่กระบวนการ ประเมินถือได้ว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่เห็นได้ว่าผู้ประกอบการหรือโรงแรมให้ความสำคัญกับพนักงานมาก เท่านั้น และการส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม เป็นสิ่งหนึ่งที่ กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ หรือโรงแรมเข้าร่วมการประเมินเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้พนักงานใน โรงแรมของตนเองมีทักษะฝีมือแรงงานเพื่อที่จะส่งมอบบริการสำหรับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ

3. กฎหมายอาชีพเฉพาะตามพระราชบัญญัติ

การที่ประเทศไทยประกาศกฎหมายอาชีพเฉพาะตามพระราชบัญญัติส่งผลให้ ประชาชนชาวไทยถูกคุ้มครองโดยกฎหมาย เพื่อป้องกันแรงงานข้ามชาติ รวมถึงการปกป้องการที่ผู้ที่ไม่ใช่ใบอนุญาต ไม่ให้สามารถมาทำงานเฉพาะนั้นได้ ซึ่งในอาชีพเฉพาะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง ใช้ความชำนาญในแต่ละด้าน และต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาชีพนั้นอย่างแท้จริง เช่น อาชีพช่างไฟฟ้า เป็นอาชีพหนึ่งที่มีความเฉพาะด้าน ทั้งในด้านของอันตราย ดังนั้นการที่จะสามารถทำ ให้ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินและมีปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมโรงแรมไทยให้เข้าสู่การประเมินได้นั้น อาชีพทางด้านนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีกฎหมายคุ้มครองอาชีพตามพระราชบัญญัติ เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ประกอบการและพนักงานเข้าสู่ กระบวนการการประเมินเพิ่มมากขึ้น

4. รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประเมิน

การที่รัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประเมิน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้นละเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมินมาตรฐานสมรรถนะตามวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการในแต่ละภูมิภาคยังไม่มี การส่งเสริมในการเข้าร่วมการประเมินมากนัก ดังนั้นการที่รัฐบาลจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการเข้าร่วมประเมินนั้นจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการมีความต้องการเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นจากจากการที่มีการประชุมกลุ่มย่อย และการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ประกอบการกล่าวว่า ในแต่ละโรงแรมยังไม่ได้มีการจัดการในเรื่องของการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมิน เพราะยังไม่เล็งเห็นผลประโยชน์จากการเข้าร่วมประเมินมากนัก และนอกจากนี้การที่ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมินนั้นยังส่งผลให้ผู้ประกอบการเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะสามารถนำพนักงานโรงแรมและผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินดังกล่าว นั้น รัฐบาลจึงควรที่จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้กับโรงแรมที่ต้องการเข้าร่วมการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม

5. รับรองมาตรฐานบุคลากรที่ผ่านการเข้าร่วมการประเมิน และการเทียบเคียงสมรรถนะ

การที่สมาคมโรงแรมไทย หรือหน่วยงานรับรองทางด้านมาตรฐานมีการรับรองมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรของพนักงานที่มีความสามารถทางด้านการโรงแรม และมีการประเมินที่มีคุณภาพ นั้น จะสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่จะสามารถแสดงให้เห็นว่าพนักงานหรือบุคลากรของโรงแรมนั้น ๆ มีมาตรฐานตามสมรรถนะ และคุณภาพในการบริการตามที่กำหนดไว้

6. รับรองมาตรฐานโรงแรม หากมีพนักงานที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 60% จากพนักงานทั้งหมด

สิ่งที่สำคัญที่จะสามารถกระตุ้นให้โรงแรมเข้าสู่กระบวนการประเมินในประการหนึ่งคือการรับรองมาตรฐานโรงแรมเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่มีหน่วยงานรับรอง เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สมาคมโรงแรม เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีกระบวนการรับรองมาตรฐานสำหรับโรงแรมที่มีการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินในจำนวนที่เพียงพอตามเกณฑ์ที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานกำหนด ในจำนวนร้อยละ 60% นั้น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานสามารถรับรองมาตรฐานโรงแรมนั้นได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น หากสมาคม หรือหน่วยงานที่มีความสำคัญในการรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรอุตสาหกรรมโรงแรมไทยได้นั้น หากมีการร่วมมือลงสัญญาร่วมกันเพื่อรับรองมาตรฐานโรงแรมที่มีการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมินก็สามารถเป็นสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้โรงแรมเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งพนักงานเข้าร่วมการประเมินได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้โรงแรมยังสามารถได้รับผลประโยชน์ทางด้านการรับรองของบุคลากรการให้บริการของโรงแรมเช่นเดียวกัน

7. รัฐบาลส่งเสริมโรงแรมที่ผ่านการประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพอุตสาหกรรม โรงแรมไทยที่มีมาตรฐานตามที่กำหนด

รัฐบาลให้ความสำคัญกับเรื่องมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานการบริการ ซึ่งภาครัฐจะร่วมส่งเสริมโรงแรมดังกล่าว โดยการเป็นสถานที่ที่จะเลือกใช้บริการด้านโรงแรมที่พัก เช่น การจัดอบรม การจัดสัมมนา รวมไปถึงการเข้าพักของบุคลากรทางราชการ ดังนั้นการเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรมไทย จึงเป็นส่วนหนึ่งในการมีกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น รวมไปถึงโอกาสในการเติบโตของธุรกิจจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มลูกค้า

8. การบูรณาการวิธีการประเมินกับทุกหน่วยงาน

การที่จะกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการบูรณาการระบบการประเมินของหน่วยประเมินต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทิศทางการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากร โดยวิธีการประเมินของแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมควรสอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานและการกำหนดเวลาในการประเมินอย่างเหมาะสม นอกจากนี้การที่หน่วยงานประเมินจำเป็นต้องให้ความสำคัญในวิธีการประเมินคือการคัดเลือกผู้ประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ ประสบการณ์และคุณวุฒิทางวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อการประเมินที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน มีการสนับสนุนการประเมินความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีความหลากหลายสาขาอาชีพมากขึ้นและมีการตรวจสอบระบบการประเมินให้มีมาตรฐาน

9. จำนวนหน่วยประเมินที่เพียงพอ

การกระจายจำนวนองค์กรหน่วยประเมินให้เพียงพอในแต่ละภูมิภาค และมีเครือข่ายในการจัดการประเมินในแต่ละภูมิภาคตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความสะดวกสำหรับผู้ที่จะเข้าร่วมประเมิน และสำหรับผู้ประกอบการที่จะเข้าร่วม และส่งบุคลากรเข้าร่วมประเมินนั้นไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยัง ต่างจังหวัดเพื่อเข้าร่วมประเมินอย่างเดียว ซึ่งในการที่จำนวนหน่วยประเมินสามารถกระจายไปในแต่ละภูมิภาคจะมีส่วนทำให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจในการเข้าร่วมมากยิ่งขึ้น

4.2 วัตถุประสงค์ ที่ 2 แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

จากการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อค้นหาปัจจัยกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ปัจจัยดังกล่าวที่เกิดจากการประชุมกลุ่มย่อยนั้นจึงได้นำมาสู่แนวทางการกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

เข้าสู่การประเมิน ซึ่งแนวทางการกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการ สามารถจำแนกแนวทางสำหรับการส่งเสริมผู้ประกอบการโดยการกำหนดบทบาทของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเพื่อเป็นการสนับสนุนกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมประเมิน โดยบทบาทดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วยบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ 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) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับกระตุ้นให้บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมีความสามารถในการแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานโลกได้โดยให้หน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่รับรอง 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 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 นอกจากนี้ยังส่งผลให้ผู้ประกอบการได้รับผลประโยชน์ในด้านต่างๆ โดยมีแนวทางประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน ควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

- 1) แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการเห็นผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ความผิดพลาดในการทำงานลดลง
- 2) การส่งเสริมผู้ประกอบการและกระตุ้นให้เข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นในองค์กรของผู้ประกอบการต่อไป
- 3) การส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ต้นทุนการดำเนินการของโรงแรมลดลง เช่น การลดจำนวนชั่วโมงในการอบรมของพนักงาน

2. ด้านลูกค้า ควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

- 1) การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าเนื่องจาก พนักงานมีการปฏิบัติตรงตามมาตรฐาน

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

3. ด้านกระบวนการภายใน ควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

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

4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

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

4.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.17 ตารางปัจจัยและข้อเสนอเชิงนโยบายภาครัฐ

ปัจจัย	ข้อเสนอเชิงนโยบาย
1. ปัจจัยทางด้านการลดหย่อนภาษี	1) นโยบายการลดหย่อนภาษีสำหรับผู้ประกอบการ หรือโรงแรมที่มีการเข้าร่วมการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมตามจำนวนร้อยละที่กำหนด 60 % ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานดังกล่าวสามารถลดหย่อนภาษีได้
2. ปัจจัยด้านการสนับสนุนค่าใช้จ่าย	1) นโยบายด้านการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในกระบวนการจัดการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อเป็นการกระตุ้นสำหรับผู้ประกอบการและพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนร่วมในการเข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น
3. ปัจจัยด้านการรับรองมาตรฐานบุคลากรที่ผ่านการเข้าร่วมการประเมินและการเทียบเคียง	1) นโยบายการเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการจัดประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม
4. ปัจจัยด้านกฎหมายอาชีพเฉพาะ	1) นโยบายเพื่อกำหนดกฎหมายอาชีพเฉพาะตามพระราชบัญญัติ เพื่อปกป้องแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ตารางที่ 4.18 ตารางปัจจัยและข้อเสนอเชิงนโยบายภาคองค์กรเอกชน

ปัจจัย	ข้อเสนอเชิงนโยบาย
1. ปัจจัยด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม	1) นโยบายเพื่อการส่งเสริมทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมให้ได้มาตรฐานตามที่ระบบมาตรฐานวิชาชีพกำหนดไว้ 2) นโยบายด้านการสนับสนุนให้ผู้ประกอบโรงแรมเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
2. ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ของบุคลากรและผู้ประกอบการ	1) นโยบายสนับสนุนในด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมและผลประโยชน์ของผู้ประกอบการ

ตารางที่ 4.19 ตารางปัจจัยและข้อเสนอเชิงนโยบายภาคหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคมผู้รับรองผล

ปัจจัย	ข้อเสนอเชิงนโยบาย
1. ปัจจัยทางด้านการบูรณาการวิธีการประเมิน	1) การบูรณาการวิธีการประเมินของแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานและการกำหนดเวลาในการประเมินอย่างเหมาะสม 2) นโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ ประสบการณ์และคุณวุฒิทางวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อการประเมินที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน 3) นโยบายด้านการสนับสนุนการประเมินความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพบุคลากรใน

	อุตสาหกรรมโรงแรมให้มีความหลากหลายสาขาอาชีพมากขึ้น 4) นโยบายทางด้านบูรณาการระบบการประเมินของหน่วยประเมินต่างๆให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม 5) นโยบายการตรวจสอบระบบการประเมินให้มีมาตรฐาน
2. จำนวนหน่วยประเมิน	1) นโยบายการกระจายองค์กรหน่วยประเมินให้เพียงพอในแต่ละภูมิภาค และมีเครือข่ายในการจัดการประเมินในแต่ละภูมิภาคตามที่ได้กำหนดไว้ 2) นโยบายการสนับสนุนการจัดตั้งชมรมและสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมไทยเพื่อส่งเสริมการเข้าร่วมการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม

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. นโยบายทางด้านบูรณาการระบบการประเมินของหน่วยประเมินต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม
14. นโยบายการตรวจสอบระบบการประเมินให้มีมาตรฐาน

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาโครงการวิจัยย่อยที่ 2 “แนวทางการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม” โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยวิจัย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม 2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม และ 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

ทั้งนี้การนำเสนอแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 5.1 สรุปอภิปรายผลการวิจัย 5.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปอภิปรายผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย ได้แก่ วิจัย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม 2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม และ 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

5.1.1 ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการโรงแรม โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม เพื่อทราบถึงปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการลงเก็บแบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด โดยสามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

ข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ สามารถสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย ประมาณ 20 – 37 ปีซึ่งอยู่ในช่วง Generation Y มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญา ตำแหน่งงานโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ที่ฝ่ายพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน สำหรับเงินเดือนที่ได้รับ 10,001-20,000บาท ซึ่งระยะเวลาทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมอยู่ระหว่าง 1-5 ปี ประเภทโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ระดับ3ดาว ซึ่งลักษณะการบริหารงานส่วนใหญ่เป็นโรงแรมดำเนินการเอง

ปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน สรุปได้ว่า โดยภาพรวมเห็นว่าด้านการจัดองค์กรและด้านการควบคุมเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเข้าสู่ประเมิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.02 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านการนำ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.01 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก และด้านการวางแผน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก ตามลำดับ

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย สรุปได้ว่า โดยภาพรวมเห็นว่าด้านกระบวนการภายใน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.05 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.04 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก ด้านการเงิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.99 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก และด้านลูกค้า โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.97 มีระดับความคิดเห็นระดับมาก ตามลำดับ

จากการศึกษาในรูปแบบเชิงปริมาณผ่านเครื่องมือแบบสอบถามจากผู้ประกอบการนั้น จึงได้นำผลการศึกษาดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการประชุมกลุ่มย่อยโดยมีผู้ประกอบการ หน่วยงานจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น เกี่ยวกับปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม โดยมีองค์ประกอบในปัจจัยที่จะกระตุ้นตามที่ผู้ประกอบการ หน่วยงานจากภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งปัจจัยกระตุ้นและการส่งเสริม

ผู้ประกอบการนั้นจะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมจากรัฐบาลในการลดหย่อนภาษีเกี่ยวกับภาษีโรงแรม หากโรงแรมได้มีการจัดการในเรื่องของการส่งเสริมให้พนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินมากเท่าไร ก็จะสามารถลดหย่อนภาษีโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การลดหย่อนภาษีจึงเป็นปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบการประเมินมากยิ่งขึ้น และยังสามารถทำให้พนักงานมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการบริการได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการต้องการให้พนักงานของตนเองมีศักยภาพ ทักษะฝีมือแรงงานที่พร้อมในการส่งมอบบริการ และยังเป็นสิ่งที่สามารถจะยอมรับได้ว่า โรงแรม หรือผู้ประกอบการให้ความสำคัญสนใจ ใส่ใจกับพนักงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งหากผู้ประกอบการและโรงแรมให้ความสำคัญกับบุคลากรของตนเองมากเท่าไรก็จะสามารถสร้างทักษะฝีมือแรงงานของตนเองได้มากเท่านั้น นอกจากนี้โรงแรมยังสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และยังทำให้โรงแรมเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าในเรื่องของการบริการในอีกทางหนึ่ง เช่นเดียวกัน ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการนำพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินถือได้ว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่เห็นได้ว่าผู้ประกอบการหรือโรงแรมให้ความสำคัญกับพนักงานมากเท่านั้น และการส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม เป็นสิ่งหนึ่งที่กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ หรือโรงแรมเข้าร่วมการประเมินเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้พนักงานในโรงแรมของตนเองมีทักษะฝีมือแรงงานเพื่อที่จะส่งมอบบริการสำหรับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ การที่ประเทศไทยประกาศกฎหมายอาชีพเฉพาะตามพระราชบัญญัติส่งผลให้ ประชาชนชาวไทยถูกคุ้มครองโดยกฎหมาย เพื่อป้องกันแรงงานข้ามชาติ รวมถึงการปกป้องการที่ผู้ที่ไม่มิใบอนุญาต ไม่ให้สามารถมาทำงานเฉพาะนั้นได้ ซึ่งในอาชีพเฉพาะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความชำนาญในแต่ละด้าน และต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาชีพนั้นอย่างแท้จริง เช่น อาชีพช่างไฟฟ้า เป็นอาชีพหนึ่งที่มีความเฉพาะด้าน ทั้งในด้านของอันตราย ดังนั้นการที่จะสามารถทำให้ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมิน และมีปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยให้เข้าสู่อการประเมินได้นั้น อาชีพทางด้านนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความชำนาญคุ้มครองอาชีพตามพระราชบัญญัติ เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ประกอบการและพนักงานเข้าสู่กระบวนการการประเมินเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลเป็นหน่วยหลักที่จะให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประเมิน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถกระตุ้น ละเป็น การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมินมาตรฐานสมรรถนะตามวิชาชีพบุคลากรใน อุตสาหกรรมโรงแรมไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการในแต่ละภูมิภาคยังไม่มี การส่งเสริมในการเข้าร่วมการประเมินมากนัก ดังนั้นการที่รัฐบาลจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการเข้าร่วมประเมิน นั้นจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการมีความต้องการเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นจากการที่มีการประชุมกลุ่มย่อย และการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ประกอบการกล่าวว่า ในแต่ละโรงแรมยังไม่ได้มีการจัดการในเรื่องของการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมิน เพราะยังไม่ถึงเห็นผลประโยชน์จากการ

เข้าร่วมประเมินมากนัก และนอกจากนี้การที่ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมินนั้นยังส่งผลให้ผู้ประกอบการเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะสามารถนำพนักงานโรงแรมและผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินดังกล่าวนี้ รัฐบาลจึงควรที่จะสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้กับโรงแรมที่ต้องการเข้าร่วมการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างมีส่วนร่วม และการที่สมาคมโรงแรมไทย หรือหน่วยงานรับรองทางด้านมาตรฐานมีการรับรองมาตรฐานสมรรถนะบุคลากรของพนักงานที่มีความสามารถทางด้านการโรงแรม และมีการประเมินที่มีคุณภาพนั้น จะสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่จะสามารถเป็นตัวที่จะสามารถแสดงให้เห็นว่าพนักงานหรือบุคลากรของโรงแรมนั้น ๆ มีมาตรฐานตามสมรรถนะและคุณภาพในการบริการตามที่กำหนดไว้ สิ่งที่สำคัญที่จะสามารถกระตุ้นให้โรงแรมเข้าสู่กระบวนการประเมินในประการหนึ่งคือ การรับรองมาตรฐานโรงแรมเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพที่มีหน่วยงานรับรอง เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สมาคมโรงแรม เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีกระบวนการรับรองมาตรฐานสำหรับโรงแรมที่มีการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินในจำนวนที่เพียงพอตามเกณฑ์ที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานกำหนด ในจำนวนร้อยละ 60% นั้น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานสามารถรับรองมาตรฐานโรงแรมนั้นได้ ตามมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น หากสมาคม หรือหน่วยงานที่มีความสำคัญในการรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรอุตสาหกรรมโรงแรมไทยได้นั้น หากมีการร่วมมือลงสัญญาณร่วมกันเพื่อรับรองมาตรฐานโรงแรมที่มีการส่งพนักงานเข้าร่วมประเมินก็สามารถเป็นสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้โรงแรมเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งพนักงานเข้าร่วมการประเมินได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้โรงแรมยังสามารถได้รับผลประโยชน์ทางด้านการรับรองของบุคลากรการให้บริการของโรงแรมเช่นเดียวกัน รัฐบาลควรเร่งให้ความสำคัญกับเรื่องมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานการบริการ ซึ่งภาครัฐจะร่วมส่งเสริมโรงแรมดังกล่าว โดยการเป็นสถานที่ที่จะเลือกใช้บริการด้านโรงแรมที่พัก เช่น การจัดอบรม การจัดสัมมนา รวมไปถึงการเข้าพักของบุคลากรทางราชการ ดังนั้นการเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพอุตสาหกรรมโรงแรมไทย จึงเป็นส่วนหนึ่งในการมีกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น รวมไปถึงโอกาสในการเติบโตของธุรกิจจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มลูกค้า การที่จะกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การบูรณาการระบบการประเมินของหน่วยประเมินต่างๆให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากร โดยวิธีการประเมินของแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมควรสอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานและการกำหนดเวลาในการประเมินอย่างเหมาะสม นอกจากนี้การที่หน่วยงานประเมินจำเป็นต้องให้ความสำคัญในวิธีการประเมินคือการคัดเลือกผู้ประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ ประสบการณ์และคุณวุฒิทางวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อการประเมินที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน มีการสนับสนุนการประเมินความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีความ

หลากหลายสาขาอาชีพมากขึ้นและมีการตรวจสอบระบบการประเมินให้มีความมาตรฐาน รวมไปถึงการกระจายจำนวนองค์กรหน่วยประเมินให้เพียงพอในแต่ละภูมิภาค และมีเครือข่ายในการจัดการประเมินในแต่ละภูมิภาคตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความสะดวกสำหรับผู้ที่จะเข้าร่วมประเมิน และสำหรับผู้ประกอบการที่จะเข้าร่วม และส่งบุคลากรเข้าร่วมประเมินนั้นไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยัง ต่างจังหวัดเพื่อเข้าร่วมประเมินอย่างเดียว ซึ่งในการที่จำนวนหน่วยประเมินสามารถกระจายไปในแต่ละภูมิภาคจะมีส่วนทำให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจในการเข้าร่วมมากยิ่งขึ้น

5.1.2 แนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

แนวทางการกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการ สามารถจำแนกแนวทางสำหรับการส่งเสริมผู้ประกอบการโดยการกำหนดบทบาทของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเพื่อเป็นการสนับสนุนกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมประเมิน โดยบทบาทดังกล่าวนั้นประกอบไปด้วย บทบาทหน้าที่ของภาครัฐที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้นประกอบด้วย โดยภาครัฐจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะให้การดูแล สนับสนุนเกี่ยวกับองค์กรผู้ประเมินควรมีแผนการสนับสนุนจากภาครัฐในการเข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการประเมินระบบมาตรฐาน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การลดหย่อนทางด้านภาษีโรงแรม การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประเมิน ผ่านการสนับสนุนในส่วนของการใช้จ่ายนั้นจะสามารถส่งผลให้ผู้ประกอบการยินดีเข้าร่วมประเมินมาตรฐานบุคลากรวิชาชีพมากขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังสามารถใช้สำหรับในการลดหย่อนภาษีสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมที่ส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพตามจำนวนที่รัฐกำหนด

บทบาทหน้าที่ขององค์กรเอกชนที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น ประกอบด้วยการส่งเสริมผู้ประกอบการส่งพนักงานให้เข้าร่วมการประเมินเป็นการสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากรในโรงแรมได้นั้นจำเป็นต้องมีการส่งเสริมทางด้านทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานโลกได้โดยให้หน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่รับรองและสามารถส่งแรงงานไทยไปยังต่างประเทศได้

บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม ที่จะสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนั้น องค์กรผู้ประเมินควรมีแนวทางในการส่งเสริมผู้ประกอบการที่จะสามารถนำผลการทดสอบการประเมินไปเทียบเคียงกับการขอรับรองกับหน่วย

ประเมินอื่น ๆ ได้ โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สามารถเทียบเคียงกับ กรมการท่องเที่ยว และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ได้ และควรมีการจัดการในเรื่องของกำหนดเวลาที่ จำเป็นต้องใช้ในการทดสอบประเมิน ที่เหมาะสมจะสามารถทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรม ไทยเข้าสู่การประเมิน โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี คือ วิธีการประเมินไม่เกิน ครึ่งวัน

การส่งเสริมผู้ประกอบการให้เข้าสู่การประเมินในด้านของการวางแผนขององค์กรผู้ประเมินควรมี วิธีการประเมินที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การทดสอบ ข้อเขียนข้อสอบควรมีในรูปแบบการประเมินเชิงประสบการณ์ไม่เน้นวิชาการมากเกินไปจะทำให้ ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่การ ประเมินในการทดสอบประเมินผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่มาจากการปฏิบัติงานจริงหรือผู้ที่มีประสบการณ์ ทางด้านอุตสาหกรรมโรงแรมจะทำให้อยากเข้าร่วมประเมินยิ่งขึ้น โดยมาจากสมาคมโรงแรม นอกจากนี้การรับรองการประเมินควรมีความหลากหลายในด้านการประเมิน โดยที่ประชุมเสนอ ตัวอย่างวิธี ได้แก่ การประเมินด้านภาษา การประเมินจากการสังเกตการณ์ การประเมินจากการ ปฏิบัติงานฯลฯ จะทำให้ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมประเมินยิ่งขึ้น ในการส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าสู่ การประเมินองค์กรผู้ประเมินควรมีจำนวนหน่วยประเมินที่มากเพียงพอ โดยที่ประชุมเสนอตัวอย่างวิธี ได้แก่ การกระจายหน่วยประเมินไปยังภูมิภาคเพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงการประเมินได้อย่างง่าย สิ่ง ที่จำเป็นอย่างยิ่งคือควรมีระบบการรองรับ การขอรับการประเมินที่มีประสิทธิภาพ โดยหากผู้ประเมิน ชี้แจงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ผู้ประกอบการจะได้รับในการส่งพนักงานเข้าประเมินจะทำให้ ผู้ประกอบการอยากเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น โดยผู้ประกอบการจะเล็งเห็นผลประโยชน์ในด้าน ต่างๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการบริการที่มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ด้านกระบวนการทำงานภายใน องค์กร และรวมไปถึงด้านการเรียนรู้ของพนักงานมีการปรับตัวและการเติบโตของพนักงาน ส่งเสริม ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากทางสมาคม/ชมรมของผู้ประกอบการ เพื่อทำให้ ผู้ประกอบการมีความสนใจที่อยากจะเข้าร่วมการประเมิน รวมถึงการพัฒนากระบวนการประเมินร่วมกับ ของหน่วยงานประเมินต่างๆ จะสามารถส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมการประเมินมากยิ่งขึ้น และ จัดกิจกรรมการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานผู้ถูกประเมินอย่างต่อเนื่องจะเป็นการส่งเสริมให้ ผู้ประกอบการมีความสนใจที่อยากจะเข้าสู่การประเมิน ในการกระตุ้นให้บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม เข้าสู่กระบวนการประเมินนั้นจะต้องมีการจัดการทางด้านระบบการตรวจสอบการประเมินให้มี มาตรฐานและจัดทำการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับโรงแรมที่จะได้รับอย่างเป็นรูปธรรมหลังจาก การเข้าร่วมการประเมิน ซึ่งจากการจัดการดังกล่าวนี้จะสามารถมองเห็นถึงผลประโยชน์ในด้านต่างๆ สำหรับผู้ประกอบการโรงแรมอีกมากมายที่จะสามารถนำผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินได้ นั้นแต่ละฝ่ายจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเข้าสู่การ ประเมินตามหน้าที่บทบาทของตนเอง ตามที่กล่าวมา ดังนั้นหากหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะ

เป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคองค์กรเอกชน หน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร สมาคม หรือผู้รับรองผล ทำหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้นั้นแล้วจะสามารถส่งเสริมให้ผู้ประกอบการส่งพนักงานเข้าสู่กระบวนการประเมิน นอกจากนี้ยังส่งผลให้ผู้ประกอบการได้รับผลประโยชน์ในด้านต่างๆโดยมีแนวทางประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ กล่าวคือ ผู้ประกอบการเล็งเห็นผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ความผิดพลาดในการทำงานลดลง กระตุ้นให้เข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นในองค์กรของผู้ประกอบการต่อไป การเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้ ต้นทุนการดำเนินการของโรงแรมลดลง เช่น การลดจำนวนชั่วโมงในการอบรมของพนักงาน การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าเนื่องจากพนักงานมีการปฏิบัติตรงตามมาตรฐาน ช่วยให้มีการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง และนอกจากนี้การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการบริการใหม่ๆเพิ่มขึ้น สามารถช่วยความรวดเร็วในการให้บริการ รวมไปถึงพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การสู่การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยยกระดับความสามารถของพนักงานให้มีมาตรฐาน และสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีการรับรู้และเข้าใจต่อค่านิยมองค์กร รวมไปถึงพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานหรือองค์กรได้เป็นอย่างดี

5.1.3 ข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม

จากแนวทางกระตุ้นและการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนำมาซึ่งข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม โดยรูปแบบข้อเสนอเชิงนโยบายรูปแบบในการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเข้าเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่กระบวนการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีการประกาศใช้ในประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์การลดหย่อนภาษีสำหรับผู้ประกอบการ หรือโรงแรมที่มีการเข้าร่วมการประเมินระบบมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมตามจำนวนร้อยละที่กำหนด 60 % ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานดังกล่าวสามารถลดหย่อนภาษีได้ และนโยบายเพื่อการส่งเสริมทักษะฝีมือแรงงานสำหรับอาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรมให้ได้มาตรฐานตามที่ระบบมาตรฐานวิชาชีพกำหนดไว้ นอกจากนี้ควรสนับสนุนเกี่ยวกับนโยบายเพื่อกำหนดกฎหมายอาชีพ

เฉพาะตามพระราชบัญญัติ เพื่อปกป้องแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย เพื่อเป็นการสร้างการกระตุ้นสำหรับบุคลากรเข้าสู่การประเมินนั้นจำเป็นต้องมีการจัดการทางด้านนโยบายด้านการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในกระบวนการจัดการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อเป็นการกระตุ้นสำหรับผู้ประกอบการและพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนร่วมในการเข้ารับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถทำให้ผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับโดยการนำนโยบายด้านการสนับสนุนให้ผู้ประกอบโรงแรมเข้าร่วมการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อรับรองมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้เพื่อเป็นการเข้าสู่กระบวนการมาตรฐานการประเมินของบุคลากรมากขึ้นควรจะนำนโยบายการเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการจัดประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมมาใช้ และทำการบูรณาการวิธีการประเมินของแต่ละหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานและการกำหนดเวลาในการประเมินอย่างเหมาะสม โดยมีการจัดการนโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และคุณวุฒิทางวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อการประเมินที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับการประเมิน รวมไปถึงนโยบายการกระจายองค์กรหน่วยประเมินให้เพียงพอในแต่ละภูมิภาค และมีเครือข่ายในการจัดการประเมินในแต่ละภูมิภาคตามที่ได้กำหนดไว้ ควรมีการจัดการนโยบายด้านการสนับสนุนการประเมินความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีความหลากหลายสาขาอาชีพมากขึ้น และเพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายสำหรับผู้ประกอบการนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะสร้างนโยบายการสนับสนุนการจัดตั้งชมรมและสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมไทยเพื่อส่งเสริมการเข้าร่วมการประเมินวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการที่ดีหน่วยงานทุกหน่วยงานควรมีการร่วมมือกันโดยการสนับสนุน และสร้างนโยบายทางด้านบูรณาการระบบการประเมินของหน่วยประเมินต่างๆให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม และมีการจัดตั้งการตรวจสอบระบบการประเมินให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

5.2 ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรมีการประชาสัมพันธ์สำหรับผู้ประกอบการเข้าสู่กระบวนการประเมินและเข้าร่วมการประเมินเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานการบริการ รวมไปถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของบุคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรมเพิ่มขึ้น
- 2) ภาครัฐควรชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและผลประโยชน์ในการเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม
- 3) ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาปัจจัยเพิ่มเติมเพื่อให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมสำหรับการเข้าสู่กระบวนการประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรโรงแรม และยังสามารถทำให้มีงานวิจัยที่สามารถครอบคลุมและรัดกุมเพิ่มมากขึ้น

บรรณานุกรม

- กัญญา สุรินเปา. (2547). การวัดผลการดำเนินงานของสาขาจังหวัดเชียงใหม่-ลำพูน ของธนาคารพาณิชย์หนึ่งโดยประยุกต์ใช้เทคนิคบาลานซ์ สกอร์การ์ด. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เฉลิม สุขเจริญ. (2557). แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. คณะศิลปศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกริก
- ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค. (2555). ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทที่ศึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษาพนักงานบริษัทที่ศึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง. หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). แรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี. คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ชูยศ ศรีวรรณ. (2553). ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา. สำนักวิศวกรรมโยธา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- โชติกา ระโส. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการอุดมศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์และหทัยชนก เตชะรัตนะวิโรจน์. (2546). องค์การยอดกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์ พริน แอนด์ แพ็ค จำกัด.
- นวรรตน์ เจียรนัย. (2545). การวัดผลการดำเนินงานภายใต้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ตามทฤษฎี Balance Scorecard. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิภาพรรณ แสงหิรัญวัฒนา. (2554). Corporate Performance Management: The Next Big Thing. วารสาร G-ABLE. 27(กรกฎาคม-กันยายน): 10-13.
- ปกรณ์ พิมลสกุล. (2559). การศึกษาแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมพัทยา) สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2545) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

- ผุสดี ฐมาคม. (2542). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาพรเอนด์กราฟฟิค จำกัด.
- พสุ เดชะรินทร์. (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ คำพอ และคณะ. (2544). บทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชนและองค์การบริหารส่วนตำบลในการใช้การแพทย์แผนไทยเพื่อการดูแลสุขภาพของตนเองในชุมชน. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภาคิน ศรีสังข์งาม. (2556). แรงจูงใจที่มีผลต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์การ : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภกิตต์ กิจประพทุทธิกุล. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แบงคอกซ์ชอร์ส เซ็นเตอร์จำกัด. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- สายสุนีย์ ปุตุตินันท์. (2541). ความรู้ ทักษะ และการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐ: กรณีศึกษาโรงพยาบาลสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ “เน้นพฤติกรรมมนุษย์”. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมนิมิต.
- สุมาลี ยุทธวรวิทย์. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร กรมควบคุมโรค. คณะพัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์การ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- แสงสุรีย์ คำด้อย. (2556). การศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- อลงกรณ์ มีสุทธา (2546) การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อาทิตยา เสนะวงศ์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการท างานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M. หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: Application of “mixed” research approach. *Work Study*, 51(1), 117-131. doi: 10.1108/00438020210415488
- Aziri B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. 3(4), 77-86
- Carney, D., Drinkwater, M., Rusinow, T., Neefjes, K., Wanmali, S. and Singh, N. (1999) *Livelihoods Approaches Compared*. London: Department for International Development.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2004.
- Eftimov L. (2016). Importance of the Motivation Factors: Empirical Analysis of Student and Employees. *CEA Journal of Economic*.11(2),63-71.
- Franco-Santos M & Bourne M (2003) Factors that play a role in "managing through measures", *Management Decision*, 41 (8) 698-710.
- Ghiselli, E. E. & Brown, C. W. (1995). *Personal and industrial psychology*. New York: McFraw. Hill Book.
- Glimer, B.V.H. (1996). *Applied Psychology: Problems in Living and Work*. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Godfroid, Cécile. 2017. Are Microfinance Loan Officers Closer to Banking Staff or to Non-profit Workers? A Motivational Approach. *Strategic Change* 26 .26(2), 117-132
- Herzberg, F. et al. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hur, Y. (2017). Testing Herzberg’s Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers?. *Public Organiz Rev*. pp 1-15. doi: 10.1007/s11115-017-0379-1.
- James R. Lindner (1998) *Understanding Employee Motivation*. *The Journal of Extension*. 36 (3).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lee, H. and Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*. 20 (1/Summer): 179-228.
- Lertputtarak, Sarunya and Supitchayangkool, Surat, Factors Influencing Alumni Donations (October 4, 2013). *International Journal of Business and Management*, vol. 9, no. 3, pp.170-178. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2404265>
- Lo, Karen and Lamm, Felicity. Occupational Stress in the Hospitality Industry - an Employment Relations Perspective [online]. *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol. 30, No. 1, 2005: 23-47.
Availability:<http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=081382539478848;res=IELNZC> ISSN: 1176-4716. [cited 30 Mar 17].
- Marshall, Verena and Wood, Robert. (1993). *Performance Appraisal: Practice, Problems and Issues*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times Prentice Hall, Great Britain.
- Noorshella Che Nawi, et al (2017). Job satisfaction among Academic Staff: A Case Study in the Public University in Malaysia. *International Business management*. 11 (3), 649-657.
- Noruzi, M. R. & Rahimi, G. R. (2010). Multiple Intelligences: A New Look to Organizational Effectiveness. *Journal of Management Research*. 2 (2): 1-15.
- Okwendi S J. 2017. A Quantitative Study of Correlates of Job Satisfaction Among Offices of the Nigeria Police. *International Journal of Social Science and Economic Research*. 2(2), 2278-2289.
- Rabey, G.P. 2001. Motivation is response. *Industrial and Commercial Training*, 8-26.
- Sainaghia, R.; Phillips, P. and Cortia, V. (2013). Measuring Hotel Performance: Using a Balanced Scorecard. *International Journal of Hospitality Management*. 34: 150-159.

- Sato T. 2017. Staff Efficiency Improvement of operations of Honda Manufacturing Co., Ltd. Thailand. International Conference on Education, Business and Management (ICEBM-2017) Bali (Indonesia) Jan. 8-9, 2017.
- Shwu-Ing, W. and Hung, Ming, Jr. (2008). A Performance Evaluation Model of CRM on NonProfit Organizations. Tatal Quality Management & Business Excellence. 19 (4): 321-342.
- Simons, T. & Enz, C.A. (1995). Motivating hotel employees. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(1), 20-27.
- Simon Wong, Vickie Siu, Nelson Tsang, (1999) "The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 11 Issue: 5, pp.230-242
- Slimane N S B. (2017). Motivation and Job Satisfaction of Pharmacists in Four Hospitals in Saudi Arabia. Journal of Health Management. 19(1) 1–34.
- Van Dersal, William R. The Successful Supervision in Government and Business. New York: Harper & Row Publishers, 1968.
- Wiley, C. (1997) "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", International Journal of Manpower, Vol. 18 Issue: 3, pp.263-280.

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ภาคผนวก

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

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 5
การจัดองค์การ					
9. ถ้าองค์กรผู้ประเมิน <u>มีจำนวนหน่วยรับการประเมินที่</u> <u>มากเพียงพอ</u> จะทำให้อยากเข้าร่วมการประเมิน	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็นด้วย 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>ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</u> 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>ประเมินต่างๆ</u>	1	2	3	4	5
18. การมีระบบการตรวจสอบการประเมินให้มีมาตรฐาน	1	2	3	4	5
19. การจัดกิจกรรมรับฟังความเห็นจากหน่วยงานผู้ถูก ประเมินอย่างต่อเนื่อง	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
20. <u>การจัดเผยแพร่ข้อมูลประโยชน์ที่โรงแรมได้รับอย่าง เป็นรูปธรรม</u> หลังจากเข้าร่วมการประเมิน	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การประเมินมาตรฐานวิชาชีพบุคลากรใน
อุตสาหกรรมโรงแรมไทย

การประเมินมาตรฐานวิชาชีพ หมายถึง การเข้าร่วมกระบวนการประเมินสมรรถนะอาชีพของ
ตำแหน่งงานต่างๆ ที่ดำเนินการโดย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (TPQI) และ การเข้าร่วมการ
ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

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

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย มาก 4	เห็นด้วย มากที่สุด 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 ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง</u>	1	2	3	4	5
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Performance)					
27. การประเมินมาตรฐานวิชาชีพจะช่วยให้มีการ เพิ่มขึ้นของ <u>ความรวดเร็วในการให้บริการ</u>	1	2	3	4	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