

ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก  
ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

นางสาวปรวัน จันทรงษ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

**The Effectiveness of Policy Implementation of Labour Productivity in  
Accommodation Services in Tourism Sector**

**Miss Porrawan Jantaranagsee**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการ  
ที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย  
ชื่อและนามสกุล นางสาวปรวัน จันทรัมย์  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์  
2. อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2562

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทรัมย์)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยว  
ของประเทศไทย

**ผู้วิจัย** นางสาวปรวัน จันทรงมี รหัสนักศึกษา 2593002732 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2) อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

**ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาพัฒนาการของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย (2) ศึกษาประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย (3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย และ (4) เสนอแนะกลยุทธ์นโยบายเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

การวิจัยนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้การวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง และการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นการวิเคราะห์เชิงพัฒนาการนโยบาย ประชากร คือ ผู้ประกอบการที่פקสำหรับนักท่องเที่ยวทุกภูมิภาคจำนวน 9,556 แห่ง ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 117 แห่งโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามโดยใช้กับผู้ประกอบการที่פקสำหรับนักท่องเที่ยว 2) แบบสัมภาษณ์ใช้กับเจ้าหน้าที่รัฐ จากหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง คือ กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยตรง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ทีเทส เอฟเทสและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) พัฒนาการของนโยบายแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงแรก พ.ศ. 2550 – 2554 เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมจูงใจให้เพิ่มผลิตภาพแรงงาน ช่วงที่สอง พ.ศ. 2555 – 2559 เน้นการปรับมาตรฐานฝีมือ/วิชาชีพรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ และช่วงที่สาม พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน เน้นการพัฒนาความสามารถแรงงานตามนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย (2) ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยว คือ ปัจจัยด้านแรงงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดยมีความสามารถในการอธิบายประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้รวมร้อยละ 70.4 อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (4) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ ได้แก่ การปรับบทบาทภาครัฐให้เป็นผู้ควบคุมกระบวนการเพิ่มผลิตภาพและสนับสนุนพัฒนาผลิตภาพแรงงานระดับบุคคลและสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ควรทบทวนภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมจากภาครัฐที่ดำเนินงานคล้ายกันเพื่อประหยัดงบประมาณ ลดขนาดภาครัฐ และให้ประชาชนได้รับสิทธิประโยชน์เท่าเทียม ส่งเสริมการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานไปปฏิบัติตั้งแต่ระดับบุคคล อันส่งผลต่อสถานประกอบการและประเทศ ทบทวนการออกแบบ โครงการ/กิจกรรมให้แรงงานทำงานหลากหลาย เนื่องจากมีความไม่แน่นอนของปัจจัยสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยี และควรให้ความสำคัญของการปรับบทบาทหน่วยงานรัฐเป็นผู้ควบคุมและสนับสนุนการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน

**คำสำคัญ** ประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติ การเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ภาคบริการการท่องเที่ยวสาขาบริการที่פק

**Thesis title:** The Effectiveness of Policy Implementation of Labour Productivity in Accommodation Services in Tourism Sector

**Researcher:** Miss Porrawan Jantaranagsee; **ID:** 2593002732;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr.Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;  
(2) Dr.Phanompatt Smitananda; **Academic year:** 2019

### **Abstract**

This study aimed as follows: (1) to study policy development on labour productivity in accommodation services in tourism sector, (2) to study the effectiveness of policy implementation of labour productivity in accommodation services in tourism sector, (3) to analyze the factors effecting the effectiveness of policy implementation of labour productivity in accommodation services in tourism sector, and (4) to recommend government strategies on labour productivity in accommodation services in tourism sector.

This study was a mixed-method research. It employed quantitative method by using cross-sectional survey study and qualitative method focusing on policy development analysis. The population were 9,556 accommodation entrepreneurs and the sample size was 117 purposive-selected entrepreneurs. Research instruments were (1) questionnaires collected from entrepreneurs, (2) and interviews with the key informants from Department of Tourism, Department of Skill Development, and Thailand Professional Qualification Institute (Public Organization). Statistical tools were average, percentage, t-test, f-test and stepwise multiple regression. Content analysis was used for qualitative data.

The result showed that (1) There were 3 stages of policy development. In 2007 – 2011, the policy focused on building attractive labour productivity environment. In 2012- 2016, the policy focused on skill and professional standard qualification for international labour migration. In 2017 – present, the policy focused on labour competency as the target industry policy. (2) The effectiveness of labour productivity in accommodation services on tourism sector level was more than 80% at .05 level of significance. (3) Labour and environmental factors were a positive influence on labour productivity in accommodation services in tourism sector at 70.4% at .05 level of significance. (4) Recommended strategies were as follows: (1) to transform the government into regulator and facilitator in labour productivity policy for individual, small-sized and medium-sized accommodation enterprises, (2) to revise the duplicated projects/activities in order to reduce budget, reduce the size of government agencies and share the fair benefits, (3) to redesign projects/activities for building flexible workforce due to a risk of environmental and technology factor, and (4) to underline the importance of the government transformation into the regulator and the facilitator of labour productivity development.

**Keywords:** Effectiveness, Policy Implementation, Labour productivity, Service, Tourism Sector, Accommodation Service

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ต้องขอขอบพระคุณผู้ที่สำคัญที่สุด คือ รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ที่มอบความรู้ คำแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนีมพานิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับแก้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) จัดทำโครงการภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ ให้ข้าราชการในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) สามารถศึกษาต่อในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อันเป็นการเปิดโอกาสด้านการศึกษาในสาขาที่สนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

ขอขอบคุณคุณสุนันท์วัน พลุกษ์พัฒนรักษ์สำหรับความช่วยเหลือในการหากลุ่มตัวอย่างสำหรับทดสอบเครื่องมือ รวมทั้งกลุ่มตัวอย่างสถานประกอบการที่พักทั่วประเทศทุกท่าน รวมทั้งเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสำหรับความร่วมมือในการให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนๆ และผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนตลอดช่วงเวลาที่ให้ศึกษาต่อในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอบขอบคุณตัวเองที่พยายามและได้เรียนรู้ว่า ทุกอย่างมีเวลาเสมอ อยู่ที่ว่าเราให้ความสำคัญเท่าใด

ปรวัน จันทรงยี

พฤศจิกายน 2562

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ด
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	6
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
ขอบเขตด้านเนื้อหา .....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	8
สมมติฐานการวิจัย .....	9
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ .....	9
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	14
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	15
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ .....	15
แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะและการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	30
แนวคิดเกี่ยวกับแรงงานและผลิตภาพแรงงาน .....	58
แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการประเมินสภาพแวดล้อม .....	84
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงแรมในฐานะสถานประกอบการ .....	105
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	116
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย .....	133

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	141
รูปแบบการวิจัย.....	141
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	141
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	144
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	149
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
พัฒนาการนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยว ของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 – 2561.....	154
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	171
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนํานโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	181
ประสิทธิผลการนํานโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัค.....	219
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย.....	225
ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพ แรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	234
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	257
สรุปการวิจัย.....	257
อภิปรายผล.....	269
ข้อเสนอแนะ.....	295
บรรณานุกรม.....	296
ภาคผนวก.....	313
ก แบบสำรวจ.....	314
ข แบบสัมภาษณ์.....	332
ประวัติผู้วิจัย.....	337



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1	ผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงทำงาน ปี 2556 – 2560 r (ปีฐาน 2556)..... 2
ตารางที่ 1.2	อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (ปีฐาน 2545) ปี 2555 – 2560..... 4
ตารางที่ 2.1	คุณค่าหรือการมุ่งเน้น และมาตรการเสริมสร้างประสิทธิผลองค์การ..... 21
ตารางที่ 2.2	ความเกี่ยวข้องการประเมินผลแบบ formative และ summative ในกระบวนการ CIPP model..... 24
ตารางที่ 2.3	กระบวนการนโยบาย..... 32
ตารางที่ 2.4	เปรียบเทียบกระบวนการ ขั้นตอนการวิเคราะห์นโยบาย ในกรณีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของ E.S” Quade, Williams N.Dunn และ Hogwood และ Gunn..... 37
ตารางที่ 2.5	แนวทางการประเมินนโยบาย..... 47
ตารางที่ 2.6	แนวทางการดำเนินการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาการท่องเที่ยว..... 51
ตารางที่ 2.7	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของประเทศ พ.ศ. 2560 – 2564 เฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากรการท่องเที่ยว..... 53
ตารางที่ 2.8	ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน..... 55
ตารางที่ 2.9	วิชาชีพด้านการท่องเที่ยวภายใต้ข้อตกลงบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน..... 67
ตารางที่ 2.10	ลำดับขั้นการวัดการเพิ่มผลผลิตในภาคบริการ..... 79
ตารางที่ 2.11	ปัญหา ผลกระทบและวิธีการแก้ไข ระบบการวัดแบบดั้งเดิม..... 81
ตารางที่ 2.12	ขอบเขตของการวัดการเพิ่มผลผลิตในกลุ่มงานบริการ..... 83
ตารางที่ 2.13	ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบแรงงานสาขาบริการที่พัก..... 102
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของแต่ละภูมิภาค..... 143
ตารางที่ 3.2	ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม..... 146
ตารางที่ 3.3	ตารางแสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม..... 147
ตารางที่ 3.4	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ..... 151

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.1	สรุพัฒนาการนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักร ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 – 2561.....	168
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	171
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	172
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	172
ตารางที่ 4.5	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับเงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน.....	173
ตารางที่ 4.6	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน.....	174
ตารางที่ 4.7	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน.....	174
ตารางที่ 4.8	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาคของสถานประกอบการ.....	175
ตารางที่ 4.9	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการบริหารงานของสถานประกอบการ.....	176
ตารางที่ 4.10	จำนวนและร้อยละสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนห้องพักรของสถานประกอบการ.....	176
ตารางที่ 4.11	จำนวนห้องพักรของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	177
ตารางที่ 4.12	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามทำเลของสถานประกอบการ.....	177
ตารางที่ 4.13	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานประกอบการ ที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการจ้างงานส่วนใหญ่.....	178
ตารางที่ 4.14	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวุฒิการศึกษาของพนักงาน.....	178

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความขาดแคลนแรงงานในสถานประกอบการ.....	179
ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการ.....	179
ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการ.....	180
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม.....	181
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ.....	182
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านการเมือง.....	183
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านเศรษฐกิจ.....	184
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านสังคม.....	185
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านเทคโนโลยี.....	186
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านกฎหมาย.....	187
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านสิ่งแวดล้อม.....	188
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในประเทศ.....	189
ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านการเมือง.....	190

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านเศรษฐกิจ.....	191
ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านสังคม.....	192
ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านเทคโนโลยี.....	193
ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านกฎหมาย.....	194
ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านสิ่งแวดล้อม.....	195
ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ภาพรวม.....	196
ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย.....	197
ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทรัพยากร.....	198
ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการติดต่อสื่อสาร.....	199
ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการบังคับ.....	200
ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านลักษณะของหน่วยงาน.....	200
ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม.....	201
ตารางที่ 4.40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย.....	202

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.41 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสถานประกอบการ ภาพรวม.....	203
ตารางที่ 4.42 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน.....	203
ตารางที่ 4.43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน.....	204
ตารางที่ 4.44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน.....	205
ตารางที่ 4.45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน.....	207
ตารางที่ 4.46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน.....	208
ตารางที่ 4.47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สถานประกอบการ ด้านที่ตั้ง.....	209
ตารางที่ 4.48 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สถานประกอบการ ด้านรูปแบบธุรกิจ.....	210
ตารางที่ 4.49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สถานประกอบการ ด้านการสนับสนุนจากรัฐ.....	211
ตารางที่ 4.50 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สถานประกอบการ ด้านการใช้เทคโนโลยี.....	212
ตารางที่ 4.51 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงงาน.....	213
ตารางที่ 4.52 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย แรงงาน ด้านลักษณะการจ้างงาน.....	214
ตารางที่ 4.53 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย แรงงาน ด้านอายุ.....	214

## สารบัญตาราง (ต่อ)

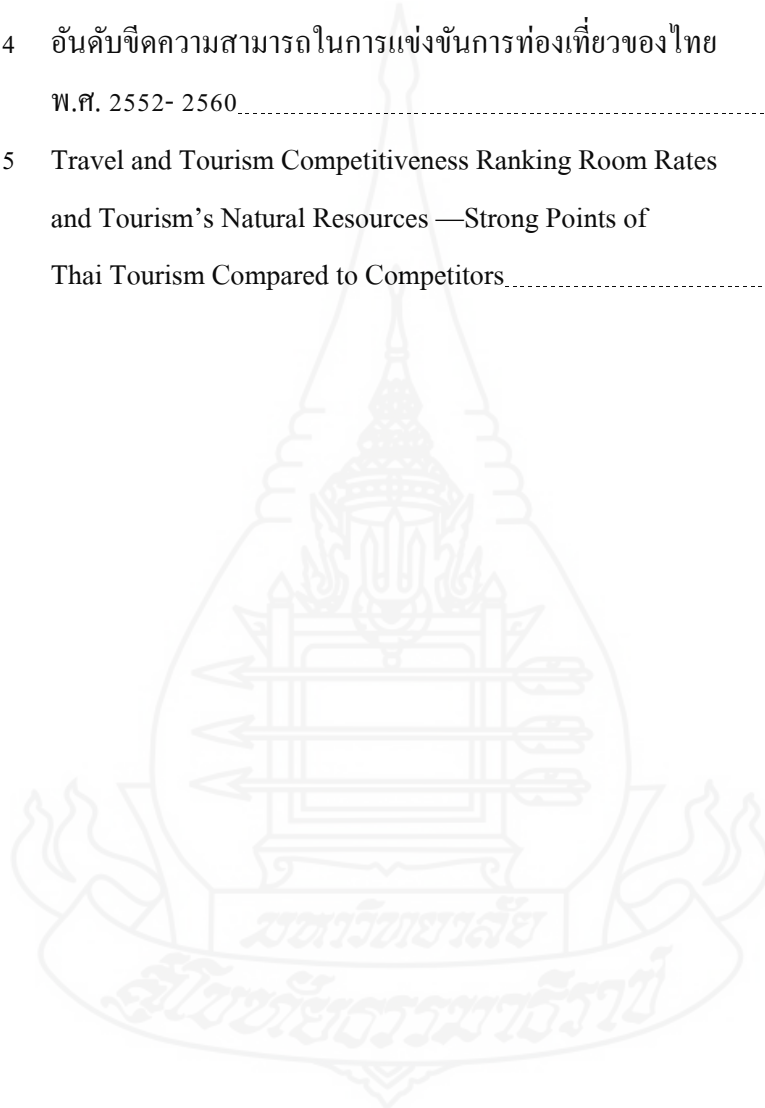
	หน้า
ตารางที่ 4.54 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย แรงงาน ด้านประสพการณ์ในการทำงาน.....	215
ตารางที่ 4.55 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย แรงงาน ด้านระดับการศึกษา.....	215
ตารางที่ 4.56 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย แรงงาน ด้านสุขภาพของพนักงาน.....	216
ตารางที่ 4.57 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย แรงงาน ด้านความสามารถในการทำงาน.....	216
ตารางที่ 4.58 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย แรงงาน ด้านการเข้ารับการพัฒนาทักษะ.....	218
ตารางที่ 4.59 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงงาน.....	219
ตารางที่ 4.60 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิผลต่อแรงงาน.....	220
ตารางที่ 4.61 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิผลต่อสถานประกอบการ.....	221
ตารางที่ 4.62 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิผลต่อประเทศ.....	224
ตารางที่ 4.63 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1.....	225
ตารางที่ 4.64 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2.....	227
ตารางที่ 4.65 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3.....	228

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.66 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นต่อน (stepwise regression) (มิติภาพรวม).....	229
ตารางที่ 4.67 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นต่อน (stepwise regression) (มิติเชิงปัจจัยย่อย).....	231
ตารางที่ 4.68 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	233
ตารางที่ 4.69 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับจุดแข็งของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	234
ตารางที่ 4.70 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับจุดอ่อนของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	238
ตารางที่ 4.71 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับโอกาสของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	244
ตารางที่ 4.72 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับภัยคุกคามของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	246
ตารางที่ 4.73 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	248
ตารางที่ 4.74 TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	251
ตารางที่ 5.1 ดัชนีผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงทำงานปี พ.ศ. 2556-2561.....	273
ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบข้อมูลกลุ่มอุตสาหกรรมที่פקแรมและบริการด้านอาหาร.....	279

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 5.3 สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ แบบปริมาณลูกโซ่ที่หัก และการบริการอาหาร ปี 2555 – 2560.....	282
ตารางที่ 5.4 อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันการท่องเที่ยวของไทย พ.ศ. 2552- 2560.....	284
ตารางที่ 5.5 Travel and Tourism Competitiveness Ranking Room Rates and Tourism’s Natural Resources —Strong Points of Thai Tourism Compared to Competitors.....	286





## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด เรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	8
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่ม และองค์กร.....	18
ภาพที่ 2.2 แนวคิดของ CIPP Model และ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องภายในระหว่างกัน.....	23
ภาพที่ 2.3 กรอบความคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	26
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกี่ยวกับสาเหตุ ตัวแปรสอดแทรกและตัวแปรผลลัพธ์ Rensis Likert.....	29
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบทางทฤษฎีการดำเนินงานไปปฏิบัติของ Van Horn & Van Meter.....	38
ภาพที่ 2.6 เปรียบเทียบผู้ทำงานเดี่ยวและหลายงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว.....	65
ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดผลิตภาพแรงงานเป็นศูนย์กลาง.....	72
ภาพที่ 2.8 Five force model.....	72
ภาพที่ 2.9 ตารางส่วนแบ่งการเจริญเติบโต BCG.....	89
ภาพที่ 2.10 SWOT.....	90
ภาพที่ 2.11 การวิเคราะห์ Tows.....	91
ภาพที่ 2.12 SWOT analysis และ General Electric Business Screen.....	93
ภาพที่ 2.13 The industry attractiveness – business strength martrix.....	94
ภาพที่ 2.14 กรอบแนวคิดเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	140
ภาพที่ 5.1 แผนภูมิจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาสาขาบริการที่פק จำแนกตามภูมิภาค ประจำปีงบประมาณ 2559 - 2561.....	271
ภาพที่ 5.2 แผนภูมิอัตราการเจริญเติบโตของผลิตภาพแรงงานสาขาโรงแรมและภัตตาคาร ปี พ.ศ. 2557 -2561.....	274
ภาพที่ 5.3 แผนภูมิจำนวนผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานสาขาบริการที่פק ประจำปีงบประมาณ 2559 - 2561.....	276
ภาพที่ 5.4 แผนภูมิจำนวนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน แยกตามตำแหน่งงาน.....	277

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 5.5 แผนภูมิผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาล ปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2560.....	281
ภาพที่ 5.6 แผนภูมิตูลการค้าเทียบกับตุลการท่องเที่ยว.....	282
ภาพที่ 5.7 แผนภูมิจำนวนผู้ปฏิบัติงานทำสาขาบริการที่พักตั้งแต่ไตรมาส 1/2557 – 3/2561.....	283
ภาพที่ 5.8 แผนภูมิจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมสาขาบริการที่พัก จำแนกตามหลักสูตรประจำปีงบประมาณ 2559 - 2561.....	290



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รายงานการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ IMD ได้จัดอันดับ 63 ประเทศทั่วโลกประจำปี พ.ศ. 2560 พบว่า ประเทศไทยเลื่อนขึ้นจากอันดับที่ 28 ในปี พ.ศ. 2559 เป็นอันดับที่ 27 ในปี 2560 เมื่อพิจารณาผลการจัดอันดับของประเทศไทยตามปัจจัยหลักที่ใช้ในการจัดอันดับรวม 4 ด้าน ได้แก่ สถานะทางเศรษฐกิจ (Economic Performance) ประสิทธิภาพของภาครัฐ (Government Efficiency) ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ (Business Efficiency) และโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ทั้งนี้ในประเด็นย่อยจุดเด่นของไทยอยู่ที่การจ้างงาน รายได้จาก การท่องเที่ยว และความมั่นคงของบัญชีเดินสะพัด ส่วนประเด็นที่ยังต้องพัฒนาต่อไป คือ ด้าน รายได้ประชาชาติต่อหัวของประชากรที่อยู่ในอันดับที่ 54 ด้านค่าครองชีพ ความเสี่ยงจากการย้าย ฐานการผลิต และด้านการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศ และการไปลงทุนในประเทศอื่น เป็นต้น (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2560) แต่ว่าเมื่อพิจารณาย้อนหลังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 – 2557 ประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวของการลงทุนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 2 ต่อปี และมีอัตราการ ขยายตัวของ GDP เฉลี่ยร้อยละ 3.4 ต่อปี ซึ่งอัตราดังกล่าวไม่เพียงพอต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ระยะถัดไป จุดอ่อนสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจไทยด้านแรงงานมาจากการชะลอตัวของกำลัง แรงงาน ขณะที่การเพิ่มผลิตภาพแรงงานมีความล่าช้า การเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคเกษตรและ รายได้ต่อหัวต่ำไปสู่ภาคการผลิตที่มีผลิตภาพและรายได้สูงกว่าช้าลงตามลำดับ (สำนักงาน คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ดังนั้นถ้าเริ่มดำเนินการสร้าง ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อนำมาการพัฒนาให้ประเทศหลุดพ้นจากกับดักรายได้ ปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ที่ต้องการ พัฒนาประเทศให้มีระบบเศรษฐกิจมีความเป็นชาติการค้าบนฐานของการขยายตัวของการค้าส่ง ปลัก และเศรษฐกิจดิจิทัลที่เข้มข้น มีการแข่งขันบนฐานนวัตกรรมและมีฐานการผลิตบริการ เพื่อให้ ประเทศมีรายได้สูงภายในปี พ.ศ. 2580 และเข้าสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วได้กำหนดเป้าหมายของการ พัฒนาทั้งในภาคเกษตร อุตสาหกรรม ส่วนภาคบริการเน้นการยกระดับธุรกิจบริการเดิมให้มี คุณภาพและศักยภาพสูงขึ้น ส่งเสริมให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการของอาเซียน อาทิ เมืองหลวงการ

ที่ อ ง เ ที่ ย ว แ ล ะ บ ริ ก า ร ข อ ง อ า เ ชี ย น เ ป ็น ต ้น (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2559) จากรายงานของธนาคารโลก (2559) พบว่า ภาคบริการของไทยมีสัดส่วนของการจ้างงานร้อยละ 40 ของแรงงานทั้งหมด และมีสัดส่วนรายได้ประมาณ ร้อยละ 50 ของ GDP ในขณะที่ภาคการผลิตมีสัดส่วนของการจ้างงานเพียงร้อยละ 15 และสร้างมูลค่าให้กับ GDP เพียงร้อยละ 35 อีกทั้งแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญและเป็นทุนมนุษย์ในการพัฒนาทุกระดับของระบบเศรษฐกิจ ถ้าแรงงานในภาคการผลิตต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถและทักษะสูงย่อมทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการผลิตสูงขึ้น (เสาวณี จันทะพงษ์ และ กรวิทย์ ตันศรี, 2554) ดังนั้น ถ้ามีการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภาคบริการในระยะสั้นทำให้แรงงานได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น เนื่องจากการลดต้นทุนการผลิต ลดราคาสินค้าและบริการ ส่วนระยะยาวส่งผลต่อการเพิ่มมาตรฐานการครองชีพ เพิ่มผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) อันส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (ศศิวิมล ตันติวุฒิ, 2559) ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในข้อที่ 8 ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุมและยั่งยืนการจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพและการมีงานที่เหมาะสมกับทุกคน (สหประชาชาติ, 2558) สำหรับผลิตภาพแรงงานไทยในปัจจุบันมีสถานการณ์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 ผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงทำงาน<sup>1</sup> ปี 2556 – 2560 r (ปีฐาน 2556)

ปี	2556	2557	2558	2559	2560r
รวม	100.0	103.1	109.1	114.0	119.5
ภาคการเกษตร	100.0	104.1	104.3	107.5	114.3
เกษตรกรรม การล่าสัตว์และการป่าไม้	100.0	105.4	106.1	108.6	115.6
การประมง	100.0	85.7	79.9	88.3	98.0
นอกภาคการเกษตร	100.0	102.3	106.9	110.2	115.8
เหมืองแร่ เหมืองหิน และอื่น ๆ	100.0	93.1	84.3	101.2	98.9
การผลิต	100.0	100.2	102.7	107.6	112.7

<sup>1</sup> ดัชนีผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงทำงาน เป็นข้อมูลที่ใช้วัดปริมาณผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน โดยคำนวณจากสัดส่วนของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ณ ราคาคงที่ต่อชั่วโมงทำงาน ซึ่งมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และจำนวนชั่วโมงทำงานได้จากข้อมูลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร จัดทำโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ และนำมาคำนวณหาค่าดัชนีเป็นรายไตรมาส (2556 = 100)

ปี	2556	2557	2558	2559	2560r
การไฟฟ้าก๊าซ และประปา	100.0	87.6	113.2	101.5	100.3

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

ปี	2556	2557	2558	2559	2560r
การก่อสร้าง	100.0	104.9	124.3	132.2	141.4
การค้าส่ง และค้าปลีก	100.0	101.8	109.1	112.3	120.7
โรงแรม และภัตตาคาร	100.0	103.3	117.7	127.0	135.7
การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และคมนาคม	100.0	102.6	108.9	114.3	121.2
การเงินการธนาคาร	100.0	108.4	116.9	121.8	131.9
การค้าอสังหาริมทรัพย์					
ธุรกิจให้เช่าและธุรกิจอื่น ๆ	100.0	102.4	93.3	96.1	98.2
การบริหารราชการแผ่นดิน	100.0	103.7	105.1	106.8	106.3
การศึกษา	100.0	103.6	103.1	101.6	103.1
การบริการสุขภาพ และสังคมสงเคราะห์	100.0	99.6	103.6	105.3	108.1
การบริการชุมชน สังคม และส่วนบุคคล	100.0	93.7	97.1	99.1	103.8
ลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล	100.0	103.2	102.0	103.2	112.1

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย (2561) หมายเหตุ 1) r : ปรับปรุง 2) จำนวนข้อมูลรายปี โดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 1.1 ข้อมูลดัชนีผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงของประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 – 2560 (ปีฐาน 2556) พบว่าผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงทำงานในอุตสาหกรรมด้านโรงแรมและภัตตาคารเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2560 มีผลิตภาพแรงงานเป็นอันดับ 1 ในภาคบริการซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ตารางที่ 1.2 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (ปีฐาน 2545) ปี 2555 – 2560

ชื่อข้อมูล	2555 <sup>r</sup>	2556 <sup>r</sup>	2557 <sup>r</sup>	2558 <sup>p</sup>	2559 <sup>p</sup>	2560 <sup>p</sup>
รวม	7.2	2.7	1	3	3.3	3.9
ภาคการเกษตร	2.7	0.7	-0.3	-6.3	-2.5	6.2
เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้	3.5	1.3	0.7	-5.9	-3.2	6.8
การประมง	-6	-6.3	-13.3	-10.5	5.8	1.1
นอกภาคการเกษตร	7.8	2.9	1.1	4.1	3.8	3.7
เหมืองแร่ เหมืองหิน และอื่น ๆ	7.7	2.2	-1.6	2.4	1	-4.5
การผลิต	6.9	1.9	0.1	1.7	2.3	2.6
การไฟฟ้า ก๊าซ และประปา	9.8	-1.3	2.7	5.1	4.3	1.6
การก่อสร้าง	7.9	-0.3	-2.4	17.1	8.6	-2.3
การค้าส่ง และค้าปลีก	5.5	0.9	-0.6	4.8	5.3	6.3
โรงแรม และภัตตาคาร	14.1	9.7	2.5	15	9.9	8.5
การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและ						
คมนาคม	9.1	5.5	3.2	5.3	4.1	7.3
การเงินการธนาคาร	15.3	12.3	7.5	8.4	6.5	4.8
การค้าอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจให้เช่า						
และธุรกิจอื่น ๆ	10.8	2.5	0.6	1.8	3.2	4.6
การบริหารราชการแผ่นดิน	4.2	0.5	1.3	0.6	0.4	0.2
การศึกษา	4.9	1.9	2.2	-0.2	1.2	1.2
การบริการสุขภาพ และสังคม						
สงเคราะห์	6.5	3.9	7.1	3.6	2.2	3.1
การบริการชุมชน สังคม และ						
ส่วนบุคคล	9.9	7.6	0.1	4.3	8.3	5.9
ลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล	2.3	-7.2	-4.4	3.7	-0.1	-2

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561).

เมื่อพิจารณาจาก ตารางที่ 1.2 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2555 – 2560 พบว่าอุตสาหกรรมโรงแรมและภัตตาคารมีอัตราเติบโตต่อเนื่องและในปี พ.ศ.2560 เป็นภาคที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูงที่สุด ร้อยละ 8.5 ดังนั้น ศักยภาพของอุตสาหกรรมดังกล่าว สอดคล้องมติดณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2558 ได้เห็นชอบให้กลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว กลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเป็นเป้าหมายในการขับเคลื่อนในระยะแรก (First S-Curve) ซึ่งมีเป้าหมายในการยกระดับประสิทธิภาพและคุณค่าจากการท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีรายได้ปานกลาง จัดระเบียบส่งเสริมกิจกรรมที่หลากหลายตามสถานที่ท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มคุณค่าและประสิทธิภาพ อีกทั้งสนับสนุนธุรกิจอื่น ๆ ที่จะไปสู่ New S-Curve ในระยะต่อไป อาทิ อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร และอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ โดยประเทศไทยต้องเปลี่ยนจาก โครงสร้างเศรษฐกิจการผลิต (Manufacturing and Asset Based Industry) ไปสู่โครงสร้างเศรษฐกิจการผลิตสมัยใหม่ที่ใช้ความรู้การผลิตขั้นสูงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ (Knowledge Based Industry) (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2559)

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนควรดำเนินการเพิ่มผลิตภาพแรงงานอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรม เพราะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของแรงงานและสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศ (Holjevac,2001) อีกทั้งเงื่อนไขประเทศไทยได้เปรียบด้านการบริการทั้งที่วมีนักท่องเที่ยวจำนวนมาก สร้างรายได้เข้าประเทศได้สูง ต่างเป็นปัจจัยสนับสนุนในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีข้อตกลงความร่วมมือในระดับภูมิภาคในการพัฒนาแรงงาน ให้แรงงานสามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรี ถ้าประเทศไทยไม่มีการดำเนินการขอมเสียบริยความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การพัฒนาแรงงานครั้งนี้จึงเป็นความท้าทายในการพัฒนาความสามารถของแรงงาน แต่เนื่องจากแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีหลากหลายอาชีพ แต่เมื่อพิจารณาถึงการต่อยอดไปสู่เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ต้องการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ พบว่า พื้นฐานที่สำคัญ คือ การให้บริการในสาขาที่พัค เป็นจุดเริ่มต้นของเป้าหมายดังกล่าว ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติเรื่องการเพิ่มผลิตภาพแรงงานอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัค โดยในปัจจุบันนี้มีการดำเนินงานในส่วนของภาครัฐมีปัญหา อุปสรรคใดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อเสนอกลยุทธ์ต่อหน่วยงานภาครัฐ อันนำมาสู่การสนับสนุนให้ประเทศสามารถพัฒนาพ้นจากประเทศกับดักรายได้ปานกลางต่อไป

## 2. ปัญหาการวิจัย

2.1 การนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีพัฒนาการเป็นอย่างไร

2.2 ปัจจัยใดที่มีผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

2.3 นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ใดบ้าง

2.4 กลยุทธ์ของภาครัฐที่เกี่ยวกับนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ควรเป็นอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาพัฒนาการของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

3.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

3.3 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

3.4 เพื่อประเมินและเสนอแนะแนะกลยุทธ์ของนโยบายภาครัฐในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

### 4.1 ขอบเขตด้านหน่วยงาน

หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่การพัฒนาแรงงานและวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และหน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ สถานประกอบการที่ให้บริการที่פקในประเทศไทย



## 4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน โดยพิจารณาตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 – ปัจจุบัน ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พัค อาทิ ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยภายใน อาทิ การพัฒนาที่ทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ทักษะที่ตรงกับความต้องการของนายจ้าง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง อาทิ ระบบค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการ ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัยตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เป็นต้น นำมาสู่การวิเคราะห์ปัญหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ตลอดจนสร้างข้อเสนอแนะกลยุทธ์ของภาครัฐในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัคให้บรรลุเป้าหมายในฐานะอุตสาหกรรมเป้าหมายของรัฐบาล

## 4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

### 4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ และสภาพแวดล้อมภายในประเทศ
- 2) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 3) ปัจจัยสถานประกอบการ
- 4) ปัจจัยแรงงาน

4.3.2 *ตัวแปรตาม* คือ ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพของนโยบายต่อแรงงาน (2) ประสิทธิภาพของนโยบายต่อสถานประกอบการ และ (3) ประสิทธิภาพของนโยบายต่อประเทศ

## 4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการออกนโยบายเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ โดยใช้การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 คือ ผู้ประกอบการสาขาบริการที่พักจากฐานข้อมูลที่จดทะเบียน  
กับกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย จำนวน 9,556 แห่ง (กรมการปกครอง, 2560)

#### 4.5 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลาการดำเนินการตั้งแต่ สิงหาคม 2560 – สิงหาคม 2562

### 5. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด เรื่อง ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

## สาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ทั้งนี้ที่มาของกรอบแนวคิดมาจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะขอก้าวในบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

6.2 มีอย่างน้อย 1 ภาคที่มีความแตกต่างของประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

6.3 มีขนาดสถานประกอบการอย่างน้อย 2 ประเภทจากสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่มีความแตกต่างของประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

6.4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยสถานประกอบการ และปัจจัยแรงงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

### 7. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

7.1 นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน หมายถึง นโยบายจากภาครัฐที่มีมุ่งเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะของแรงงานสาขาบริการที่พักให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแรงงานสถานประกอบการ และประเทศ

7.2 สาขาบริการที่พัก หมายถึง ผู้ที่ทำงานในโรงแรม สถานพักตากอากาศ (รีสอร์ท) หรือที่พักให้บริการสำหรับนักท่องเที่ยว โดยมีหน้าที่บริการในส่วนต่าง ๆ อาทิ แผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้าน แผนกอาหาร แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

7.3 แรงงาน หมายถึง ผู้ที่มีงานทำ ตั้งแต่อายุ 15 ปีขึ้นไปและที่ทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริการผู้เข้ารับบริการที่พัก

7.4 ปัจจัยสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในประเทศไทย มีรายละเอียด ดังนี้

**7.4.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ** หมายถึง เงื่อนไข บริบทที่เกิดขึ้น ภายนอกประเทศไทย

**7.4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ** หมายถึง เงื่อนไข บริบทที่เกิดขึ้น ภายในประเทศไทย

ทั้งนี้ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1) **การเมือง** หมายถึง สถานการณ์การเมืองที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงาน หรือ ส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงาน รวมทั้งสถานการณ์ความมั่นคง และการเมือง

2) **เศรษฐกิจ** หมายถึง สภาพเศรษฐกิจของประเทศนักท่องเที่ยวทั้งใน และต่างประเทศ รวมทั้งประเทศคู่แข่งด้านการท่องเที่ยวของไทยที่จะมีผลต่อการจ้างงาน ในอุตสาหกรรมบริการที่พัก

3) **สังคม** หมายถึง วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ วัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ และนักท่องเที่ยวไทยที่จะมีผลต่อการธุรกิจบริการที่พัก

4) **เทคโนโลยี** หมายถึง ความรู้ วิทยาการ เครื่องมือสมัยใหม่ที่มีผล ต่อการให้บริการที่พัก การเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

5) **กฎหมาย** หมายถึง ข้อกำหนดของรัฐต่างๆ รวมทั้งกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อันสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน การพัฒนาฝีมือแรงงาน การควบคุมพลเมือง

6) **สิ่งแวดล้อม** หมายถึง แนวโน้มการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อการท่องเที่ยว ปัญหาสิ่งแวดล้อม

**7.5 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ** หมายถึง มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การบังคับใช้นโยบาย ลักษณะของหน่วยงานต่าง ๆ สภาพแวดล้อม ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ทักษะคิดและความเต็มใจของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย มีรายละเอียด ดังนี้

**7.5.1 มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย** หมายถึง ความชัดเจนในเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

**7.5.2 ทรัพยากร (resources)** หมายถึง งบประมาณที่หน่วยงานภาครัฐได้รับการสนับสนุนในการดำเนินนโยบายเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

**7.5.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)** หมายถึง การประสานงานระหว่าง หน่วยงานส่วนกลางที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย กับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

**7.5.4 การบังคับใช้นโยบาย** หมายถึง กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิต ภาพแรงงาน

**7.5.5 ลักษณะของหน่วยงาน** หมายถึง จิตความสามารถของหน่วยงานในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างกัน

**7.5.6 สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม** หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการเมือง การเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว สภาพวัฒนธรรม ประเพณีของไทย รวมทั้งความคิด ค่านิยมของคนในสังคม

**7.5.7 ความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย** หมายถึง การยอมรับและเต็มใจในการปฏิบัติงาน

**7.6 ปัจจัยสถานประกอบการ** หมายถึง การบริหารองค์กร ท่าเลที่ตั้ง รูปแบบธุรกิจของสถานประกอบการและการสนับสนุนจากภาครัฐ มีรายละเอียด ดังนี้

**7.6.1 การบริหารองค์กร** คือ การจัดการภายในสถานประกอบการ อันประกอบด้วย

1) **การวางแผน** คือ การกำหนดเป้าหมายแผนงานและตัดสินใจหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และการสร้างอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจบริการที่พัก

2) **การจัดการองค์กร** หมายถึง การจัดโครงสร้างภายในองค์กร การจัดการด้านบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการหา การรักษา และการอบรมพัฒนา รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในสถานประกอบการบริการที่พัก เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

3) **การนำองค์กร** หมายถึง ความสามารถของผู้นำในองค์กรให้แรงงานทำงานประสานงานระหว่างผู้จัดการ/เจ้าของและผู้ปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน การสร้างการมีส่วนร่วมภายในสถานประกอบการบริการที่พัก เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

4) **การควบคุมและประเมินผล** คือ กระบวนการกำหนดกิจกรรมตามมาตรฐานและเป้าหมายขององค์กรเกี่ยวกับผลิตภาพแรงงานของแรงงาน และการสร้างอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจบริการที่พัก

**7.6.2 ท่าเลที่ตั้ง** หมายถึง ที่อยู่ของสถานประกอบการ อาทิ ในเมืองใกล้แหล่งท่องเที่ยวสำคัญ

**7.6.3 รูปแบบธุรกิจของสถานประกอบการ** หมายถึง (1) โรงแรมบริหารอิสระ คือ โรงแรมที่ไม่ขึ้นกับโรงแรมอื่น ๆ (2) โรงแรมบริหารโดยเครือข่ายในประเทศ และ (3) โรงแรมบริหารโดยเครือข่ายนานาชาติ

**7.6.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการของหน่วยงานภาครัฐที่เข้าช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนให้แก่สถานประกอบการหรือแรงงานในการพัฒนาความสามารถในการทำธุรกิจ การบริหารจัดการ การพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถของแรงงาน เป็นต้น

**7.6.5 การใช้เทคโนโลยี** หมายถึง การนำอุปกรณ์ เครื่องมือ โปรแกรม ความรู้ วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสนับสนุนสถานประกอบการในการพัฒนาความสามารถในการทำธุรกิจ การบริหารจัดการ การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของแรงงาน เป็นต้น

**7.7 ปัจจัยแรงงาน** หมายถึง ลักษณะการจ้างงาน ความสามารถในการทำงาน การพัฒนาแรงงานในองค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

**7.7.1 ลักษณะการจ้างงาน** หมายถึง การจ้างงานแบบเต็มเวลา การจ้างงานแบบบางเวลา (Part-time)

**7.7.2 อายุ** หมายถึง อายุของแรงงานในสถานประกอบการบริการที่พัก

**7.7.3 ประสบการณ์ในการทำงาน** หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของแรงงานในสถานประกอบการบริการที่พัก และการทำงานอื่น ๆ

**7.7.4 ระดับการศึกษา** หมายถึง คุณวุฒิการศึกษาที่แรงงานสถานประกอบการจบการศึกษา

**7.7.5 สุขภาพของพนักงาน** หมายถึง ความแข็งแรงของแรงงานในสถานประกอบการ

**7.7.6 ความสามารถในการทำงาน** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งทักษะและความรับผิดชอบทำงานได้ตรงกับตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายในองค์กร

**7.7.7 การพัฒนาแรงงานในองค์กร** หมายถึง การฝึกอบรมแบบทั่วไปที่ลูกจ้างสามารถทำงานที่ใดก็ได้ การฝึกอบรมแบบเฉพาะเจาะจงที่ลูกจ้างจะมีความชำนาญเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

**7.8 ปัจจัยประสิทธิผลของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานไปปฏิบัติ** หมายถึง ประสิทธิผลของนโยบายต่อแรงงาน ประสิทธิผลของนโยบายต่อสถานประกอบการ และประสิทธิผลของนโยบายต่อประเทศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**7.8.1 ประสิทธิผลของนโยบายต่อแรงงาน** หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีผลต่อแรงงานในฐานะเป็นผู้รับผลโดยตรงของนโยบาย ประกอบด้วย

1) แรงงานไทยมีศักยภาพในสาขาบริการที่พักสูงขึ้นทั้งในด้านคุณภาพความรู้ ความสามารถระดับทักษะทั่วไป ทักษะการบริหาร และทักษะเฉพาะทาง หมายถึง ได้รับการรับรองความรู้ความสามารถจากหน่วยงานภาครัฐและ/หรือภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ มีรายได้สอดคล้องกับมาตรฐานฝีมือ มีความสามารถแข่งขันและรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีทั้งใน

ประเทศและต่างประเทศ และได้รับการยกระดับฝีมือแรงงาน ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

2) *คุณสมบัติตรงกับความต้องการของนายจ้าง* หมายถึง แรงงานมีทักษะตรงกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ สามารถทำงานได้หลากหลายทั้งตรงกับสายงาน ต่ำกว่าสายงาน เหนือกว่าสายงานและข้ามสายงาน

3) *แรงงานสามารถสร้างคุณภาพการบริการ* หมายถึง การรักษามาตรฐานการบริการที่กำหนด การปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นจากเดิม และการสร้างการบริการที่เปลี่ยนแปลงจากวิธีการเดิมโดยสิ้นเชิง

**7.8.2 ประสิทธิภาพของนโยบายต่อสถานประกอบการ** หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นกับสถานประกอบการจากการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ไปปฏิบัติทั้งในด้านการเพิ่มผลิตภาพแรงงานและขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ มีดังนี้

1) *แรงงานมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของสถานประกอบการ* หมายถึง สถานประกอบการสามารถหาแรงงานปฏิบัติหน้าที่ตามจำนวนที่ต้องการและมีความสามารถตามที่คาดหวัง โดยไม่ต้องจ้างแรงงานต่างชาติมาทำงานแทน

2) *สถานประกอบการมีความสามารถในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ* หมายถึง ได้รับการพัฒนาระบบ รูปแบบการทำธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า รายได้ของสถานประกอบการเพิ่มขึ้น การมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีซึ่งมาจากการรับได้ความพึงพอใจในการบริการ

3) *ประกอบการลงทุนด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร* หมายถึง การให้ความสำคัญกับงบประมาณการพัฒนาแรงงานในองค์กร อาทิ การศึกษา การฝึกอบรม เป็นต้น

4) *ความสามารถในการแข่งขันด้านการบริการของสถานประกอบการ* หมายถึง ความสามารถในการรักษาลูกค้า ให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง ความสามารถในการรักษาจำนวนแรงงานในสถานประกอบการให้มีเพียงพอทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

**7.8.3 ประสิทธิภาพของนโยบายต่อประเทศ** หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นกับประเทศจากการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ไปปฏิบัติ

1) *รายได้จากการบริการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว* หมายถึง ประเทศไทยมีรายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในสาขาบริการที่พึกเพิ่มขึ้น

2) *การจ้างงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว* หมายถึง จำนวนผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในสาขาบริการที่พึกเพิ่มขึ้น เพิ่มขึ้น

3) จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น หมายถึง จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ และนักท่องเที่ยวไทย ที่ท่องเที่ยวในประเทศเพิ่มขึ้น

4) การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย เพิ่มขึ้น หมายถึง อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวที่มาจากหน่วยงานระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น

## 8. ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เน้นการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนเจ้าหน้าที่ของภาครัฐ และผู้ประกอบการบริการที่พักซึ่งเป็นตัวแทนประชากร ทั้งนี้ความคิดเห็นดังกล่าวเป็นการรับรู้ (Perception) ของกลุ่มตัวอย่าง

## 9. ประโยชน์ที่ได้รับ

9.1 ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนานโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย อันส่งผลต่อการปรับการบริหารจัดการภาครัฐให้คล่องตัว ประหยัดและตอบสนองประชาชน

9.2 ชี้เป้าแนวทางการออกแบบนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาผลิตภาพแรงงาน โดยเฉพาะในระดับบุคคลให้ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน

9.3 สามารถลำดับความสำคัญของการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานภาครัฐให้ตอบสนองความต้องการประชาชนได้มากที่สุด



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม จากแนวคิด ทฤษฎี หลักการจากหนังสือ วารสารทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะและการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงงานและผลิตภาพแรงงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการประเมินสภาพแวดล้อม
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงแรมในฐานะสถานประกอบการ
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้สามารถประมวลผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

##### 1.1 ความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

Richard H.Hall (1980) กล่าวว่าเป้าหมายของประสิทธิผลขององค์การมี 2 แบบ คือ 1) แบบง่าย คือ ระดับที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Etzioni, 1964) ความซับซ้อนจะมากขึ้นเมื่อองค์การมีหลายเป้าหมายและขัดแย้งกันเอง

Georgopoulos & Tannenbaum (1975 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2558) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มาน้อย (Extent) ทั้งนี้การพิจารณาความหมายต้องคำนึงถึง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และวิธีการที่ใช้รักษาความเป็นองค์การและเป้าหมายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตสูง (Output) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโดยไม่เสียความมั่นคง และรักษาทรัพยากรทั้งมนุษย์และอุปกรณ์ได้

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1979 อ้างใน นุกูล เชียงทอง และชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2559) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ คือ องค์การทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะ สามารถจัดบริการตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบเป็นที่พอใจของประชาชน จึงพิจารณาจากความสามารถในการจัดการบริหาร ความเสมอภาค ความยุติธรรม และเท่าเทียมในการบริการ

อรุณ รักธรรม (2525) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นเอกภาพในองค์การ (Integration) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวให้เข้ากับสังคม (Social Relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity)

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, น.30) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้ได้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2545, น.35) ประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับการบรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) ซึ่งเป็นการวัดเปรียบเทียบระหว่างรายการของปัจจัยนำเข้า กับรายการของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นประสิทธิภาพจึงได้แก่ อัตราส่วนของการบรรลุวัตถุประสงค์กับปัจจัยนำเข้าที่ใช้ไป ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตหรือผลบริการ (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อาทิ คน งบประมาณ ความรู้ความสามารถ เวลา เป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผลที่ต้องการตามเป้าหมายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ซึ่งมีจะมีความสำคัญต่อการพิจารณาปลายทางของกระบวนการที่เกิดขึ้นที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขในลำดับต่อไป

## 1.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งจะมีความสำคัญ อาทิ (1) ช่วยตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ (2) ช่วยประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานให้เป็นไปตามกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจในการบริการ (3) ช่วยประเมินผลสำเร็จเปรียบเทียบการดำเนินงานก่อนและหลัง ถ้าเป็นไปตามความคาดหมายแสดงว่าเกิดประสิทธิภาพ โดยสามารถพิจารณาจากประสิทธิภาพของบุคคลที่สามารถทำงานเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และ ประสิทธิภาพขององค์การที่เน้นไปผลรวมขององค์การพิจารณาจากการผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับเปลี่ยน และการพัฒนา

ทั้งนี้ จากความสำคัญในการใช้ประโยชน์ของแนวคิดประสิทธิผลสามารถนำมาใช้ประเมินในทุกกระบวนการของการดำเนินการซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับมิติของผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม มิติของเวลา และการเปรียบเทียบในการพัฒนา ซึ่งการประเมินในแต่ละมิติจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้ประเมินจะเป็นผู้กำหนดในการเลือกได้ให้เหมาะสม

### 1.3 การวัดและประเมินประสิทธิผล

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรมีเกณฑ์การแบ่งได้ดังนี้ (Kelley, 1992 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2558)

1.3.1 มุมมอง (perspective) แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (Reddin, 1970 อ้างใน นุกล ชูทอง และชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2559 และวิเชียร วิทยอุดม, 2558)

1) ระดับบุคคล เน้นประเมินผลงานในเชิงการจัดการของผู้บริหาร วัดประสิทธิผลจากความสามารถในการทำงานที่ให้ต่อองค์กรไม่เพียงแต่บุคคลสามารถเพิ่มยอดขาย แต่รวมทั้งลูกจ้างที่มาทำงานสม่ำเสมอ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งทำให้การทำงานประสบความสำเร็จในระยะยาว (American Management Association, 2017)

2) ระดับกลุ่มหรือหน่วยงาน เน้นประเมินการสนับสนุนในหน่วยงานขององค์กร โดยเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับความเชี่ยวชาญเฉพาะกับระดับการจัดการและบูรณาการบทบาทของหน่วยงานหนึ่งกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรทั้งหมด

3) ระดับองค์กร เน้นประเมินสิ่งที่เกิดจากผลตอบแทน ตำแหน่งในการแข่งขัน การเติบโตขององค์กร ความสัมพันธ์กับบุคลากร ผลิตภาพในการผลิต ระดับเทคโนโลยี และการพัฒนาบุคลากร

ทั้งนี้แสดงได้ตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ที่มา : ดัดแปลงจาก วิเชียร วิทญูดม (2558).

1.3.2 ช่วงเวลาในการประเมิน (Time Frame) โดยพิจารณาจากความสามารถในการปรับตัว ตามเป้าหมายที่วางไว้ตั้งแต่ระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว

1.3.3 มาตรฐานของการเปรียบเทียบ (Standard of Comparison) สามารถกำหนดเกณฑ์ตั้งแต่เปรียบเทียบกับการทำงานได้เหมือนองค์กรอื่นๆ เปรียบเทียบความก้าวหน้าจากอดีตจนถึงการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ สามารถใช้เกณฑ์การวัดของ Campbell (อ้างในธงชัย สันติวงษ์, 2541, น. 32 - 33) มาประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพรวม (Overall Effectiveness)
- 2) ผลผลิต (Productivity)
- 3) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 4) กำไร (Profit)
- 5) คุณภาพ (Quality)
- 6) อุบัติเหตุที่เกิด
- 7) การเติบโต (Growth)
- 8) การขาดงาน (Absenteeism)
- 9) การลาออกจากงาน (Turnover)

- 10) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
  - 11) แรงจูงใจ (Motivation)
  - 12) ขวัญและกำลังใจ (Morale)
  - 13) การควบคุม (Control)
  - 14) ความขัดแย้งและความสามัคคี (Conflict cohesion)
  - 15) ความคล่องตัวและการปรับตัว (Flexibility/Adaption)
  - 16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal-Setting)
  - 17) ความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกต่อเป้าหมาย (Goal Consensus)
  - 18) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร (Internalized of Organizational Goals)
  - 19) การเข้ากันได้ของบทบาทของสมาชิกและบรรทัดฐานหรือระเบียบ  
กฎเกณฑ์ที่กลุ่มกำหนดไว้ (Role and Norm Congruence)
  - 20) ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (Managerial  
Interpersonal skills)
  - 21) ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวกับงานขององค์กร (Managerial Task skills)
  - 22) การบริการข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information Management and  
Communication)
  - 23) ความพร้อมในทางต่าง ๆ ที่มีอยู่ (Readiness)
  - 24) ความสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of  
Environment)
  - 25) ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่าง ๆ ภายนอก (Evaluation by  
External Entities)
  - 26) ความมั่นคง (Stability)
  - 27) คุณค่าของทรัพยากรบุคคล (Value of Human resource)
  - 28) การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ (Participation and Shared Influence)
  - 29) ความตั้งใจและความทุ่มเทด้านการอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and  
Development Emphasis)
  - 30) การมุ่งสำเร็จ (Achievement Emphasis)
- แต่อย่างไรก็ตามในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรผู้ประเมินถือว่าเป็น  
บทบาทสำคัญที่สุด ซึ่งผู้ประเมินสามารถเลือกใช้เทคนิคที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ระบบ  
สภาพแวดล้อม กลุ่มคน กระบวนการ ผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

#### 1.4 เทคนิคการวัดและประเมินผล

เทคนิคการวัดและประเมิน มีดังนี้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2541 และ นุกุล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2559)

##### 1.4.1 การวัดผลความสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal – Attainment Approach)

มาจากการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย การวัดในขั้นตอนสุดท้ายจริง อาทิ กำไรสูงสุด การรักษาผู้ป่วย ให้หายขาด ดังนั้นวิธีวัดผลความสำเร็จ ควรมีสমมติฐานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีความสำคัญ ทุกฝ่ายเห็นชอบในการปฏิบัติซึ่งมีส่วนทำให้ได้เกณฑ์ประเมินที่ดี วิธีการนี้ ได้รับความนิยมนิยมและยอมรับเนื่องจากเน้นการให้ความสำคัญบรรลุเป้าหมายขององค์กร

##### 1.4.2 การบริหารประสิทธิผลเชิงระบบ (The System Approach) ให้ความสำคัญ

ของการวัดความสำเร็จตั้งแต่การเริ่มต้น ขั้นตอนการดำเนินงาน จนถึงการบรรลุเป้าหมาย แบ่งได้ ดังนี้

##### 1) การใช้อัตราส่วนประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness Ratio)

คือ การเทียบอัตราส่วนเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ได้แก่

ก. อัตราส่วนระหว่างผลผลิต/สิ่งที่นำเข้า (Output/Input)

ข. อัตราส่วนของการแปรสภาพ/สิ่งที่นำเข้า (Transformation/input)

ค. อัตราส่วนของการแปรสภาพ/ผลผลิต (Transformation/output)

ง. อัตราส่วนของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งนำเข้า/สิ่งนำเข้า (Changes in

Input /Input)

##### 2) การวัดประสิทธิภาพโดยวิเคราะห์จากยอดขายและปัจจัยด้านบุคคล

โดยวิเคราะห์จากปัจจัยด้านบุคคลที่จะมีผลต่อยอดขาย โดยมาจากแนวคิดของ Seashore and Yuchtman ที่เคยศึกษาจากธุรกิจประกันภัย

##### 3) การตรวจสอบการบริหาร วิธีการวัดผลจะวิเคราะห์กิจกรรมสำคัญๆ

ของธุรกิจเปรียบเทียบกับอดีต ปัจจุบันและอนาคต ข้อดี คือ ให้ความสำคัญกับองค์การระยะยาว ทราบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และสามารถหาตัวชี้วัดอื่นๆ เพื่อวัด ประสิทธิภาพได้ในกรณีที่เป้าหมายที่แท้จริงคลุมเครือจนวัดไม่ได้ ทั้งนี้ ข้อจำกัด คือ ปัญหาการ วัดผลระหว่างการทำงานยากกว่าการวัดผลงานที่เสร็จแล้ว และปัญหาวิธีการวัด การเลือกเครื่องมือ วัดที่เหมาะสม

##### 1.4.3 วิธีการบริหารประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน

(The Strategic Constituencies Approach) วิธีการนี้สนใจสิ่งที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร เท่านั้น เนื่องจากองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันตลอดเวลา ทำให้การประเมินต้อง

เลือกสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบกับกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง มาจัดความสำคัญก่อนหลัง แต่มีข้อจำกัด คือ สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ค่านิยม ความคาดหวังของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงยากในการหาความจริง

1.4.4 การใช้วิธีการแข่งขันคุณค่า (The Competing-Values Approach) ใช้ค่านิยม สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการเสมอ ข้อดี คือ (1) มองโครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ มีการปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าเป็นองค์การที่ควบคุม ให้ความสำคัญกับ เสถียรภาพ ระเบียบ และ ความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ (2) องค์การควรเน้นความรู้สึกและ ความต้องการของคน โดยจุดเน้นขององค์การ คือ การให้ความสำคัญต่อผลผลิตสูง และการทำงาน ได้สำเร็จ (3) องค์การมีการดำเนินงาน พิจารณากระบวนการภายในส่วนต่างๆ เป็นเวลานาน ส่วนเป้าหมายเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงาน สามารถเลือกใช้วิธีการประเมินตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 คุณค่าหรือการมุ่งเน้น และมาตรการเสริมสร้างประสิทธิผลองค์การ

รูปแบบการ บริหาร	คุณค่าหรือการมุ่งเน้น	มาตรการเสริมสร้างประสิทธิผล	
		ระยะสั้น	ระยะยาว
4.1) มนุษย์ สัมพันธ์	คนและความคล่องตัว	เสริมสร้าง ความสามัคคี และอื่น ๆ	การเพิ่มคุณค่าและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
4.2) ระบบเปิด	ความคล่องตัวและ องค์การต่อ สภาพแวดล้อมภายนอก	เสริมสร้างให้เกิด ความคล่องตัว และตื่นตัว	การเติบโต การจัดหา ทรัพยากรและการ สนับสนุนจากภายนอก
4.3) เป้าหมายของ ผลงาน	องค์การและการควบคุม	การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล	การเพิ่มผลผลิต และการเพิ่ม ประสิทธิภาพ
4.4) กระบวนการ วิธีการทำงาน	การควบคุมและคน	การบริหารข้อมูล และจัดความร่วมมือ	ความมั่นคงมีระเบียบ และมีคุณภาพ

ที่มา : ชงชัย สันติวงศ์ (2541, น. 54).

1.4.5 การเน้นความสำคัญเรื่องพฤติกรรม (Behaviour Emphasis) มีปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ 3 ประการ ดังนี้ (วิเชียร วิทญูตม, 2558)

1) องค์กรต้องสรรหาและสามารถรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ โดยต้องมีการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งเข้าระบบ ต้องรักษาโดยการจ้ดระบบรางวัลตอบแทนให้เหมาะสมและกับผลงานและความต้องการในแต่ละฝ่าย

2) องค์กรต้องทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ตามบทบาทที่กำหนดไว้ ต้องทำให้พนักงานทำได้เต็มความสามารถ

3) องค์กรต้องทำให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างสรรค์และเป็นธรรมชาติ สามารถตัดสินใจปฏิบัติ ตามที่เห็นสมควรและปฏิบัติได้ดีให้กับองค์กร นอกเหนือจากการปฏิบัติตามหน้าที่

1.4.6 การประเมิน CIPP Model วิธีการนี้เป็นกรอบแนวคิดที่สามารถใช้ในประเมินผลระหว่างการดำเนินการ และสรุปผล สามารถประยุกต์ใช้ในการประเมินโครงการ แผนงาน บุคคล ผลิตภัณฑ์ สถาบัน เป็นต้น รูปแบบดังกล่าวมีการประเมินภายใน ที่พิจารณาจากคนประเมินในองค์กรและนอกองค์กร สามารถใช้ในเรื่องระดับเล็กถึงใหญ่ สามารถประยุกต์ใช้ได้หลายสาขา ตั้งแต่ ด้านการศึกษา การพัฒนาและชุมชน ความปลอดภัยบนท้องถนน เป็นต้น โดยกรอบการประเมินมีรายละเอียดดังนี้ (Daniel L. Stufflebeam, 2003)

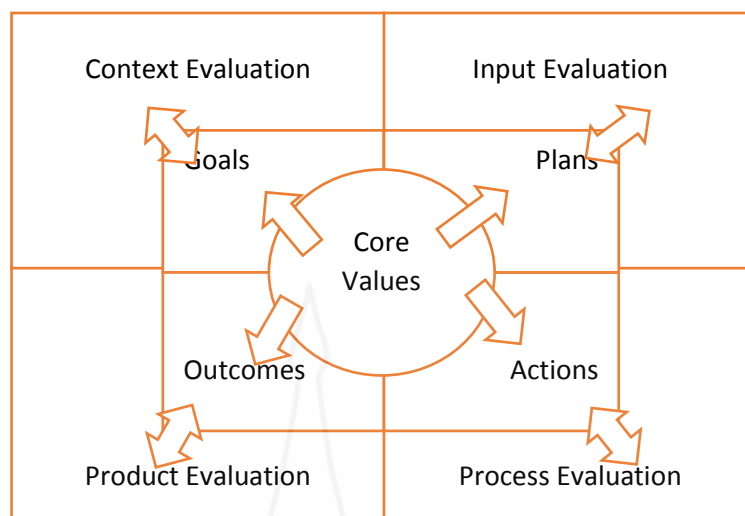
1) บริบทสภาพแวดล้อม (C : Context) มาจากการประเมินสิ่งที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งกฎหมาย สภาพเศรษฐกิจ สังคม ที่มีผลต่อความต้องการ ปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินการ และโอกาส เพื่อระบุเป้าหมาย ความสำคัญและผลลัพธ์

2) ปัจจัยป้อน/ตัวป้อน (I : Input) เป็นการประเมินหาความเป็นไปได้ของวิธีการ แผนงาน จำนวนผู้ปฏิบัติ งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งความสามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ถ้ามีการควบคุมคุณภาพของปัจจัยนำเข้าที่เพียงจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของงาน

3) กระบวนการ (P : Process) เป็นการประเมินแผนงานที่นำไปปฏิบัติช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าควรทำอย่างไรที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ และช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน

4) ผลผลิต (P : Product) คือ การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีทั้งเกิดขึ้นแบบตั้งใจและไม่ตั้งใจ เกิดผลกระทบระยะสั้นและระยะยาว ทำให้ผู้ปฏิบัติให้ความสนใจกับผลลัพธ์ที่สำคัญและผลกระทบอื่นๆ ที่จะมีผลเชิงกว้างมากขึ้น





ภาพที่ 2.2 แนวคิดของ CIPP Model และ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องภายในระหว่างกัน

ที่มา : Daniel L. Stufflebeam (2003).

จากภาพที่ 2.2 CIPP Model ประกอบด้วย 3 ส่วนซ้อนกัน โดยตรงกลางคือ ค่านิยมหลัก เพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการประเมินซึ่งหมายถึง แผนงาน /โครงการ ส่วนวงกลมถัดมาคือการแบ่งค่านิยม 4 มิติที่สัมพันธ์กับ เป้าหมาย การวางแผน การดำเนินการ และผลลัพธ์ ส่วนวงกลมชั้นนอกระบุลักษณะของการประเมินแต่ละรูปแบบ ซึ่งมีฐานมาจากแนวคิดของสังคมกลุ่มคน และบุคคล ส่วนลูกศรชี้ 2 ทิศทาง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างจุดเน้นของการประเมินแต่ละรูปแบบ การระบุเป้าหมายสำหรับการประเมินบริบทซึ่งจะประกอบด้วยข้อมูลของการตรวจสอบหรือพัฒนาเป้าหมาย การปรับปรุงการวางแผนช่วยให้สามารถสร้างคำถามสำหรับการประเมินซึ่งจะสัมพันธ์กับการตัดสินใจ ทิศทางที่ใช้เป็นจุดแข็ง การดำเนินโครงการจะทำให้เกิดคำถามในส่วนของประเมินกระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้ตัดสินใจกิจกรรมที่จะให้ผลป้อนกลับถึงจุดแข็งของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ การปฏิบัติงานที่สำเร็จ ไม่สำเร็จ หรือผลกระทบจะเป็นการประเมินผลผลิต ซึ่งเป้าหมายสูงสุดผลลัพธ์คือการระบุความต้องการที่ดีขึ้นไปอีก

ทั้งนี้ แนวคิด CIPP Model สามารถใช้เป็นการประเมินความก้าวหน้าโครงการ (Formative evaluation) ให้แนวทางว่าทำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ โดยประเมินเบื้องต้นเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้เสีย ค้นหา ตัดสินใจ และแก้ไขสิ่งที่ยังระหว่างการดำเนินการ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นการประเมินสรุปผล (Summative evaluation) เป็นการอ้างอิงถึงข้อมูลสภาพแวดล้อม

ตัวป้อน กระบวนการ และ ผลผลิต ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลที่จะสะท้อนให้เห็นความต้องการที่แท้จริง  
 คุ่มค่ากับงบประมาณ ผ่านการวางแผนที่ดี รวมทั้งความสำเร็จของโครงการ

ตารางที่ 2.2 ความเกี่ยวข้องการประเมินผลแบบ formative และ summative ในกระบวนการ  
 CIPP model

บทบาทใน การประเมิน	ประเมินความก้าวหน้า (Formative evaluation)	ประเมินสรุปผล (Summative evaluation)
บริบท สภาพแวดล้อม (Context)	เป็นแนวทางในการระบุความต้องการ ในการป้องกัน และเลือกเป้าหมาย ตามที่คาดไว้ ซึ่งมาจากความต้องการ สภาพปัญหา ทรัพยากร และ โอกาส	เปรียบเทียบระหว่างเป้าหมาย และความสำคัญของความต้องการ ปัญหา ทรัพยากร และ โอกาส
ปัจจัยเบื้องต้น/ ปัจจัยป้อน (Input)	แนวทางการเลือกโครงการ หรือ กลยุทธ์ที่เหมาะสม มีพื้นฐานมาจาก กลยุทธ์ทางเลือก และการจัดสรร ทรัพยากร ซึ่งติดตามการตรวจสอบ ในแผน	เปรียบเทียบกลยุทธ์ การออกแบบ และงบประมาณ ต่อการแข่งขันที่ สำคัญ และ ประโยชน์ที่เกิดกับ เป้าหมายที่แท้จริง
กระบวนการ (Process)	แนวทางสำหรับการนำแผนงานไป ปฏิบัติ บนพื้นฐานของการติดตาม การตัดสินใจและการประเมินผล ย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง	อธิบายการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริง และบันทึกงบประมาณที่ใช้จ่าย
ผลผลิต (Product)	แนวทางสำหรับการปรับปรุง ปรับเปลี่ยน หรือยกเลิกจากผลที่ เกิดขึ้น บนพื้นฐานของการ ประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบ	เปรียบเทียบผลลัพธ์และผลกระทบที่มี ต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือผลของความสามารถของนโยบาย ความสามารถในการแปลงผลที่มีต่อ บริบท ตัวป้อน และกระบวนการ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

บทบาทใน การประเมิน	ประเมินความก้าวหน้า (Formative evaluation)	ประเมินสรุปผล (Summative evaluation):
จุดเน้น	เน้นการใช้ CIPP เพื่อให้ได้ข้อมูล ช่วยในการตัดสินใจและการรับรอง คุณภาพ	ใช้เครื่องมือ CIPP model สำหรับ พิจารณาย้อนกลับพิจารณาผลที่เกิดขึ้น จากค่านิยม คุณค่า ความซื่อสัตย์ และ ความสำคัญ

ที่มา : Daniel L. Stufflebeam (2003).

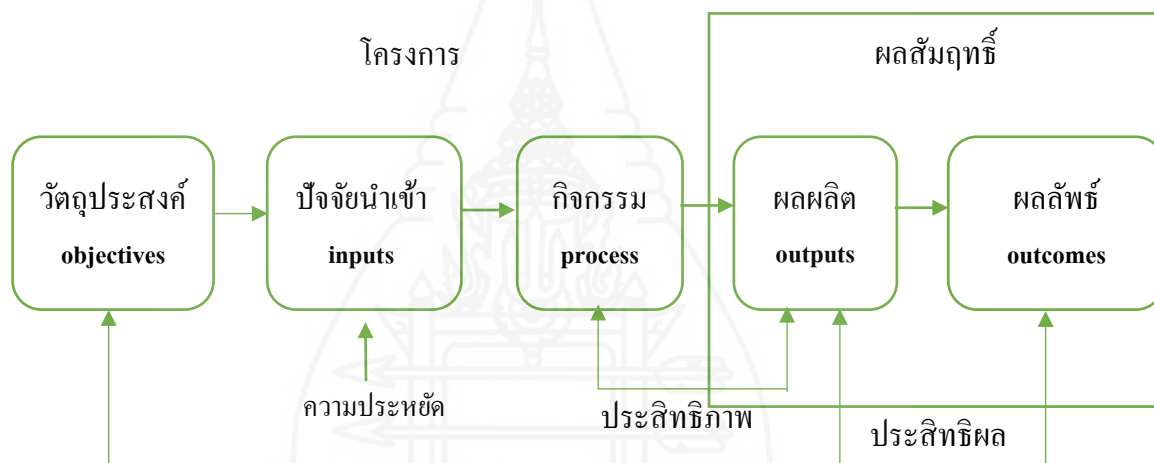
กล่าวได้ว่าการประเมินรูปแบบ CIPP Model สามารถนำมาใช้ประเมินผลขององค์กร เนื่องจากพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการตั้งแต่ต้นทาง คือการระบุสภาพปัญหา ปัจจัยที่มีผล กระบวนการ ผลลัพธ์ และสามารถชี้พิจารณาการดำเนินการที่จะเกิดขึ้น จะตัดสินใจต่อยอดหรือยุติได้ อย่างไรก็ตาม วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กรมีข้อเด่นและข้อด้อยต่างกัน ถ้าวัดประสิทธิผลภายในองค์กรเอกชน เน้นการวัดที่จะมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่เกิดขึ้นในตลาดจริงๆ ส่วนในองค์กรภาครัฐที่ไม่มีเงื่อนไขการตลาดมาเกี่ยวข้องจะไม่ได้หมายถึงการบริการที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และรายได้ แต่จะเน้นไปยังความสามารถในกระบวนการควบคุมองค์กร ซึ่งการวัดการทำงานของภาครัฐมักทำได้ยากและมีความรู้สึกต้องปรับปรุงการทำงานและการตอบสนองต่าง ๆ ตลอดเวลา ซึ่งการบริการหลายๆ อย่าง ควรแปรรูปและทำเป็นสัญญาณการแจ้งเพื่อให้การดำเนินงานง่ายขึ้น (<http://faculty.babson.edu>) ดังนั้นในการประยุกต์ใช้จึงจำเป็นต้องเลือกให้เหมาะสมกับบริบทกับเรื่องที่ศึกษา

#### 1.4.7 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management)

ทิพาดี เมฆสุวรรณค์ (2545) กล่าวว่าเป็นการบริหารมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้การประเมินผลงานอาศัยตัวชี้วัด การประเมินแบบนี้เน้นการตอบความคุ้มค่าในการทำงาน แสดงต่อสาธารณะเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง เพื่อวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานขององค์กร โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด มีกระบวนการพัฒนาต่อเนื่อง โปร่งใสตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

โดยทั่วไปแล้วองค์กรมีตัวชี้วัดหลักในการดำเนินงานซึ่งทุกคนในองค์กรเข้าใจ สามารถวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้คำตอบแทนในการทำงาน ตลอดจนการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทำให้เกิดผล 3 ประการ คือ 1) ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) น้อยที่สุดในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า กับผลผลิต (Output) โดยประสิทธิภาพเมื่อปัจจัยนำเข้าหารด้วยผลผลิตมีค่าน้อย สามารถทำให้ได้ดีขึ้น โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (productivity) คือ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่ปัจจัยนำเข้าคงที่ 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้ากับสิ่งที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 2.3 กรอบความคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ทิพาดี เมฆสุวรรณค์ (2539).

จากภาพที่ 2.3 วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการในระยะสั้น กลาง และยาว ปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรในการผลิต บริการ หรือปฏิบัติงาน กิจกรรม คือ กระบวนการทำงานที่นำเอาปัจจัยทั้งหลายมาผ่านการเกิดมูลค่าเพิ่มให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลผลิต คือ ผลงานหรือบริการที่เกิดขึ้น ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น ได้ใบอนุญาต ผู้ป่วยได้รับการรักษา หรือการหางานให้คนว่างงาน ผลลัพธ์ คือ ผลกระทบจากงานที่ได้ทำขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการเนื่องจากการดำเนินการ เช่น การได้รับใบอนุญาตทำให้

การประกอบอาชีพมีความมั่นคงขึ้น คนว่างงานลดลงและมีงานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น ส่วนผลสัมฤทธิ์ คือ ผลรวมของผลผลิต และผลลัพท์

ส่วนการติดตามการปฏิบัติงานมีระบบการติดตาม ตั้งแต่การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน การเลือกเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รายงานผล และสุดท้ายคือการใช้ประโยชน์จากข้อมูลวัดผลการปฏิบัติงาน

เทคนิคการวัดและประเมินผลที่นำเสนอทั้งหมดในข้างต้นนี้ มีความโดดเด่นที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามในการประเมินผล เงื่อนไขที่เกิดขึ้นจริง อาจมีความสอดคล้องหรือไม่เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีเนื่องจาก สภาพจริงที่เกิดขึ้นมีความแตกต่างในแต่ละองค์การซึ่งควรนำมาพิจารณาร่วมกัน

### 1.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

Steer (1977 อ้างใน นุกูล ชูทอง และชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2559) เสนอตัวแปรที่มีอิทธิพล 4 ประการ

#### 1.5.1 ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) ประกอบด้วย

1) โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์การ โดยแบ่งงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขนาดขององค์การ การกระจายอำนาจ และการบังคับบัญชา

2) เทคโนโลยี เป็นวิธีการที่องค์การใช้แปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต เช่น เครื่องจักร กระบวนการและวิธีการผลิต เพื่อพิจารณาบทบาทของเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการผลิตในองค์การ ประเภทเทคโนโลยีที่ใช้

3) ขนาดขององค์การ

4) อายุขององค์การ

#### 1.5.2 ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment Characteristics) แบ่งได้ 2 ประเภท

1) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานภายในองค์การเพราะเป็นเรื่องที่สามารถคาดเดา หรือแปรเปลี่ยนได้

2) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศภายในองค์การ การบริหารงานบุคคล นโยบาย รูปแบบการปกครองหรือการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ซึ่งกำกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ โดยสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุด คือ บรรยากาศของการส่งเสริมเกื้อหนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเน้นสัมฤทธิ์ผลและการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์การ

นอกจากนี้ยังมีตัวแปรย่อยอื่น ๆ อาทิ ความสามารถในการทำนายได้ (Predictability) ความซับซ้อน (Complexity) การแก่งแย่งต่อสู้กัน (Hostility)

1.5.3 ลักษณะของบุคลากรภายในองค์กร (Employee Characteristics) พิจารณาว่าบุคลากรในองค์กรมีทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผลหรือไม่ต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย

1) ความแนบแน่นกับองค์กร (Employee Attachment) หมายถึง การรักษามูลค่าการทำงานต่อ โดยมีแรงจูงใจให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย

2) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Job Performance) โดยผลการปฏิบัติงานเป็นระดับผลิตภาพของบุคลากรแต่ละบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งพฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับการทำงาน (Job-related behaviours) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes)

ทั้งนี้มีองค์ประกอบลักษณะของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย เป้าหมาย (Goals) ทักษะการทำงาน (Skills) แรงจูงใจ (Attitudes) และค่านิยม (Values)

1.5.4 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices) หมายถึงองค์กรกำหนดเป้าหมายและภารกิจในการดำเนินงานชัดเจน และมีการเลือกรูปแบบการติดต่อสื่อสารเหมาะสม ทั้งนี้พิจารณาว่า องค์กรมีนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร รวมทั้งพิจารณาวิธีการที่ผู้บริหารใช้พัฒนากลยุทธ์และออกแบบเทคนิคการให้รางวัลตอบแทนบุคลากรด้วย โดยมีปัจจัยย่อย คือ

1) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายส่วนบุคคลของบุคลากรด้วย

2) การติดต่อสื่อสาร มีบทบาทสำคัญในการประสานงานไปสู่เป้าหมาย

3) ภาวะผู้นำ รวมทั้งกระบวนการตัดสินใจ มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมองค์กร

ทั้งนี้ตามความเห็นของ Quinn & Rohrbaugh (อ้างใน นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรรถวิเศษ, 2559) ในการประเมินจำเป็นต้องใช้ทั้ง 4 รูปแบบ เพราะองค์กรประสบปัญหาการแข่งขันในคุณค่าต่าง ๆ ต้องรับโอกาสจากภายนอก และต้องควบคุมระบบภายใน

นอกจากนี้ Rensis Likert (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

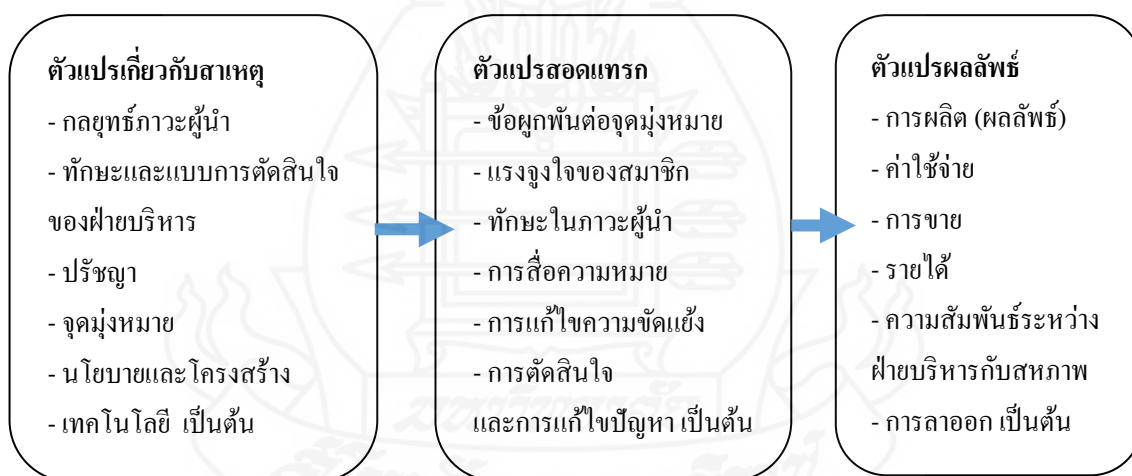
1) ตัวแปรสาเหตุ เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภายในองค์กร และผลลัพธ์เปลี่ยนแปลงโดยองค์กรและการบริหาร แต่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความควบคุมขององค์กร เช่น

สภาพธุรกิจทั่วไป กลยุทธ์ของผู้นำ ทักษะ และพฤติกรรม การตัดสินใจของฝ่ายบริหารนโยบายและโครงสร้างขององค์กร

2) ตัวแปรสอดแทรก เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลกับจุดมุ่งหมาย แรงจูงใจ และกำลังใจของสมาชิก ทักษะภาวะผู้นำ การสื่อสารความหมาย การแก้ไขความขัดแย้ง การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา ตัวแปรนี้ มีลักษณะเกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนา และมีแนวโน้มเป็นระยะยาวจึงเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลที่ผู้บริหารมักมองข้าม และไปให้ความสำคัญกับตัวแปรผลผลิตระยะสั้น ๆ เช่น การผลิต รายได้เพิ่มขึ้น

3) ตัวแปรผลผลิตหรือผลลัพธ์สุดท้าย เป็นตัวแปรที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ทั้งนี้ระดับหรือสภาพของตัวแปรสอดแทรกถูกผลิตมาโดยตัวแปรเกี่ยวกับสาเหตุเป็นส่วนใหญ่ และในทางกลับกันจะมีอิทธิพลเหนือตัวแปรผลลัพธ์สุดท้าย ความพยายามของสมาชิกในองค์กรเพื่อปรับปรุงตัวแปรสอดแทรก มีความสำเร็จน้อยกว่ามากในการเปลี่ยนแปลงตัวแปรสาเหตุ



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกี่ยวกับสาเหตุ ตัวแปรสอดแทรกและตัวแปรผลลัพธ์ Rensis Likert

ที่มา : อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป.).

เมื่อพิจารณาภาพรวมประสิทธิผลขององค์การมีปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีความรู้ทักษะ ทศคติ แรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ การบริหารงาน ได้แก่ เป้าหมายการบริหารงาน การสื่อสาร ภาวะผู้นำในการบริหารงานตัดสินใจ แก้ไขปัญหา รวมทั้งการใช้นโยบายสัมพันธ์ด้านแรงงานที่เหมาะสม อาทิ ความจ้าง ค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

การประเมินประสิทธิผลสามารถประยุกต์กับการประเมินประสิทธิผลจากการนำนโยบายสาธารณะ เพราะการประเมินประสิทธิผลเน้นการประเมินผลลัพธ์ปลายทางจากการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินการหรือยุตินโยบาย

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะและการนำนโยบายไปปฏิบัติ

### 2.1 ความหมายของนโยบาย

Thomas Dye (1972) กล่าวว่า นโยบายสาธารณะคือสิ่งที่รัฐบาลเลือกจะทำหรือไม่ทำ เพราะรัฐต้องทำหลายอย่าง ทั้งควบคุมความขัดแย้งในสังคม แก้ไขความขัดแย้งในสังคมอื่น ๆ จัดสรรผลประโยชน์หรือการบริการรูปแบบต่างๆ ให้กับสมาชิกในสังคม และเรียกเก็บภาษี ดังนั้นนโยบายสาธารณะสามารถควบคุมพฤติกรรม จัดการองค์การภาครัฐให้จัดสรรผลประโยชน์หรือเรียกเก็บภาษี หรือทำทุกอย่างพร้อมกัน

Hogwood & Gunn (1984 อ้างใน สุขชัย ยาวะประภาส และ ปิยากร หวังมหาพร, 2552) กล่าวว่า นโยบายสาธารณะ คือ การแสดงจุดประสงค์หรือจุดปลายทางของกิจกรรมของรัฐบาลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการอธิบายถึงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สมบัติ ธัญวงศ์ (2549) กล่าวว่า นโยบายสาธารณะเป็นกิจกรรมของรัฐบาลที่เลือกจะทำหรือไม่ทำโดยมุ่งถึงค่านิยมและผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวม โดยเป็นข้อบัญญัติที่ชอบด้วยกฎหมาย

สมพร เฟื่องจันทร์ (2552) สรุปว่านักวิชาการให้ความหมายนโยบายสาธารณะแบ่ง 3 ส่วน คือ กลุ่มที่ 1 ให้นิยามกิจกรรม การกระทำ หรือค่านิยมของรัฐบาล กลุ่มที่ 2 ให้ความหมายในแง่ของการตัดสินใจของรัฐบาล และกลุ่มที่ 3 ให้ความหมายในแง่ของแนวทางการหรือการกระทำของรัฐบาล อาจเป็นรูปแบบใดแบบหนึ่งเช่น หลักการ แผนงาน โครงการ เป็นต้น



จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่านโยบายสาธารณะ หมายถึง การดำเนินการของภาครัฐที่มีผลกระทบต่อสังคมส่วนร่วม ในกระบวนการดังกล่าวมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การเริ่มก่อตัวจนถึงการประเมินเพื่อตัดสินใจที่จะดำเนินการต่อหรือยุตินโยบายนั้น ๆ

## 2.2 กระบวนการนโยบาย

Anderson (2002, pp: 27 – 29) กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการนโยบาย ประกอบด้วย

2.2.1 ขั้นระบุปัญหาและประเด็น (Problem identification and agenda setting) พิจารณาว่าปัญหานั้นเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะและเป็นการเฉพาะหรือไม่ หรือเป็นปัญหา นักนโยบายต้องพิจารณาว่าประเด็นดังกล่าวรัฐบาลควรเข้าไปดำเนินการแก้ไข ระบุว่าปัญหาสาธารณะคืออะไร มีเงื่อนไขหรือปัจจัยที่จะมีผลต่อปัญหาสาธารณะ

2.2.2 ขั้นกำหนดนโยบาย (Formulation) เป็นกระบวนการสร้าง ระบุปัญหา กำหนดบุคคลที่ควรเข้ามามีส่วนร่วม ระบุทางเลือกนโยบาย ถ้ามีหลายทางเลือกให้วิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย

2.2.3 การตัดสินใจนโยบาย (Adoption) เป็นการตัดสินใจเลือกดำเนินการทางนโยบายว่าจะจัดการหรือไม่จัดการ และพิจารณาว่าใครควรปฏิบัติ และควรทำอย่างไร

2.2.4 การนำไปปฏิบัติ (Implementation) คือ การดำเนินการที่จะมีผลให้เกิดการนำนโยบายไปใช้ การทำให้นโยบายประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ใครที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการควรเป็นอย่างไร

2.2.5 การประเมินผล (Evaluation) คือ การตัดสินใจเมื่อดำเนินการทางด้านนโยบายไปแล้วว่าประสบความสำเร็จ เกิดผลลัพธ์ เกิดข้อดี ข้อเสียอย่างไร มีปัญหาหรือไม่ นโยบายนี้ควรดำเนินการต่อไปหรือไม่

ตารางที่ 2.3 กระบวนการนโยบาย

คำศัพท์	ขั้น 1	ขั้น 2	ขั้น 3	ขั้น 4 การนำ	ขั้น 5
	การกำหนด ประเด็นนโยบาย	การก่อตัว นโยบาย	การตัดสินใจ นโยบาย	นโยบายไป ปฏิบัติ	การประเมิน นโยบาย
ความหมาย Definition	ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้รับความ สนใจอย่างมาก จากสาธารณะ อย่างเป็น ทางการ	การพัฒนา ประเด็น และข้อเสนอ ที่ได้รับการ ยอมรับสำหรับ จัดการกับ ปัญหา	การพัฒนา กระบวนการ สนับสนุน ข้อเสนอที่จะทำ ให้นโยบาย เกิดผลทาง กฎหมาย หรือมีผลบังคับ	การนำนโยบาย ไปปฏิบัติโดย กลไกการ บริหาร ของรัฐบาล	ความพยายาม ของรัฐที่จะ ตัดสินใจว่า นโยบายนั้น ได้ผลหรือไม่ ได้ผลอย่างไร
วิธีคิดทั่วไป Common Sense	รัฐบาลควรเข้า ไปดำเนินการ จัดการกับ ปัญหา	ข้อเสนอ ที่จะจัดการกับ ปัญหานั้นๆ	รัฐบาลเข้าไป เป็นส่วนหนึ่ง ของการแก้ไข ปัญหา	การกำหนด นโยบายรัฐ ในประเด็น ปัญหานั้นๆ	นโยบายนี้ ได้ผลหรือไม่

ที่มา : Adapted from James E. Anderson, David W. Brady, and Charles Bullock III, *Public Policy and Politics in the United States*, 2d ed. (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1984). Cited in Anderson, 2002. p 29.

ทั้งนี้ แนวคิดของ Dunn (1994, pp. 15-16 อ้างถึงใน Kanta, 2555) ได้แบ่งกระบวนการนโยบาย (the process of policy making) มีความคิดเห็นในฐานะที่ภาครัฐเข้ามาดำเนินการในแต่ละขั้นของกระบวนการนโยบาย โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย (Agenda Setting) คือ การกำหนดนโยบายเป็นวาระของรัฐ ต้องปฏิบัติมีลักษณะปัญหาเร่งด่วน หรือสะสมมานานไม่ได้รับการแก้ไข

2. การก่อตัวของนโยบาย (Policy Formulation) คือ การสร้างนโยบายจากข้าราชการ มีทางเลือกนโยบายเกี่ยวกับปัญหา กำหนดเพื่อใช้การตัดสินใจของฝ่ายนิติบัญญัติ บริหาร และตุลาการ

3. การตัดสินใจนโยบาย (Policy Adoption) คือ การเลือกทำนโยบายโดยได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายรัฐ

4. การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) คือ เมื่อนำนโยบายมาใช้ มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ต้องใช้ทรัพยากรและงบประมาณดำเนินการ

5. การประเมินผลนโยบาย (Policy Assessment) คือ การตรวจสอบ มีผู้เป็นตัวแทนผู้บริหารต้องมีการประเมินผลว่าได้ทำสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์เพียงใด

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นเห็นว่า การกำหนดนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นซึ่งมีความสำคัญที่เป็นการเลือกกว่าปัญหาที่ถูกหยิบยกขึ้นมาจะได้แก้ไขหรือไม่ เพราะในสถานการณ์จริง ภาครัฐไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทุกปัญหา เนื่องจากมีความจำกัดของทรัพยากร เวลา รวมทั้งปัจจัยเงื่อนไขของสถานการณ์นั้น ๆ ดังนั้นการเริ่มต้นว่าจะทำหรือไม่ทำอะไรต้องมีการพิจารณาและกำหนดให้ชัดเจน ซึ่งจะนำมาสู่การตัดสินใจและนำไปปฏิบัติในเวลาต่อมา

### 2.3 การกำหนดนโยบาย

การกำหนดนโยบาย มี 3 ประเด็นหลัก คือ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548, น. 37-85)

2.3.1 การระบุปัญหา มาจากการพิจารณาของนักวิเคราะห์นโยบายและ/หรือผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และความคิดริเริ่ม ทั้งนี้ปัญหาในนโยบายเป็นเรื่องซับซ้อนและเข้าใจยาก ต้องแยกแยะระหว่าง ลักษณะของปัญหา และสาเหตุของปัญหา โดยต้องหาสาเหตุของปัญหาให้พบ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา

2.3.2 การพัฒนาทางเลือก โดยวิธีที่สำคัญมีดังนี้

1) การประเมินความเป็นไปได้ อยู่บนพื้นฐานของนักวิเคราะห์นโยบายเหมาะสมสำหรับนโยบายที่สำคัญ ซับซ้อน โดยพื้นฐานในการคาดการณ์ คือ (1) จุดยืนในประเด็นนโยบาย คาดการณ์ความเป็นไปได้ของผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาสนับสนุน (2) ทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งรวมถึงความชอบธรรม งบประมาณ บุคลากร ชื่อเสียงของกลุ่ม ความสัมพันธ์ (3) ลำดับความมากน้อยของทรัพยากรแต่ละกลุ่มที่มีอยู่

2) การวิเคราะห์โดยโปรแกรมเส้นตรง คือ การวิเคราะห์สร้างตัวแบบอย่างง่ายในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรต้นประกอบด้วยจำนวนคน ทรัพยากร งบประมาณ ส่วนตัวแปรตาม เช่น วัตถุประสงค์ของนโยบาย ทั้งนี้การสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความสัมพันธ์เชิงเหตุผล แต่ไม่สามารถใช้กับปัญหาที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน

3) การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ เป็นการเปรียบเทียบนโยบายในรูปแบบตัวเงิน

2.3.3 การเสนอทางเลือก ผู้กำหนดนโยบายเป็นคนตัดสินใจเลือกโดยมีเกณฑ์ต่าง ๆ  
คือ

- 1) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงของหน่วยผลิตผลหรือบริการ กับผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
- 2) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการผลิตให้มีต้นทุนต่ำสุด ต้องเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยของผลิตผลหรือบริการ เกณฑ์แบบนี้วัดลำบากในนโยบาย ด้านสังคม
- 3) ความพอเพียง ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามที่ทรัพยากรมีอยู่ วัดจากงบประมาณที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และงบประมาณที่ยืดหยุ่น
- 4) ความเป็นธรรม โดยพิจารณาเกณฑ์ที่มีผลต่อประชาชนกลุ่มต่าง ๆ
- 5) ความสามารถในการตอบสนอง พิจารณาจากความสามารถตอบสนอง ความต้องการตามความชอบ และค่านิยมพื้นฐาน
- 6) ความเหมาะสม เป็นเกณฑ์พิจารณาคุณค่าและความเหมาะสมของ ทางเลือกที่กำหนดการกำหนดนโยบายเป็นการสร้างความกระจ่างให้ภาครัฐที่จะดำเนินการนำไปใช้ ที่จะส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2.4 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

### 2.4.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Walter Williams (1971 อ้างใน สมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2549) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีลักษณะสำคัญ คือ 1) องค์กรต้องมีความสามารถในการรวบรวมคนและทรัพยากรของ องค์กรให้มีเอกภาพ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขององค์กรมีภาวะผู้นำสูง (Leadership) และเข้าถึง ความสำคัญของการร่วมมือของบุคลากรและทรัพยากรที่มี เพื่อรับผิดชอบต่อการนำนโยบายไป ปฏิบัติ 2) ความพยายามในการกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้นำต้องทำให้บุคลากรเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ ที่มาของนโยบายองค์กรให้ชัดเจน และกระตุ้นจูง ใจผู้ปฏิบัติ ให้มีกำลังใจทำงานบรรลุวัตถุประสงค์

Pressman and Wildavsky (1973 อ้างใน ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555) กล่าวว่า ระดับของการเกิดผลนโยบายตามที่ได้คาดคะเนไว้ และการปฏิบัติ คือ ความสามารถในการจัดการ และประสานสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังในเชิงสาเหตุและผล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

Van Horn and Van meter (1976 อ้างใน มยุรี อนุมานราชชน, 2549) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กระทำโดยรัฐบาลและเอกชน ซึ่งมีผลต่อการบรรลุ

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจากการตัดสินใจกำหนดนโยบาย จำแนกการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ดังนี้ 1) เป็นกิจกรรมของรัฐและเอกชน ในส่วนของรัฐ คือกิจกรรมที่ราชการเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนเอกชนหมายรวมปัจเจกชนและกลุ่มบุคคล 2) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการตัดสินใจนโยบายวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติต้องทำให้บรรลุผล 3) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการแปลงการตัดสินใจ ให้เป็นมาตรการเชิงปฏิบัติ 4) การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องใช้ความพยายามสูง ต้องหาบุคลากรที่เหมาะสม ต้องเข้าใจการสร้างความร่วมมือและการประสานงานระหว่างองค์การราชการที่มีการกิจรับผิดชอบร่วมกัน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

วเรช จันทรศร (2530 อ้างใน ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555) กล่าวว่า เป็นเรื่องของการศึกษาองค์กร บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำกระตุ่นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมดปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ กล่าวได้ว่าเป็นให้ความสนใจกับความสามารถที่จะผลักดันการทำงานให้ตรงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

มยุรี อนุมานราชชน (2549) กล่าวว่า การแปลงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบายซึ่งอาจเป็นกฎหมาย คำสั่งของรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีให้เป็นแนวทาง/แผนงาน/โครงการ กิจกรรมที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการให้สำเร็จ ลู่ทางตามวัตถุประสงค์ การวางแผนโครงการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนด การออกแบบองค์การและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานโครงการที่กำหนดไว้

สมพร เพ็ญจันทร์ (2552) กล่าวว่า การปฏิบัติภายใต้ข้อกำหนดของนโยบาย โดยมีบุคคล คณะบุคคล ขึ้นตอน/ กระบวนการที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของนโยบายโดยผ่านกระบวนการประเมินผลนโยบายอีกทีหนึ่ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### **2.4.2 ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ**

การนำนโยบายไปปฏิบัติมีส่วนสำคัญทำให้นโยบายนั้นเกิดขึ้นจริง ในมุมมองทางรัฐศาสตร์ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยนำออก (Output) ของระบบการเมือง โดยปัจจัยนำเข้า (Input) มาจากปัญหา ข้อเรียกร้อง และความต้องการ (Demand) ของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ที่ฝ่ายการเมืองพิจารณาเลือกตอบสนอง ส่วนในทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้ความสนใจในกระบวนการบริหารนโยบาย ได้แก่ การแปลงนโยบายออกเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ความสนใจที่องค์การต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ งบประมาณและผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการจัดสรร (ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555) ทั้งนี้ การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญ ดังนี้ (จุมพล หนิมพานิช, 2554)

1) ฐานะเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย Charles E. Lindblom กล่าวว่า ไม่จำเป็นต้องตามขั้นตอนเพราะการดำเนินการนโยบายรัฐบาลต้องทำงานตลอดเวลา โดยการร่างนโยบายทำควบคู่กับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในประเทศที่รัฐบาลต้องแก้ไขปัญหากลุ่มคนหลากหลาย ทำให้ทราบระดับความสำเร็จ (Success) หรือความล้มเหลว (Failure) ของนโยบายได้มีการร่างขึ้นมา รวมทั้ง ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ทรัพยากร การบริหารจัดการ หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2) ฐานะเป็นขั้นตอนหนึ่งของวงจรนโยบาย เกิดขึ้นได้เป็นส่วนหนึ่งของกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี หรือกฎกระทรวง เมื่อมีการประกาศใช้นำมาสู่การนำไปปฏิบัติ เพราะมีหลักประกันว่ากฎหมายต้องมีการดำเนินการ ส่วนการปฏิบัติจะบรรลุผลหรือไม่ต้องดำเนินการที่ให้ความสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) กระบวนการเกี่ยวข้องในรูปแบบการตัดสินใจและการลงมือทำ (2) ผลผลิตเกี่ยวข้องกับวิธีการเป้าหมายนโยบาย/แผนงาน/โครงการต้องปฏิบัติเป็นไปตามเป้า (3) เป้าหมายเกี่ยวข้องกับปัญหาได้รับการแก้ไข หรือเบาบางลงแต่อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องให้เกิดการยอมรับนโยบายในระดับพื้นที่ เพราะพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการยอมรับนโยบายที่เหมาะสม ดังนั้นจำเป็นต้องมีกลไกสร้างแรงจูงใจ และสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานนโยบายจึงจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ดีต้องจัดองค์กรหรือกลไกหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจน อาจเป็นองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรต้องมีการระดมทรัพยากรมาใช้ให้เกิดผลทางปฏิบัติ เช่น เจ้าหน้าที่ งบประมาณ สถานที่ และอื่นๆ

3) ฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์นโยบาย แนวคิดของ Quade อยู่ในขั้นตอนของการตีความผลลัพธ์ที่เมื่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจได้ทางใดทางหนึ่งแล้ว นโยบายจะถูกนำไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ผู้วิเคราะห์นโยบายต้องประเมินผลว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ส่วนแนวคิดของ Dunn อยู่ในขั้นการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งมาจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกมาใช้ ในขณะที่ Hogwood และ Gunn เสนอว่าอยู่ในขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ การติดตาม และการควบคุม เมื่อตัดสินใจเลือกนโยบายต้องกำหนดการสื่อสารนโยบาย และออกแบบนโยบาย/แผนงานให้ละเอียด และต้องคาดการณ์เหตุผลล่วงหน้าเพื่อหามาตรการรองรับไว้ เมื่อมีการติดตามความก้าวหน้า

ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบกระบวนการ ขั้นตอนการวิเคราะห์นโยบาย ในกรณีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของ E.S” Quade, Williams N.Dunn และ Hogwood และ Gunn

กระบวนการขั้นตอนวิเคราะห์นโยบายของ Quade	กระบวนการขั้นตอนวิเคราะห์นโยบายของ Dunn	กระบวนการขั้นตอนวิเคราะห์นโยบายของ Hogwood และ Gunn
- การระบุปัญหา นโยบาย	- การกำหนดโครงสร้างปัญหา	- การตัดสินใจค้นหาประเด็นนโยบาย
- การกำหนดวัตถุประสงค์	- ปัญหา นโยบาย	- การกลั่นกรองประเด็นนโยบาย
- การแสวงหาและการออกแบบทางเลือก	- การพยากรณ์ กำหนดทางเลือก	- การนิยามปัญหา นโยบาย
- การรวบรวมข่าวสารข้อมูล	- ทางเลือก นโยบาย	- การพยากรณ์
- การสร้างและทดสอบตัวแบบ	- ข้อเสนอแนะ	- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การทดสอบทางเลือกที่เป็นไปได้	- การปฏิบัติตามนโยบาย	- การวิเคราะห์ทางเลือก
- การประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายและประสิทธิผล	- การติดตามหรือการกำกับดูแล	- การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและการติดตามควบคุม
- การตีความผลลัพธ์	- ผลลัพธ์ของนโยบาย	- การประเมินผล
- การทบทวน	- การประเมินผล	- การรักษาความต่อเนื่องและการสิ้นสุดนโยบาย
- การกำหนดทางเลือกใหม่	- ผลของการปฏิบัติตามนโยบาย	
	- ข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติได้	

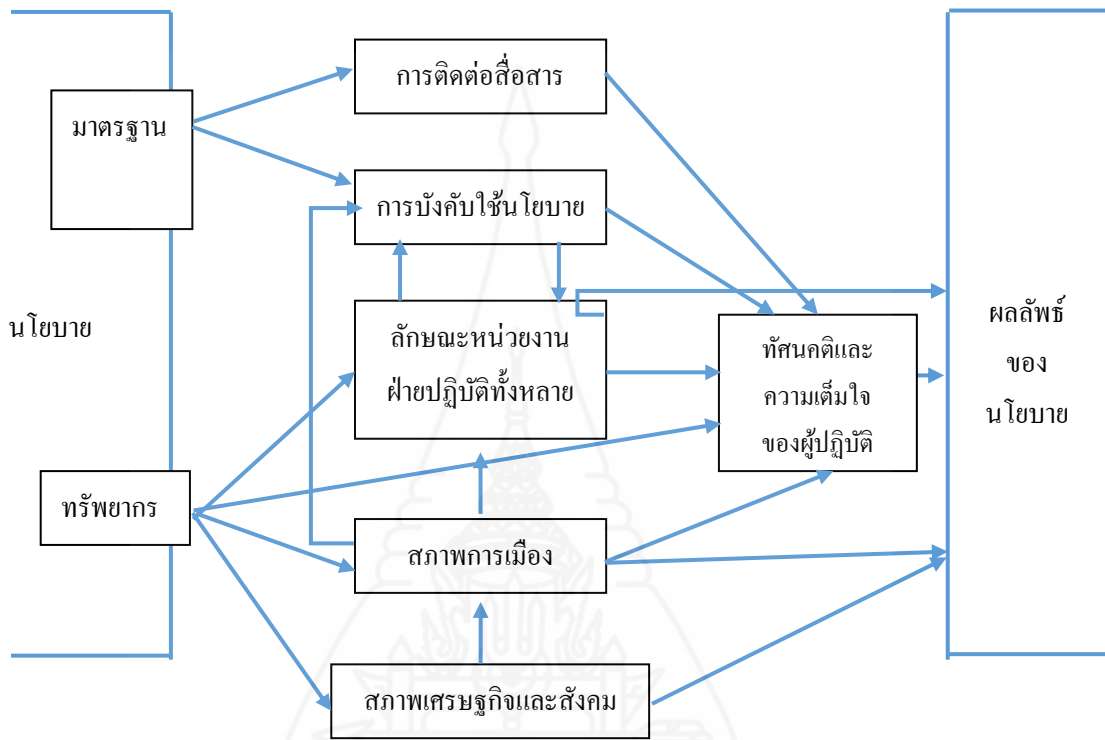
ที่มา : จุมพล หนิมพานิช (2554).

การดำเนินการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการของภาครัฐเข้าไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในการจัดการดังกล่าวมีการใช้ทรัพยากรเวลา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มคน ทั้งนี้ในกระบวนการที่มีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินการดำเนินนโยบาย

#### 2.4.3 ตัวแบบที่น่าสนใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การศึกษาตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีตัวแบบที่น่าสนใจของ Van Horn และ Van Meter ซึ่งให้ความสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ

ของรัฐที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีตัวประกอบ 6 ส่วนที่สำคัญ ดังภาพที่ 2.5 อธิบายได้ ดังนี้ (Van Horn & Van Meter อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2541, น.15-17 และ วรเดช จันทรศร, 2548, น. 127-134)



ภาพที่ 2.5 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Horn & Van Meter

ที่มา : Van Horn & Van Meter (อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2541, น. 17).

1) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นตัวตัดสินใจนโยบายมีสมรรถนะระดับใด กำหนดกรอบการทำงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติตามนโยบายและมีความสามารถตัดสินใจได้ในระดับใด บางครั้งนโยบายคลุมเครือเพราะผู้กำหนดนโยบายตัดสินใจเองไม่ได้ หรือผู้กำหนดนโยบายต้องการให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม

2) ทรัพยากร (Resources) ซึ่งรวมทั้งงบประมาณและแรงกระตุ้นสนับสนุนอื่น ๆ เช่น เงินทุนอุดหนุนที่นักปฏิบัติได้รับสำหรับการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ

3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบาย และผู้ปฏิบัติตามเกี่ยวกับมาตรฐานของนโยบาย มีกิจกรรมกระตุ้นและสนับสนุน



2 แบบ คือ (1) ช่วยให้คำแนะนำด้านเทคนิคและความช่วยเหลือโดยหน่วยระดับบน และ (2) หน่วยงานระดับบนให้การสนับสนุน อาทิ ภาวะเบียบบังคับ รางวัลตอบแทน และอำนาจที่มาจกมาตรการที่เป็นบรรทัดฐาน

4) การบังคับใช้นโยบาย ให้ผู้ปฏิบัติทำตามนโยบาย (Enforcement) ผู้กำหนดนโยบายให้ต้องออกนโยบายพิจารณาล่วงหน้าว่า บรรทัดฐานขององค์การ ระบบการจูงใจและการลงโทษในองค์การ มีส่วนสนับสนุนได้มากน้อยอย่างไร

5) ลักษณะของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ มี 2 องค์ประกอบสำคัญ (1) ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการ และ (2) ลักษณะอย่างไม่เป็นทางการของบุคลากรในองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติ ปริมาณและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน ระดับการควบคุมและการตัดสินใจและการดำเนินงาน ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงาน อาทิ แรงสนับสนุนของผู้บริหาร หรือนักการเมือง ความสามารถในการยืดหยุ่นของหน่วยงาน ระดับการสื่อสารแบบเปิด มีการเชื่อมโยงเป็นทางการและไม่เป็นทางการของผู้กำหนดนโยบายและผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำไปปฏิบัติ

6) สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติมีทั้งผลที่เกิดต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม

7) ทศนคติและความเต็มใจของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย โดยผู้ปฏิบัติเห็นด้วยกับนโยบายเท่าใด ขัดต่อประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยมหรือไม่

ทั้งนี้ Van Horn & Van Meter ตั้งข้อสังเกตว่าการนำตัวแบบไปใช้อธิบายมี 3 ประการ คือ (1) กระบวนการสื่อสาร เป็นตัวเชื่อมมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย การสื่อสารระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมการส่งเสริม ลักษณะหน่วยงานไปปฏิบัติและการยอมรับในตัวผู้ปฏิบัติ (2) ปัญหาด้านความสามารถ เกี่ยวข้องกับ 4 ตัวแปร คือ ทรัพยากรของนโยบาย การสื่อสารและกิจกรรมส่งเสริม ลักษณะของหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง (3) ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่ยอมรับในสิ่งที่ต้องทำ จะเกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรของนโยบาย การสื่อสารและกิจกรรมส่งเสริม ลักษณะของหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง (วรเดช จันทรศร, 2548)

นอกจากนี้ Right Management (2010) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งข้อค้นพบมีความเห็นสอดคล้องกับตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Horn & Van Meter โดยพบปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ 1) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นบทบาทของวัตถุประสงค์ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ทำให้องค์การสามารถทำงานได้ชัดเจน และเหมาะสม 2) โครงสร้าง

ความสามารถ ชีตความสามารถ (Structure, Capacity And Capability) คือ ความสามารถของคนในการทำงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงสร้าง และสามารถอธิบายบทบาทหน้าที่รับผิดชอบได้ชัดเจน 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถและชีตความสามารถในการทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความสำเร็จที่ยั่งยืน 4) ระบบคน และกระบวนการ (People Systems And Process) ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนที่ดีจากคนและกระบวนการในองค์กร ระบบที่ดีต้องมีการส่งต่อข้อมูล และมีการตัดสินใจที่ดี กระบวนการภายในองค์กรและระบบต่างๆ เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำ และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือที่ต่อเนื่อง 5) วัฒนธรรมและค่านิยม (Culture and Values) เป็นชุดความคิด ค่านิยมในการปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน ทั้งผู้นำและทีมงานในองค์กรเดียวกัน ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 6) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Engagement) จำนวนพนักงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน โดยเป็นคนที่พึงพอใจกับงานที่ทำงานปัจจุบัน มีความตั้งใจจะทำให้งานและองค์กรประสบความสำเร็จ มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน 7) ประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience) ระดับความพึงพอใจและความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานที่เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ ปรับปรุงการปฏิบัติงานตามผลป้อนกลับ และองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม

เมื่อพิจารณาการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นบทบาทการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งในทางปฏิบัติมีทั้งหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งในแต่ละระดับมีแนวทางการดำเนินการที่แตกต่างตามบทบาทและอำนาจหน้าที่

#### 2.4.4 กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่สำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติมีดังนี้ (วรเดช จันทรศร, 2548 และมยุรี อนุมานราชชน, 2549)

1) ขั้นตอนระดับมหภาค หน่วยงานระดับชาติหรือมหภาคเป็นผู้ควบคุมการแปลงนโยบายให้เป็นแนวทาง /แผนงาน/โครงการ โดยใช้องค์กรขนาดใหญ่หรือราชการบังคับเป็นขั้นตอนมีอำนาจลดหลั่น การตัดสินใจหลักมาจากหน่วยงานระดับชาติ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

(1) ขั้นการแปลงนโยบายให้เป็นแนวทาง/แผนงาน/โครงการ เมื่อฝ่ายการเมืองระดับชาติได้แก่ รัฐสภา และ คณะรัฐมนตรีกำหนดขอบเขตการนำนโยบายไปปฏิบัติในลักษณะกฎหมาย เมื่อมีการจัดสรรงบประมาณ และพิจารณาให้หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบ หน่วยงานส่วนราชการจะมอบหมายไปยังหน่วยงานส่วนภูมิภาค หรือส่วนท้องถิ่น และจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เช่น ชนชั้นนำ สื่อมวลชน ผู้มีสิทธิออกเสียง กลุ่มเป็นประโยชน์ เป็นต้น แต่การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร นิติบัญญัติ และตุลาการทำให้นโยบายประสบความสำเร็จ

การแปลงนโยบายเป็นแผนงานหรือโครงการไปสู่การปฏิบัติ ควรเล็ง  
 เงื่อนไขต่อไปนี้ (1) นโยบายที่มีวัตถุประสงค์คลุมเครือไม่ชัดเจน ทำให้ต้องใช้ดุลยพินิจในการ  
 ปฏิบัติมาก (2) วัตถุประสงค์มีหลายประการและขัดแย้ง รวมทั้งยากลำดับความสำคัญก่อนหลัง  
 (3) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์นโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ ไม่ตรง  
 ตามเจตนาของผู้กำหนดนโยบาย และ (4) การขาดความร่วมมือและความจริงจังก่อนนโยบายของ  
 หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ

(2) ขั้นตอนการยอมรับแนวทาง/แผนงาน/โครงการ หน่วยงานส่วนกลาง  
 ต้องทำให้หน่วยงานระดับภูมิภาค/ท้องถิ่น ยอมรับแนวทาง/แผนงาน/โครงการแล้วนำไปปฏิบัติ  
 การยอมรับได้หน่วยงานต้องมีความพร้อมด้านกำลังคนและทรัพยากรอื่น ๆ หน่วยงานที่มีลำดับ  
 บังคับบัญชาที่สั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มาก ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการสื่อสารชัดเจน มีความสัมพันธ์  
 กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบายแบบไม่เป็นทางการ ทำให้การยอมรับและนำนโยบายไปสู่  
 การปฏิบัติได้ประสบความสำเร็จ

2) ขั้นตอนระดับจุลภาค เมื่อส่วนภูมิภาคหรือท้องถิ่นดำเนินการปรับตามที่  
 ส่วนกลางกำหนดให้ส่วนคล้อยกับบริบทของพื้นที่ โดยอาจเอาแนวทาง/แผนงาน/โครงการมา  
 ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง หรืออาจยกเลิกของเดิม โดยขั้นตอนมี 3 ขั้นตอนนี้

(1) ขั้นการระดมพลัง พิจารณาว่าแนวทาง/แผนงาน/โครงการ หา  
 ข้อเสนอสนับสนุนจากสมาชิกในหน่วยงาน บุคคลสำคัญของชุมชน เพื่อร่วมกำหนดแผนงาน/โครงการนั้น ๆ

(2) ขั้นการปฏิบัติ ปรับให้เข้ากับการปฏิบัติงานของสมาชิกในหน่วยงาน

(3) ขั้นสร้างความเป็นปึกแผ่น/ความต่อเนื่อง ถ้าเป็นส่วนหนึ่งของงาน  
 ประจำ ผู้บริหารต้องใช้แนวคิดพัฒนาองค์กรหรือสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม การจูงใจ  
 ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกผูกพันและยอมรับโครงการ

ทั้งนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติดังนี้

1) ฝ่ายการเมือง ครอบคลุมถึงรัฐสภา และคณะรัฐมนตรี มีความสำคัญ  
 ในการกำหนดขอบเขตในการนำนโยบายไปปฏิบัติของระบบราชการ ผ่านการออกกฎหมาย หรือ  
 กำหนดเป็นมติคณะรัฐมนตรี การออกกฎกระทรวง ตลอดจนวางระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น  
 สำหรับประเทศไทยฝ่ายการเมืองโดยคณะรัฐมนตรีมีบทบาทมากที่สุด เริ่มจากกระทรวงไปสู่  
 คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีโดยตรง และกำหนดออกมาเป็นมติคณะรัฐมนตรี มอบหมายให้  
 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติ ดังนั้นนโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการเมืองมักมีแนวโน้ม  
 ประสบความสำเร็จ

2) หน่วยงานต่าง ๆ ในระบบราชการ กำหนดนโยบายโดยการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และให้ข้อมูลกับฝ่ายการเมือง และการนำไปปฏิบัติ ถือเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานรัฐ แต่หน่วยงานรัฐมีแนวโน้มทำงานตามภารกิจที่เกี่ยวข้องกับองค์การของตน ถ้ามีความเกี่ยวข้องกับ หน่วยงานอื่น มีแนวโน้มที่จะล้มเหลวในการปฏิบัติ เพราะแต่ละองค์การมีเป้าหมาย ผลประโยชน์ และวัตถุประสงค์ต่างกัน

3) ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญ ในการสนับสนุน ส่วนข้าราชการระดับล่างเป็นผู้ให้บริการต้องไปสัมพันธ์กับประชาชน ถ้าไม่มีการ สื่อสารที่ดีจากระดับบน ข้าราชการผู้ปฏิบัติระดับล่างจะตีความมาปฏิบัติด้วยตนเอง ทำให้โครงการ ไม่ชัดเจน ดังนั้นข้าราชการระดับล่างจึงมีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4) ผู้ได้รับผลจากนโยบาย ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ได้รับประโยชน์ หรือผู้เสีย ผลประโยชน์ รวมทั้งในแง่บุคคล กลุ่ม หน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานที่ไม่หาผลกำไร

ดังนั้นในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัตินี้ต้องพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้เสีย ในแต่ละระดับของนโยบายจึงจะทำให้วิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะการพิจารณาผลลัพธ์ที่ เกิดขึ้นจากนโยบาย ผลกระทบ ข้อดีข้อเสียที่จะนำมาสู่การตัดสินใจว่านโยบายนี้ควรดำเนินการต่อ ปรับปรุง หรือยุติต่อไป

## 2.5 การประเมินผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ

### 2.5.1 ความหมายของการประเมินนโยบาย

Jame Anderson (1994 อ้างใน สมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2549) กล่าวว่าเกี่ยวกับการ ประเมินการ (Estimate) การประเมิน (Assessment) หรือการประมาณค่า (Appraisal) นโยบาย ซึ่งรวมถึงเนื้อหาสาระ (Content) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation) และผลกระทบ (Effect) ในฐานะที่เป็นกิจกรรมเกี่ยวข้องกับหน้าที่ การประเมินเกิดขึ้นตลอดเวลาของนโยบาย นอกจากนี้เป็นความพยายามในการจำแนกปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของนโยบาย

Thomas Dye (2002 อ้างในสมพร เฟื่องจันทร์, 2552) กล่าวว่าเป็นการเรียนรู้ เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นของนโยบายสาธารณะ และหมายถึงการประเมินประสิทธิผลรวมทุกด้านของ ผลงานของชาติในเรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์หรือการประเมิน ประสิทธิภาพเชิงสัมฤทธิ์ของ 2 แผนงานหรือมากกว่า

Dunn (อ้างใน ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555) กล่าวว่า การประเมินนโยบาย เป็น ขั้นตอนการวิเคราะห์นโยบาย โดยมุ่งผลิตข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลของการดำเนินงานตามนโยบาย ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม คุณค่าของสังคม และแก้ไขปัญหาที่เป็นเป้าหมาย

ของนโยบายได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม การประเมินนโยบายมุ่งตอบปัญหาว่ามีการนำนโยบายไปปฏิบัติแล้วเกิดอะไรขึ้น

ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลนโยบาย เป็นการพิจารณาย้อนกลับถึงการดำเนินการที่ผ่านมา เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นไปตามที่คาดไว้ หรือแตกต่าง ซึ่งการประเมินผลทำให้ทราบเงื่อนไขปัจจัยที่มีผลนั้น ๆ อันนำมาสู่การตัดสินใจที่จะดำเนินการกับนโยบายในรูปแบบใด

### 2.5.2 ความสำคัญของการประเมินผลนโยบาย

นักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการประเมินนโยบายดังนี้ (Owen, 1993 และ Chelimsky, 1978 อ้างใน สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2549, น. 494 - 497)

1) เพื่อขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผล โดยเฉพาะการประเมินเชิงทฤษฎีที่ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจ การนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้มีส่วนได้เสีย อิทธิพลของสภาพแวดล้อม และความสำเร็จของนโยบาย

2) เพื่อทดสอบสมมติฐานทางสังคมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางการประเมินผลครั้งต่อไป ซึ่งทำให้ทราบว่าผลการประเมินสนับสนุนหรือปฏิเสธสมมติฐานเพื่อประโยชน์การตัดสินใจในนโยบายนั้น ๆ ว่าจะทำต่อหรือขยายโครงการ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างสัญลักษณ์ของความมีเหตุมีผล

3) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ทำให้ทราบว่าองค์การที่รับผิดชอบมีความสามารถอย่างไร โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากร และการนำนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ ทราบปัญหาอุปสรรคในการจัดการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการหาแนวทางการปรับปรุงต่อไป

4) เพื่อปรับปรุงแผนงาน ทำให้ทราบว่าแผนงานมีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติอย่างไร ทำให้เห็นข้อปรับปรุงแก้ไข ในขั้นตอนการดำเนินงาน

5) เพื่อประเมินความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงการ ทำให้ทราบระดับที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

6) เพื่อระบุแนวทางหรือมาตรการที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม ทำให้ทราบข้อบกพร่องเพื่อนำมาประมวลผลหาทางแก้ไขให้เหมาะสม

ความสำคัญของการประเมินเป็นการตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินการต่อไปในอนาคตเกิดประโยชน์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่หน่วยงานภาครัฐที่นำนโยบายไปปฏิบัติ จนถึงผู้ได้ประโยชน์ ผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบายนั้น ๆ การดำเนินงานตามนโยบายสาธารณะมี

หลากหลายรูปแบบดังนั้นในการประเมินผลจึงมีวิธีการและเกณฑ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้การประเมินมีความถูกต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ใช้

### 2.5.3 เกณฑ์การวัดผลนโยบายสาธารณะ

นักวิชาการได้เสนอการแบ่งเกณฑ์ได้ดังนี้ (ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555 และ อติพร เกิดเรือง, 2559)

1) การวัดประสิทธิผล (Effectiveness Measurement) เป็นการพิจารณาว่าผลของนโยบายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงใด เกิดผลข้างเคียงหรือผลกระทบที่ไม่คาดหวังหรือไม่ มักดำเนินการหลังจากที่นโยบายนั้นสิ้นสุดในภาพรวม หรือประเมินหลังจกดำเนินการสักระยะหนึ่ง ถ้าประเมินว่าเบี่ยงออกจากวัตถุประสงค์ ก็ปรับปรุงต่อไป การวัดประสิทธิผลเป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงเฉพาะด้านจากผลลัพธ์การทำงาน แบ่ง 4 ประการคือ

(1) ระดับการบรรลุเป้าหมาย เป็นตัวชี้วัดว่าโครงการบรรลุเป้าหมายใดบ้าง ส่งผลต่อประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอย่างไร สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณและคุณภาพได้

(2) ระดับการมีส่วนร่วม เป็นตัวชี้วัดโดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม วัดได้จากจำนวนประชากร ความถี่ ระดับ และกิจกรรม ซึ่งครอบคลุมการตัดสินใจ วางแผนและติดตามผล

(3) ระดับความพึงพอใจ พิจารณาจากสัดส่วนของประชากรเป้าหมายที่พอใจกับการบริการของรัฐ ต่อเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน พึงพอใจในมาตรการของโครงการ เกณฑ์ประเมินประสิทธิผล เป็นเกณฑ์ที่นิยมเพราะง่ายไม่ซับซ้อนมาก เปรียบเทียบการดำเนินงานจริงกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้

(4) ระดับความเสี่ยงของโครงการ ดูว่าโครงการมีความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายทางใดทางหนึ่งหรือไม่ วัดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งระยะสั้นและยาว

2) การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency Measurement) มีความหมายคล้ายกับคำว่า ประหยัดขนาด เป็นการเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ

(1) วัดสัดส่วนผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย เป็นการวัดการใช้ทรัพยากรทางการเงิน ว่าใช้ทรัพยากรเหมาะสมกับการลงทุนหรือไม่

(2) วัดผลิตภาพต่อกำลังคน เป็นการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินการ และแสดงสมรรถนะและศักยภาพของทรัพยากรในการดำเนินโครงการ และเป็นแนวทางในการปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรม และเพิ่มขีดความสามารถของคนในระยะยาว

(3) วัดผลิตภาพต่อหน่วยเวลา เป็นการวัดประสิทธิภาพการผลิตในช่วงเวลา

(4) วัดการประหยัดจากการจัดการ เป็นวัดความสามารถในการประหยัดทรัพยากรในการจัดการ เช่น ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดค่าพลังงานและสาธารณูปโภค

โดยทั่วไปนโยบายทางด้านสังคม จะวัดประสิทธิภาพได้ยากเนื่องจากเป็นบริการสาธารณะที่ต้องจัดทำลงทุน วัดผลผลิตหรือบริการเป็นตัวเงินได้ยาก จึงเป็นเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมที่จะนำมาวัด

3) การวัดความเพียงพอ เป็นความสามารถของการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท (1) นโยบายที่มีงบประมาณจำกัด (2) นโยบายปรับเปลี่ยนได้ความเหมาะสม ซึ่งประสิทธิผลของนโยบายพิจารณาแยกเป็น ประสิทธิผลของนโยบายที่กำหนดไว้ชัดเจนแล้ว และประสิทธิผลของนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ความพอเพียงต้องคำนึงถึงนโยบาย 4 ประเภท (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2535 อ้างใน ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555, น. 235)

(1) นโยบายที่มีงบประมาณจำกัดไม่สามารถเพิ่มได้ และกำหนดประสิทธิผลล่วงหน้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นนโยบายที่ยากจะบรรลุเกณฑ์ความพอเพียง

(2) นโยบายที่กำหนดประสิทธิผลแน่นอนแต่งบประมาณเปลี่ยนแปลงได้ นโยบายประเภทนี้ประเมินไม่ยาก โดยนโยบายที่ดีคือนโยบายที่บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณน้อยที่สุด

(3) ประสิทธิผลของนโยบายเปลี่ยนแปลงได้แต่งบประมาณที่จัดสรรให้มีจำกัด นโยบายประเภทนี้ประเมินไม่ยาก นโยบายที่ดีคือนโยบายที่บรรลุเป้าหมายภายใต้งบประมาณที่มีอยู่

(4) นโยบายที่ยังไม่กำหนดประสิทธิผลไว้แน่นอน งบประมาณเปลี่ยนแปลงได้ในกรณีนี้คือนโยบายที่ดีเพราะจะใช้งบประมาณน้อยที่สุด แต่บรรลุเป้าหมายมากที่สุด

4) ความเป็นธรรม เป็นเกณฑ์ด้านกฎหมายและสังคม เกี่ยวกับการกระจายผลของนโยบายและความพยายามกลุ่มต่าง ๆ ให้ได้รับความเป็นธรรมจากการดำเนินการตามนโยบาย

5) การวัดความพอใจ เป็นการวัดอัตราส่วนระหว่างความคาดหวังกับความเป็นจริง

6) การวัดการตอบสนองความต้องการ วัดว่านโยบายนั้นตอบสนองความต้องการ ความชอบและค่านิยมของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่

7) การวัดความก้าวหน้า เป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานกิจกรรมกับเป้าหมายที่กำหนดตามแผนการประเมิน มีตัวชี้วัด คือ (1) ผลผลิตเทียบกับเป้าหมายรวมในช่วงเวลาพิจารณาจากผลผลิต (Output) เช่น ถนนที่สร้างได้ จำนวนแหล่งน้ำที่มี (2) จำนวนกิจกรรมที่เสร็จ เนื่องจากโครงการมีชุดกิจกรรมจำนวนมาก ต้องพิจารณาในกิจกรรมหลักและกิจกรรมรอง (3) ทรัพยากรที่ใช้ไป พิจารณาจากทรัพยากรในโครงการครอบคลุมตั้งแต่งบประมาณที่ใช้ไป งบประมาณผูกพัน อัตราการใช้บุคลากรสัมพันธ์กับเวลา (4) ระยะเวลาที่ใช้ไป พิจารณาว่าใช้เวลาไปเท่าใดและเหลือเท่าใด เพื่อควบคุมให้โครงการประสบความสำเร็จตามเวลาที่กำหนด (5) สมรรถนะด้านสถาบันเป็นตัววัดความสามารถในการบริหารโครงการ การพัฒนาองค์กรประชาชน การมีส่วนร่วมของหน่วยงาน การวางแผนและบริหารโครงการ และการปรับปรุงกฎระเบียบต่อการดำเนินโครงการ (6) ความเป็นไปได้ในการขยายผล เป็นตัวชี้วัดความยั่งยืน โดยพิจารณาความสามารถในการพึ่งตนเอง และช่องทางในการขยายผลโครงการ เช่น เพิ่มกิจกรรม เพิ่มประชากร จำนวนเงิน เป็นต้น

8) การวัดความเสียหายของโครงการ เป็นการประเมินว่าโครงการไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสังคม ชุมชน ประกอบด้วย (1) ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (2) ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ (3) ผลกระทบทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

9) การวัดผลกระทบ เป็นการพิจารณาผลกระทบโดยรวมต่อกลุ่มประชากรเป้าหมาย ชุมชน สังคม และหน่วยงานในภาพรวม ผลกระทบที่มุ่งหวัง และไม่ได้มุ่งหวัง แบ่งออกเป็น 3 ประการ (1) คุณภาพ เป็นผลกระทบต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตกลุ่มเป้าหมาย เช่น รายได้ ความเป็นอยู่ (2) ทักษะและความเข้าใจ โคนเน้นทัศนคติของประชาชนเป้าหมาย วัดเป็นระดับ (Scale) ทั้งเชิงบวกและลบของโครงการได้ (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นตัวชี้วัดผลกระทบให้สำคัญของกลุ่มเป้าหมายเปรียบเทียบระยะก่อนและหลังมีโครงการ

10) การวัดความเหมาะสม เป็นการพิจารณาหลายเกณฑ์ด้วยกัน เช่น เรื่องวัตถุประสงค์ของนโยบาย ต้องพิจารณาประสิทธิภาพและความเป็นธรรม และความเหมาะสมของนโยบายด้วย ซึ่งต้องพิจารณา ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเพียงพอ และความเป็นธรรม

11) การวัดการมีส่วนร่วมของประชาชน มีความสำคัญมากสำหรับประเทศไทย ต้องลดบทบาทของข้าราชการและเพิ่มบทบาทของประชาชน

การใช้เกณฑ์ในการประเมินสามารถเลือกใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเป็นหลัก แต่ถ้าสามารถใช้ได้หลายเกณฑ์ถือว่านโยบายดังกล่าวมีความน่าสนใจ แต่สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือ ผู้ประเมินจำเป็นต้องเลือกเกณฑ์ที่สอดคล้องกับนโยบาย



### 2.5.4 เทคนิคการประเมินนโยบาย

การประเมินนโยบายแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังตารางที่ 2.52 ดังนี้ (Dunn อ้างใน ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555, น. 237 - 250)

ตารางที่ 2.5 แนวทางการประเมินนโยบาย

แนวทางการประเมินนโยบาย	เทคนิคในการประเมินนโยบาย
การประเมินแบบเทียม (Presudo evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแสดงด้วยกราฟ</li> <li>- การแสดงด้วยตาราง</li> <li>- การใช้เลขดัชนี</li> <li>- การวิเคราะห์อนุกรมเวลา</li> <li>- การวิเคราะห์ถดถอยไม่ต่อเนื่อง</li> </ul>
การประเมินแบบแท้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้แผนที่วัตถุประสงค์</li> <li>- การทำคุณค่าให้เด่นชัด</li> <li>- การวิจารณ์คุณค่า</li> <li>- การวิเคราะห์ผลกระทบรวม</li> <li>- การใช้ส่วนลด</li> </ul>
การประเมินเชิงตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การระดมสมอง</li> <li>- การวิเคราะห์สมมติฐาน</li> <li>- นโยบายเคพี</li> <li>- การวิเคราะห์การสำรวจ-ผู้ใช้</li> </ul>

ที่มา : ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2555, น. 237- 250).

1) การประเมินแบบเทียม ใช้วิธีการวิทยาศาสตร์สร้างข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับผลของนโยบาย ไม่พิจารณาผลดังกล่าวว่ามีคุณค่าหรือมีประโยชน์อย่างไร ข้อสมมติฐานของการวัดแบบนี้คือ ตัววัดต่างๆ ที่ใช้ถูกต้องเชื่อถือได้วิธีวัดนี้แบ่งได้ 4 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

(1) การทำบัญชีระบบสังคม เน้นการสร้างดัชนีสังคมที่วัดความเปลี่ยนแปลงเพื่อประเมินผลนโยบายสาธารณะ ซึ่งมีทั้งเป็นตัวเลขแสดงสภาวะการณ์เศรษฐกิจสังคมเป็นค่าสถิติที่วัดได้ และส่วนที่สังเกตไม่ได้ อาทิ ความรู้สึก ทศนคติของประชาชน ซึ่งการทำแบบนี้

ยากใช้เวลานาน แต่ช่วยให้นักวิเคราะห์นโยบายเอามาใช้ประโยชน์ ปรับเปลี่ยนนโยบายได้ง่าย แต่ผู้ประเมินเลือกใช้ข้อมูลต่างกัน ก็มีผลต่อการประเมินที่ไม่เหมือนกัน

(2) การทดลองทางสังคม เป็นการทดลองใช้นโยบายใดนโยบายหนึ่ง กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มตัวอย่างถูกสุ่มหรือคัดเลือกมา การประเมินคล้ายกับการทดลองในห้องปฏิบัติการ วิทยาศาสตร์ ซึ่งวิธีนี้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ แต่การประเมินแบบนี้มีการดำเนินการตามนโยบาย ความคุ้ม จึงทำให้ไม่นิยมใช้

(3) การตรวจสอบทางสังคม ให้ความสนใจกับกระบวนการความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการตามนโยบาย (Process) และผลของนโยบาย (Output) ทำให้ทราบว่ากระบวนการตามนโยบายเกิดจากส่วนใด ซึ่งทำให้ต้องพิจารณาปัจจัยนำเข้า และกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า แต่ผลของนโยบายอาจต่างกัน เพราะผู้ดำเนินการแต่ละคนให้ความสำคัญ ไม่เหมือนกัน

(4) การวิจัยสะสมทางสังคม เน้นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แล้วมาเปรียบเทียบสำหรับการประเมินในครั้งต่อไป โดยรวบรวมข้อมูล 2 ส่วนคือ ข้อมูลจากการกำหนดนโยบายและการนำไปปฏิบัติ และรายงานวิจัย ทั้งนี้การประเมินในรูปแบบดังกล่าว ทำให้ได้ข้อสรุปเพื่ออธิบาย หรือพยากรณ์การดำเนินการตามนโยบายอื่นๆ และทำให้ทราบสภาพสังคมต่อการประเมินนโยบายที่จะเกิดขึ้นภายหลัง

2) การประเมินผลแบบเป็นทางการ เป็นการวัดที่ใช้วิธีการวิทยาศาสตร์ โดยการประเมินใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดทางการเป็นเกณฑ์ แต่มีข้อแตกต่างจากการประเมินแบบเทียม คือ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน การประเมินแบบทางการใช้ข้อมูลที่มีในตัวกฎหมาย ในโครงสร้างนโยบาย และข้อมูลจากผู้กำหนดนโยบายและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ผู้ประเมินไม่ตั้งคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสม จึงเน้นเกณฑ์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพเป็นหลัก รูปแบบการประเมินมี 4 รูปแบบ คือ

(1) การประเมินพัฒนาการ เป็นการประเมินการทำงานโดยเฉพาะทำให้ทราบว่า มีข้อบกพร่องหรือปัญหาอะไรบ้าง อีกทั้งเป็นการทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้อง มักมีการควบคุมจากผู้ดำเนินนโยบายโดยตรง

(2) การประเมินกระบวนการย้อนหลัง เป็นการประเมินเมื่อนำนโยบายไปปฏิบัติระยะหนึ่ง เน้นพิจารณาปัญหาและอุปสรรค ผู้ประเมินไม่สามารถควบคุมกิจกรรมใด ที่เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้านโยบาย เช่น งบประมาณ กระบวนการ

(3) การประเมินผลแบบทดลอง ผู้ประเมินควบคุมปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพนโยบายได้ แต่ไม่ได้รับความนิยมนเพราะประเมินยาก

(4) การประเมินย้อนหลัง ผู้ประเมินไม่สามารถควบคุมกิจกรรมส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายได้ สามารถควบคุมทางสถิติได้ เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดต่อผลลัพธ์ โดยศึกษาเป็นระยะเวลาใดเวลาหนึ่งหรือระยะเวลาต่อเนื่อง

3) การประเมินผลเชิงตัดสินใจ เป็นการประเมินที่อาศัยความเห็นของทุกฝ่าย ในคุณค่านโยบาย แบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ

(1) การประเมินคุณสมบัติที่ประเมินได้ เป็นการวิเคราะห์ระบบการตัดสินใจ ต้องพิจารณาว่านโยบายนั้นสามารถปฏิบัติได้หรือไม่ ต้องอาศัยเงื่อนไข คือ นโยบายต้องประกาศชัดเจน ต้องระบุเป้าหมาย ผลที่เกิดขึ้น และมีการเชื่อมโยงนโยบายกับเป้าหมายชัดเจน

(2) การวิเคราะห์อรรถประโยชน์หลายคุณสมบัติ อาศัยข้อมูลจากกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประเด็นการตัดสินใจ การระบุผลที่ตามมาของนโยบาย คุณสมบัติผลที่ตามมา การจัดลำดับความสำคัญของคุณสมบัติ มาตรฐาน เป็นต้น

เทคนิคที่ใช้ในการประเมิน อาจมีผลทำให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ถ้านโยบายไม่ก่อให้เกิดผลก็อาจจะยุติลงได้

ในการศึกษานโยบายครั้งนี้กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนโยบาย คือ แรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสาขาบริการที่พัก ดังนั้นจำเป็นต้องทราบนโยบายของภาครัฐที่เกี่ยวข้องและได้มีการดำเนินการในปัจจุบัน

## 2.6 นโยบายของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงานอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สาขาสาขาบริการที่พัก

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับประเทศอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งช่วยยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ จึงมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของแรงงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.6.1 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

1) สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้จัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 – 2564) กล่าวถึง “ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาการท่องเที่ยว” มีรายละเอียดดังนี้

## (1) เป้าประสงค์

ก. แรงงานไทยมีศักยภาพสูงขึ้นทั้งในด้านคุณภาพความรู้ความสามารถระดับทักษะทั่วไป ทักษะการบริหาร และทักษะเฉพาะทางเพื่อรองรับความต้องการบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น อันจะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับนักท่องเที่ยวสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพและเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพสูง

ข. แรงงานไทยมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อเป็นการลดการพึ่งพาการจ้างแรงงานต่างชาติ

ค. ประชาชนทุกภาคส่วนมีความรู้ความเข้าใจ ความต้องการ และความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและพัฒนาสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

(2) ตัวชี้วัด<sup>2</sup>

ก. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวในด้านคุณภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

ข. อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการอบรมพนักงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Extent of Staff Training) อยู่ในอันดับ 1 ใน 30 ของโลก

ค. อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการให้บริการลูกค้า (Treatment of Customers) อยู่ในอันดับ 1 ใน 10 ของโลก

ง. จำนวนบุคลากรไทยในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้รับรองมาตรฐาน MRA (Mutual Recognition Arrangement) ของ ASEAN เพิ่มขึ้น

จ. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME: Small and medium-sized enterprises) ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวทั้ง 8 เขต

<sup>2</sup> เป็นตัวชี้วัดในเสาหลักที่ 4 เรื่อง ทรัพยากรบุคคลและตลาดแรงงาน (Travel and Tourism Competitiveness Report) จากรายงานขีดความสามารถการแข่งขันทางการท่องเที่ยว ในข้อ 2.2 ความสามารถในการแข่งขันด้านการให้บริการลูกค้า สืบจากความคิดเห็นโดยใช้คำถามว่าในบริษัทในประเทศของคุณลงทุนในการอบรมและพัฒนาลูกจ้างหรือไม่ (ระดับ 1 ไม่เลย ถึง ระดับ 7 ดีที่สุด) และในข้อ 2.3 ความสามารถในการแข่งขันด้านการให้บริการลูกค้า สืบจากคำถามว่าสถานประกอบการดูแลลูกค้าดีหรือไม่ (ระดับ 1 ไม่ต่างจากคาดหวังของลูกค้า ระดับ 7 ตอบสนองดีมากและใส่ใจลูกค้า) รายละเอียดเพิ่มเติม จาก <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/methodology-details/>

## (3)แนวทางการพัฒนา

ก. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการท่องเที่ยวทั้งระบบ ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและเพียงพอต่อความต้องการของตลาด โดยการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวที่สอดคล้องความต้องการตลาดแรงงาน สร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการสนับสนุนบุคลากรให้มีสมรรถนะขั้นพื้นฐานตามตามตำแหน่งงานและได้รับการฝึกอบรมที่ได้มาตรฐานสากล

ข. ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวและได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยว โดยการส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจด้านการท่องเที่ยวและการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าและบริการบนพื้นฐานของมรดกและวัฒนธรรมท้องถิ่นจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมทักษะธุรกิจพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการประกอบธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพิ่มช่องทางทางการลงทุนและพัฒนาธุรกิจด้านการท่องเที่ยวให้แก่ภาคเอกชน ภายใต้หลักการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม Thailand 4.0

(4)หน่วยงานรับผิดชอบหลัก ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หน่วยงานรอง ได้แก่ กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรม และ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับการติดตามและประเมินผล ให้ส่วนราชการดำเนินงานตามคณะทำงานภายใต้คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ โดยประเมินตามตัวชี้วัดไม่ต่ำกว่าปีละ 1 ครั้ง

ตารางที่ 2.6 แนวทางการดำเนินการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาการท่องเที่ยว

ระยะสั้น ( พ.ศ. 2560 – 2561)	ระยะกลาง (พ.ศ.2562-2564)
1. ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาชาติเพื่อพัฒนา ศักยภาพบุคลากรและสร้างจิตสำนึกประชาชน เพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว	1. ส่งเสริมการเข้าร่วมอบรมและการร่วมพัฒนา หลักสูตร อบรมทักษะพื้นฐานของบุคลากรในสายงาน ด้านการท่องเที่ยวในภาคเอกชนและชุมชน (ต่อเนื่อง)
2. พัฒนาหลักสูตรอบรมทักษะพื้นฐานเฉพาะ กลุ่มการท่องเที่ยว ทักษะด้านการบริหารจัดการ รวมถึงรวมถึงเพิ่มช่องทางในการฝึกอบรมให้ ครอบคลุมและเหมาะสม	2. ส่งเสริมการเข้าร่วมอบรมและการร่วมพัฒนา หลักสูตรอบรมทักษะเฉพาะกลุ่มการท่องเที่ยวใน ภาคเอกชนและชุมชน รวมถึงส่งเสริมการจัดตั้งสถาบัน เฉพาะ (ต่อเนื่อง)

## ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ระยะสั้น ( พ.ศ. 2560 – 2561)	ระยะกลาง (พ.ศ.2562-2564)
3. ปรับปรุงมาตรฐานทักษะอาชีพของบุคลากรใน ธุรกิจการท่องเที่ยวให้ครอบคลุมความต้องการของ อุตสาหกรรมและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล	3. ส่งเสริมการเข้าร่วมอบรมและการร่วมพัฒนา หลักสูตรอบรมทักษะด้านการบริหารจัดการเพื่อการ ท่องเที่ยวในภาคเอกชนและชุมชน (ต่อเนื่อง)
4. ส่งเสริมความร่วมมือกับผู้ประกอบการในการ ปรับปรุงคุณภาพตำแหน่งงานในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว	4. สร้างการรับรู้ในมาตรฐานทักษะอาชีพของบุคลากร ในธุรกิจการท่องเที่ยวในทุกภาคส่วนรวมถึงส่งเสริม การปฏิบัติตาม (ต่อเนื่อง)
5. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนในแรงงาน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยกระตุ้นให้คนในท้องถิ่น เข้าสู่ตลาดแรงงานภาคการท่องเที่ยวมากขึ้น	5. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ และสถาบันการศึกษาพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อกระตุ้นการเข้าร่วม แรงงานในภาคการท่องเที่ยว (ต่อเนื่อง)
6. ส่งเสริมให้ประชาชนตระหนักถึงคุณค่าและ เข้าใจในอัตลักษณ์ท้องถิ่น	6. ส่งเสริมการอบรมทักษะการประกอบธุรกิจสำหรับ ชุมชนผ่านช่องทางต่างๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยี สารสนเทศ(ต่อเนื่อง)
7. พัฒนาหลักสูตรอบรมทักษะการประกอบธุรกิจ สำหรับชุมชนเพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้ใน ท้องถิ่น	7. ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนานวัตกรรมของ ภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา อุตสาหกรรมท่องเที่ยว (ต่อเนื่อง)
8. ส่งเสริมการให้ความรู้และจัดตั้งที่ปรึกษาเพื่อ ธุรกิจเกิดใหม่และธุรกิจรายย่อยในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว	8. ปรับปรุงภาพลักษณ์และสร้างความภาคภูมิใจในงาน บริการและงานอื่นๆในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อ กระตุ้นการเข้าร่วมแรงงานในภาคการท่องเที่ยว (ต่อเนื่อง)

2) กรมการท่องเที่ยว ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว  
ของประเทศ พ.ศ. 2560 – 2564 โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้

(1) เป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

บุคลากรด้านการท่องเที่ยวมีองค์ความรู้บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง  
เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ทั้งนี้มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1  
ยุทธศาสตร์ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้มีองค์  
ความรู้ด้านการพัฒนาและบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว อย่างยั่งยืนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ตารางที่ 2.7 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของประเทศ พ.ศ. 2560 – 2564 เฉพาะส่วน  
ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรการท่องเที่ยว

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
3.1 บุคลากรมีความรู้และทักษะในการพัฒนาและจัดการแหล่งท่องเที่ยวอย่างมีคุณภาพและยั่งยืนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	2) จำนวนผู้รับผิดชอบแหล่งท่องเที่ยว/บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว/กลุ่มเยาวชนและชุมชนในพื้นที่ให้ความสนใจและความสำคัญในการร่วมพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น 3) มีการเผยแพร่ผลการศึกษา/องค์ความรู้ในการพัฒนาและบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวไปสู่กลุ่มภาคีท่องเที่ยว/ผู้รับผิดชอบแหล่งท่องเที่ยวและชุมชนในการนำไปปรับใช้กับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในระยะสั้นและยาว	2. ปลูกฝังจิตสำนึกเพื่อสังคมในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างมีวิสัยทัศน์ และทิศทางร่วมกันแบบองค์รวม 3. ส่งเสริมและพัฒนาผู้รับผิดชอบแหล่งท่องเที่ยวและบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ตามบริบทของพื้นที่	2.4 โครงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน แบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) 3. แผนงานฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน - 3.1 โครงการพัฒนาทักษะด้านการจัดการของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว (เช่น การจัดการธุรกิจเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน การจัดการการเปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์การจัดการสิ่งแวดล้อมการจัดการสื่อความหมาย การจัดการความปลอดภัย การเข้าถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวไทย และชาวต่างประเทศ เป็นต้น) - 3.2 โครงการพัฒนาทักษะด้านภาษาและการสื่อสารของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว (เช่น ทักษะภาษาเพื่อการท่องเที่ยว ทักษะการเล่าเรื่อง และการสื่อความหมาย เป็นต้น)

## ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
			- 3.3 โครงการพัฒนาทักษะ เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร ด้านการท่องเที่ยว (เช่น การตลาดดิจิทัล การใช้สื่อ ออนไลน์และเทคโนโลยี สารสนเทศ การใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์เพื่อการทำธุรกิจ ในท้องถิ่น การออกแบบ ผลิตภัณฑ์แก๊สสินค้าท้องถิ่น เป็นต้น

### 2.6.2 กระทรวงแรงงาน

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีกฎหมายที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน คือ พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 มีวัตถุประสงค์สำคัญที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการมีการพัฒนาฝีมือแรงงานให้แก่ลูกจ้างของตน หรือคนทั่วไปก่อนเข้าทำงาน รวมทั้งกรณีรับนักเรียน นักศึกษา หรือบุคคลที่ราชการส่งมาฝึก เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสถานประกอบการอาจฝึกเองหรือจ้างผู้อื่นฝึกอบรมทั้งนี้ สถานประกอบการจะได้รับการยกเว้นภาษีเงินจำนวนร้อยละ 100 ของรายจ่ายไปเป็นค่าใช้จ่ายการอบรมและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งผู้ที่ได้ประโยชน์จากพระราชบัญญัตินี้ ได้แก่ 1) กลุ่มนายจ้างสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ทักษะฝีมือ ความสามารถ ความชำนาญ และความเหมาะสมอย่างแท้จริง ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากความไม่รู้ 2) กลุ่มลูกจ้าง ทำให้มีการพัฒนาและยกระดับฝีมือให้มีมาตรฐานและทักษะสูงขึ้น เหมาะสมกับการดำเนินงาน และลดความเสี่ยงที่จะได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน และ 3) ต่อสาธารณะ ทำให้เกิดการคุ้มครองความปลอดภัยจากความเสียหายที่เกิดจากผู้ประกอบอาชีพที่ไม่มีความชำนาญ ที่จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการอาชีพ เจ้าของกิจการ ชุมชน และสังคม และศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ การอบรมฝีมือแรงงานแบ่งประเภทของการฝึกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) การฝึกเตรียมเข้าทำงาน หมายถึง การจัดให้บุคคลทั่วไปได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานก่อนเข้าทำงานเพื่อทำงานได้ตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน 2) การฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน หมายถึง การที่ผู้ประกอบการซึ่งเป็นนายจ้างจัดให้ลูกจ้างได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพิ่มเติมในสาขาอาชีพที่ลูกจ้างได้



ปฏิบัติงานอยู่ตามปกติ เพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในสาขาอาชีพนั้นสูงขึ้น

3) การฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ หมายถึงผู้ประกอบการซึ่งเป็น นายจ้างจัดให้ลูกจ้างได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพิ่มเติมในสาขาอาชีพอื่นที่ลูกจ้างมิได้ปฏิบัติงานอยู่ตามปกติ เพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ ความสามารถ ที่จะทำงานในสาขาอาชีพอื่นนั้น ได้ด้วย (สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 15 พระนครศรีอยุธยา, ม.ป.ป.)

นอกจากนี้การดำเนินงานในปัจจุบัน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้จัดทำ แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2560 – 2564 โดยมียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ/ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

ตารางที่ 2.8 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการ เพิ่มผลิตภาพแรงงาน

เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการประกอบอาชีพให้ได้มาตรฐานสากล		
เป้าประสงค์	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาและทดสอบ	1. โครงการพัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงาน
เพื่อให้แรงงานไทย	มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ให้	10 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต
1. มีสมรรถนะตามมาตรฐาน	ครอบคลุมสาขาอาชีพและ	2. โครงการส่งเสริมให้สถานประกอบการจัดการทำ
ฝีมือแรงงานสากล	อุตสาหกรรมสำคัญ	มาตรฐานฝีมือแรงงานของตน โดยให้สิทธิประโยชน์
2. ได้รับการรับรองความรู้	กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการจัดทำและ	ตามกฎหมาย
ความสามารถ	การใช้มาตรฐานในการพัฒนาฝีมือ	5. โครงการประชาสัมพันธ์ค่าจ้างมาตรฐานฝีมือ
3. มีรายได้สอดคล้องกับ	แรงงานและการจ้างงาน	6. ส่งเสริมให้มีการ กำหนดค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือ
มาตรฐานฝีมือ	กลยุทธ์ที่ 4 เชื่อมโยงมาตรฐานฝีมือ	7. โครงการส่งเสริมศักยภาพมาตรฐานฝีมือแรงงาน
4. สามารถแข่งขันและรองรับ	แรงงานกับกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ	ไทยในต่างประเทศ
การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี		8. โครงการพัฒนาผู้ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน
5. พัฒนาระบบมาตรฐานฝีมือ		แห่งชาติ
แรงงานอิงมาตรฐานสากล		16. โครงการจัดจ้างสำนักงานทดสอบมาตรฐานทักษะ
ISO		ด้านภาษาเพื่อการปฏิบัติงานสำหรับแรงงานไทย
		17. โครงการกำหนดมาตรฐานสู่หลักสูตรการ
		ฝึกอบรมรายสาขาอาชีพ

## ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การฝึกอบรมฝีมือแรงงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี		
เป้าประสงค์	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบ รูปแบบ	4. โครงการพัฒนาฝีมือแรงงานรองรับพื้นที่เศรษฐกิจสามเหลี่ยม มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน
1. เตรียมความพร้อมแรงงานใหม่	การฝึกอบรมฝีมือแรงงาน	5. โครงการเพิ่มทักษะกำลังแรงงานในพื้นที่ 10 จังหวัด ในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ
ผู้ว่างงาน เข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมีศักยภาพ	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะแรงงานใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	6. โครงการพัฒนาฝีมือแรงงานรองรับอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ในระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (จังหวัดชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา)
2. ยกระดับฝีมือแรงงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับฝีมือแรงงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	7. โครงการพัฒนาฝีมือแรงงานรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอุตสาหกรรมแห่งอนาคตและอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคกลาง 19 จังหวัด
3. พัฒนาระบบฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพครอบคลุมและเข้าถึงได้ง่าย	กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจ	8. โครงการพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะรองรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ ในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด
		9. โครงการพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะรองรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ ในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคเหนือ 17 จังหวัด
		10. โครงการฝึกอบรมเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษาให้แก่แรงงานไทย
		11. โครงการฝึกอบรมผู้ประกอบการอาหารรองรับครัวไทยสู่ครัวโลก
		12. โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่แรงงานไทย
		13. โครงการพัฒนา competency เพื่อการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ
		14. โครงการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมฝีมือแรงงานกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงานใน 5 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (First S-Curves)
		16. โครงการพัฒนาและเพิ่มผลิตภาพระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ

### 2.6.3 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

จัดทำโครงการทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พ.ศ. 2560 -2564 มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลักดันให้มีการนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพไปสู่การต่อยอดกับหน่วยงานด้านการศึกษา แรงงาน และผู้ประกอบการนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาสมรรถนะเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับกำลังคน รวมถึงผู้ที่ขาดโอกาสในการเข้าสู่ระบบการศึกษา (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2559)

#### 1) เป้าหมาย

(1) เพื่อนำร่องการเชื่อมโยงระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่ระบบการศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

(2) เพื่อถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

#### 2) ตัวชี้วัด

(1) จำนวนหลักสูตรนำร่องการเชื่อมโยงระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่ระบบการศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

(2) จำนวนผู้ได้รับถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

#### 3) แผนงาน

(1) ขยายความร่วมมือกับหน่วยหลักในการพัฒนามาตรฐานอาชีพและระบบคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการ : โครงการนำร่องเชื่อมโยงระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่ระบบการศึกษาและฝึกอบรมอาชีพเพื่อพัฒนากำลังคน

(2) สร้างกลไกขับเคลื่อนระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพสู่กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ โครงการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการเพื่อสร้างกลไกสนับสนุนและขับเคลื่อนระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ซึ่งอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และผลักดันให้กำลังคนได้รับการรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพให้ครอบคลุมทุกสาขาวิชาชีพ

นโยบายสาธารณะของรัฐบาลเป็นนโยบายภาพรวมให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของประเทศ โดยส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ คือ การเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงงานและผลิตภาพแรงงาน

#### 3.1 ความหมายแรงงาน

สุมาลี ปิตยานนท์ (2535) กล่าวว่า แรงงาน หมายถึงการใช้กำลังกายและกำลังความคิดของมนุษย์ถือเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งรวมทั้งเป็นทรัพยากรที่สำคัญทางเศรษฐกิจ หรือคนวัยทำงานทั้งหมดที่เป็นกำลังแรงงาน (Labour Force) หรือ จำนวนวันหรือชั่วโมง (Man-Day หรือ Man-Hour) ที่คนทำงานได้ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง สามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงในระยะเวลาอันสั้น

นิคม จันทรวิฑูร (2536 อ้างใน ราชบัณฑิตยสถาน, 2561) กล่าวว่าแรงงาน (Labour) เป็นคำรวม หมายถึง ความพยายามของมนุษย์หรือการออกแรง ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้รับค่าตอบแทน กล่าวได้ว่า แรงงานมีส่วนประกอบ 2 ส่วน คือ 1) การกระทำของมนุษย์ 2) จากผลของการกระทำก่อให้เกิดผลทางเศรษฐกิจในรูปของค่าตอบแทนหรือรายได้

ชวลิต สละ (2551) กล่าวว่า แรงงานหมายถึง พลังงานมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยกำลังกาย กำลังความสามารถ การมีฝีมือในการทำงาน โดยได้รับการฝึกฝนมาแล้ว และมีความรู้ความสามารถ ทั้งนี้แรงงานสามารถทำความเข้าใจได้ดังนี้ (แมน สารรัตน์ อ้างใน ชวลิต สละ, 2551)

ความหมายของแรงงาน แบ่งได้ 2 แบบ คือ (1) ทางสังคมศาสตร์ หมายถึง แรงกายและแรงความคิดที่มนุษย์ใช้สมองประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่เรียกว่างาน เพื่อการดำรงชีวิต โดยมีค่าตอบแทนในรูปแบบค่าจ้างหรือกำไร (2) ทางวิทยาศาสตร์ หมายถึง พลังงานทางทวิภาวะจากอินทรีย์ชีวิตมาจากพลังงานกายภาพและพลังงานจิตภาพ เป็นกระบวนการที่อินทรีย์ปล่อยพลังงานทวิภาวะออกมาเรียกว่าแรงงานเป็นกระบวนการซับซ้อนมากเมื่อเปรียบเทียบการปลดปล่อยพลังงานของอินทรีย์ไร้ชีวิตที่เป็นพลังงานโดยตรง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงงาน หมายถึง คนที่ใช้กำลัง ทักษะ ความรู้สามารถจากการทำงานเพื่อได้รับค่าตอบแทน ถ้าในสังคมใดสังคมหนึ่งมีกำลังแรงงานที่เพียงพอ หรือมีความสามารถย่อมส่งผลทางบวกต่อระบบเศรษฐกิจ

#### 3.2 ความสำคัญของแรงงาน

แรงงานมีความสำคัญในฐานะเป็นตัวขับเคลื่อนในระบบเศรษฐกิจมีความสำคัญได้แก่ 1) ต่อการบริโภค ถ้าแรงงานมีรายได้ที่ดีย่อมเพิ่มการบริโภคสินค้าและบริการ 2) ต่อการผลิต โดยแรงงานเป็นคนนำปัจจัยพื้นฐานด้านการผลิต รวมทั้งที่ดิน และทุน มาก่อให้เกิดสินค้าและบริการ 3) ต่อการแลกเปลี่ยน เนื่องจากแรงงานไม่สามารถผลิตสินค้าและบริการที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด

จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น 4) ต่อการกระจาย รายได้ประชาชาติเป็นผลของการกระจายสินค้าและบริการจากตัวแรงงาน ถ้าแรงงานมีประสิทธิภาพยอมทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น และ 6) ต่อพื้นฐานของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Debasish, n.d.)

ความสำคัญดังกล่าวนี้ ถือว่าแรงงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญของสังคมนั้นๆ การจัดการแรงงานที่ดี ย่อมมีผลต่อตัวแรงงาน สถานประกอบการ รวมทั้งสังคมนั้น ๆ

### 3.3 การบริหารแรงงาน

การบริหารแรงงาน ในปัจจุบันเน้นหน้าที่การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ การให้ความสำคัญทางด้านสวัสดิการแก่คนงาน การบริหารการจ้างแรงงาน การใช้จิตวิทยาอุตสาหกรรมในองค์กร การบริหารทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย ระบบสมาคมแรงงาน การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน และการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้ (เสนาะ ตีเยว, 2543, น. 22)

#### 3.3.1 ค่าจ้างและองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง

ค่าจ้าง คือ จำนวนเงินที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน มีเกณฑ์เป็นระยะเวลาในการทำงาน ค่าจ้างมากขึ้นขึ้นอยู่กับการทำงาน รวมทั้งเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการทำงานด้วย (ชวลิต สละ, 2551) ส่วนผลตอบแทน (compensation) คือ ผลรวมระหว่าง “ค่าจ้าง” และสวัสดิการ กล่าวได้ว่าค่าตอบแทนเป็นการทำงานที่แท้จริง มีจุดหมายในการสร้างผลิตภาพขององค์กร ส่วนสวัสดิการเป็นค่าตอบแทนเชิงสังคมที่เกื้อกูลผู้ทำงานและครอบครัว ส่วนค่าตอบแทนการทำงานที่แท้จริงหมายถึง ผู้ที่ได้รับค่าจ้างนั้นจำกัดเฉพาะคนที่ทำงานหรือสร้างผลิตภาพให้กับองค์กรเท่านั้น ซึ่งตรงข้ามกับสวัสดิการที่จ่ายให้ลูกจ้าง แม้ไม่ทำงานรวมถึงสมาชิกในครอบครัวที่ไม่ได้สร้างผลงานกับองค์กร ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนที่อยู่ในกลุ่มค่าจ้าง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ากะเปอร์เซ็นต์ เป็นต้น แต่กฎหมายไทยถือว่าค่าจ้างรอง อาทิ โบนัส หรือเงินจูงใจต่าง ๆ ไม่ใช่ค่าจ้างตามกฎหมาย (สุรพล ปธานวนิช, 2544)

ทั้งนี้ ความแตกต่างของค่าจ้างมีหลายสาเหตุ อาทิ 1) การศึกษาอบรมและการฝึกอาชีพ ทำให้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของแรงงาน แต่กิจกรรมดังกล่าวถือเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายจริง และต้นทุนค่าเสียโอกาส ดังนั้นเมื่อมีการตัดสินใจอบรมหรือฝึกอาชีพ ต้องคาดว่าคุ้มค่ากับผลตอบแทนในอนาคต คือ อัตราค่าจ้างเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน อีกประการหนึ่งนายจ้างไม่ทราบทักษะความสามารถ ต้องอาศัยผลการสำเร็จการศึกษาหรืออบรมฝึกอาชีพต่างๆ มาเป็นข้อมูล ซึ่งความแตกต่างในระดับการศึกษา และการฝึกอาชีพมีผลทำให้เกิดความแตกต่างของค่าจ้าง 2) ความสามารถเฉพาะตัว คือ ความสามารถที่โดดเด่นมีความรู้ความสามารถทางใดทางหนึ่งโดยเป็นการเฉพาะ รวมทั้งมีทักษะและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่เหมาะสมกับหน้าที่การงาน 3) รสนิยมและ

ลักษณะของงานชนิดต่างๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถเหมือนกันแต่อาจมีอัตราค่าจ้างแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีสาเหตุจากความแตกต่างของอุตสาหกรรม ภูมิภาค เพศ เชื้อชาติ และข้อกำหนดตามกฎหมาย ทั้งนี้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างนำมาสู่ 1) การเคลื่อนย้ายแรงงาน ไปยังที่มีค่าจ้างดีกว่า หรือทำงานสูงกว่าระดับเดิม 2) แรงงานเห็นความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพการทำงานผ่านการอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงาน 3) นายจ้างเห็นความสำคัญในการส่งเสริมบุคลากรให้ผลิตดีขึ้นและปริมาณเพิ่มขึ้น 4) เปิดโอกาสให้ใช้ทรัพยากรด้านแรงงานที่ดีที่สุด โดยใช้อัตราค่าจ้างสูงเป็นแรงจูงใจ

### 3.3.2 การมีส่วนร่วมในการจัดการของลูกจ้าง (สุรพล ปธานวนิช, 2544)

ในที่นี้เน้นระดับหรือโอกาสของฝ่ายลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการผลิต เมื่อเปรียบเทียบกับนายจ้าง ถือเป็นการพิจารณาความเป็นประชาธิปไตยในองค์การสามารถแบ่งได้ดังนี้

1) การเป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบแทน เป็นระดับพื้นฐานในฐานะรับประโยชน์จากหน่วยงานทั้งของภาครัฐ เอกชน งานที่ได้รับมอบหมาย แต่ไม่ปรากฏขอบเขตการตัดสินใจ

2) การสมาคมและแสดงออกความคิดเห็น คือ จับกลุ่มวิจารณ์อย่างไม่เป็นทางการ ไปถึงการตั้งองค์การลูกจ้างในรูปแบบต่าง ๆ ในระดับนี้ลูกจ้างไม่ได้ทำงานหรือรับผิดชอบแทน แต่สามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกันได้ว่าการปฏิบัติงานหรือค่าตอบแทนมีความเหมาะสมเพียงใด อย่างน้อยทำให้นายจ้างเพิ่มความระมัดระวังเพื่อความสงบและประโยชน์ตนเอง

3) การมีส่วนร่วมจัดผลตอบแทนที่ได้รับ ลูกจ้างสามารถจัดการผลตอบแทนจากสถานประกอบการ สิ่งสำคัญคือ ประโยชน์ตอบแทนฝ่ายนายจ้าง โดยมีส่วนร่วมในวิธีการจัดสรร หรือให้บริการผลตอบแทนนั้น ๆ

4) การมีส่วนร่วมในงาน ในส่วนนี้เน้นไปยังการปฏิบัติงาน แต่อยู่ในกรอบของนายจ้าง เป็นการช่วยให้ลูกจ้างกำหนดงานของตนเอง และสร้างความท้าทายในการทำงานมากขึ้น

5) การมีส่วนร่วมในการจัดการ ตัวอย่างการมีส่วนร่วมนี้ ได้แก่ การประเมินคุณค่างาน การกำหนดโครงสร้างค่าจ้าง ประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาลงโทษ เป็นต้น

6) การมีส่วนร่วมในนโยบาย เป็นระดับสูงสุดในการตัดสินใจตั้งแต่การกำหนดตรวจสอบ การนำไปปฏิบัติ

### 3.3.3 ตลาดแรงงาน

ในทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง สถานที่หรือบริเวณที่ผู้ซื้อผู้ขายมาพบทำความเข้าใจเกี่ยวกับจำนวนแรงงานที่ต้องการซื้อขายในอัตราค่าจ้างหนึ่ง ตลาดแรงงานมีความสำคัญในฐานะเป็น

ปัจจัยการผลิตของหน่วยการผลิตหรือสถานประกอบการ และตลาดสินค้าและบริการเป็นตลาดของหน่วยครัวเรือนที่ต้องการสินค้าอุปโภคบริโภคและบริการที่สมาชิกในครัวเรือนต้องการ หรือกล่าวได้ว่าเป็นแหล่งที่มาของรายได้ของผู้ใช้แรงงาน ผู้เป็นเจ้าของทุนมนุษย์ แรงงานที่มีประสิทธิภาพย่อมสามารถช่วยแก้ปัญหาการว่างงานได้ ช่วยให้ผู้ใช้ประกอบการได้มีโอกาสจ้างงานได้สะดวก ประหยัด ทั้งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตลาดแรงงานที่สนใจดังนี้

1) หน้าที่ของตลาดแรงงาน กำหนดอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันอย่างสมบูรณ์ จัดสรรทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งข่าวสารและข้อมูลที่จำเป็นด้านแรงงาน กำหนดมาตรฐานแรงงานระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับอาชีพของผู้ใช้แรงงาน โดยที่ตลาดแรงงานมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติต่างๆ ของผู้ใช้แรงงาน เช่น ระดับการศึกษา ความรู้ความชำนาญต้องมาใช้ประกอบอาชีพระดับหนึ่ง ความสามารถพิเศษ เป็นต้น ขณะเดียวกันนายจ้างกำหนดคุณสมบัติแรงงานที่ต้องการ เพื่อความสะดวกและเกิดประโยชน์แก่คนทั้งสองฝ่าย ตลาดแรงงานมีหน้าที่จะมีความสำคัญการกำหนดแรงงานระดับต่าง ๆ อาศัยความรู้ความสามารถที่ต้องผ่านการศึกษาก่อนหรือการฝึกอบรมอาชีพและได้ผ่านการทดสอบแล้วระดับหนึ่ง

2) ประสิทธิภาพของตลาดแรงงาน จำเป็นต้องพิจารณาเรื่องต่อไปนี้เป็นประกอบคือ นโยบายของรัฐเกี่ยวกับตลาดแรงงานมุ่งเน้นไปในเรื่องใดและละเลยเรื่องใด ความครอบคลุมกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ประสิทธิภาพของภาครัฐในการขยายงานและควบคุมหน่วยงานเอกชนที่ทำหน้าที่จัดหางาน การควบคุมแรงงานต่างด้าว ทั้งคนต่างด้าวทำงานในประเทศไทยและอาศัยในประเทศไทย เพราะมีผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการมีอาชีพสงวนของคนไทย การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการจ้างงาน ประสิทธิภาพในการพัฒนาฝีมือแรงงานและการกำหนดมาตรฐานแรงงานในระดับต่างๆ เพราะมีผลต่อการวางแผนอัตราค่าจ้างขั้นต่ำและสวัสดิการในการจ้างงานตามระดับต่าง ๆ

### 3.3.4 การพัฒนาแรงงานในองค์กร

ตัวอย่างการพัฒนาแรงงานที่นักเศรษฐศาสตร์ให้ความสนใจ คือ การฝึกอบรม โดยถือเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ ผลจากกิจกรรมหรือการเกิดพฤติกรรมส่งผลต่อระดับรายได้ที่เป็นเงินหรือผลทางจิตวิทยาในอนาคต สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) การฝึกอบรมแบบทั่วไป (General on the job training) ทำให้ลูกจ้างสามารถเพิ่มความสามารถในการผลิตไม่ว่าทำงานที่ใด ดังนั้นเมื่อมีการอบรมก็ได้รับความร่วมมือจากลูกจ้างเพราะทำให้สามารถย้ายงานไปที่อื่นได้ ซึ่งอาจทำให้รายได้เพิ่มขึ้น แต่บางครั้งนายจ้างอาจไม่จัดอบรมให้เพราะว่ามีค่าใช้จ่ายสูง มีระยะเวลาสั้น ถ้าพนักงานลาออกทำให้เกิดความสูญเสีย

แต่อย่างไรก็ตามการอบรมดังกล่าวจะได้ประโยชน์จากลูกจ้างเพราะทำให้ผลิตภาพแรงงานในอนาคตสูงขึ้นไม่ว่าจะทำงานที่เดิมหรือย้ายไปที่อื่น

2) การฝึกอบรมแบบเฉพาะเจาะจง (Specific on the job training) ทำให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงานจากการฝึกเพิ่มขึ้นในอนาคตมากกว่าถ้าแรงงานทำงานที่เดิม การอบรมดังกล่าวเกิดความชำนาญใช้เฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งลูกจ้างจะไม่สนใจอบรมเพราะประโยชน์ตกอยู่ในสถานประกอบการนั้น และไม่สามารถประยุกต์ใช้กับที่อื่นได้

อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาหรือการฝึกอบรมมีผลต่อตลาดแรงงานเนื่องจากแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญที่เหมาะสมจะเลือกในการทำงานในสาขานั้น ๆ ทั้งนี้ความชำนาญของแรงงานมีลักษณะดังนี้ 1) ความชำนาญของแต่ละคนต้องใช้เวลาในการฝึกฝนซึ่งใช้เวลาด้านยาวแตกต่างกัน 2) ความชำนาญจะลดลงตามเวลา 3) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากความชำนาญนั้นจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง 4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมีผลทำให้แรงงานต้องพัฒนาทักษะไม่ให้เกิดความเสื่อมลดลง ทั้งนี้ความชำนาญต่าง ๆ สามารถทำให้มีมากขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มทุนทางกายภาพ มาจากการลงมือปฏิบัติและการสะสมประสบการณ์ทำให้มีความสามารถในการผลิตสูง ทั้งนี้นายจ้างจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้ลูกจ้างเกิดความชำนาญหรือทักษะ (สุมาลี ปิตยานนท์, 2535 และ จุฑา มนต์ไพบูลย์, 2537)

นอกจากนี้ ตัวแทนจากองค์กรภาคเอกชนด้านแรงงาน Nikolai Rogovsky and Emily Sims (2546) ได้มีข้อเสนอแนะที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากนายจ้าง เพราะถ้ามีการบริหารลูกจ้างดี ทำให้ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ลูกจ้างมีงานที่มั่นคง มีสถานภาพที่ก้าวหน้า บริษัทแบ่งผลกำไรให้ ทำให้ลูกจ้างอยากทำงานเต็มกำลัง การดำเนินนโยบายเชิงบวกทำให้องค์กรสามารถใช้ความคิดริเริ่มจากพนักงาน ดังนั้นนโยบายของสถานประกอบการที่ดี ทำให้พนักงานเห็นความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกับองค์กรกับบทบาทของตนได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดบรรยากาศของการสร้างสรรค์ เช่น การโอนความรู้ในองค์กร การสอนงาน ซึ่งการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการช่วยให้้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ สถานประกอบการต้องมีระบบสรรหาและรู้จักรักษาคคนโดยให้ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการดำเนินการ อาทิ การออกแบบสถานที่ทำงานและกำหนดแผนงานตารางเวลาการทำงานให้เหมาะสม ฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติมให้กับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถแต่ยังมีบางอย่างขาดอยู่ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ เป็นต้น การกระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การดูแลความปลอดภัยในสถานประกอบการ การรับฟังปัญหาจากพนักงานทุกคน การดูแลไม่ให้เกิดการเลือกปฏิบัติ ซึ่งการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กร



### 3.3.5 การคุ้มครองแรงงาน

การคุ้มครองแรงงานมีมาตรการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มาตรการทางกฎหมาย รัฐบาลกำหนดขั้นต่ำที่ฝ่ายนายจ้างต้องปฏิบัติเพื่อคุ้มครองลูกจ้างในเรื่องค่าจ้าง สวัสดิการ การใช้แรงงานโดยทั่วไป การทำงานของแรงงานหญิงและเด็ก การพักผ่อน การรักษาพยาบาล การประสบอุบัติเหตุและอาชีวอนามัยในการทำงาน การจ่ายเงินทดแทนและค่าชดเชยเมื่อเลิกจ้าง 2) มาตรการที่เกิดจากการตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เงื่อนไขที่เกิดขึ้นนายจ้างต้องปฏิบัติตามกฎหมาย 3) คณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน โดยเป็นคณะกรรมการจากกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีคณะกรรมการค่าจ้าง คณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน คณะกรรมการความปลอดภัย และคณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง อีกส่วนเป็นคณะกรรมการระดับสถานประกอบการ 4) หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะมาจากหน่วยงานของทางราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีระเบียบการคุ้มครองแรงงาน

### 3.3.6 แรงงานสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน ประกอบด้วยงานด้านระเบียบวินัยและกฎหมายแรงงาน และงานด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (ปิยะวัฒน์ จารุชนรัตน์กุล, ม.ป.ป) อาจกล่าวได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างคนใดคนหนึ่ง หรือกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหลายหลายกลุ่มเรื่องของการจ้างงาน นับตั้งแต่การว่าจ้างเข้าทำงานจนถึงลูกจ้างลาออกจากงานและผลประโยชน์ต่างๆ ที่ลูกจ้างพึงได้รับ โดยรัฐบาลมาเกี่ยวข้องกับในการกำหนดกรอบให้นายจ้างและลูกจ้างปฏิบัติตาม

ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าการบริหารแรงงานที่เริ่มต้นตั้งแต่ตัวแรงงาน ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานและนายจ้าง ไปจนถึงการกำหนดนโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมและคุ้มครองแรงงาน เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและภาคบริการ สำหรับในการศึกษาครั้งในมุ่งความสนใจไปยังแรงงานอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก โดยมีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## 3.4 แรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

### 3.4.1 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในงานบริการที่พัก

เนื่องจากงานบริการที่พักเป็นงานที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากและมีลักษณะเป็นงานบริการที่ต้องตอบสนองต่อลูกค้าเพื่อให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญ 4 ประการ (จิตตินันท์ เดชะคุปต์ และคณะ (2546)

1) ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมีผลต่อการกลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป พนักงานที่ให้บริการต้องเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าและเทคนิคที่เหมาะสมทั้งการปฏิบัติต่อ

หน้าลูกค้าหรือประสานงานภายใน เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการ ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ ทำให้ลูกค้ารู้สึกที่ได้รับจิตใจของการให้บริการ (Service mind) เกิดความเชื่อถือในการบริการที่ได้รับ และลดความกังวลที่จะได้รับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริการไม่เท่ากัน

2) ความสำคัญต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรมีผลต่อการเพิ่มศักยภาพ เพิ่มคุณค่าในตัวบุคคล สร้างโอกาสและความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าของงานอาชีพ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในงาน

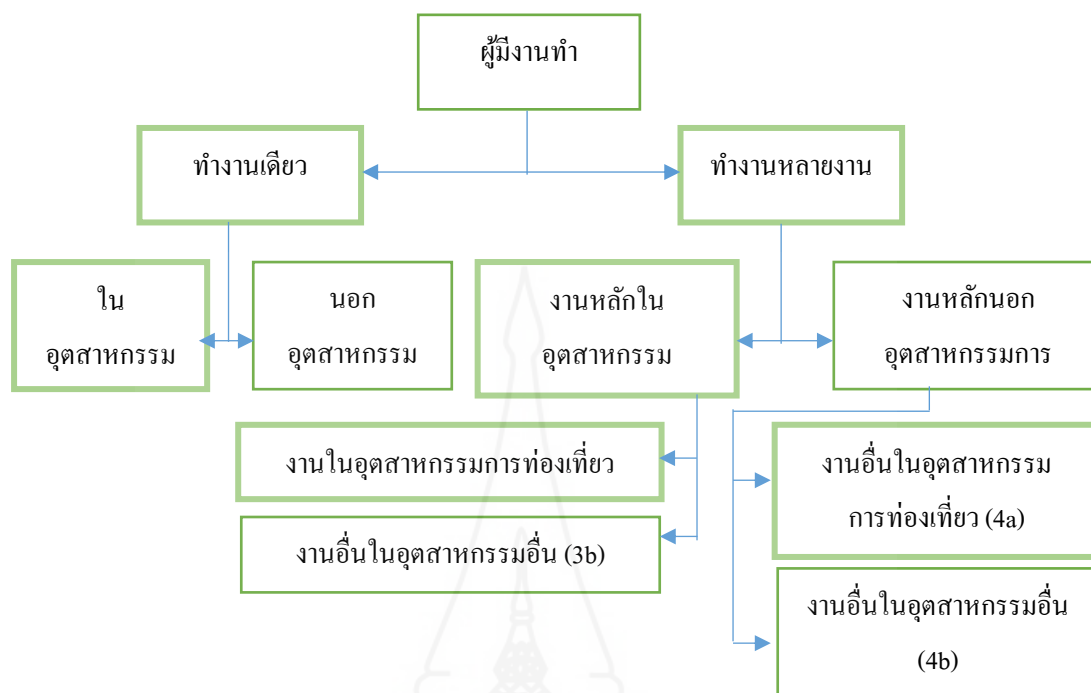
3) ความสำคัญต่อองค์กรหรือกิจการ เพราะธุรกิจบริการที่พักมีการแข่งขันสูง ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้งเนื่องจากได้รับความพึงพอใจจากการบริการ ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อกิจการ ดังนั้นถ้าบริหารบุคลากรได้ย่อมได้เปรียบทางธุรกิจ และรักษาความมั่นคงของกิจการ เพราะถ้าขาดแรงงาน หรือบุคลากรหมุนเวียนตลอดเวลาทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

4) ความสำคัญต่อสังคม เพราะทำให้เกิดการจ้างงานและกระจายรายได้ให้บุคคลหลายระดับ การพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในตัวประชากร และสร้างคุณภาพของสังคมให้สามารถทำงานร่วมกันได้ดี

การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในฐานะการดำเนินการในกลไกของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นอาจมาจากการทำงานที่มีสถานภาพการจ้างงานที่เหมือนและแตกต่างกัน แต่มุ่งไปยังการส่งมอบบริการที่ดีให้กับลูกค้า

### 3.4.2 ลักษณะผู้มีงานทำและการจ้างงานในงานบริการที่พัก

ผู้มีงานทำงานบริการที่พักเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แบ่งลักษณะของผู้มีงานทำเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานเดี่ยว หรือ ทำหลายงาน ซึ่งมีผลต่อการทำงานเป็นประจำ งานชั่วคราว/งานเสริม เมื่อพิจารณาด้านอุปสงค์ สถานประกอบการต้องการผู้ที่สามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง เพื่อแทนตำแหน่งที่ว่างงาน สำหรับผู้ที่มีงานทำบางคนมีงานทำมากกว่า 1 แห่งโดยงานหลัก คือ งานที่ได้เงินเป็นทางหลัก หรือ ใช้เวลาเป็นหลัก ดังนั้นจำนวนความต้องการแรงงานจะมากกว่าอุปทานแรงงานเพราะ ลูกจ้าง 1 คนอาจทำงานมากกว่า 1 แห่ง นอกจากนี้ในการศึกษาผู้มีงานทำในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มักมีการศึกษางานประจำหรืองานชั่วคราว จำนวนชั่วโมงในการทำงานควบคู่กันด้วยดังภาพที่ 2.6 และ 2.7



ภาพที่ 2.6 เปรียบเทียบผู้ทำงานเดี่ยวและหลายงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ที่มา: United Nation (2010, p. 63).

หมายเหตุ 1. คนที่ทำงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างเดี่ยว คือ กลุ่ม 1 3 และ 4a  
 2. คนที่ทำงานหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คือ กลุ่ม 1 และ 3  
 3. งานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คือ กลุ่ม 1 3 3a และ 4a  
 4.a คือ การจ้างงานที่ได้รับค่าจ้างจากการทำงานในรูปแบบของเงินเดือน ค่าตอบแทนเงิน หรือ อื่น ๆ

5.b คือ ผู้ที่ทำงานของตนเอง (Self-employment) คือ คนที่ทำงานโดยได้รับผลกำไรการทำงานให้ครอบครัว ได้รับเงินหรืออื่นๆ ตอบแทน และอาจเป็นเจ้าของก็ได้

แม้ว่าแรงงานจะทำงานได้มากกว่า 1 ตำแหน่ง สำหรับการศึกษาครั้งนี้ เน้นแรงงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสาขาบริการที่พัก ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่ได้รับการจ้างงานโดยตรง<sup>3</sup>

<sup>3</sup> ส่วนการจ้างงานทางอ้อม (indirect employment) เป็นตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการนักท่องเที่ยว เช่น ผู้ส่งวัตถุดิบให้ภัตตาคาร บริษัทก่อสร้างและบำรุงรักษาอุปกรณ์ในการท่องเที่ยว ผู้ผลิตเครื่องบิน

(direct employment) เป็นตำแหน่งงานที่ต้องบริการนักท่องเที่ยวโดยตรง เช่น พนักงานต้อนรับส่วนหน้าในโรงแรม พนักงานในห้องอาหาร กัปตันเครื่องบิน พนักงานขายของในร้านค้า (UNWTO, 2004)

บริบทการจ้างงานแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย พิจารณาจากการสำรวจการประกอบกิจการ โรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2559 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ แบ่งคนทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) คนทำงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง เงินเดือน หมายถึง เจ้าของกิจการ หุ้นส่วน โดยได้รับเงินเดือนค่าจ้างจากครัวเรือนเจ้าของกิจการหรือบุคคลอื่นที่ทำงานอย่างน้อย 20 ชั่วโมง/สัปดาห์ โดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนประจำ ถ้าได้รับจะเป็นลูกจ้าง 2) ลูกจ้าง หมายถึงคนที่ทำงานหรือกิจกรรมอื่นๆ ทั้งในและนอกโรงแรมและเกสต์เฮาส์ โดยได้รับค่าจ้างเงินเดือน เป็นประจำ เช่น ผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ผู้จัดการเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ พนักงานต้อนรับ ผู้ควบคุมการทำความสะอาด หัวหน้าพนักงานขาย พนักงานทำความสะอาด พนักงานของ คนสวน พนักงานขับรถ โดยแบ่ง 4 ประเภท ได้แก่ (2.1) ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ (2.2) รองหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ได้แก่ อาหาร เครื่องดื่ม ห้องพัก ต้อนรับ บุคคล การเงิน ช่าง หัวหน้าผู้ปรุงอาหาร เป็นต้น (2.3) พนักงานผู้ใช้เทคนิคระดับกลาง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ พนักงานต้อนรับ พนักงานบัญชี พนักงานผสมเครื่องดื่ม ผู้ควบคุมทำความสะอาด เป็นต้น (2.4) พนักงานที่ไม่ต้องใช้เทคนิค ได้แก่ พนักงานทำความสะอาด พนักงานขนของ คนทำสวน พนักงานขับรถ เป็นต้น

### 3.4.3 ตำแหน่งงานหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว (Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals : MRAs) โดยประเทศไทยได้ลงนามยอมรับเมื่อปี พ.ศ. 2552 กำหนดสมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจ โรงแรม (Hotel Services) และกลุ่มธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยว (Travel Services) โดยจะครอบคลุมทั้งหมด 32 ตำแหน่งงาน ใน 6 สาขา (กรมการท่องเที่ยว, 2559) สำหรับการศึกษารายละเอียดกลุ่มสาขาที่พัก แบ่งเป็น 4 กลุ่ม 23 ตำแหน่ง รายละเอียดตามตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.9 วิชาชีพด้านการท่องเที่ยวภายใต้ข้อตกลงบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน

1. สาขาที่พัก			2. สาขาการเดินทาง		
1.1 แผนต้อนรับ	1.2 แผนแม่บ้าน	1.3 แผนกอาหาร	1.4 แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	2.1 ตัวแทนท่องเที่ยว	2.2 บริษัททัวร์
- ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับ	- ผู้จัดการแม่บ้าน	- หัวหน้าพ่อครัว	- ผู้อำนวยการ	- ผู้จัดการทั่วไป	- ผู้จัดการธุรกิจ
- ผู้ควบคุมฝ่ายต้อนรับ	- ผู้จัดการฝ่ายซักรีด	- พ่อครัวแต่ละงาน	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	- ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	- ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด
- พนักงานต้อนรับ	- ผู้ควบคุมดูแลห้องพัก	ฝ่ายอาหาร	- ผู้จัดการ Outlet	- หัวหน้าผู้แนะนำการเดินทาง	- ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
- พนักงานต้อนรับ	- พนักงานซักรีด	- พ่อครัวขนมหวาน	เครื่องดื่ม	- ผู้แนะนำการเดินทาง	- ฝ่ายจัดการฝ่ายตัว
- พนักงานต้อนรับโทรศัพท์	- พนักงานดูแลห้องพัก	ขนมหวาน	- หัวหน้าพนักงานบริการ		- ผู้จัดการฝ่ายท่องเที่ยว
- พนักงานยกกระเป๋า	- พนักงานทำความสะอาด	- งานขนมปัง	- พนักงานผสมเครื่องดื่ม		
		- งานเนื้อ	- พนักงานบริการ		

ที่มา : กรมการท่องเที่ยว (2559).

การจ้างงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะมนุษย์เป็นผู้นำปัจจัยการผลิตการสร้างสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ดังนั้น ทักษะสูงย่อมทำให้เกิดการแข่งขัน และการสร้างนวัตกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาด ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวมาจากการศึกษาและฝึกอบรม อีกทั้งจะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของตลาดแรงงานลดปัญหาแรงงานไม่ตรงกับทักษะ ช่วยลดต้นทุนที่เกิดจากแรงงานลาออก และลดปัญหาการเลิกจ้าง ช่วยให้เกิดค่าจ้างที่ยืดหยุ่น การประเมินต้นทุนแรงงานชัดเจน และช่วยปรับปรุงสภาพการทำงานได้ ซึ่งผลสุดท้ายนำมาสู่การเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขัน UNWTO (2014)

### 3.5 ความหมายของผลิตภาพ

ผู้ให้คำนิยามต่าง ๆ ดังนี้

OECD (n.d.) กล่าวว่า ผลิตภาพ หมายถึง สัดส่วนระหว่างปริมาณผลผลิต (Output) และ ปริมาณของตัวป้อน (Input) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการวัดประสิทธิภาพระหว่างตัวป้อน เช่น แรงงาน ต้นทุน ซึ่งในการผลิตเป็นผลลัพธ์

โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่า ผลิตภาพ (Productivity) เป็นตัววัดความสามารถของธุรกิจ เป็นสัดส่วนของผลิตผลเทียบกับปัจจัยนำเข้า ดังนั้นเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องปรับปรุง

ประสิทธิภาพสูงสุด (Maximum efficiency) แต่ยังรวมถึงประสิทธิผล (Effectiveness) ในการวัดการดำเนินงานระยะยาว

ส่วนความหมายของผลิตภาพแรงงานมีดังนี้

APO (2015) กล่าวว่า ผลิตภาพแรงงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของสินค้าและบริการและมูลค่าที่เกิดขึ้นจากการผลิตสินค้าและบริการนั้นๆ

Investopedia (N.D.) กล่าวว่า ผลิตภาพแรงงาน หมายถึงการวัดอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ มาจากการวัดผลรวมของสินค้าและบริการที่ผลิตต่อชั่วโมง ถ้าชี้เฉพาะลงไป คือ ผลิตภาพแรงงานมาจากการวัดผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติที่แท้จริงหารด้วยชั่วโมงการทำงาน อัตราการเติบโตของผลิตภาพแรงงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ด้าน คือ ด้านการลงทุนและการออม เทคโนโลยี และการทุนมนุษย์

Ministry of Manpower, Singapore, (2013) กล่าวว่า ผลิตภาพแรงงาน หมายถึงสัดส่วนของผลผลิตที่แท้จริงต่อจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงผลิตภาพแรงงานสามารถพิจารณาได้จากจำนวนแรงงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง

อโนทัย พุทธารี ปุณฺทริก สุภอมรกุล และ พรสวรรค์ รักเป็นธรรม (2553) กล่าวว่า ผลิตภาพแรงงาน หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตกับจำนวนแรงงานในระบบเศรษฐกิจซึ่งในทางทฤษฎี ผลิตภาพแรงงานมีทั้งแบบผลิตภาพเฉลี่ยของแรงงาน (Average Labour Productivity) และผลิตภาพแรงงานหน่วยสุดท้าย (Marginal Labour Productivity)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (อ้างใน kumlai.free.fr) กล่าวว่า ผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity) หมายถึง ปริมาณผลงานเฉลี่ยต่อคนของลูกจ้างที่คำนวณเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปี ผลิตภาพแรงงานเป็นข้อมูลบ่งบอกความสามารถในการผลิตของแรงงานหรือลูกจ้างในแต่ละช่วงเวลา (เช่น ต่อชั่วโมง ต่อวัน ต่อสัปดาห์ ฯลฯ)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผลิตภาพแรงงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ของแรงงานคนกับการใช้ทรัพยากร ให้มีความคุ้มค่าในแง่ของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อระบบเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องตั้งแต่ในระดับปัจเจกบุคคล ถึงหรือระดับชาติ

### 3.6 ความสำคัญของผลิตภาพแรงงาน

ความสำคัญของผลิตภาพแรงงานมีความสำคัญดังนี้ (ดรุณี มูเก็ม, 2560 Gyorgy Sziraczki, 2015 และ investopedia, 2017)

1. ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ผลิตภาพแรงงานเป็นตัวขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดการบริโภคที่สูงขึ้น เพราะต้องผลิตสินค้าและบริการมาตอบสนอง ส่งผลให้เกิดการยกระดับมาตรฐานการดำรงชีพ

2. ต่อภาคการผลิต ทำให้เกิดการสร้างและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น
3. ต่อภาคเอกชน ส่งผลให้เกิดกำไรในการทำธุรกิจและมีเงินลงทุนเพิ่มขึ้น สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม และสร้างความสามารถในการแข่งขัน
4. ต่อแรงงาน ได้รับการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้มีเงินออมเพิ่มขึ้น ได้เพิ่มความรู้และความเชี่ยวชาญในการทำงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นและได้รับเงื่อนไขการทำงานที่ดี มีความมั่นคงในการทำงาน ทำงานด้วยความปลอดภัย
5. ต่อรัฐบาล ผลโดยตรงทำให้เก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น ส่วนอื่นๆ อาทิ ช่วยให้มีข้อมูลกำหนดนโยบายการพัฒนาขีดความสามารถทางด้านเศรษฐกิจกับประเทศอื่น ๆ หรือการวางแผนด้านกำลังแรงงานเพื่อลดความเสี่ยงจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่มีกำลังแรงงานลดลง อีกทั้งสร้างความมั่นคงด้านเศรษฐกิจและสังคม สร้างความเชื่อมั่นให้กับต่างชาติ

การวัดผลิตภาพแรงงานสามารถใช้การวัดผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมง ถ้าผลการคำนวณพบค่าคงที่ แสดงว่าสังคมนั้นมีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต และควรรักษาระดับต่อไป แต่ถ้ามีชั่วโมงการทำงานเพิ่มขึ้นแสดงว่าสังคมนั้นจำเป็นต้องมีการลงทุนด้านการศึกษา/ฝึกอบรมให้กับแรงงาน

แต่อย่างไรก็ตามการวัดผลิตภาพแรงงานในแต่ละกิจกรรมมีความแตกต่างกัน จำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมเช่นกัน

### 3.7 แนวคิดการวัดผลิตภาพแรงงาน

แนวคิดเรื่องผลิตภาพเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง (บรรจง จันทมาศ, 2548 และ ฉันทลักษณ์ มงคล, 2559)

1. แนวทางด้านวิทยาศาสตร์ เป็นการวัดค่าได้ออกเป็นรูปธรรม เน้นการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าซึ่งมาจากปัจจัยด้านคน เครื่องจักร วัตถุดิบ และวิธีดำเนินการ คำนวณจากความสัมพันธ์ระหว่างผลิตผล (Output) กับปัจจัยการผลิต (input) มีทั้งหมด 5 แนวทาง คือ

- 1.1 แนวทางที่ 1 ทำให้ผลิตผล (Output) เพิ่มขึ้นแต่ปัจจัยการผลิต (Input) เท่าเดิม เหมาะสำหรับการในสถานะเศรษฐกิจสภาพปกติ คือ มีจำนวนพนักงานเท่าเดิมแต่ปรับปรุงวิธีการทำงาน อบรมให้พนักงานมีทักษะ ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน บริหารงานด้วยคุณภาพ ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

- 1.2 แนวทางที่ 2 ทำให้ผลิตผล (Output) เพิ่มขึ้นแต่ปัจจัยการผลิต (Input) ลดลง เป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มผลิตให้มีค่าสูงสุด คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ไม่ให้มีการสูญเสีย อาทิ มีพนักงานในแผนกบรรจุ 12 คน แต่มี 6 คน ต้องสังเกตสินค้าที่มีปัญหา ถ้ามีการเปลี่ยนพนักงานไปใช้ประโยชน์อื่นย่อมทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลคุ้มค่ากว่า

1.3 แนวทางที่ 3 ทำให้ผลิตผล (Output) เพิ่มขึ้นแต่ปัจจัยการผลิต (Input) เพิ่มสูงขึ้น ในอัตราที่น้อยกว่าการเพิ่มของผลิตผล เหมาะสำหรับการขยายกิจการ

1.4 แนวทางที่ 4 ทำให้ผลิตผล (Output) เท่าเดิมแต่ปัจจัยการผลิต (Input) ลดลง เหมาะในช่วงเศรษฐกิจถดถอย ความต้องการในตลาดมีไม่มาก เช่นการประหยัดน้ำ ไฟฟ้า

1.5 แนวทางที่ 5 ทำให้ผลิตผล (Output) ลดลงจากเดิมแต่ปัจจัยการผลิต (Input) ลดลงมากกว่า เหมาะสมกับในภาวะที่ความต้องการของสินค้าและบริการมีน้อยลง

ทั้งนี้แนวทางทั้งหมดไม่สามารถระบุได้ว่าแนวทางใดเหมาะสมที่สุด เพราะต้องพิจารณาทั้งผลิตผลและปัจจัยการผลิตร่วมกัน แต่ต้องพิจารณาตลาดในแต่ละช่วงว่าแนวทางไหนที่เหมาะสมที่สุด โดยการวัดผลผลิตภาพการผลิต (Productivity) วัดได้ 2 ลักษณะคือ 1) การวัดผลผลิตภาพการผลิตบางส่วน (Partial Productivity) เป็นการวัดการผลิตโดยเลือกการผลิตชนิดหนึ่ง โดยให้ปัจจัยอื่นๆ คงที่ อีกทั้งการวัดผลผลิตภาพการผลิตบางส่วนมีการวัดผลผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity) เป็นหนึ่งในวิธีการซึ่งสามารถวัดได้จากจำนวนแรงงานและจำนวนชั่วโมงการทำงาน และ 2) การวัดผลผลิตภาพการผลิตรวม (Total Factor Productivity) การวัดอัตราส่วนของผลผลิตต่อการใช้ปัจจัยการผลิต แสดงเป็นการใช้ปัจจัยการผลิต (Input) 1 หน่วย ก่อให้เกิดผลผลิต (Output) กี่หน่วย ก่อให้เกิด (Output) กี่หน่วย

$$\text{ผลิตภาพการผลิต} = \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ปัจจัยการผลิต}}$$

นอกจากนี้ Spring (2011, pp: 5 - 6) กล่าวถึงการวัดปัจจัยการผลิต (input) และผลผลิต (Output) ได้ดังนี้

(1) การวัดผลผลิต (output) สามารถวัดได้จาก

(ก) ปริมาณเชิงกายภาพ (Physical Quantity) ในระดับปฏิบัติการที่มีในเงื่อนไขสินค้าและบริการเหมือนกัน ผลผลิตสามารถวัดเชิงกายภาพได้ เช่น จำนวนลูกค้าที่ได้รับบริการ จำนวนหนังสือที่ตีพิมพ์ การวัดแสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ไม่ได้เกี่ยวกับความผันผวนของราคา

(ข) มูลค่าทางการเงิน (Financial Value) เป็นการวัดในระดับองค์การ สามารถวัดได้จากยอดขาย มูลค่าการผลิต (Production Value) มูลค่าเพิ่ม (Value Added)

(2) การวัดปัจจัยการผลิต (Input) สามารถวัดได้จาก

(ก) แรงงาน หมายถึงพนักงานทุกกลุ่มในองค์กร ตั้งแต่ ผู้จัดการ เจ้าของกิจการ หุ้นส่วน ลูกจ้างในครัวเรือน และพนักงานชั่วคราว (Part-Time) ทั้งนี้แรงงานสามารถวัดได้



3 ทาง คือ (1) จำนวนชั่วโมงทำงานซึ่งสะท้อน ตัวป้อนที่แท้จริง (Actual Input) แต่ไม่รวมชั่วโมงที่ต้องจ่ายเงินแต่ไม่ได้ทำงาน อาทิ วันหยุด ลาภิจ เป็นต้น (2) จำนวนพนักงานที่เข้ามา ซึ่งรวมพนักงานประจำและพนักงานที่ทำงานชั่วคราวที่เข้ามาทำงานแทนในเวลาเดียวกัน ซึ่งจำนวนงานจะเปลี่ยนแปลงตลอด และ (3) ค่าจ้างแรงงาน (Cost of Labour) ซึ่งรวมเงินเดือน โบนัส สิทธิประโยชน์ให้กับพนักงาน

(ข) ทุน หมายถึง ทรัพย์สินกายภาพ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ ที่ดิน ดึก และการประดิษฐ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรสำหรับการผลิตสินค้าและบริการ วัดได้เป็นเชิงปริมาณ เช่น จำนวนชั่วโมงที่เครื่องจักรทำงาน หรือในเชิงการเงิน อาทิ ค่าเสื่อมราคา

2. แนวทางเชิงเศรษฐกิจและสังคม ตามคำนิยามของ European Productivity Agency (1958 อ้างใน วิภา โขมิตสุรังคกุล, 2546) กล่าวว่า “การเพิ่มผลผลิต เป็นความสำนึกในจิตใจที่มุ่งแสวงหาทางปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เป็นความพยายามอย่างต่อเนื่อง โดยมีพื้นฐานที่เชื่อว่าเราสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ เป็นความพยายามอย่างไม่มีที่สิ้นสุดที่จะปรับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้วิธีการ และเทคนิคใหม่ๆ เป็นความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าของมนุษย์ กล่าวได้ว่าแนวทางดังกล่าวให้ความสำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 ความสำนึกในจิตใจ คือ ความสามารถของมนุษย์ในการหาทางปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ได้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

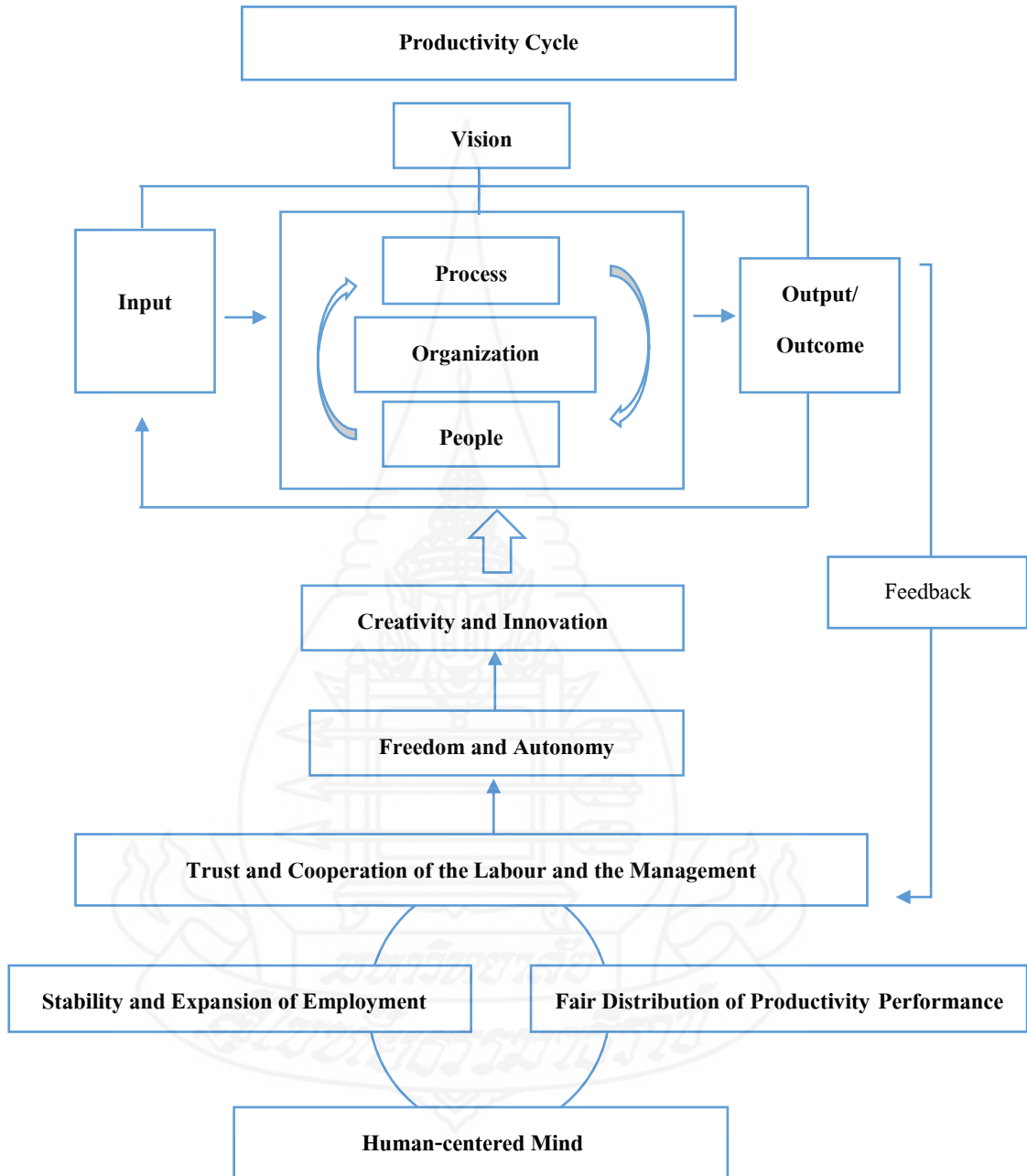
2.2 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับลดความสูญเสียทุกอย่างเช่นกัน

กล่าวได้ว่าแนวทางดังกล่าวให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของแรงงานให้เพิ่มขึ้นและดียิ่งขึ้น ควบคู่กับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการได้อย่างคุ้มค่าและมีความประหยัดให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

Choi Dong-kyu (2554) นำเสนอแนวคิดผลิตภาพแรงงานที่มีคนเป็นศูนย์กลาง<sup>4</sup> โดยอธิบายว่าเป็นการยอมรับแนวคิดการเป็นอิสระและนายตัวเอง และประยุกต์แนวคิดคนเป็นศูนย์กลาง การนำไปปฏิบัติ และการมุ่งความสนใจไปยังกิจกรรมต่าง ๆ กล่าวคือ ขั้นตอนจากปัจจัยการผลิตสู่กระบวนการ สู่ผลผลิต/ศักยภาพ ซึ่งเกี่ยวกับเทคนิค ระบบ และกระบวนการที่

<sup>4</sup> ได้พัฒนาแนวคิดมาจาก Douglas McGregor ที่นำเสนอทฤษฎีแรงจูงใจ X และทฤษฎีแรงจูงใจ Y บนความพึงพอใจของตนเองและองค์กร ตามทฤษฎี x มนุษย์มีแนวโน้มมีความคิดเชิงลบในการทำงานและขาดความสามารถในการควบคุมตนเอง การให้รางวัลและโทษจึงเป็นมาตรการหยุดภาวะในพนักงาน ส่วนทฤษฎี Y กลไกการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพของมนุษย์และส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ ทั้งนี้ได้นำเสนอวงจรการขับเคลื่อนผลิตภาพ ตามภาพที่ 2.7 ดังนี้



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดผลิตภาพแรงงานเป็นศูนย์กลาง

ภาพที่ 2.7 วงจรการขับเคลื่อนผลิตภาพ อธิบายได้ว่า

- วิสัยทัศน์ ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กรในการเพิ่มผลผลิตโดยรวม การรักษาหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยน ให้สอดคล้องตามสภาพแวดล้อม

- ปัจจัยการผลิต คือ วัตถุประสงค์ที่จำเป็นสำหรับทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง นิยามแบบกว้าง คือ ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กร เช่น นโยบาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ส่วนนิยามความหมายแคบ คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมขององค์กร เช่น ความต้องการของผู้บริโภค ผู้ถือหุ้น และพนักงาน

- กระบวนการ คือ การแปลงปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิตที่กำหนด ส่วนของแรงงานเป็นทรัพยากรในการบริหารที่ต้องสร้างสรรค์ผลผลิต

- ผลผลิต/ ผลลัพธ์ เป็นการสร้างสรรค์ขององค์กร แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ 1) ผลทางเศรษฐกิจ เช่น การสร้างงาน การเจริญเติบโตของการจ้างงาน และการเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการ 2) ผลทางการเงิน เช่น ยอดขายและรายได้ และ 3) ผลทางสังคม เช่น การบริหารแบบมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ผลที่ตามมา การดำเนินงานขององค์กร แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการผลิตและผลผลิต คือ ผลิตภาพ ผลิตภาพจึงเป็นผลลัพธ์ของกิจกรรมในองค์กร ที่แสดงประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยการผลิต และการผลิตสินค้าและบริการ

องค์กรที่นำแนวคิดผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง พบว่า พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน คัดคนที่มีความสามารถมาทำงานชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง ให้ความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างแรงงานและผู้บริหาร มีการจัดสรรผลผลิตอย่างเป็นธรรม การให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจ และการส่งเสริมการสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ โกลด์ ดีดีลัทธิธรรม (2546, น.42 - 43) ว่า คนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) ที่เป็นจุดเน้นขององค์กรวัดเพื่อความสัมพันธ์กับผลบริการ/ผลงาน (output) เช่น การวัดชิ้นส่วนงานต่อชั่วโมงการทำงานของคน ซึ่งเป็นแนวคิดการเพิ่มผลผลิตด้านแรงงาน (Labour Productivity) แต่ความจริงแล้วการเพิ่มผลผลิตมีองค์ประกอบอื่นๆ คือ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน เนื้อที่ให้บริการ เทคโนโลยี เป็นต้น

สรุปได้ว่าการวัดผลิตภาพแรงงานมี 2 แนวทาง โดยแนวทางแรกเน้นการวัดเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจน ส่วนแนวคิดที่ 2 เน้นการวัดเชิงคุณภาพ เน้นคุณค่าในเชิงประโยชน์หรือการเติบโตที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีที่มาจากปัจจัยแวดล้อม แรงงาน และนายจ้าง แต่ทั้ง 2 แนวทางต่างมีองค์ประกอบย่อยๆ ซึ่งเป็นที่มาของการมีผลิตภาพแรงงานที่ดีเช่นกัน

### 3.8 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

ILO (1969 อ้างถึงใน กระทรวงแรงงาน, 2560) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดผลิตภาพแรงงานมีหลายปัจจัย เช่น ผลผลิตหรือการจ้างงาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระดับผลิตภาพซึ่งอาจจัดกลุ่มหรือแบ่งกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. ปัจจัยทั่วไป (General Factors) ได้แก่ สภาพดินฟ้าอากาศ กระจายวัตถุดิบไปภูมิภาคต่าง ๆ งบประมาณและการให้สินเชื่อขององค์การในตลาดแรงงาน สัดส่วนของกำลังแรงงานต่อประชากรรวมทั้งประเทศ ศูนย์เผยแพร่กิจกรรมทางวิชาการและข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการผลิต เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านองค์กร และด้านเทคนิค (Organization and Technical factors) ได้แก่ ขนาดของการรวมกลุ่ม ขนาดและการควบคุมการผลิต คุณภาพของวัตถุดิบ การใช้เครื่องมือที่เหมาะสม การควบคุมคุณภาพของผลผลิต แผนผังและที่ตั้งของโรงงานและเครื่องจักรกล การซ่อมบำรุงและการให้บริการเชิงวิศวกรรมอื่น ๆ ค่าสึกหรอของเครื่องจักร เครื่องมือ ชั่วโมงทำงาน เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านคน (Human Factors) ได้แก่ การบริหารการจัดการและการแรงงาน สัมพันธ์ เื่อนไขทางสังคมและจิตใจ สิ่งจูงใจในรูปแบบเงินเดือนหรือค่าจ้าง การปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน ความยากลำบากในการทำงาน การแข่งขันในการผลิต การมีคุณธรรมในหน่วยงานและองค์ประกอบอื่น ๆ ของกำลังแรงงาน เช่น อายุ เพศ ความชำนาญความสามารถพิเศษและการฝึกอบรมต่าง ๆ เป็นต้น

APO (n.d) กล่าวว่าประเทศกำลังพัฒนาควรลงทุนในปัจจัยหลัก 2 เรื่องที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงานเหมือนประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศอุตสาหกรรม คือ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และการพัฒนาด้านการศึกษาและฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) กล่าวถึงแนวทางการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ดังนี้

1. การเพิ่มคุณภาพแรงงาน เช่น การเพิ่มศักยภาพแรงงาน อาทิ เพิ่มทักษะแรงงานด้วยฝึกอบรมให้เรียนรู้ วิธีการทำงานทั้งแนวราบและแนวตั้ง เพื่อพัฒนาแรงงานให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ ควรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานและสวัสดิการต่าง ๆ ในอัตราที่เหมาะสมกับคุณภาพหรือขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับแรงงานเพื่อให้หันมาเร่งพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น

2. การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ การสร้างระบบฐานข้อมูล (Database) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้ขายรวมกัน รวมทั้งภาครัฐควรมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนภาคเอกชนให้ร่วมพัฒนาฝีมือแรงงานในแต่ละกิจกรรมให้เพิ่มมากขึ้น โดยมีค่าใช้จ่ายที่สามารถนำมาลดหย่อนภาษีได้ การบริหารงานแนวใหม่ที่เน้นการเรียนรู้การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เช่น การเรียนรู้ห่วงโซ่อุปทาน ระบบคลัสเตอร์ เป็นต้น และควรมีการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการแบบโปร่งใส เพื่อพัฒนาองค์กรสู่มาตรฐานสากล

3. พัฒนาคุณภาพเทคโนโลยี ได้แก่ ปรับปรุงคุณภาพระบบสื่อสารเทคโนโลยีให้ทันสมัย พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในด้านการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเองและหน่วยงาน

สุมาลี สันติพลวุฒิ (2549) กล่าวถึงแนวทางการเพิ่มผลิตภาพแรงงานว่าสามารถทำได้หลายทางส่วนหนึ่งมาจากความพยายามเพิ่มความรู้และทักษะให้แก่แรงงานและผู้ประกอบการโดยตรง อีกส่วนหนึ่งนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อมที่ผู้ประกอบการสร้างขึ้น และส่งผลกระทบต่อผลงานของผู้ใช้แรงงาน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงภาวะเปรียบเทียบต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้สร้างขึ้นที่ส่งผลต่อสถานภาพแรงงานในระบบ โดยสถานประกอบการสามารถเพิ่มผลิตภาพแรงงานได้ดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านการพัฒนาทักษะของแรงงาน ประกอบด้วย

- 1.1 การจัดหาเทคนิคใหม่ๆ เพื่อมาปรับปรุงการผลิต และประสิทธิภาพของแรงงาน
- 1.2 การวางแผนจัดฝึกอบรมแก่แรงงาน และมีแผนพัฒนาคุณภาพแรงงานต่อเนื่อง มีการจัดฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ จัดฝึกอบรมมีทั้งงานในสาขาที่ทำและงานอื่น ๆ ที่เป็นภาพรวมขององค์กร
- 1.3 การมีกำลังแรงงานที่มีทักษะเหนือกว่าทำให้องค์กรได้เปรียบ แรงงานที่ใช้เครื่องจักรเครื่องมืออุปกรณ์ และบริหารเวลาได้ดีช่วยสร้างผลิตภาพแรงงานเพิ่มขึ้นได้

#### 2. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 2.1 การวางแผนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพที่ดี ทำให้ทราบความจำเป็นในการปฏิบัติ และทำให้แผนการเป็นจริง
- 2.2 การมีนโยบายและวิธีการที่ดีในการทำให้แรงงานทุกคนและทุกฝ่ายได้รับประโยชน์เท่าเทียมกัน ตั้งแต่การรับมาสมัครงาน และหลังเข้ามาทำงานได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน
- 2.3 การจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อติดตามตรวจสอบผลิตภาพแรงงานและแก้ไขปัญหาทันเวลา
- 2.4 ระบบโครงสร้างของค่าจ้างที่เป็นธรรม มีนโยบายการปรับตัวเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของค่าจ้างทันต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมตลอดเวลา

- 2.5 การใช้นโยบายด้านการตลาดอย่างจริงจัง
  - 2.6 การจัดการที่ดี มีความรอบรู้ในงานด้านบุคลากร สามารถจัดคนได้ตรงกับงาน
  3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย
    - 3.1 การรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพดี
    - 3.2 การมีอุปกรณ์วัสดุต่าง ๆ เพียงพอกับการผลิตได้ตามความต้องการ
    - 3.3 สถานภาพการทำงานที่เหมาะสม ช่วงเวลาในการทำงาน การพักผ่อน ห้างอาหาร การให้บริการสวัสดิการอย่างพร้อมเพรียง
    - 3.4 การเพิ่มปริมาณปัจจัยทุนต่อแรงงาน เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพ
  4. ด้านแรงงานสัมพันธ์ ประกอบด้วย
    - 4.1 มีความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการและฝ่ายแรงงาน มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี เมื่อทราบความต้องการก็มีการประสานงานระหว่างกัน ดังนั้นสิ่งที่ต้องมีคือการจัดระบบสื่อสารให้เข้าใจระหว่างกัน
    - 4.2 มีการดำเนินงานไตรภาคี ได้แก่ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายสหภาพแรงงาน และฝ่ายแรงงาน บนพื้นฐานของการได้ประโยชน์ร่วมกัน
  5. ด้านจิตวิทยา ประกอบด้วย
    - 5.1 การติดตามสอดส่องเพื่อทราบความทุกข์ยากของผู้ร่วมงานและหาทางช่วยเหลือ ถ้าลูกจ้างทราบว่านายจ้างสนใจย่อมเกิดกำลังใจในการทำงาน และทุ่มเทกับงานที่ทำ
    - 5.2 การกระตุ้นแรงงานให้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ การให้รางวัล โบนัส ค่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้ตื่นตัวในการปฏิบัติงาน
    - 5.3 มีจิตสำนึกด้านต้นทุนและคุณภาพ ถ้าแรงงานมีความคิดถึงคุณภาพและความประหยัดย่อมทำให้ทำงานไปได้ดี
    - 5.4 มีจิตสำนึกความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุ โดยถือเป็นหน้าที่ของหน่วยงานต้องบริหารจัดการเป็นไปตามกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน ไม่ถือว่าเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายต่อแรงงาน
    - 5.5 มีความยินดีและยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่า การจัดการที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน มีลักษณะสำคัญดังนี้
- ความยืดหยุ่นในการทำงานที่มาจากการทำงานข้ามสายงาน ทำให้พนักงานมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย โดยเฉพาะการทำงานสลับเปลี่ยนที่มีความจำเป็น อีกทั้งเพิ่มความสามรถในการแข่งขัน

- ความรับผิดชอบและการมอบอำนาจ เพื่อให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาได้

- การฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติงานได้หลากหลาย

นอกจากนี้ยังประกอบด้วย ทักษะ ทักษะ ประสิทธิภาพของระบบ ระดับเทคโนโลยี การลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวก ประสิทธิภาพ

OECD (2015) เสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงานในอนาคต ประกอบด้วย 1) ความสามารถขององค์กรในระดับประเทศนำเทคโนโลยีและความรู้มาพัฒนาตามกระแสโลก 2) การผสมผสานเทคโนโลยี และความรู้ที่มีอยู่เข้ามาในองค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป และ 3) การใช้ความรู้ในตัวบุคคลเป็นตัวสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรระดับประเทศ การเข้ามาของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อันจะส่งผลให้เกิดนโยบายในการจัดสรรทรัพยากรไปยังองค์กรที่มีผลิตภาพที่ดี เช่น อัตราแรงงานที่มีทักษะไม่ตรงกับความต้องการในตลาดแรงงานจะเพิ่มมากขึ้นในองค์กรที่ใช้นวัตกรรม และทำให้เกิดค่าจ้างที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งการจัดการกับปัญหาดังกล่าวมีความสำคัญที่ทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาเรื่องทุนมนุษย์ในองค์กร ซึ่งนโยบายดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความเท่าเทียมในการพัฒนาคุณภาพ โดยการให้เงินช่วยเหลือเพื่อที่จะได้แรงงานที่ตรงกับทักษะ ทั้งนี้จะช่วยให้องค์กรขนาดเล็กเติบโตได้อย่างรวดเร็ว มิฉะนั้นจะทำให้องค์กรล่าหลังส่วนนโยบายที่ควรส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงานอย่างยั่งยืน คือ 1) การสนับสนุนนวัตกรรมระดับโลก ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับองค์กรแนวหน้าระดับประเทศ 2) สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่จะช่วยให้เกิดการสร้างผลิตภาพแรงงาน และ 3) การลดการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

ทั้งนี้การส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงานอย่างยั่งยืน ควรมี 1) พัฒนากองทุนสาธารณะ หรือการวิจัยพื้นฐานในองค์กรที่ช่วยสนับสนุนเงินกับนักวิจัย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวมาอยู่ในระดับโลก 2) ควรมีการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศในเรื่องการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เป็นกลไกในการประสานความร่วมมือระหว่างการลงทุน งานวิจัยและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระบวนการวิจัยและพัฒนา เงินอุดหนุน เป็นต้น 3) การเติบโตของผลิตภาพแรงงาน มาจากนโยบายการค้าเสรี การเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่าในระดับโลก และการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี 4) นโยบายด้านกฎหมายและการเงินที่สนับสนุนการทำธุรกิจของภาคเอกชนให้สามารถแข่งขันกับตลาดระดับโลก และมีพื้นฐานมาจากนวัตกรรม 5) การเปิดกว้างของตลาด ที่ไม่ได้ให้ความช่วยเหลือด้านการเงินหรือภาษี ทำให้การแข่งขันชัดเจน 6) นโยบายด้านนวัตกรรม รวมทั้งด้านการวิจัยและพัฒนา การให้ความช่วยเหลือด้านเงินช่วยเหลือการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคเอกชน 7) นโยบายที่ลดอุปสรรคต่อการเข้าและ

ออกของผู้ประกอบการ และการพัฒนาประสิทธิภาพของการ matching แรงงานที่จะช่วยเพิ่มผลิตภาพแรงงานลดปัญหาแรงงานไม่ตรงกับทักษะ 8) การปฏิรูประบบนโยบายกีดกันการเคลื่อนย้ายแรงงาน และ ลดปัญหาแรงงานไม่ตรงกับทักษะ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลิตภาพแรงงานในภาพรวมต้องมีปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี การบริหารงาน การฝึกอบรม รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมเงื่อนไขในการทำงานที่เหมาะสมมีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

### 3.9 ผลิตภาพกับส่วนการบริการ

งานบริการถือเป็นงานที่มีความท้าทายในการวัดผลิตภาพออกมาเป็นรูปธรรม เพราะกระบวนการให้บริการมีขั้นตอนและลำดับที่ซับซ้อน และเป็นความสามารถเฉพาะบุคคล แม้ว่ามีปัจจัยมาจากการฝึกอบรม เทคโนโลยี รวมทั้งการบริหารจัดการขององค์กรก็ตาม ซึ่งมีนักวิชาการให้ความเห็นไว้ดังนี้

Jay Heizer and Barry Render (2549) กล่าวว่า การบริการมีวิธีการเฉพาะในการวัด และการปรับปรุงการเพิ่มผลิตภาพ การวิเคราะห์ทางด้านทฤษฎีเศรษฐศาสตร์เป็นพื้นฐานสำหรับกิจกรรมการผลิตสินค้าไม่สามารถนำมาใช้กับภาคบริการ ได้ทำให้ผลิตภาพในส่วนของบริการยากที่จะปรับปรุง เนื่องจากงานบริการมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นงานที่ต้องใช้แรงงานมีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นหลัก อาทิ งานการสอน
2. เป็นกระบวนการที่ใช้กับปัจเจกบุคคลเฉพาะราย อาทิ งานให้คำปรึกษาทางการลงทุน
3. เป็นงานที่ต้องใช้สติปัญญาดำเนินการ โดยผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ อาทิ งานด้านการแพทย์
4. มีความยากในการใช้เครื่องจักรและระบบอัตโนมัติ อาทิ งานด้านการตัดผม
5. มีความยากในการวัดและประเมินผลทางด้านคุณภาพ อาทิ งานให้คำปรึกษาทางกฎหมาย

ทั้งนี้ งานใดมีความเกี่ยวข้องกับการบริการเฉพาะบุคคล มีการใช้ความรู้ความสามารถในการให้บริการเพียงใดก็มีความยากในการเพิ่มผลิตภาพ แต่อย่างไรก็ตาม แม้การวัดจะเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่การปรับปรุงคุณภาพจำเป็นต้องดำเนินการต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Hwee Noi Goh (2010) กล่าวว่า การเพิ่มผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรม (Hotel Industry) มีความซับซ้อนที่จะวัดออกมาเป็นผลผลิตโดยทั่วไป เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าไม่สามารถวัดได้จากคุณภาพของ โรงแรมและการบริการ หรือการเลือกพักอาศัยเป็นระยะเวลาสั้น แต่อธิบายประสบการณ์การใช้บริการในครั้งนี้ ส่วนการลดต้นทุนด้านแรงงานอาจจะทำให้เกิดการลดคุณภาพ



ในการบริการซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเช่นกัน อีกทั้งการตัดสินใจใช้บริการมาจากหลายปัจจัย เช่น ขนาดโรงแรม ประเภทที่พัก สถานที่ การบริการ การบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคลในทางปฏิบัติ รูปแบบความต้องการหลากหลาย ดังนั้นการวัดเป็นผลผลิตภาพแรงงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดต่าง ๆ มาก แต่ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาผลผลิตภาพและรูปแบบการวัดที่เหมาะสม ดังนั้นจึงมักใช้การบริการที่สำคัญๆ มาวัดผลผลิตภาพแรงงาน มักพิจารณาจากศักยภาพในการบริหารจัดการและประสิทธิภาพในการควบคุมองค์กร และประสิทธิผลกับการใช้ทรัพยากร ดังนั้นโรงแรมต้องเลือกการวัดผลผลิตภาพสำคัญที่จะช่วยให้เห็นถึงการพัฒนาและการควบคุมระบบการปฏิบัติการ

โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่าการบริหารการเพิ่มผลผลิตภาพแรงงาน แบ่งเป็น 3 ระดับ

1. การเพิ่มผลผลิตแบบมุ่งรักษาเกณฑ์มาตรฐาน (Productivity by maintance) คือ การปฏิบัติได้ตามระบบที่วางไว้

2. การเพิ่มผลผลิตแบบมุ่งปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง (Kaizen or Unending Improvement) คือ การปฏิบัติโดยปรับปรุงการทำงานที่โดยลดระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้สั้นได้

3. การเพิ่มผลผลิตโดยมุ่งพัฒนาแบบก้าวกระโดด (Innovation) เช่น การเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากเดิมสิ้นเชิงทำให้ได้ผลที่ดีกว่า

การเพิ่มผลผลิตในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันต้องมีเทคโนโลยีของเพื่อให้อแข่งขันได้ส่วนการวัดการเพิ่มผลผลิต มี 2 วิธีการ คือ

1. แบบดั้งเดิม เป็นวิธีที่ประยุกต์มาจากวิศวกรรมอุตสาหกรรม (ID Technique) กับกิจกรรมในการให้บริการ กล่าวคือ ผลผลิตหรือผลบริการ (Output) ได้รับการอธิบายเป็นลำดับขั้นตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับปฏิบัติงาน โดยมีลำดับดังนี้

ตารางที่ 2.10 ลำดับขั้นการวัดการเพิ่มผลผลิตในภาคบริการ

ลำดับ	รายละเอียด
8	ผลสัมฤทธิ์ (Result) คือ ผลลัพธ์ของกิจกรรม (ระดับองค์กรโดยรวม)
7	ผลผลิตหรือผลบริการรวม (Gross Output) คือ กลุ่มของผลผลิตหรือบริการที่เสร็จของหน่วยบริการที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยระดับฝ่ายแบ่งผลผลิต/ผลบริการในรูปงานประจำเป็นฝ่ายต่าง ๆ
6	แผนงาน (Program) คือ กลุ่มผลผลิตขั้นสุดท้ายของแผนงาน แบ่งเป็นผลผลิตในรูปของงานไม่ประจำงานโครงการ

## ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ลำดับ	รายละเอียด
5	ผลผลิตหรือผลบริการขั้นสุดท้าย (End Product) คือ หน่วยของผลผลิตหรือผลบริการขั้นสุดท้ายของแผนงาน
4	ผลผลิตหรือผลบริการระยะกลาง (Intermediate Product) ผลผลิตหรือผลบริการของโครงการ (Project) ภายใต้อแผนงาน (ตั้งแต่ 2 โครงการขึ้นไปเป็น 1 แผนงาน)
3	งาน (Task) คือ ผลผลิตหรือผลบริการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของโครงการ
2	กิจกรรม (Element) เป็นองค์ประกอบของงาน มีความซับซ้อนน้อยสุดในกระบวนการบริการขององค์การหนึ่ง ๆ จะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตผู้บริหารต้องลงไปควบคุมถึงระดับกิจกรรม การวัดต้องถึงระดับกิจกรรมด้วย
1	การเคลื่อนไหว (Motion) การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละราย นิยมใช้กิจกรรมที่เคลื่อนไหวมาก ๆ มีหลายร้อยขึ้นไป เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานมีคุณภาพ

ที่มา : โกลด์ ดีซีลธรรม (2546, น. 45 – 46).

ดังนั้น การวัดการเพิ่มผลผลิตในภาคบริการ มีการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ข้อมูลระดับ 1 ปัจเจก ถึงระดับ 8 คือ องค์การภาพรวมซึ่งการกำหนดตัวชี้วัด จะคิดตามตามตัวบ่งชี้ของหน่วยการทำงาน เช่น ผลผลิตต่อคนงาน ชั่วโมงการทำงาน

ส่วนวิธีการวัดการปฏิบัติงานที่สามารถใช้วัดการเพิ่มผลผลิตด้านบริการ มีดังนี้

1. เทคนิคการวัดที่ไม่เป็นทางการ (Informal Techniques) คือการสังเกตของหัวหน้างาน โดยหัวหน้าต้องรู้เรื่องงานที่ลูกน้องปฏิบัติ และต้องเคยวัดมาเมื่อเทียบกับครั้งก่อน ถ้าไม่มีการเปรียบเทียบไม่เกิดผลใด ดังนั้นจึงมีความหมายในการปรับปรุง

2. เทคนิคกึ่งทางการ การสุ่มตัวอย่างการปฏิบัติงาน (semiformal techniques –work sampling) ผู้วัดจะทำรายการของการปฏิบัติงาน และกำหนดความถี่การปฏิบัติงาน จำนวนผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงาน (Output) สามารถนำเอาชิ้นงานตั้งหารด้วยเวลาที่ใช้

3. เทคนิคเป็นทางการ การศึกษาเวลา (formal techniques –Time study) วิธีนี้จะวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมย่อยต่างๆ ทางปฏิบัติจะมีการมอบหมายให้พนักงานที่มีคุณภาพทำเพื่อดูว่าใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใด จากนั้นกำหนดเวลาดังกล่าวเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การวัดการเพิ่มผลผลิตจะวัดประสิทธิภาพ มากกว่าประสิทธิผล แต่สามารถแก้ไขได้ดังนี้ตามตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 ปัญหา ผลกระทบและวิธีการแก้ไข ระบบการวัดแบบดั้งเดิม

ระบบการวัดแบบดั้งเดิม	ผลกระทบและปัญหา	ระบบการวัดที่ต้องการ
การวัดสะท้อนกิจกรรมทำเพื่อลดปัจจัยนำเข้า	ทำให้สนใจปัจจัยนำเข้ามากกว่าผลผลิต/ผลงาน (output) และผลลัพธ์ (Outcome) การวัดการบริการควรวัดด้วยประสิทธิผล เช่น ความพึงพอใจ คุณภาพ ความทันกาล	การวัดต้องเห็นบริการเพื่อสร้างผลผลิตหรือผลงานและผลลัพธ์
เกณฑ์ตัวเดียวใช้ประเมินการทำงานที่	การวัดกิจกรรมเป็นครั้งๆ ทำให้ไม่เห็นภาพรวม จึงไม่เห็นข้อดีของงานบริการ ความบกพร่องทั้งหมด การบริการลูกค้าต่างกันต้องมีระบบหลากหลายที่สามารถปรับมุมมองที่ตรงกับความต้องการ	กลุ่มการวัดที่ใช้อธิบายงานได้ทั้งหมด
การวัดโดยฝ่ายบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ	บุคลากรไม่เชื่อการวัด เพราะเกณฑ์ถูกกำหนดจากคนนอกกลุ่ม	การวัดที่กำหนดโดยบุคลากรในกลุ่ม
การวัดที่กำหนดเพื่อเปรียบเทียบพนักงานคนอื่น ๆ	งานบริการเป็นอิสระ หลายคนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มาตรฐานคนหนึ่งใช้กับอีกคนทำให้เกิดความรู้สึกว่าทำงานที่ควบคุมได้ดีบางส่วน ดังนั้นตัวชี้วัดประสิทธิผลของการบริการควรให้ความพยายามร่วมกัน การวัดเป็นกลุ่ม	การวัดกำหนดเพื่อกลุ่มงานทั้งหมด เป็นการเปรียบเทียบด้านเวลา
วิธีการลงโทษที่ใช้สำหรับการควบคุม/การติดตาม	คุณภาพและประสิทธิผลไม่ได้รับการพิจารณา เนื่องจากเน้นกิจกรรมที่วัดว่าแต่ละช่วงเวลาได้งานจำนวนเท่าใด ซึ่งทำให้ต้องทำงานไม่จำเป็นเพื่อให้งานตามความต้องการขั้นต่ำสุด	การวัดที่ใช้เพื่อแก้ปัญหาเพื่อวางแผนและสอนงาน

ที่มา : T.A Salemme (1987 อ้างใน โกศล ดิษฐ์ธรรม, น. 48 – 49).

1. แบบ Family of measurement : FOM เป็นการวัดการเพิ่มผลผลิตภาพพนักงานด้านบริการได้ผลกว่า เป็นของ America Productivity and Quality Center มี 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่จะวัด (Establish) ซึ่งจะช่วยให้ทราบเบื้องต้นว่าจะวัดอะไร

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบสิ่งที่จะวัด (Diagnose) คือ (1) ตรวจสอบสิ่งที่จะวัดได้แก่ ตรวจสอบว่าจะวัดอะไรบ้าง วิธีได้คำตอบของการวัด ให้ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันระดมสมอง (2) วิเคราะห์สิ่งที่จะวัด ได้แก่ การแยกแยะสิ่งที่วัดว่าสามารถคำนวณ หรือ วัดเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนารูปแบบการบริการเพื่อความพอใจ ซึ่งต้องช่วยกันพิจารณากำหนดตัวที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การปรับปรุงพัฒนาวิธีการวัด (Develop) คือความพยายามที่จะวัดหรือตัวเลขที่สามารถสื่อความหมายในแง่ของการเพิ่มผลผลิตได้

ขั้นตอนที่ 4 การปรับให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (Adjust) เมื่อวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 3 มีข้อบกพร่องต้องพัฒนาให้เหมาะสม เช่น แผนกต้อนรับวันที่ลูกค้ามากมีพนักงานบริการจำนวนมาก เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการได้รวดเร็ว แต่วันที่ไม่ค่อยมีลูกค้าจำนวนพนักงานลดลง

จุดอ่อนของการวัดแบบดั้งเดิม การขาดปัจจัยนำเข้า (Input) จากคนที่ต้องวัด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่การวัดแบบ FOM ให้ความสำคัญกับการนำเข้าของสิ่งที่วัด ถ้าเข้าใจคนที่เกี่ยวข้องกับการวัดย่อมวัดถูกต้อง แม่นยำ นอกจากนี้ความเข้าใจในระบบงานมีส่วนให้วัดถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า อีกทั้งถ้ารู้กระบวนการ ช่วงผลผลิต ผลบริการ วิธีการวัดแบบ FOM กำหนดกลุ่มงานชัดเจน

ทั้งนี้ การวัดผลผลิตภาพของภาคบริการประกอบด้วยเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลุ่ม ผ่านมุมมองภายใน (Internal perspective) หมายถึง มาจากในกลุ่มที่วัด ส่วนมุมมองภายนอก (External perspective) หมายถึง มุมมองจากภายนอกของกลุ่มที่วัด ในขณะที่ตัวชี้ประสิทธิภาพ (Efficiency indicators) ให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่าง ๆ ของฝ่ายหรือหน่วยงานที่มีปัญหา ส่วนตัวชี้วัดประสิทธิผล (Effectiveness Indicators) เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของหลักของงาน (Major Outcomes of Work) เช่น ความแม่นยำในการทำรายงานทางการเงิน กิจกรรม (Activities) คือ ตัวสร้างผลลัพธ์ของงานบริการ (Outcomes) ดังนั้นการทำความเข้าใจในความหมายของการวัดผลลัพธ์ต้องเข้าใจกิจกรรมให้ชัดเจนก่อน

ระบบการบริหารที่ใช้เวลาบริการลูกค้านาน ๆ ต้องเน้นรูปแบบการบริการมากกว่า ความรวดเร็ว ต้องวัดรูปแบบของการเพิ่มประสิทธิผล (Maximizing Effectiveness) ในทางตรงข้ามถ้าต้องบริการลูกค้าทีละมากๆ เช่น ให้บริการผู้มาฝากเงิน ต้องเน้นเรื่องประสิทธิผล

การเน้นในเรื่องประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การเพิ่มรายละเอียดของคุณภาพของบริการ ต้องวัดว่าลูกค้าต้องการให้ต้อนรับอย่างไร ต้องบริการเรื่องใดบ้างจึงจะพอใจ แต่ในขณะการเน้นเรื่องประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการลดต้นทุนในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะการเพิ่มความรวดเร็วในการบริการ ดังตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 ขอบเขตของการวัดการเพิ่มผลผลิตในกลุ่มงานบริการ

วัตถุประสงค์ที่สำคัญ	ประเด็นภายใน	ประเด็นภายนอก
<p>ประสิทธิภาพ</p> <p>การประเมินการใช้ทรัพยากรในการบริการและการใช้เวลาของพนักงานและอุปกรณ์ต่าง ๆ</p>	<p>- ความสามารถในการทำกำไร</p> <p>- ผลการให้บริการต่อปัจจัยนำเข้าของกระบวนการหลัก</p>	<p>- ต้นทุนเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ</p> <p>- เทียบวัดกับองค์กรภายนอก</p> <p>- เทียบงบประมาณกับประมาณการ</p>
<p>ประสิทธิผล</p> <p>ครอบคลุมความสามารถของระบบบริการในการบรรลุเป้าหมาย เช่น ระดับของกิจกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยทั่วไปมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการดำเนินงานที่แท้จริง</p> <p>คุณภาพ: การให้บริการตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และการควบคุมการผันแปรของการบริการที่ได้</p>	<p>- ความผิดพลาด</p> <p>- การขัดจังหวะ</p>	<p>- ความน่าเชื่อถือ</p> <p>- การตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <p>- ชีตความสามารถ (Competence)</p> <p>- ความสามารถในการเข้าถึง (Accessibility)</p> <p>- ความสุภาพ</p> <p>- การสื่อสาร</p> <p>- ความปลอดภัย</p>

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญ	ประเด็นภายใน	ประเด็นภายนอก
ประสิทธิผล ความตรงต่อเวลา (ต่อ)	กำหนดเวลาของกลุ่ม	งานที่ทำไม่ทัน กำหนดเวลาของลูกค้า
อื่น ๆ	การขาดงาน อัตราการลาออกจาก งาน	- ความยืดหยุ่น - นวัตกรรม - ความคิดสร้างสรรค์ - รางวัล/ค่าชม - ส่วนแบ่งตลาด

ที่มา : โกลด์ ดีซีลธรรม (2546, น. 92).

การพัฒนาผลผลิตภาพของแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสาขาบริการที่พักมีความซับซ้อน เนื่องจากลักษณะงานบริการที่อาศัยทักษะประสบการณ์ส่วนตัวในการส่งมอบบริการที่ให้กับนักท่องเที่ยว รวมทั้งการทำงานในห้องครัวบรรจุเป้าหมาย ซึ่งมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการพัฒนานี้ด้วย

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการประเมินสภาพแวดล้อม

##### 4.1 ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อให้เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งนี้ มีความสำคัญ 3 ประการ คือ บทบาทกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมรวมทั้งผลกระทบที่จะเกิดขึ้น บทบาทประสานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และบทบาทกำหนดหน้าที่ขององค์กร ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร (Johnson and Scholes ,1997 อ้างใน ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2557)

## 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เกณฑ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์ วัฒนา, 2557)

### 4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกมีขอบเขตที่กว้างและนอกเหนือการควบคุมขององค์กร และสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์กร เพราะถือเป็นโอกาสและอุปสรรคที่จะมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กรที่มีลักษณะเดียวกัน แตกต่างกัน คาดการณ์ได้หรืออาจไม่ได้ สามารถแบ่งสภาพแวดล้อมได้ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546 เสนาะ ดิยาวี, 2546 ปกรณ์ ปรียากร, 2550 และ พสุ เศษรินทร์, 2551)

1) สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และสภาพสังคม ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถใช้ PESTLE Analysis ประกอบด้วย (Professional academy, n.d. และ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2559) โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- P : Political การเมือง หมายถึง การวิเคราะห์นโยบาย กฎเกณฑ์ สภาพทางการเมืองของภาครัฐบาลเชิงบวกและลบซึ่งน่าจะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น นโยบายรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี นโยบายพรรครัฐบาล กฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ความมั่นคงของประเทศ เสถียรภาพของรัฐบาล เป็นต้น

- E : Economic เศรษฐกิจ หมายถึง การวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาค และจุลภาค เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวม อัตราการว่างงาน อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา เป็นต้น

- S : Sociocultural สังคมและวัฒนธรรม หมายถึง โครงสร้างทางสังคม ภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานภายใน เช่น ระดับการศึกษา ประเพณี ความเชื่อ การใช้ชีวิต การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น

- T : Technology เทคโนโลยี เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ หรือเทคโนโลยีจากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานภายใน มีผลต่อการผลิตสินค้าและบริการ ลักษณะเครื่องมือ การแลกเปลี่ยนความรู้และวิชาการ เป็นต้น

- L : Legal กฎหมาย ทั้งนี้ได้รวมถึงด้านสุขภาพ ความปลอดภัย โอกาสที่ได้รับอย่างเท่าเทียม สิทธิผู้บริโภค

- E : Environment สภาพแวดล้อม เนื่องจากความตื่นตัวของความจำกัดของทรัพยากรทำให้ต้องพิจารณาว่าปัจจัยนี้ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมหรือไม่

การประเมินดังกล่าวทำเพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threats) จากสภาพแวดล้อม การตรวจสอบสภาพแวดล้อม และควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปในสังคม (General or Societal Environment) และสภาพแวดล้อมของตัวงาน (Task environment) ทั้งด้านการแข่งขันและด้านความร่วมมือ

2) สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบโดยตรงกับอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้แก่

- ลูกค้า หมายถึง ความต้องการของลูกค้าที่มีผลต่อการผลิตสินค้าและบริการ

- การแข่งขัน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการต่อสู้กับคู่แข่งเพื่อให้เหนือกว่า ทำให้เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพขององค์กร และคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

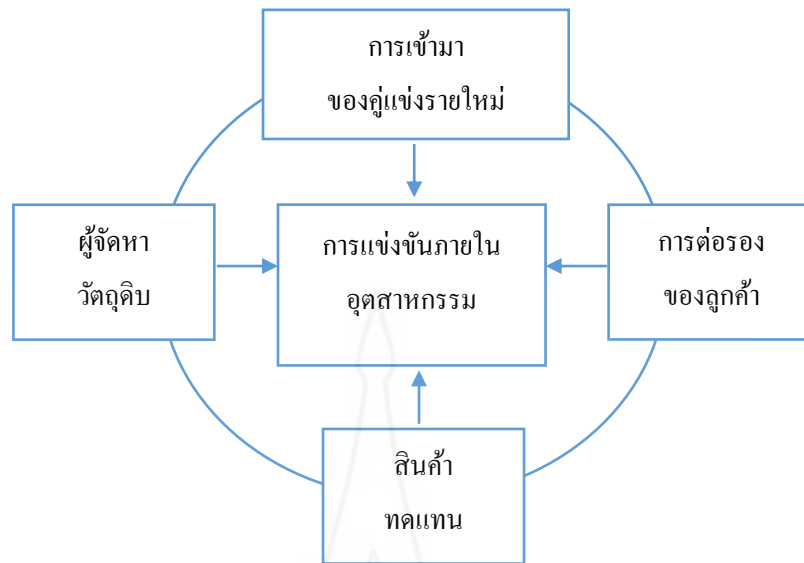
- ตลาดแรงงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน คุณสมบัติของพนักงาน ระดับทักษะ การฝึกอบรม อัตราค่าจ้างแรงงาน อายุพนักงาน เป็นต้น

- ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต หมายถึง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการจัดหาทรัพยากรเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการ

- สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ หมายถึง กาดำเนินธุรกิจกับต่างประเทศ แม้ว่าไม่ได้เกี่ยวกับต่างประเทศ แต่ต้องศึกษาเพื่อประโยชน์ในการขยายตัวในอนาคต

ทั้งนี้ มีเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ Five Force Model ของ Michael E. Porter ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจว่าควรดำเนินการอย่างไร และปรับเปลี่ยนตรงไหนเพื่อรักษาความได้เปรียบ โดยมีทั้งหมด 5 ประเด็น ตามภาพที่ 2.8 ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2548, น. 92-94 และ พสุ เตชะรินทร์, 2551)





ภาพที่ 2.8 Five force model

(1) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry among Existing Competitors) การแข่งขันจะรุนแรง เมื่อองค์กรหนึ่งเห็นช่องทางในการได้กำไรหรือถูกคุกคามจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การได้รับความช่วยเหลือจากประเทศเพื่อนบ้านด้านการเงินและวิชาการ การต่อสู้ทางการตลาด การเพิ่มบริการหลังการขาย เป็นต้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันที่รุนแรง ได้แก่ จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Number of competitors) อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Rate of industry growth) ความเหมือนหรือความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product or service characteristics) มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of fixed costs) ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม (Diversity of Rivals) และ โครงสร้างการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม (Competitive Structure)

(2) อำนาจต่อรองของวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) ได้แก่ เงื่อนไขข้อตกลงระหว่างหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา แรงงาน จะมีอำนาจมากเมื่อไม่มีสินค้าอื่นทดแทน ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกอื่น สินค้าของผู้ขายมีความสำคัญต่อผู้ผลิต ผู้ขายมีความสามารถเปลี่ยนเป็นลูกค้าได้เอง หรือ อุตสาหกรรมของผู้ขายมีไม่กี่รายขายให้ลูกค้าหลายราย

(3) อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of buyers) ได้แก่ การเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้าง กับแรงงาน หากมีอำนาจต่อรองหรืออิทธิพลต่อการกำหนดสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีผลต่อการเพิ่มคุณภาพให้มากขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน และผู้บริโภคไม่สามารถต่อรอง ราคาสินค้าและบริการจะแพง ถ้าผู้ซื้อจะมีผลต่ออุตสาหกรรม ต้องมีจำนวนมากกว่าเมื่อเทียบ

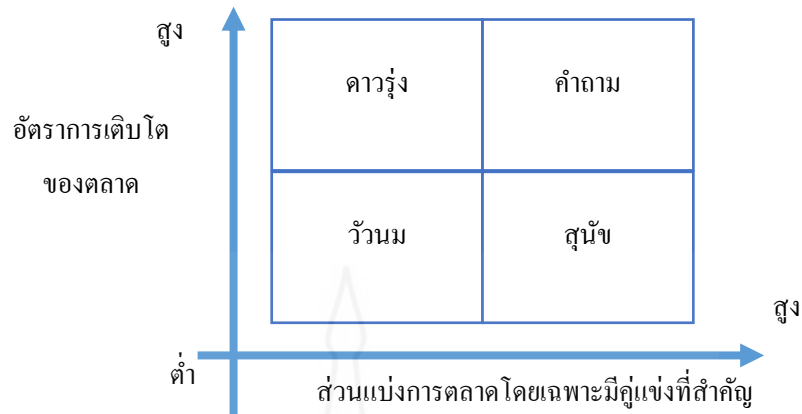
กับผลผลิตทั้งหมดขององค์กร ผู้ผลิตแต่ละรายไม่มีความแตกต่างกันในอุตสาหกรรม การเปลี่ยนสินค้าและบริการทำให้เปลี่ยนไปยังองค์กรอื่นได้ง่าย ผู้ซื้อมีความสามารถในการเปลี่ยนเป็นผู้ผลิตเอง ผู้ซื้อที่มีข้อมูลด้านต่างๆ ทำให้เลือกและต่อรองได้

(4) ภัยจากคุกคามสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products of Services) ได้แก่ รูปแบบการช่วยเหลือ นวัตกรรม หรือแรงงานทดแทนจากต่างประเทศมาทดแทนการทำงานในปัจจุบัน ทำให้สามารถไปใช้สินค้าทดแทน และถ้าค่าใช้จ่ายต่ำก็จะใช้สินค้าทดแทนมากยิ่งขึ้น

(5) ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors) คู่แข่งใหม่ ๆ ได้แก่ องค์กรอื่น ๆ ที่อยู่นอกอุตสาหกรรม หรือประเทศ ที่เข้ามาใหม่ แต่มีความสามารถที่จะเข้ามา โดยการเข้ามามีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ต้นทุนการเข้าสู่อุตสาหกรรม การโต้ตอบจากองค์กรเดิม ส่วนอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด ได้แก่ การประหยัดขนาด (Economy of Scale) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiate) เงินลงทุน (Capital requirements) ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Costs) การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channel) ต้นทุนซึ่งไม่สามารถลอกเลียนได้ (Cost Disadvantages Independent of Scale) และนโยบายของรัฐบาล (Government policy)

นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือการวิเคราะห์ตารางส่วนแบ่งการเจริญเติบโต (BCG Growth-Share Matrix) หรือ Growth Share – Matrix ของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งเมืองบอสตัน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เครือข่ายธุรกิจ โดยมีสมมติฐานว่า (1) ส่วนแบ่งทางการตลาดไต่อย่างสูงยิ่งทำให้ฐานะทางการตลาดระยะยาวสูงตาม เนื่องจากมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำและมีความสามารถในการทำกำไรสูง เนื่องมาจากการประหยัดขนาดจากการใช้ระบบการผลิตอัตโนมัติ การโฆษณาประชาสัมพันธ์มากกว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่สะสม (Experience curve) ช่วยลดต้นทุนได้ และ (2) ถ้าอุตสาหกรรมใดมีอัตราการขยายตัวสูง ยิ่งใช้เงินสูง (พิบูล ธิปะปาล, 2551 อ้างในกรมการจัดหางาน, 2557, น. 55 - 59)

ตารางการวิเคราะห์นี้ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนแบ่งทางการตลาด (Relative Market share) เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Industrial Growth Rate) ได้รูปแบบเมทริกซ์ประกอบด้วย 4 ช่อง รายละเอียดตามภาพที่ 2. 9 ดังนี้



ภาพที่ 2.9 ตารางส่วนแบ่งการเจริญเติบโต BCG

ภาพที่ 2.1 ตารางส่วนแบ่งการเจริญเติบโต BCG

(1) คาว (Star) หมายถึงหน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูงเกินร้อยละ 10 มีส่วนแบ่งการตลาดสูงแนวโน้มทำกำไรดีในอนาคต ควรลงทุนต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของธุรกิจ

(2) วัวนม (Cash cow) หมายถึงหน่วยธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตคงที่ แต่มีส่วนแบ่งการตลาดสูง ให้ผลตอบแทนสม่ำเสมอ นำมาลงทุนเพิ่มหรือพัฒนาต่อได้

(3) เครื่องหมายคำถาม (Question Mark) หรือเด็กมีปัญหา หมายถึงหน่วยธุรกิจที่มีโอกาสที่ดีในการเจริญเติบโต แต่ยังมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย ต้องพยายามลงทุนพัฒนาให้ธุรกิจมั่นคงและยอมรับมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ในอนาคต

(4) สุนัข (Dog) หมายถึงหน่วยธุรกิจที่เฉื่อยชาและไม่มียุทธศาสตร์ มีอุปสรรคในการแข่งขันและทางด้านการตลาด มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ มีส่วนแบ่งการตลาดลดลงมาก

สำหรับการประยุกต์ใช้ BCG Growth-Share Matrix ในส่วนราชการ ให้ปรับแกนตั้งจากอัตราการเจริญเติบโตเป็นโอกาสในการเติบโต ส่วนแกนนอนจากอัตราส่วนแบ่งตลาด เป็นความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ ความแข็งแกร่ง ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า แต่ละโครงการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ดีในระยะยาวต้องนำทรัพยากรหรือผลตอบแทนส่วนเกินที่ได้รับในกลุ่ม Cash Cow ไปสนับสนุนลงทุนในโครงการที่ต้องใช้เงินจำนวนมาก ซึ่งได้แก่ โครงการในกลุ่ม Star เพื่อให้โครงการมีความเข้มแข็งและพัฒนาเป็นกลุ่ม Cash Cow ได้

นอกจากนี้กลุ่ม Question Mark โดยมุ่งพัฒนาให้อยู่ในกลุ่ม Star ถ้าเป็นโครงการที่ไม่น่าสนใจจะกลายเป็นปัญหา เนื่องจากต้องใช้งเงินมาก ถ้าพิจารณาตาม BCG ต้องมีโครงการอยู่ใน Stars Cash Cow และบางส่วน Question Mark

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ BCG มีข้อจำกัด อาทิ (1) ตัวแบบง่ายไป เพราะใช้ปัจจัยเพียงไม่กี่ตัวในการพิจารณา (2) การยึดสมมติฐานว่าถ้าธุรกิจที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงย่อมได้กำไรสูง เพราะผลิตจำนวนมาก แต่ปัจจุบันการใช้เครื่องจักรทำให้ผลิตต่ำกว่าต้นทุนได้ (3) แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ วิธีคิดดังกล่าวเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะจัดสรรทรัพยากร แต่ให้แนวทางการปฏิบัติแก่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการน้อยมาก เช่น ขาดข้อเสนอแนะให้ธุรกิจอยู่ในตำแหน่งดาว

#### 4.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การตรวจสอบภายในที่จะทำให้รู้ว่าจุดแข็ง จุดอ่อนที่ควรต้องปรับแก้ และกำหนดให้กลยุทธ์ชัดเจน เพิ่มความสามารถในการแข่งขันใน ตัวอย่างเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ คือ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนภายใน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบอุปสรรคและโอกาสขององค์กร (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2559) สามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่องตามรูปที่ 2.10 ดังนี้

	ปัจจัยเอื้อประโยชน์	ปัจจัยส่งผลกระทบ
ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)

ภาพที่ 2.10 SWOT

ภาพที่ 2.10 อธิบายได้ว่า

- จุดแข็ง (strengths) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น หรือสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง พิจารณาจากความสามารถ (Capabilities) ทรัพยากร (Resources) หรือ ปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์กร รวมทั้งความพร้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

- จุดอ่อนขององค์กร (Weakness) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงหรือแก้ไข รวมทั้งขาดความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง

- โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบในทางบวก ต่อองค์การช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสอดคล้องกับระบบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- ข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threats) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบในแง่ลบต่อองค์กร อาทิ ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และกฎหมายของประเทศไม่สนับสนุน

การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งเปรียบเทียบ 3 ประการ คือ 1) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตขององค์กร (Past Performance) 2) ส่วนราชการที่เป็นคู่แข่งที่สำคัญขององค์กร (Key Competitors) เช่น คู่แข่งจากต่างประเทศ หรือมีกิจกรรมแข่งขันกับภาคเอกชน 3) ส่วนราชการหรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งนี้ การวิเคราะห์ SWOT ควรเป็นการวิเคราะห์ใช้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง (Fact Based) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก มากกว่าการวิเคราะห์ด้วยความรู้สึก ( Intuition-based)

ส่วนการวิเคราะห์ Tows Matrix เป็นการวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคสามารถดำเนินการได้ 4 ประการ (Four Alternative Strategies) ต่อจากการใช้ SWOT มีรายละเอียดตามภาพที่ 2.11 ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546 พสุ เตชะรินทร์, 2551 และ สิ้นพันธุ์พินิจ, 2555)

	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
โอกาส	SO	WO
ภัยคุกคาม	ST	WT

ภาพที่ 2.11 การวิเคราะห์ Tows

ภาพที่ 2.11 อธิบายได้ว่า

- กลยุทธ์ SO (จุดแข็ง – โอกาส) หมายถึง สามารถใช้จุดแข็งภายในองค์กร มากำหนดยุทธศาสตร์ โดยเอาโอกาสมาร่วมกับจุดแข็งเพื่อสร้างรายได้เปรียบเพื่อกำหนด กลยุทธ์เชิงรุก (aggressive strategy) เพราะสามารถนำมาปรับใช้ และหาประโยชน์ได้เต็มที่

- กลยุทธ์ ST (จุดแข็ง – อุปสรรค) หมายถึง การหลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัย จุดแข็ง เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งสร้างโอกาสระยะยาวแทนอุปสรรค

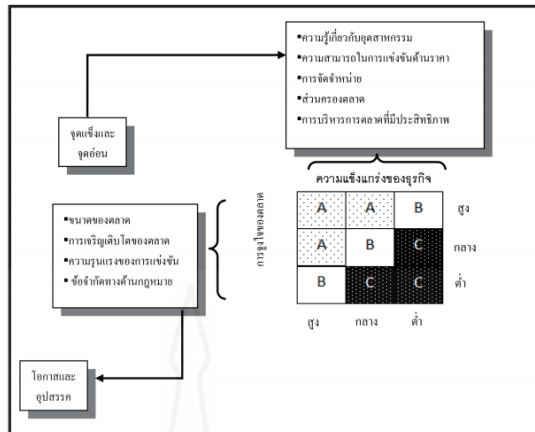
- กลยุทธ์ WO (จุดอ่อน – โอกาส) หมายถึง ลบจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่จะ เกิดขึ้น ใช้โอกาสเป็นตัวเสริมในการแก้ไข หรือปรับปรุงจุดอ่อนที่มี เพื่อแก้ไขจุดอ่อนก่อนที่จะ สร้างโอกาสที่มีอยู่

- กลยุทธ์ WT (จุดอ่อน – อุปสรรค) เป็นภาวะที่แย่ที่สุด ต้องลดจุดอ่อน และเลี่ยงข้อจำกัด ในเวลาเดียวกัน เพื่อลดความสูญเสีย

การวิเคราะห์ที่เกิดขึ้น ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการกำหนด ยุทธศาสตร์ขององค์กร การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของเครื่องมือแต่ละ ประเภท ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องนำผลการวิเคราะห์ไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้อง กับสิ่งที่ได้วิเคราะห์ และควรวิเคราะห์จากมุมมอง Outside In คือ การวิเคราะห์จากข้อมูล ข้อเท็จจริง ที่มีอยู่

อย่างไรก็ตามเครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT มีข้อดี คือ มีองค์ประกอบชัดเจน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จำนวนพอเหมาะ ครอบคลุมปัจจัยที่ต้องการวิเคราะห์ กว้างขวาง และเป็นเทคนิคไม่ซับซ้อนเข้าใจง่าย สะดวก แต่ข้อเสียคือ ผู้วิเคราะห์ขาดประสบการณ์ ทักษะ และความเข้าใจพื้นฐานในการวิเคราะห์ และ ถ้าข้อมูลไม่มีคุณภาพส่งผลให้วิเคราะห์ผิด อีกทั้งต้องทบทวนเป็นระยะๆ เพื่อสอบว่าเหตุการณ์และปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ยังเป็นปัจจุบัน หรือไม่

เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกพร้อมกันสามารถใช้ตัวแบบ ของบริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric Business Screen Model) โดยใช้การวิเคราะห์ตาม หลัก SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในแต่ละ matrix ใน BCG เพื่อพิจารณาว่าควรลงทุนเพิ่มหรือลดการลงทุน โดยมีรายละเอียดตามภาพที่ 2.12 ดังนี้ (พิบูล ทีปะปาล, 2551 อ้างใน กรมการจัดหางาน, 2557, น. 60 - 64 )



ภาพที่ 2.12 SWOT analysis และ General Electric Business Screen

ภาพที่ 2. 2 SWOT analysis และ General Electric Business Screen

ที่มา : พิบูล ทีปะपाल, 2551 (อ้างใน กรมการจัดหางาน, 2557, น. 60 – 64).

จากภาพที่ 2.12 แกนตั้งเป็นการพิจารณากระดับของตลาด/อุตสาหกรรมที่จูงใจให้ลงทุน (Market Or Industry Attractiveness) ต้องวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ได้แก่ ขนาดของตลาด อัตราการเจริญเติบโตของตลาด ความรุนแรงของการแข่งขัน ข้อจำกัดทางกฎหมาย ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่วนแกนนอนเป็นระดับความแข็งแกร่งของธุรกิจ (Business Strength) ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนทางด้านใด เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด ฐานะทางการเงิน คุณภาพบุคลากร จิตความสามารถในการผลิต ซึ่งแสดงทรัพยากรและความสามารถ โดยแต่ละแกนแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง กลาง และต่ำ

เมื่อนำมาจัดในรูปแบบของเมทริกซ์แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่ม A B และ C รายละเอียด คือ

- 1) กลุ่ม A อยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุด (สีเขียว) เปรียบเทียบเหมือนตำแหน่ง ดาวของ BCG จึงควรทุ่มการลงทุนเพื่อให้ธุรกิจเติบโต
- 2) กลุ่ม B อยู่ในตำแหน่งต้องระวัง (สีเหลือง) บางตำแหน่งเปรียบได้กับตำแหน่ง เครื่องหมายคำถาม ดังนั้นองค์การต้องพิจารณาว่าส่วนไหนทำรายได้ดี ควรรักษาฐานเดิมไว้ และเลือกลงทุนเพิ่มเฉพาะบางหน่วย แต่การลงทุนขนาดใหญ่ไม่เหมาะสม

3) กลุ่ม C อยู่ในตำแหน่งอันตราย (สีแดง) ห้ามลงทุนเพิ่ม เปรียบได้ตำแหน่ง  
สุนัข ดังนั้นควรลดความพยายามด้านการตลาด

ขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งมีดังนี้

- 1) เลือกตำแหน่งที่ต้องการประเมิน
- 2) เลือกปัจจัยที่ใช้วัดระดับการจูงใจของตลาด/อุตสาหกรรมที่มีผลต่อ  
ความสำเร็จในแต่ละช่อง และกำหนดน้ำหนักความสำคัญ จาก 1 จูงใจน้อยที่สุด ไปยัง 5 จูงใจมาก  
ที่สุด และปัจจัยวัดระดับความแข็งแกร่งทางธุรกิจที่จำเป็น จาก 1 น้อยที่สุด ไปยัง 5 มากที่สุด
- 3) ให้คะแนน จากนั้นหาคุณค่า โดยนำค่าน้ำหนักคูณกับคะแนนจัดระดับ  
ในแต่ละปัจจัยแล้วนำมาใส่ในตารางตามค่าต่าง ๆ ซึ่งมีความหมายตามภาพที่ 2. 13 ดังนี้

ความแข็งแกร่งของธุรกิจหรือฐานะทางการแข่งขัน  
(Business Strength/Competitive Position)

		สูง	กลาง	ต่ำ
การจูงใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness)	สูง	ลงทุน Invest	เลือกลงทุน Selective Growth	รอลงทุนหรือ ถอนตัว Grow or Let go
	กลาง	เลือกลงทุน Selective Growth	รอลงทุนหรือ ถอนตัว Grow or Let go	เก็บเกี่ยวผล กำไร Harvest
	ต่ำ	รอลงทุนหรือ ถอนตัว Grow or Let go	เก็บเกี่ยวผล กำไร Harvest	ถอนตัว Divest

ภาพที่ 2.13 The industry attractiveness – business strength matrix

ที่มา : พิบูล ทีปะปาล (2551 อ้างใน กรมการจัดหางาน, 2557, น. 64).

แต่อย่างไรก็ตามตัวแบบนี้มีข้อบกพร่อง อาทิ การจัดทำยุ่งยาก การประเมิน  
แรงจูงใจแต่ละอุตสาหกรรม และฐานะการแข่งขันเป็นตัวเลขมาจากการประเมินส่วนบุคคล และ  
ไม่สามารถกำหนดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมกำลังพัฒนาได้อย่างได้ผลดี



### 4.3 บริบทสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่พัก

จากแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสามารถนำมาประยุกต์กับปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการบริการที่พัก อันเป็นปัจจัยส่งผลต่อการนำนโยบายผลิตภาพแรงงานไปปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดแบ่งดังนี้

#### 4.3.1 สถานการณ์ระดับโลก

รายงานการท่องเที่ยวประจำปี 2016 พบว่า การท่องเที่ยวทั่วโลก เติบโตร้อยละ 3.9 คิดเป็นนักท่องเที่ยวจำนวน 1,235 ล้านคน เพิ่มขึ้น 46 ล้านคนจากปีที่ผ่านมา สาเหตุสำคัญ คือ อัตราค่าโดยสารเครื่องบินที่มีราคาต่ำและมีการเชื่อมต่อการเดินทางที่ดี โดยภูมิภาคเอเชียมีอัตราการเติบโตสูงสุดในปี ค.ศ. 2016 อยู่ที่ร้อยละ 29 จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ สำหรับประเทศไทยอยู่ในอันดับ 3 ที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามา มากที่สุด ในโลกเป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน ส่วนจุดประสงค์ของการท่องเที่ยว พบว่า เดินทางมาเพื่อพักผ่อน อยู่ที่ร้อยละ 53 ได้แก่ เดินทางเพื่อการทำงาน อยู่ที่ร้อยละ 13 เดินทางด้วยเหตุผลอื่นๆ เช่น เยี่ยมญาติ ประกอบพิธีทางศาสนา รักษาสุขภาพ เป็นต้น อยู่ที่ร้อยละ 27 และ ไม่ระบุ อยู่ที่ร้อยละ 7 (UNWTO, 2017)

แนวโน้มของกระแสโลกที่ส่งผลต่อการท่องเที่ยวและบริการที่พักมีดังนี้

1) ด้านการเมือง ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ที่มีผลทำให้นักท่องเที่ยวร้อยละ 41 เปลี่ยนแผนการเดินทางในช่วง 12 เดือนข้างหน้า โดยชาติที่มีความตื่นตัวต่อภัยคุกคามคือ ญี่ปุ่น (ร้อยละ 71) และจีน (ร้อยละ 51) แต่เมื่อสัมภาษณ์ในเชิงลึกพบว่า นักท่องเที่ยวมีความกังวลที่จะได้รับความไม่ปลอดภัยจากปัญหาอาชญากรรมและผลกระทบที่เกิดกับสุขภาพมากกว่า (Mess Berlin, 2018)

2) ด้านเศรษฐกิจ การขยายตัวชนชั้นกลางทั่วโลกทำให้ยกระดับรายได้สูงขึ้น มีผลต่อการปรับพฤติกรรมค่าใช้จ่ายไปการท่องเที่ยว มากขึ้น นอกจากนี้ ระบบเศรษฐกิจแบบ Sharing Economy ส่วนหนึ่งทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจบริการที่พักแบบใหม่ Airbnb ปัจจุบันมีประมาณร้อยละ 3 ของส่วนแบ่งการตลาดสำหรับ Sharing Accommodation สำหรับการเติบโตของ Airbnb ส่งผลต่อรายได้โรงแรมในระดับกลาง-ล่าง แม้ว่าจะมีการออกกฎหมายมาควบคุม แต่ปัจจุบันลูกค้ากลุ่ม Airbnb เป็นคนละกลุ่มกับนักท่องเที่ยวหลักที่เข้าพักในโรงแรมไทย อีกประการคือ โรงแรมไทยราคาใกล้เคียงกับ Airbnb แต่อย่างไรก็ตาม ห้องพัก Airbnb มีโอกาสเป็นคู่แข่งตลาดโรงแรมไทยในอนาคต เพราะนักท่องเที่ยวจีนมีแนวโน้มจะใช้ Airbnb เพิ่มขึ้นและ

<sup>5</sup> นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้นิยมเดินทางด้วยตนเองต้องการใช้ชีวิตแบบคนท้องถิ่น และต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายจากการเข้าพักเป็นเวลานาน

อัตราการขยายตัวห้องพัก Airbnb ในกรุงเทพฯ ประมาณ ร้อยละ 100 (ลภัส อัครพันธ์, 2559 และ Messa Berlin, 2017) แต่ในขณะที่เดียวกันการทำสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ อาจส่งผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศที่ได้รับผลกระทบ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561)

3) ด้านสังคม ลักษณะโครงสร้างประชากรมีผลต่อการจัดการบริการด้านการท่องเที่ยวและที่พักดังนี้

(1) โครงสร้างประชากรโลกผู้สูงอายุโดยนักท่องเที่ยวสูงอายุมีแนวโน้มเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้น กลุ่มนี้มีรูปแบบการท่องเที่ยวแตกต่างและการใช้จ่ายที่สูงกว่ากลุ่ม Gen X และ Millennial ประมาณ 1.5 – 3 เท่า อีกทั้งคนกลุ่มนี้มีเวลาว่างและท่องเที่ยววันหยุดมากกว่าที่มีความแออัด ดังนั้น ธุรกิจที่ให้บริการด้านที่พักสำหรับการพำนักระยะยาวของผู้สูงอายุต่างชาติมีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 21 ต่อปี สอดคล้องกับจำนวนผู้ที่ขอวีซ่าเพิ่มขึ้นในปัจจุบันที่พักส่วนใหญ่อยู่ในแหล่งท่องเที่ยวหลักของไทย เช่น ภูเก็ต เชียงใหม่ ชลบุรี (พัทยา) และมี 6 แห่งที่ได้รับรองมาตรฐานในด้านความพร้อมของห้องพักจากกรมการท่องเที่ยว (ธันยาพร เล้าโสภากิรมย์ ภูริพัฒน์ โสภณคีรีรัตน์ และ ลภัส อัครพันธ์, 2560)

(2) แนวโน้มการท่องเที่ยวของกลุ่มมุสลิมรุ่นใหม่ ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี คาดว่ากลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่เดินทางท่องเที่ยว ซึ่งคนกลุ่มนี้ต้องการสถานที่ท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตทางด้านศาสนกิจ เช่น อาหารฮาลาล ที่ประกอบศาสนกิจ (Mess Berlin, 2018)

(3) Seismic transformation เป็นส่วนหนึ่งของการท่องเที่ยวแบบหรูหรา แม้ว่าจะมีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 7 ของการท่องเที่ยวระดับสากลแต่คิดเป็นร้อยละ 20 ของรายได้การท่องเที่ยวของโลก ปัจจุบันนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ได้นอกเหนือจากความหรูหราจากสินค้าและบริการ จึงให้ความสำคัญกับการหาประสบการณ์แปลกใหม่ และเฉพาะตัวจากโรงแรมหรู คาดว่าในปีค.ศ. 2022 จำนวน 2 ใน 3 ของโรงแรมหรูจะเปลี่ยนลักษณะการบริการที่เน้นให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี ซึ่งเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการสร้างประสบการณ์แปลกใหม่ให้กับกลุ่มลูกค้านี้ (Mess Berlin, 2018)

4) ด้านเทคโนโลยี โซเชียลมีเดียและสมาร์ตโฟนมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคมากขึ้นและส่งผลให้พฤติกรรม เทคโนโลยีจะส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ และลดการใช้แรงงานคนไปเรื่อยๆ ทั้งนี้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีและอินเทอร์เน็ต ยังมีผลต่อการพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อตอบสนองต่อการเดินทางท่องเที่ยว อาทิ การค้นหาสถานที่ท่องเที่ยว ที่พัก ร้านอาหาร ซึ่งนักท่องเที่ยวหันมาค้นหาและจองที่พักผ่านช่องทางออนไลน์อีกทั้งได้ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายซึ่งเป็นลักษณะการท่องเที่ยว

ออกแบบการเดินทางด้วยตนเอง (Fit traveler) อย่างไรก็ตาม การจองที่พักและบริการท่องเที่ยวออนไลน์ทำให้เปรียบเทียบราคาสะดวก แต่ธุรกิจมีแนวโน้มได้กำไรลดลง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กต้องไปขายบน platform ซึ่งคิดค่าใช้จ่ายในการขายร้อยละ 15 – 30 เนื่องจากบริษัทขนาดเล็กไม่ต้องการลงทุนในระบบตนเองที่มีค่าใช้จ่ายสูง ถ้าผ่านระบบตัวแทนเสียค่าคอมมิชชั่นร้อยละ 10 แต่การขายช่องทางออนไลน์ทำให้ขยายฐานลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำการจองซื้อขายออนไลน์เพื่อลดต้นทุนในระยะยาว และสามารถใช้บริการตลาด Customer Royalty เพื่อดึงลูกค้า (ฉันทพร เล้าโสภากิรมย์ ภูริพัฒน์ โสภณศิริรัตน์ และ ลภัส อัครพันธุ์, 2560) อีกทั้งแนวโน้มอนาคตอุตสาหกรรมโรงแรมจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้น อาทิ 1) Big Data ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่เก็บจากที่ต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อทำการตลาด การกำหนดราคาให้ตอบสนองความต้องการของตลาด ซึ่งช่วยให้โรงแรมสามารถจัดชุดบริการให้กับลูกค้าที่มีความแตกต่างตามลักษณะประชากร หรือแขกแต่ละคน อาทิ การเสนอแนะที่ท่องเที่ยวผ่านรายการโทรทัศน์ในห้องพัก 2) Internet of Things (IoT) และระบบอัตโนมัติ จะช่วยให้สถานประกอบการจัดการพื้นที่ได้ดีขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มจะเกิด ห้องพักอัจฉริยะ ล็อบบี้อัจฉริยะ ห้องอาหารอัจฉริยะ รวมทั้งที่จอดรถ อีกทั้งช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ผ่านระบบsensor ตัวอย่างเช่น เมื่อลูกค้ามาถึงที่โรงแรมระบบจะเตือนให้พนักงานต้อนรับนำคีย์การ์ดมาให้ ระหว่างก่อนถึงห้อง ระบบไฟฟ้า แสงสว่างอุณหภูมิในห้องจะถูกเปิดและปรับ เมื่อลูกค้าออกจากห้องพัก ระบบจะปรับอุณหภูมิให้เหมาะสม ซึ่งช่วยประหยัดพลังงาน 3) ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และ Chatbots ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้ไวกว่าการจัดการโดยมนุษย์ เช่น การสั่งให้จัดห้องใหม่ซึ่งจะได้รับคำสั่งทันที การสั่งอาหารล่วงหน้าและพร้อมเมื่อลงไปทานที่ห้องอาหาร(hospitalitytech.com)

5) ด้านกฎหมาย กระแสการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในหลายประเทศ โดยการผ่อนปรนกฎระเบียบการออกวีซ่าแก่นักท่องเที่ยวและการสนับสนุนการลงทุนได้ส่งผลให้การแข่งขันระหว่างประเทศ การท่องเที่ยวมีผลสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนาในเอเชีย (ฉันทพร เล้าโสภากิรมย์ ภูริพัฒน์ โสภณศิริรัตน์ และ ลภัส อัครพันธุ์, 2560)

6) ด้านสิ่งแวดล้อม ปัญหาก็พิบัติ ภัยธรรมชาติ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทางของนักท่องเที่ยว อีกส่วนที่เป็นแนวโน้มสำคัญ คือ การท่องเที่ยวที่มีมากเกินไป (Overtourism) รายงานของ Itb พบว่าในการท่องเที่ยวต่างประเทศ 1 ใน 10 ครั้งจะประสบปัญหาปริมาณนักท่องเที่ยวมากเกินไป ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพและความประทับใจ ซึ่งกระทบกับคนท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่ ตัวอย่างเช่น ในประเทศไทยประกาศปิดอุทยานแห่งชาติ

ทางทะเลที่ได้รับความนิยมในช่วงที่ปิดอ่าวมีจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลง ซึ่งมีผลต่อการลดจำนวนวันพักผ่อนเฉลี่ย เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่กระโดดเพิ่ม (ปลุวัชร ปิติไกรสร, 2561) และ (Mess Berlin, 2018)

สรุปว่า สถานการณ์แนวโน้มของสถานการณ์โลกมีผลต่อความต้องการใช้สถานที่พักในประเทศ กล่าวคือ ความนิยมท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการลดข้อจำกัดทางด้านกฎหมายในการเดินทางเข้าประเทศ มีผลต่อการเดินทางและเข้าพักเป็นผลสืบเนื่องกัน แต่ผลกระทบที่เกิดจากการท่องเที่ยวที่มีจำนวนมากทำให้สถานที่ที่ได้รับความนิยมมากต้องชะลอจำนวนนักท่องเที่ยว เพื่อลดผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคมในพื้นที่นั้น ๆ จึงมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการในพื้นที่ นอกจากนี้ แนวโน้มเทคโนโลยีในการค้นหาและให้บริการด้านการท่องเที่ยวมีผลต่อผู้ประกอบการโดยเฉพาะขนาดกลางและขนาดเล็กต้องแข่งขันด้านราคาและต้องอยู่บนโลกออนไลน์เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ผู้ประกอบการมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีทันสมัยบางส่วน อาทิ ระบบ chatbot ที่ให้บริการได้เหมือนพนักงาน มีแนวโน้มที่จะเข้ามาแย่งงานแรงงานที่มีอยู่เดิมได้

#### 4.3.2 สถานการณ์ประเทศไทย

จากรายงานของ Travel and tourism economic impact 2018 Thailand พบว่าในปี พ.ศ.2560 รายได้จากการท่องเที่ยวของไทยคิดเป็นร้อยละ 9.4 ของ GDP คิดเป็นมูลค่า 1,433.50 ล้านบาท ทำให้เกิดการจ้างงานจำนวน 2,336,500 ตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 6.2 ของการจ้างงานทั้งหมด ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 5.2 ภายในปี 2561 อีกทั้งทำให้เกิดการลงทุนคิดเป็นร้อยละ 7.3 ของการลงทุนทั้งหมด (2,626 ล้านบาท) (World travel and tourism council, 2018)

การท่องเที่ยวภายในประเทศในช่วงที่ผ่านมาเน้นนโยบายการพัฒนากลุ่มเมืองท่องเที่ยว (Cluster development) และการพัฒนาเมืองท่องเที่ยวรอง เพื่อแก้ไขปัญหาการกระจุกตัวของนักท่องเที่ยวและรายได้ รวมทั้งสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ โดยในปี 2561 รัฐบาลไทยโดยคณะกรรมการนโยบายท่องเที่ยวแห่งชาติมีมติให้ปี 2561 เป็น “ปีท่องเที่ยววิถีไทย เก๋ไก้อย่างยั่งยืน” หรือ “Amazing Thailand Tourism Year 2018” เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2560 – 1 มกราคม 2562 ซึ่งรัฐบาลจะส่งเสริมการท่องเที่ยวบนความพร้อมบนพื้นฐานของเอกลักษณ์ไทยที่มีความโดดเด่นประเพณีวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมทั้งศักยภาพของสถานที่ท่องเที่ยวที่สะท้อนลักษณะของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประเทศเขตร้อน เมืองระดับโลก โดยมีกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว 7 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา (Sport Tourism) การท่องเที่ยวเชิงอาหาร (Gastronomy Tourism) การท่องเที่ยวทางน้ำ (Maritime Tourism) การท่องเที่ยวเพื่อการแต่งงาน

และการันนีมูน (Wedding & Honeymoon Tourism) การท่องเที่ยวเชิงการแพทย์และสุขภาพ (Medical and Wellness Tourism) การท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community Based Tourism) การท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ (Leisure Destination) และ 8 กิจกรรมเสริม ได้แก่ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (Green Tourism) การท่องเที่ยวยามค่ำคืน (Night Tourism) การท่องเที่ยวในธุรกิจไมซ์ (MICE Tourism) การจัดงานแสดงสินค้า (Trade Fair) การจัดกิจกรรมการตลาดระหว่างธุรกิจกับธุรกิจที่ต่างประเทศ (B2B Marketing Activity Aboard) การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว (Logistics) การเป็นเจ้าบ้านที่ดี (Human Resource Development) และการจัดกิจกรรมเพื่อสานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (Country Relationships) (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2560) ซึ่งการสำรวจไปยังกลุ่มนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศและในประเทศ เน้นการสร้างประสบการณ์แบบคนในพื้นที่ โดยเฉพาะในส่วนนักท่องเที่ยวไทยเน้นให้เกิดการเดินทางจริง

พรเพ็ญ สดศรีชัย (2559) และ ยุทธศักดิ์ สุภสร (2560) กล่าวถึงปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวการท่องเที่ยวภายในประเทศ ได้แก่ ราคาน้ำมันที่ช่วยลดต้นทุนการเดินทางและค่าครองชีพของนักท่องเที่ยวไทย รายได้นอกภาคการเกษตรที่เพิ่มขึ้น การเพิ่มขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางด้านอากาศ การพัฒนาเส้นทางคมนาคมขนส่งภายในประเทศ ลักษณะประเทศเกษตรกรรม ชื่อเสียงอาหารไทยที่ได้รับการยอมรับระดับโลก ลักษณะความใจกว้างของคนไทยในการยอมรับคนทุกกลุ่ม ภายใต้กระแสความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความสามารถในการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายได้อย่างต่อเนื่อง แต่ความท้าทายที่สำคัญต่อการท่องเที่ยวโดยเฉพาะผู้ประกอบการ ได้แก่ ความไม่แน่นอนทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง ความเชื่อมั่นในการจัดการภัยธรรมชาติและภาวะฉุกเฉิน ต้นทุนการจ้างแรงงาน และประสิทธิภาพของแรงงาน ผลกระทบจาก ICAO ที่มีผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ

นอกจากด้านการท่องเที่ยวแล้ว สำหรับธุรกิจบริการที่พัก โดยเฉพาะโรงแรมไทยขยายตัวเพิ่มขึ้นในด้านจำนวนห้องพัก อัตราการเข้าพักและราคาห้องพักเฉลี่ย โดยได้รับปัจจัยสนับสนุนจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นผลมาจากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล เช่น การต่ออายุมาตรการยกเว้นวีซ่าและลดค่าธรรมเนียมวีซ่าที่ด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on arrival) ให้กับนักท่องเที่ยว 21 ประเทศ การเป็นเจ้าภาพในงานประชุมนานาชาติ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2560 และ ธนาคารออมสิน, 2561)

ประเทศไทยถือว่ามีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคาห้องพักทำให้มีความคุ้มค่าเงิน เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียแปซิฟิก โดยดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว ปี 2560 ประเทศไทยอยู่ที่อันดับ 34 จาก 136 ประเทศ และอยู่ในอันดับ 3 รองจากสิงคโปร์และมาเลเซีย ซึ่งมาจากปัจจัยด้านห้องพัก ทรัพยากรธรรมชาติ และโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว

เมื่อพิจารณาด้านอุปสงค์ พบว่า ร้อยละ 65 ของรายได้มาจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายต่อหัวสูงและจำนวนพักยาวนานกว่าคนไทย โดยนักท่องเที่ยวจากเอเชียตะวันออก เป็นตลาดหลัก โดยในปี 2559 นักท่องเที่ยวจีนมากประเทศไทยมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 26.9 ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายการผ่อนคลายการเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศ การเพิ่มขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ และการเปิดเส้นทางคมนาคมทางบก R3a (ไทย-ลาว-จีนตอนใต้) อีกทั้งชนชั้นกลางชาวจีนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ความไม่สงบ ซึ่งแตกต่างจากนักท่องเที่ยวยุโรปและสหรัฐอเมริกาที่ให้ความกังวลกับปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ส่วนนักท่องเที่ยวยุโรปที่มากที่สุดคือ รัสเซียเป็นผลมาจากอัตราการขยายตัวการส่งออกน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงเส้นทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวรัสเซียจากตุรกีและอียิปต์มาไทย เนื่องจากเหตุการณ์ความไม่สงบในตะวันออกกลาง ความสะดวกในการเดินทาง โดยเฉพาะเที่ยวบินตรงมายังแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ การสนับสนุนของรัฐไทยในการทำการตลาดต่างประเทศ อีกทั้ง ไทยและรัสเซียสามารถเดินทางท่องเที่ยวไม่เกิน 30 วัน โดยไม่ต้องวีซ่า

ส่วนนักท่องเที่ยวไทยมีอัตราการขยายตัวไม่สูงมาก แต่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการออกมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง อาทิ มาตรการด้านภาษีจากภาครัฐ การลดราคาที่พักของภาคเอกชน การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ การส่งเสริมการท่องเที่ยวในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การท่องเที่ยวเมืองรอง การท่องเที่ยวเน้นประสบการณ์ ซึ่งรายได้จากคนไทยคิดเป็น ร้อยละ 35 มีผลต่อธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม โดยเฉพาะนอกพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก อาทิ ระยอง เชียงใหม่ กาญจนบุรี เป็นต้น และจังหวัดศูนย์กลางความเจริญของภูมิภาค อาทิ นครราชสีมา ขอนแก่น พิษณุโลก เป็นต้น

เมื่อพิจารณาด้านอุปทาน พบว่า การขยายตัวธุรกิจโรงแรมอยู่ในพื้นที่ท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่งผลให้ห้องพักทั่วประเทศเพิ่มขึ้นประมาณ 3 แสนห้องจากปี พ.ศ. 2543 เป็น 6 แสนกว่าห้องในปี พ.ศ. 2559 เมื่อพิจารณาตามกลุ่มของโรงแรมพบว่า โรงแรมในกลุ่ม 3 ดาว และต่ำกว่า 3 ดาว ขยายตัวในอัตราที่ลดลง เนื่องจากมีภาวะสิ้นตลาด โดยมีปัจจัยจากการเติบโตของอัตราห้องพักในปี 2559 ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง จนทำให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กต้องขายกิจการ อีกทั้งยังประสบปัญหาการปรับตัวบริหารจัดการต้นทุนให้มี

ความคุ้มค่า เช่น การปรับรูปแบบเป็นบุติกโฮเทล หรือตกแต่งให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม และการทำตลาดผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้น .ในขณะที่โรงแรมในกลุ่มโรงแรม 4 – 6 ดาว ขยายตัวเล็กน้อยตามจำนวนนักท่องเที่ยวคุณภาพจากยุโรป อเมริกา โอเชียเนีย ซึ่งมีระยะเวลาในการท่องเที่ยวและค่าใช้จ่ายต่อคนสูง รวมทั้งในกลุ่ม MICE (Meeting Intensive, Conventions and Exhibitions) ที่มีการใช้จ่ายมากกว่านักท่องเที่ยวทั่วไป 2 เท่า แต่จำนวนห้องพักมากทำให้เกิดการแข่งขันเพิ่มขึ้น ต้องมีการปรับตัว อาทิ 1) การปรับโครงสร้างรายได้ลดการพึ่งพิงรายได้จากการบริการห้องพักไปยังรายได้บริการจัดเลี้ยงและบริการอื่น ๆ 2) สร้างฐานลูกค้าที่เป็นรอยัลตี้ซึ่งมีผลต่อการใช้บริการซ้ำและเป็นรายได้สำคัญของโรงแรมและโรงแรมในเครือ และ 3) การรับบริหารโรงแรมทั้งในและนอกประเทศ อย่างไรก็ตามแนวโน้มนักท่องเที่ยวที่มีมากขึ้นมีแนวโน้มจะเพิ่มจำนวนห้องพัก และการแข่งขันที่รุนแรง อีกทั้งมีสินค้าทดแทนคือ อพาร์ทเมนต์ เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ และคอนโดมิเนียมทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ต้องอาศัยกลยุทธ์ด้านราคา รวมทั้งกระแสที่พักแบบเศรษฐกิจแบ่งปัน Airbnb ซึ่งอาจทำให้ผู้ประกอบการที่เน้นราคาประหยัดได้รับผลกระทบ และก็อาจส่งผลกระทบต่อการใช้งาน

ในประเด็นของการใช้งานในสาขาบริการที่พัก พบว่าภัยคุกคามที่เห็นได้ชัดคือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่การใช้งานจะใช้หุ่นยนต์ หรือระบบอัตโนมัติทั้งในอุตสาหกรรมอื่นที่แรงงานจะเข้ามาสู่ภาคบริการหรือในอุตสาหกรรมโรงแรมเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาแนวโน้มนักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ และกลุ่มที่มีศักยภาพสูงในการสร้างรายได้แรงงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สาขาบริการที่พักต้องมีทักษะ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาจีน รวมถึงบุคลากรทางการแพทย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องชาญด้านการจัดประชุมและนิทรรศการ เป็นต้น (สุทธภา อมรวิวัฒน์, 2560)

เมื่อพิจารณาลักษณะผู้ที่จะเป็นแรงงานในสาขาบริการที่พักพบว่ายังมีคุณภาพและปริมาณไม่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ จากการศึกษา ยงยุทธ์ แฉล้มวงษ์ และคณะ (2558) พบว่าในปี พ.ศ. 2556 พบว่า จำนวนนักเรียนระดับ ปวช. ชั้นปีสุดท้าย ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวประมาณ 13,000 คน ระดับ ปวส. ประมาณ 16,000 คน และจบสาขาเกี่ยวกับโรงแรมและการท่องเที่ยวประมาณ 6,500 คน แต่ผู้จบการศึกษาเหล่านี้เข้าสู่ตลาดแรงงานไม่หมด สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับการคาดการณ์ของกรมการจัดหางาน (2558) ที่พบว่าผู้เรียนในสายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเข้าสู่ตลาดแรงงานไม่หมดเช่นกัน สาเหตุดังกล่าวมาจาก ผู้เรียนบางคนเห็นว่าการเรียนสาขานี้ เรียนง่าย-จบง่าย แต่ไม่ได้ตั้งใจจริงที่จะทำงานอย่างจริงจังในสาขาที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ภัตตาคาร และการท่องเที่ยว หรือบางคนหันไปเรียนต่อในสาขาอื่น ๆ แทน ส่วนงานในบางตำแหน่งโดยเฉพาะระดับปฏิบัติการ พบว่าขาดแคลนเช่นกัน อาทิ งานแม่บ้าน

ชักริต อีกทั้งผู้บริหารระดับหัวหน้างานและระดับกลางประสบปัญหาอัตราการเข้าออกสูงในโรงแรมระดับมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อย ๆ (ยุพวรรณ นังคลาภิวัดน์, 2557 และ ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ, 2558) สรุปข้อได้เปรียบเสียเปรียบของอาชีพท่องเที่ยวไทย ดังนี้

ตารางที่ 2.13 ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบแรงงานสาขาบริการที่พัก

สาขา	ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
ที่พัก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะการบริการแบบ Thainess และ Service Mind</li> <li>- วัฒนธรรมไทยที่เป็นเอกลักษณ์ เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยว</li> <li>- มีสถานศึกษาที่เปิดการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาษาและการสื่อสาร</li> <li>- ยังคงมีการขาดแคลนบุคลากรในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ</li> <li>- ทักษะคิดของคนรุ่นใหม่ที่เลือกงานและต้องการเรียนสูง</li> <li>- การแข่งขันค่อนข้างสูงในภาคการโรงแรม เมื่อเกิดการแข่งขันด้านราคา ทำให้ไม่สามารถจ้างแรงงานที่มีคุณภาพได้</li> </ul> <p>(สตติ วงศ์เกียรติขจร, ม.ป.ป)</p>

ที่มา ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ (2558).

สรุปได้ว่า สถานการณ์ของประเทศไทยจุดแข็งที่สำคัญของแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวคือ แรงงานมีจิตบริการ ลักษณะวัฒนธรรมมีผลต่อการบริการ จุดอ่อนคือ ทักษะความสามารถของแรงงานที่ยังไม่ตรงกับนายจ้าง แรงงานที่มีความสามารถมีจำกัด โอกาสคือ ประเทศไทยได้รับความนิยมนักท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลให้เกิดการจ้างงานเพิ่มเติม และการมีโอกาเลือกทำงานในสถานประกอบการที่ดีกว่า ภัยคุกคามที่สำคัญคือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อผู้ประกอบการในการลดคนงานเพื่อลดต้นทุนองค์กร และการความสามารถของเทคโนโลยีที่ทำได้มีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารของคน

สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติมีประเด็นที่น่าสนใจทั้งโอกาส ความท้าทาย ภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งถ้าไม่มีการวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อรองรับกับอนาคตที่จะเกิดขึ้นอาจส่งผลเสียต่อการดำเนินนโยบายสนับสนุนได้



#### 4.4 ความหมายของกลยุทธ์

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หมายถึง มุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากร ไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือจุดประสงค์ที่มุ่งหมายไว้

Samuel Paul (1983 อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำถึงถึงปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

สุมิตร สุวรรณ (2554) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (strategy) มีความหมายเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติใด ๆ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

เสนาะ ดิยาว (2546) หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาว หรือหมายถึงแผนของผู้บริหารระดับสูงสุดที่จะทำให้เกิดสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

วิฑู อ่องสกุล (2557) กล่าวว่ากลยุทธ์ คือวิธีการการสร้างคุณค่าภายใต้สภาวะการแข่งขัน และการหาวิธีการเก็บคุณค่าดังกล่าวไว้กับองค์กรตนเอง และกลยุทธ์คือสิ่งที่องค์กรจะตอบสนองต่อการแข่งขันและสามารถดำเนินการได้เป็นเลิศ

การดำเนินกลยุทธ์มีความสำคัญ ทำให้องค์กรทราบเป้าหมายในการดำเนินการ ซึ่งมีผลต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนในปัจจุบัน ไปจนถึงการสร้างข้อได้เปรียบด้วย

#### 4.5 ความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2544)

1. ช่วยให้ผู้บริหารค้นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็น โอกาสและข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวได้ โดยใช้ประโยชน์จากโอกาสและจุดแข็งที่มี

2. ช่วยให้องค์กรได้มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนเหนือกว่าคู่แข่งโดยการสร้างและรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

4. ช่วยให้ผู้บริหารยกระดับผลการปฏิบัติงาน สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำกว่าและมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ถ้ามีการบริหารกลยุทธ์ถูกต้องเหมาะสม ทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปใช้ และการควบคุมติดตาม

5. ช่วยให้มีการทำงานเชิงรุก คาดเดาเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ล่วงหน้า มากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว

การวางแผนกลยุทธ์ถือว่ามีความสำคัญทุกระดับ โดยเฉพาะระดับภาพรวมของประเทศที่จะมาจากบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งรวมทั้งสาขาบริการที่พัก

#### 4.6 การประยุกต์การวางกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐบาล

แนวทางการวางกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐบาล มี 10 ขั้นตอน คือ (John Bryson อ้างใน ปกรณ์ ปริยากร, 2550)

1. กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ (Initiate and Agree upon A Strategic Planning Process) พิจารณาได้จาก คำแถลงนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาประเทศ กฎหมายต่าง ๆ ที่เป็นการรับประกันขอบในการปฏิบัติของผู้ใช้อำนาจรัฐ มติคณะรัฐมนตรี ปัญหาและความต้องการของประชาชน

2. พิจารณาอำนาจหน้าที่ขององค์กร (Identify organizational mandates) ทุกองค์การได้รับอำนาจหน้าที่จากการปฏิบัติงานของรัฐบาล ซึ่งจะเคร่งครัดหรือไม่อยู่ที่การปฏิบัติ

3. กำหนดภารกิจและค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร (Clarifying organizational mission and values) เป็นบทบาทของนักบริหาร ในการแปรเปลี่ยนนโยบาย และอำนาจที่ได้รับมอบหมายไปสู่ภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะค่านิยมด้านการบริหาร มาจากความคิดร่วมกันของคนในองค์กร ทั้งนี้ต้องวิเคราะห์ประโยชน์ได้เสีย (stakeholders) ด้วย

4. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (Assessing the Organization's External and Internal Environment) โดยสภาพแวดล้อมภายนอก มุ่งประเมินโอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมทั่วไป ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้เสียภาษี ผู้รับการสนับสนุน ภาวะการแข่งขัน และการร่วมมือหรือพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน มุ่งประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน จาก ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งระบบทุน ระบบคน ระบบข้อมูล กลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน ทั้งในภาพรวมและระดับหน่วยงาน และผลการดำเนินงานและประวัติกิจการ

5. ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ (Identifying the Strategic Issue Organization) เป็นการประมวลจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดเข้ามา หรือการทำ SWOT เพื่อหากลยุทธ์ที่เชิงรับและเชิงรุก

6. การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategics and Plans to Manage the Issues) เป็นการจัดทำข้อเสนอทางเลือกในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในส่วนงานประจำและงาน โครงการ การศึกษา วิเคราะห์และเป็นไปได้ การจัดทำทรัพยากร และการจัดทำเอกสารแผน

7. การทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน (Reviewing and Adopting the Strategies and Plan) เป็นการขออนุมัติกลยุทธ์และแผนไปสู่การดำเนินงานตามที่ตั้งไว้

8. กำหนดและประกาศวิสัยทัศน์ขององค์การ (Establishing and Effective Organizational Vision) เป็นการประกาศวิสัยทัศน์ก่อนไปสู่รายละเอียดของแผนงาน แผนเงิน ระยะเวลาที่ครอบคลุม และการทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์การ

9. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Developing an Effective Implementation Process) เป็นขั้นตอนการดำเนินงานระดับปฏิบัติที่จะนำแผนกลยุทธ์มาวางแผนการดำเนินการอีกชั้น

10. การประเมินผล (Reassessing Strategies and the Strategic Planning Process) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการประเมินผลข้อมูลที่จะนำไปปรับกลยุทธ์ และแผนต่อไป

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโรงแรมในฐานะสถานประกอบการ

การนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ สถานประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการโรงแรมและการท่องเที่ยวมีความสำคัญที่จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี

### 5.1 ความหมายที่พักรวม โรงแรม

ขจิต กอบเดช (2535) สรุปรว่าอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นการดำเนินธุรกิจที่มีสถานประกอบการจัดตั้งเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่ที่พัก มีบริการอาหารและเครื่องดื่มอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมการบริการนั้น ๆ อุตสาหกรรมโรงแรมมีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นที่โรงแรมเป็นเครื่องมือการผลิตมุ่งขายบริการให้ได้กำไรให้คุ้มกับการบริหารงานและทุนที่ลงไป

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 ให้ความหมายว่า สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่น โดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ ไม่รวมถึง (1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้โดยมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่ง (2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น (3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2553) ให้ความหมายที่พักรวมว่าเป็นการให้บริการที่พัก ระยะสั้นแก่นักเดินทางและนักท่องเที่ยว รวมทั้งพักระยะยาวสำหรับนักเรียน/นักศึกษา พนักงาน และ

บุคคลอื่นที่คล้ายกัน ซึ่งบางแห่งอาจให้บริการทั้งที่พัก อาหาร และ/หรือสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการนันทนาการ ยกเว้นให้บริการที่พักระยะยาวเพื่อเป็นที่อยู่อาศัยหลัก เช่น อพาร์ทเมนต์ที่ให้เช่าเป็นรายเดือนหรือรายปี ได้จัดไว้ในประเภทอสังหาริมทรัพย์

กรมการท่องเที่ยว (1) (2557) ให้ความหมายสถานพักตากอากาศ (รีสอร์ท) ว่า สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใด โดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้สถานที่พักตากอากาศตามมาตรฐานไม่รวมถึงห้องประชุมสัมมนา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สถานประกอบการให้บริการที่พัก ให้บริการที่พักแก่นักท่องเที่ยวหรือผู้เดินทาง ซึ่งปัจจุบันการท่องเที่ยวของประเทศไทยได้รับความนิยมนอกจากชาติ ซึ่งส่งผลทั้งในระดับบุคคล ชุมชน และประเทศ

## 5.2 ความสำคัญของการบริการที่พัก/โรงแรม

ธุรกิจการบริการที่พักเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยว (Tourism Industry) ที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยจะส่งผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) และการจ้างงาน ดังนี้ (จิรา บัวทอง, 2557)

5.2.1 ผลกระทบทางตรง (Direct Contribution/Impact) คือ เกิดรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติและในประเทศ ซึ่งเดินทางเพราะธุรกิจและพักผ่อน ทั้งนี้รวมการใช้จ่ายด้านคมนาคม ค่าใช้จ่ายของภาครัฐในการสนับสนุนบริการต่าง ๆ การบริโภคภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง

5.2.2 ผลกระทบทางอ้อม (Indirect/Induced Impacts) เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ เช่น ผลต่อห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Effects) เช่น การซื้อของ การเดินทาง ค่าใช้จ่ายในการเข้าพัก เป็นต้น ส่งผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังสามารถส่งผลต่อการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร/การลงทุนที่ให้ผลระยะยาว (Capital Investment) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุนในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น ที่พักใหม่ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการขนถ่ายผู้โดยสาร สิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวกับร้านอาหารและกิจกรรมพักผ่อน นันทนาการที่ใช้สำหรับการท่องเที่ยว รวมทั้งช่วยกระตุ้นการใช้จ่ายของภาครัฐในองค์รวมเพิ่มขึ้น (Government Collective Expenditure) ซึ่งสามารถส่งผลกระทบไปยังในภูมิภาคและท้องถิ่น อาทิ การส่งเสริมการตลาด การท่องเที่ยว การบิน การบริหารจัดการ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันไทยได้เปิดเสรีสาขาบริการท่องเที่ยวด้านธุรกิจโรงแรม ชาวต่างชาติสามารถเข้ามาถือหุ้นในสัดส่วนเพิ่มขึ้น ทำให้มีทุนและแรงงานต่างชาติเข้ามา ซึ่งเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการในประเทศ หรือทำให้เกิดการแข่งขัน

ที่รุนแรงเพิ่มขึ้น ดังนั้น การทำธุรกิจบริการที่พึ่งต้องพัฒนาการให้บริการให้มีมาตรฐานและดีขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2554)

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมโรงแรมมีความพิเศษ ดังนี้ มีงสรรพ์ ขาวสะอาด นุกล  
เครื่องฟู และ อัครพงษ์ อื่นทอง, 2548, น. 21 – 22)

1. การแข่งขันเน้นที่การสร้างชื่อเสียง ที่ตั้งโรงแรม คุณภาพการให้บริการ และ  
ราคา โดยทั่วไปโรงแรม 3 ดาวจะมีการแข่งขันมากกว่าโรงแรม 4 – 5 ดาว และแข่งขันในทุกรูปแบบ  
ส่วนโรงแรม 4 – 5 ดาว แข่งขันในด้านคุณภาพการให้บริการมากกว่าราคา

2. ความเป็นฤดูกาล ในประเทศเขตอบอุ่นจะมีการใช้โรงแรมน้อยในช่วงไตรมาส  
4 และ 1 ซึ่งตรงกับประเทศที่ตั้งในเขตร้อน

3. ทรัพย์สินทางปัญญา ชื่อการค้า เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ  
สามารถขายสิทธิ์การใช้ให้กับโรงแรมอื่น ๆ

4. ความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ทางการเมืองและสังคม

### 5.3 ลักษณะของอุตสาหกรรมโรงแรม

การศึกษาครั้งนี้ให้ความสำคัญลักษณะสถานประกอบการที่ให้บริการที่พัก  
สำหรับนักท่องเที่ยว แต่เพื่อให้มีความชัดเจนในทบทวนประเด็นที่ ประเภท โครงสร้างการบริหาร  
ซึ่งเกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของแรงงาน จึงขอใช้แนวทางการของสถานประกอบการโรงแรมซึ่ง  
มีมาตรฐานสูงกว่าสถานประกอบการอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 การแบ่งกลุ่มโรงแรม

การแบ่งกลุ่มโรงแรม (Steadmon and Kasavana, 1988 อ่างในมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสวนสุนันทา, ม.ป.ป.) ได้จัดแบ่งประเภทของโรงแรม โดยยึดพื้นฐานของด้านขนาดโรงแรม  
และเป้าหมายการตลาด ระดับการบริหาร และการเป็นเจ้าของหรือเป็นสมาชิกขององค์กรในการ  
บริหารโรงแรมดังนี้

1) การแบ่งกลุ่มตามขนาด นิยมแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ขนาดต่ำกว่า 150  
ห้อง ขนาด 150 - 299 ห้อง ขนาด 300 - 600 ห้อง และขนาดมากกว่า 600 ห้อง แต่ในการศึกษาครั้งนี้  
ขอใช้แนวทางการแบ่งจำนวนห้องพักตามสำนักงานสถิติแห่งชาติซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ขนาด  
น้อยกว่า 60 ห้อง ขนาด 60 -149 ห้อง และ ตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560)

2) การแบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด (Hotel Target Markets) ได้แก่  
โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ โรงแรมสนามบินอยู่ติดกับสนามบินเพื่อนักเดินทางที่ต้องการเปลี่ยน  
เครื่องบินหรือผู้โดยสารที่ถูกยกเลิกเที่ยวบิน และพนักงานของสายการบินที่ต้องการพักใกล้  
สนามบิน โรงแรมห้องชุด (Suite Hotel) เป็นห้องชุด มีความหรูหราและอำนวยความสะดวกให้แก่

มีราคาค่อนข้างสูง โรงแรมแขกพักประจำ (Residential Hotel) โรงแรมรีสอร์ท (Resort Hotel) โรงแรมที่จัดห้องพักและอาหารเช้า (Bed and Breakfast) เป็นโรงแรมบริการอาหารเช้า มีขนาดเล็ก ประมาณ 20 – 30 ห้อง การอำนวยความสะดวกจะน้อยกว่าโรงแรมเพื่อการพาณิชย์ โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium Hotel) ประกอบด้วยห้องชุดที่เจ้าของไม่ได้พักประจำ มอบหมายให้ผู้ดูแลเช่าพักอาศัยแบบโรงแรมทั่วไป เพื่อไม่ให้ห้องเช่าว่างโดยไม่ได้ใช้ประโยชน์ โรงแรมบ่อนการพนัน (Casino Hotel) สร้างเพื่อตอบสนองต่อแขกที่ต้องการมาเล่นการพนัน และ ศูนย์ประชุม (conference Center) มีเป้าหมายเพื่อการประชุมสัมมนาโดยเฉพาะมีสิ่งอำนวยความสะดวกเหมือนโรงแรมอื่น ๆ ทั่วไป

3) แบ่งตามระดับการบริการ (Levels and Services) พื้นฐานองค์ประกอบ 2 ประการ คือ การไม่มีตัวตนของงานบริการ (The Intangible of Service) โรงแรมไม่ได้ขายผลผลิตที่มีตัวตน (Tangible Product) เช่น ห้องสะอาด ภัตตาคารใหญ่ อุปกรณ์หรูหรา แต่ใช้การบริการที่ประทับใจ เช่น ความสุภาพ รอยยิ้ม ความรวดเร็ว ความเอาใจใส่แขก ฯลฯ และการประกันคุณภาพของงานบริการ (Quality Assurance) การบริการที่สอดคล้องกับมาตรฐานของงานบริการ เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง สุภาพยิ้มแย้ม ถ้าพนักงานปฏิบัติตัวอย่างสม่ำเสมอทำให้การบริการมีคุณภาพมองเห็นเป็นตัวชี้วัด ทั้งนี้การแบ่งตามระดับการบริการแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

(1) การบริการระดับโลก (World – Class Service) มีเป้าหมายบริการบุคคลสำคัญ หรือบุคคลที่มีชื่อเสียง ค่าบริการค่อนข้างสูง แต่ก็ได้รับการบริการและความสะดวกสบาย

(2) การบริการระดับกลาง โรงแรมประเภทนี้มีเป้าหมายในการรับแขกทั่วไปทั้งนักธุรกิจ นักท่องเที่ยวรายบุคคล และหมู่คณะ โรงแรมจะลดราคาให้แก่แขกประเภทข้าราชการ นักการศึกษา บริษัทนำเที่ยว แขกพักเป็นหมู่คณะ และประชาชนอาวุโส (Senior Citizens)

(3) การบริการระดับประหยัด (Economy or Limited Service) โรงแรมประเภทนี้เก็บค่าบริการถูกกว่าโรงแรม 2 ประเภทดังกล่าวแล้ว การบริการอยู่ในระดับมาตรฐานการจัดอุปกรณ์ขึ้นพื้นฐานสำหรับแต่ไม่หรูหรา การบริการที่ได้มาตรฐาน แต่ราคาประหยัด คือนโยบายสำคัญของโรงแรมประเภทนี้

(4) การแบ่งตามความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม (Ownership and Affiliation) โดยใช้การแบ่งกลุ่มตามโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งมี 3 ประเภท ดังนี้ (มิ่งสรรพ ขาวสะอาด นุกูล เครือฟู อัครพงษ์ อินทอง, 2548, น. 42 - 48)

ก. โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) ไม่ขึ้นอยู่กับโรงแรมอื่นๆ ไม่มีเจ้าของร่วม จึงทำให้มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารงาน

สามารถปรับทิศทางการบริหารสอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้สะดวกแต่ก็มีข้อจำกัดในด้านประสิทธิภาพในการบริหารงาน การสร้างเครือข่ายด้านการตลาด และการขยายธุรกิจในอนาคต

ข. โรงแรมที่บริหารโดยเครือข่ายการจัดการท้องถิ่น (Local Chains) เป็นโรงแรมที่เจ้าของแรกประสบความสำเร็จและขยายธุรกิจต่อไป นอกจากจะบริหารโรงแรมของตนเองแล้วยังขยายธุรกิจด้วยกับรับจ้างบริหารโรงแรมของคนอื่น โดยรับค่าจ้างบริหาร (Management Fee) หรือขายสิทธิในการใช้ชื่อและเครื่องหมายการค้า (Franchise) เครือข่ายเหล่านี้บางรายอาศัยประสบการณ์จากการจ้างบริษัทต่างประเทศ นักวิชาการในประเทศ หรือจ้างมืออาชีพชาวต่างประเทศมาจัดตั้งระบบงาน แต่เครือข่ายที่เป็นของไทยยังมีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่

- เครือข่ายการขายจำกัด เนื่องจากโรงแรมยังมีจำนวนน้อย เพราะเครือข่ายโรงแรม 100 แห่ง มาตัวแทน 100 แห่ง ในขณะที่เครือข่ายต่างชาติมีโรงแรมในเครือ 1,000 แห่ง

- เครือข่ายไทยยังไม่แน่ชัดว่าเท่ามาตรฐานสากล

- ขาดบุคลากรที่ทำงานในระดับสากลเพราะมีปัญหาด้านภาษาและแม้จะชำนาญในการบริหาร แต่ยังขาดความรู้ทางการเงินและการลงทุน ขาดการเพิ่มโอกาสระหว่าง Mid – Career ทำให้ไม่สามารถดำรงตำแหน่งสูง ๆ ได้

- การขยายเครือข่ายของไทยไปสู่เครือข่ายนานาชาติยังมีอุปสรรคในการลงทุนและต้องใช้ลงทุนร่วมในต่างประเทศ

ค. โรงแรมที่บริหารโดยเครือข่ายนานาชาติ

นอกจากนี้ กรมการท่องเที่ยว (1) (2557) ประกาศมาตรฐานการท่องเที่ยวสำหรับสถานที่พักที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรม โดยแบ่งครอบคลุม 4 ประเภท คือ (1) ประเภท 1 หมายถึง บริการเฉพาะห้องพัก (2) ประเภท 2 หมายถึง บริการห้องพักและห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร (3) ประเภท 3 หมายถึง บริการห้องพักและห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา (4) ประเภท 4 หมายถึง บริการห้องพัก ห้องอาหารหรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา

อีกทั้ง กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานที่พักที่ประกาศใช้ในประเทศไทย โดยในมาตรฐานหมวดที่ 200 หมวดมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว (200 Accommodation Standard for Tourism) มีดังนี้ (กรมการท่องเที่ยว (2) : 2557)

- TTS 201: 2008 มาตรฐาน โฮมสเตย์ (Home Stay Standard)
- TTS 202: 2014 มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว (โรงแรม) ส่วนที่ 1 ระดับ 5 ดาว (Accommodation Standard for Tourism (Hotel) Part 1 : 5 Stars)
- TTS 202: 2014 มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว (โรงแรม) ส่วนที่ 2 ระดับ 1 – 4 ดาว (Accommodation Standard for Tourism (Hotel) Part 2 : 1 - 4 Stars)
- TTS 203: 2014 มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว (สถานพักตากอากาศ) ส่วนที่ 1 ระดับ 5 ดาว (Accommodation Standard for Tourism (Resort) Part 1 : 5 Stars)
- TTS 203: 2014 มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว (สถานพักตากอากาศ) ส่วนที่ 2 ระดับ 1 – 4 ดาว (Accommodation Standard for Tourism (Resort) Part 2 : 1 - 4 Stars)
- TTS 204: 2007 มาตรฐานเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ (Service Apartment Standard)
- TTS 205: 2007 มาตรฐานเกสเฮ้าส์ (Guesthouse Standard)
- TTS 206: 2009 มาตรฐานที่พักสำหรับการท่องเที่ยวระยะยาว (Accommodation Standard for Long stay Tourism)

มาตรฐานหมวดย่อยสำหรับการประเมินผลซึ่งจะแตกต่างกันตามระดับของโรงแรม/สถานพักตากอากาศ ทั้งนี้ในมาตรฐานที่พัก ในหมวดที่ 8 บุคลากรและการบริการ ซึ่งสอดคล้องการผลิตภาพแรงงานภาคบริการ

### 5.3.2 การแบ่งระบบงานโครงสร้างภายในของโรงแรม

กิจการโรงแรมมีการแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่ (Function) มาจัดภายใต้กลุ่มงาน/ความชำนาญมีชื่อเรียกดังนี้

- 1) โครงสร้างพื้นฐานการดำเนินงานของโรงแรม แบ่งงานหลัก 4 ด้าน ได้แก่
  - (1) ด้านการบริหาร เป็นการวางแผน การควบคุม การประสานงาน และการประเมินผลการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งการเงินและบุคลากร
  - (2) ด้านห้องพัก ทำหน้าที่ดูแลจัดเตรียมห้องพักและให้บริการแก่ลูกค้า
  - (3) ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ทำหน้าที่ดูแลจัดเตรียมบริการอาหารและเครื่องดื่มในห้องพัก ห้องอาหาร โรงแรมและการจัดเลี้ยงต่าง ๆ



(4) ด้านการซ่อมบำรุง เป็นการดูแลรักษา สถานที่อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้และสภาพแวดล้อมของโรงแรมให้อยู่ในสภาพที่ดี

2) โครงสร้างการบริหารงานโรงแรม การกำหนดโครงสร้างขึ้นกับจำนวนห้องพัก ประเภทกิจการ และนโยบายการบริหารงาน (จิตตินันท์ เดชะคุปต์ และคณะ, 2546 น. 19-26.)

(1) โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมขนาดเล็ก มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 100 ห้อง มีห้องอาหารและการให้อำนวยความสะดวกที่ค่อนข้างจำกัด ไม่จำเป็นต้องใช้บุคลากรมาก แบ่งง่ายๆ ไม่ซับซ้อน ประกอบด้วย 3 แผนกภายใต้การควบคุมฝ่ายบริหาร ได้แก่ แผนกบริการห้องพัก แผนกแม่บ้าน และแผนกซ่อมบำรุง

(2) โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมขนาดกลาง มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 100 – 300 ห้อง มีห้องอาหาร 2 – 3 ห้อง มีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต้องใช้บุคลากรมากขึ้น มีแผนกภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร ได้แก่ แผนกบริการส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกการเงินและบัญชี แผนกขายและการตลาด แผนกบุคคล และแผนกซ่อมบำรุง

(3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมขนาดใหญ่ มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป มีห้องอาหารหลายประเภท มีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต้องใช้บุคลากรมากขึ้น การแบ่งงานจึงลักษณะเฉพาะเจาะจงและซับซ้อนมากขึ้น โดยอยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการบริหาร ได้แก่ ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายช่าง ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายบริการประชุม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล แต่ละฝ่ายมีการแบ่งเป็นแผนกตามความเหมาะสมของงาน เช่น แผนกบริการส่วนหน้า แบ่งเป็นส่วนต้อนรับ ส่วนสำรองห้องพัก เป็นต้น

3) โครงสร้างการบริหารบุคลากรของโรงแรม การแบ่งโครงสร้างภายในขึ้นกับขนาดของโรงแรม การบริหารงานตามแผนภูมิองค์การทำให้ทราบถึงการจัดระบบงานที่บอกถึงตำแหน่งงาน (Job position) อำนาจหน้าที่ (authority) สายบังคับบัญชา (Chain of command) และขอบข่ายการบังคับบัญชา (Span of control) โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ตำแหน่งงาน บอกถึงอำนาจหน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบ และระดับการบริหารงานจากระดับบนสู่ระดับล่าง แบ่งเป็น

- ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (top level executives) เป็นผู้กำหนดนโยบายการดำเนินงานและจัดระบบการบริหารงาน ครอบคลุมตั้งแต่เจ้าของกิจการ กรรมการบริหาร ผู้บริหารที่มีอำนาจสั่งการเต็ม ผู้อำนวยการระดับบริหาร ผู้จัดการทั่วไป และผู้อำนวยการหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายห้องพัก ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

- ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง (Middle Level Executives) เป็นผู้รับผิดชอบต่อจากผู้บริหารระดับสูงในการบริหารงานแต่ละแผนกตามลักษณะงานและควบคุมผู้บริหารระดับต้นให้ปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย ตำแหน่งงานครอบคลุมผู้อำนวยการหรือผู้จัดการแผนกต่าง ๆ แยกมาจากฝ่าย เช่น ผู้จัดการบริการส่วนหน้า ผู้จัดการภัตตาคาร ผู้อำนวยการจัดเลี้ยง หัวหน้าแม่บ้าน หัวหน้าพ่อกครัว เป็นต้น

- ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน (Junior/Supervisory Level Executives) รับผิดชอบกำกับและแนะนำการปฏิบัติงานของพนักงานตามที่ได้รับมอบหมาย และรายงานต่อผู้บริหารระดับกลาง เช่น หัวหน้างานต้อนรับ หัวหน้าห้องซักรีด เป็นต้น

- พนักงานระดับปฏิบัติการ (Employees) เป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติใช้ทักษะเฉพาะด้าน

(2) อำนาจหน้าที่ เป็นการกำหนดขอบเขตการรับผิดชอบตัดสินใจ สั่งการของผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชา การสั่งการและรายงานจะมีขึ้นตอนตามสายงาน

(3) สายการบังคับบัญชา เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสายงานในทุกโรงแรมจะเป็นแนวดิ่ง ถ้าเป็นโรงแรมที่มีบุคลากรน้อยจะไม่ซับซ้อน บางสายงานมีลำดับบังคับบัญชามากอันเนื่องจากการงานไม่เท่ากัน

### 5.3.3 การบริหารสถานที่บริการที่พัก

แนวคิดการบริหารจัดการสถานที่บริการที่พัก ได้ประยุกต์มาจากหลักการบริหารเหมือนกับธุรกิจอื่น ๆ โดยหลักการบริหารสามารถใช้แนวคิด POSDCORB มาประยุกต์บางส่วนได้ ดังนี้ Luther Gulick and L.Urwick, 1937, p. 13) และ Palinfar Benjaporn (2007)

P : Planning การวางแผนเป็น โครงเพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไรให้สำเร็จ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของสถานประกอบการ ทำให้ทราบล่วงหน้าว่าต้องการทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด อย่างไร ใครเป็นผู้ทำ ทำร่วมกับใคร และต้องการผลสำเร็จอย่างไร การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกของการบริหาร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารทั้งหมด และพยายามทำให้สำเร็จ ถ้าไม่มีการวางแผนมีผลต่อการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ สำหรับการบริการอุตสาหกรรมโรงแรมจำเป็นต้องทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าต้องมีการวางแผนการทำงานเฉพาะซึ่งแยกจากการวางแผนองค์กร

O : Organizing คือ การวางแผนอย่างเป็นทางการทั้งโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ซึ่งจะแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อยๆ รวมทั้งการระบุถึงการประสานงานระหว่างกัน การวางแผนในอุตสาหกรรมโรงแรมขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานประกอบการและขนาด ส่วนสายการควบคุมมีทั้งแบบง่าย และไม่ซับซ้อน บางครั้งส่วนการควบคุมที่มีสายยาวจะมีการแบ่งเป็นระดับชั้น แบ่งการปฏิบัติงานเป็นหลากหลายกิจกรรม งานแบบเดียวกันจะจัดหมวดหมู่เดียวกัน

S : Staffing คือ การจัดการเกี่ยวกับอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย ส่วนด้านบุคคลที่มีทั้งการอบรมและการรักษาให้ทำงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรมถือว่ามีความสำคัญในฐานะเป็นแรงงาน ในขณะที่ทุนและเทคโนโลยีมีความสำคัญรองมา การกำหนดขอบเขตหน้าที่ให้พนักงานทำงานแบ่งได้ 6 ชั้น คือ

1) การกำหนดคุณสมบัติ ซึ่งเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นการวางแผน ต้องทราบ จำนวน คุณสมบัติ ความรู้เฉพาะ

2) การคัดสรรคน มีหลักสำคัญที่สุดคือการจัดสรรคนให้ตรงกับงาน โดยมาจากการเลือกคนที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งสามารถใช้ในการเลือกหรือได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมาจากความรู้ ความสามารถและความเป็นไปได้ และการคัดเลือกจากภายนอก มักจะใช้วิธีนี้เมื่อไม่มีคนในองค์กร ซึ่งมาจากหลายแห่งทั้งสถาบันการศึกษาบริษัทจัดหางาน หรือผู้ที่เดินมาสมัครงาน

3) การเลือกสรร มีวิธีการเลือกอาทิ การตรวจสอบทะเบียนประวัติ การสัมภาษณ์ การทดสอบการปฏิบัติ การทดสอบความฉลาดทางสติปัญญา และการทดสอบบุคลิกภาพ ทั้งนี้สามารถนำมาใช้ ได้คือ 3.1) พนักงานระดับปฏิบัติงาน ในอุตสาหกรรมบริการ เช่น แม่บ้าน พนักงานบริการ และพนักงานต้อนรับ ต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกที่เหมาะสม เช่น พนักงานทำความสะอาดต้องแข็งแรง พนักงานต้อนรับต้องคมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสื่อสารภาษาต่างชาติได้ดี 3.2) พนักงานระดับกลาง วุฒิการศึกษา อายุ และประสบการณ์จำเป็นต้องสัมพันธ์กับงานที่ทำปัจจุบัน อาทิ ช่างเทคนิคต่าง ๆ หรือสาขาอื่น ๆ 3.3) พนักงานระดับบริหาร ซึ่งเป็นกลุ่มที่ควบคุมดูแลจากระดับล่างถึงระดับบนต้องมีคุณสมบัติ ความสามารถในการจัดการงานที่ยาก และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้างาน ผู้บริหารต้องได้รับการอบรมและพัฒนาบุคคล ยกจากการทำงานควบคุมหน้างาน

4) การย้ายและเลื่อนตำแหน่ง การย้ายคือเปลี่ยนตำแหน่งจากที่หนึ่งไปอีกที่ โดยอยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกัน ส่วนการเลื่อนตำแหน่งคือการเปลี่ยนสถานที่จากตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น วิธีการนี้อาจจะเลือกผิด จัดการคนไม่ตรงกับตำแหน่งและความสามารถซึ่งต้องมีการประเมินจากผู้บังคับบัญชา

5) การอบรม ในอุตสาหกรรมบริการถือว่ามีความสำคัญมากเพราะเป็นการสร้างและสะสมความรู้ ความสามารถในการบริการลูกค้า มีรายละเอียดดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ของการอบรม ได้แก่ (1) การอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคใหม่ในการบริการ (2) การอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งเหมาะสำหรับการย้ายและเลื่อนตำแหน่ง (3) การพัฒนาบุคลิกภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน

ร่วมกับผู้อื่นอันเป็นส่วนสำคัญขององค์กรทั้งในแง่ของการบริการลูกค้า ภาวลักษณะขององค์กร  
(4) การอบรมเพื่อเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร  
ทั้งนี้การอบรมต่างๆ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร

#### (2) ประเภทของการอบรม

ก. การอบรมก่อนเข้าทำงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ  
(1) การปฐมนิเทศ เพื่อต้อนรับพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร ซึ่งจะทำให้รู้ถึงโครงสร้าง หน่วยงาน  
นโยบาย วัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วินัย ความรู้ ประสบการณ์ที่ต้องมี (2) การอบรม  
เบื้องต้น เป็นการสอนการปฏิบัติงานเฉพาะเพื่อสร้างทัศนคติต่องานและความรู้สึกที่มีให้กับองค์กร

ข. การอบรมระหว่างงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ  
(1) การอบรมระหว่างงาน คือการเน้นไปยังความสามารถในการทำงานจริงๆ โดยได้รับการอบรม  
จากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น อาจจะเป็นการสาธิตเทคนิค หรือการบอกขั้นตอนการทำงาน  
ก่อนเริ่มงานจริง ตัวอย่างเช่น วิธีการสำรองห้องพักรับพนักงานต้อนรับ การทำความสะอาดห้อง  
ของแม่บ้าน (2) การอบรมภายนอกหน่วยงาน ซึ่งอาจอบรมที่อื่น แต่อยู่ในระดับเดียวกัน

6) ความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสมัครงานในตำแหน่งใดๆ ในองค์กรย่อม  
หวังผลค่าตอบแทน ซึ่งผู้บริหารต้องจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม ที่เพียงพอและจำเป็น การวางแผนการ  
จ่ายค่าจ้างเป็นธรรมสอดคล้องกับลักษณะงาน ลักษณะของการจ่ายค่าจ้างอาจจะเป็นการจ่าย  
ประจำเดือน การจ้างรายชั่วโมง การจ้างตามผลงาน โบนัส และค่าคอมมิชชั่น

D : Directing คือ การอำนวยความสะดวก ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การระบุ  
การสั่งการให้ทำอะไร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำในองค์กร หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำใน  
การกระตุ้นจูงใจให้คนยอมรับในผู้บริหาร ขอมทุ้มเทศความรู้ความสามารถทำงานในองค์กร  
การอำนวยความสะดวกแบ่งได้ 3 วิธีคือ

- (1) การมอบหมายความรับผิดชอบ
- (2) การประสานงาน
- (3) การปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม

นอกจากนี้สามารถสร้างระบบควบคุมจากการอาศัยประเพณีปฏิบัติ หรือ  
พฤติกรรมทางสังคมในการควบคุม ซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้พนักงานหรือสมาชิกยอมรับและปฏิบัติ  
ตาม (ธงชัย สันติวงษ์, 2541:63)

Co : Co-ordinating คือการประสานงานทั้งองค์กรให้ทำงานร่วมกัน ทำให้  
สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือ ถ้า Co : Controll มีกระบวนการคือ

1) การทำงานเป็นไปตามมาตรฐาน 2) การประเมินศักยภาพการทำงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด และ 3) การปรับปรุงเพิ่มเติมตามมาตรฐานที่กำหนดหรือวางแผนไว้

R : Reporting คือ การรายงานผลต่อผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ โดยจะเป็นการรายงานโดยการบันทึก การวิจัย หรือการตรวจสอบ

B Budgeting คืองบประมาณ การวางแผนการเงิน ด้านบัญชี และการควบคุม ทั้งนี้เมื่อนำหลักการดังกล่าวมาจัดกลุ่มสามารถแบ่งได้ 4 กลุ่ม ได้ตามแนวคิด P-O-L-C ซึ่งเป็นหลักการที่นายจ้าง/ผู้จัดการควรทำเพื่อช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Lamond, 2004 cited in Libraries publishing, n.d) โดยมีรายละเอียดดังนี้

P : Planning (การวางแผน) การกำหนดเป้าหมายแผนงานและตัดสินใจหาวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุผลสำเร็จ โดยเริ่มจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่เป็นเงื่อนไข ปัจจัยคู่แข่ง ลูกค้า เพื่อทำนายสถานการณ์ในอนาคต ในการวางแผนสามารถวางแผนกลยุทธ์ ระยะสั้น และแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น

O : Organizing (การจัดการองค์การ) หมายถึงกระบวนการจัดการภายในองค์กรและการจัดสรรคนให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ :ซึ่งเป็นการออกแบบขององค์กร แบ่งงานเป็นตำแหน่งต่างๆ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เดิมการออกแบบงานใช้หลักการแบ่งงานกันทำและความเชี่ยวชาญ ซึ่งปัจจุบันทำให้คนมีประสบการณ์ที่ไม่หลากหลาย ปัจจุบันการออกแบบงานเน้นหลักการเสริมพลังระหว่างกัน การทำงานร่วมกัน

L : (Leading and directing) (การนำองค์กร) คือกระบวนการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการให้บุคคลอื่นทำงานตามที่ต้องการและบรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจมีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ ส่วนการสื่อสารมีผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

C : (Controlling) (การควบคุมและประเมินผล) คือ กระบวนการกำหนดกิจกรรมตามมาตรฐานและเป้าหมาย มีกระบวนการ คือ (1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (2) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานที่กำหนด (3) การแก้ไขพฤติกรรมที่จำเป็น ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานมาจากรายได้ ผลกำไร

## 6. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 ภาษาไทย

#### 6.1.1 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

ชั้นภัทร โคตรสิงห์ (2553) ศึกษาเรื่อง “การนำนโยบายโฉนดชุมชนไปปฏิบัติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการนำนโยบายโฉนดชุมชนไปปฏิบัติ และ 2) ศึกษาเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตของนโยบายโฉนดชุมชนและเงื่อนไขที่ส่งผลให้ชุมชนสหกรณ์บ้านคลองโยงจำกัดและชุมชนสหกรณ์การเกษตรโฉนดชุมชนบ้านป่าซางจำกัดได้รับโฉนดชุมชน ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) พบว่ากระบวนการนำนโยบายโฉนดชุมชนไปปฏิบัติ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอนหลักได้แก่ การกำหนดผู้รับผิดชอบนโยบาย การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ การสร้างการยอมรับในนโยบาย การดำเนินงานเพื่อจัดให้มีโฉนดชุมชน และการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตของนโยบายโฉนดชุมชน แบ่งเป็น 6 ด้าน 19 เงื่อนไขประกอบด้วย 1) ด้านเนื้อหาของสาระของนโยบาย ได้แก่ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและความชัดเจนในเนื้อหาของของนโยบาย 2) ด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ โครงสร้างในการดำเนินงาน นโยบายโฉนดชุมชนและทรัพยากรในการดำเนินงานนโยบายโฉนดชุมชน 3) ด้านหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลที่ดิน ได้แก่ กฎระเบียบกฎหมายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทักษะคดีของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และความร่วมมือในการดำเนินงานโฉนดชุมชนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4) ด้านพฤติกรรมผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การยอมรับปฏิบัติตามนโยบาย การหลีกเลี่ยงการนำนโยบายไปปฏิบัติ การถ่วงเวลา และการยึดถือกฎหมายแบบตรงตัว 5) ด้านการเมืองและระบบราชการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดนโยบาย ระบบราชการและกระบวนการทางกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล อำนาจทางการเมืองและผลประโยชน์ และสถานการณ์ความขัดแย้งทางการเมือง และ 6) ด้านกลุ่มเป้าหมายของนโยบาย ได้แก่ ประเภทและลักษณะที่ดินของชุมชน ความพร้อมของชุมชน และการมีส่วนร่วมของชุมชน

อรมณี สุนทรนนท์ (2552) ศึกษาเรื่อง ทักษะคดีของผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสำคัญของปัจจัยด้านทักษะคดี จิตใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติทั้งที่อยู่ในหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ร่วมนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยอาศัยกรอบแนวคิดของทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของ แวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น มาใช้ และใช้นโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานในขอบเขตของการนำนโยบายมาปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างกรมพัฒนาฝีมือ

แรงงานและสถานประกอบการเอกชน เป็นตัวอย่างในการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยทัศนคติ ความคิดอ่าน และจิตใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก และมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งการนำนโยบายไปปฏิบัติของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและสถานประกอบการ เนื่องจากพบว่า ปัจจัยทัศนคติ ความคิดอ่าน และจิตใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัตินี้เป็นลักษณะภายในของตัวผู้ปฏิบัติทุกคนก่อนที่จะถือการกระทำออกมาภายนอกโดยตรง และเป็นปัจจัยที่มักจะได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยอื่นๆ ก่อนข้างมาก ก่อนที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติ และยังพบว่าทุกปัจจัยตามกรอบแนวคิดมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยปัจจัยเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการเกิดโอกาสในการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้ปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยมาตรฐานและทรัพยากรของนโยบาย และปัจจัยลักษณะองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตามลำดับ

วัชรพล คัค โนภาส (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำเอานโยบายจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพาไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาถึงระดับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในหน่วยงานหรือองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการวิเคราะห์เชิงตรรกะ (Analysis induction) การวิเคราะห์หาการกระจายของข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression analysis) โดยผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยนโยบายเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลมากต่อการนำนโยบายจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพาไปปฏิบัติ เนื่องจากปัจจัยนโยบายเป็นปัจจัยที่กำหนดมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และปัจจัยภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติตามมาตรฐานของนโยบายอันจะก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยลักษณะองค์การ และปัจจัยทรัพยากร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อันจะก่อให้เกิดโอกาสในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตามลำดับ

ดวงตา พรหมรักษา (2558) ศึกษาเรื่อง การนำนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา ชุมชนเกาะปันหยี จังหวัดพังงา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนำนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวไปปฏิบัติ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวไปปฏิบัติในพื้นที่ชุมชนเกาะปันหยี พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ สมรรถนะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้บริหารและการบริหารงาน

การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากหน่วยงานส่วนกลาง บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนผลกระทบจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ทั้งด้านบวกและลบ

ประภัสสร โยธารักษ์ (2559) ศึกษาเรื่อง การนำนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวไปปฏิบัติ ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตลอดจนการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติเพื่อนำไปใช้ในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวไปปฏิบัติ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดของท้องถิ่น ความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว ความชัดเจนและความเหมาะสมของระเบียบปฏิบัติ ระบบงบประมาณ ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ทางการตลาด ความร่วมมือของผู้ประกอบการในพื้นที่ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ระบบคมนาคม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในพื้นที่ นอกจากนี้ปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นจะส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบายแล้ว การนำนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวไปปฏิบัติ มีผลดีและผลเสีย กล่าวคือ ทำให้ระบบเศรษฐกิจมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการสร้างอาชีพสร้างรายได้ กระจายรายได้และผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวสู่ชุมชน สังคมและชุมชนมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการศึกษาภาษา เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และประชาชนมีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตลอดจนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ แต่ผลกระทบทางด้านลบ ได้แก่ ราคาสินค้าและบริการแพงขึ้น ปัญหาประชากรหนาแน่นและประชากรแฝงทำให้ระบบสาธารณสุขูปโภคไม่เพียงพอ การดูแลรักษาความปลอดภัยทำได้ยาก และการทำลายสภาพแวดล้อมในพื้นที่ อาทิ การลักลอบปล่อยน้ำเสียลงทะเล การทำลายหน้าดิน การบุกรุกพื้นที่สาธารณะ เป็นต้น

ลดา เมฆราตรี (2561) ศึกษาเรื่อง การนำนโยบายการสนับสนุนธุรกิจ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยไปปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อสังเคราะห์นโยบายของภาครัฐที่มีต่อการสนับสนุนธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไทย 2) ศึกษาการนำนโยบายการสนับสนุนธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยไปปฏิบัติ 2) ศึกษาแนวทางการบริหารนโยบายการสนับสนุน และ 4) ประเมินความเป็นไปได้ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ประชากรในการศึกษา มาจากองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย พบว่า นโยบายของภาครัฐที่มีต่อการสนับสนุนธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไทยอยู่ในระดับปานกลาง องค์กรมีการบริหารนโยบายภาครัฐในการรอบแนวคิดพื้นฐานของ TQM อยู่ในระดับปานกลาง การประเมินความเป็นไปได้และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายไปปฏิบัติด้วยการนำหลัก PDCA มีระดับนโยบาย



อยู่ในระดับมาก ระดับการรับรู้ของผู้ประกอบการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้นโยบายภาครัฐ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระหว่างประเภทของบริษัท อายุของบริษัททุนจดทะเบียน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวนบุคลากร และคุณสมบัติส่วนใหญ่ของบุคลากร และผลเปรียบเทียบระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติตามลักษณะข้อมูลของบริษัท พบว่า แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

### 6.1.2 ผลสภาพแรงงาน

ศิริวิรา อินทนา (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพแรงงานในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิแบบอนุกรมเวลารวบรวมจากหน่วยงานต่างๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2530-2546 ได้แก่ ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเบื้องต้น ณ ราคาคงที่ ปี 2531 และจำนวนผู้มีงานทำมาคำนวณหาผลิตภาพแรงงาน จากนั้นหาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านแรงงาน ได้แก่ สัดส่วนของแรงงานที่จบปริญญาตรีต่อแรงงานทั้งหมด สัดส่วนแรงงานที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะฝีมือต่อแรงงานทั้งหมด สัดส่วนแรงงานที่ได้รับการควบคุมครองตามกฎหมายแรงงานทั้งหมด จำนวนการนัดหยุดงาน และปีที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ โดยประมาณค่าด้วยวิธีกำลังสอง พบว่า ตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ส่วนของแรงงานที่จบปริญญาตรีต่อแรงงานทั้งหมด สัดส่วนแรงงานที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะฝีมือต่อแรงงานทั้งหมด สัดส่วนแรงงานที่ได้รับการควบคุมครองตามกฎหมายแรงงานทั้งหมด จำนวนการนัดหยุดงาน และปีที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ มีผลต่อผลิตภาพแรงงานในทิศทางตรงกันข้ามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นงนุช สุนทรชวกันต์ (2556) ศึกษาเรื่อง การศึกษาผลิตภาพแรงงานตามอายุของแรงงานและการทำงานของแรงงานสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมการผลิต การค้าและบริการ และภาคการขนส่ง-ขายปลีก และ โรงแรม-ภัตตาคาร มีวัตถุประสงค์เพื่อ ผลการศึกษาพบว่า เพศของแรงงานและต้นทุนแรงงานเพียงเล็กน้อยและไม่มีความสำคัญทั้งสามภาคเศรษฐกิจ อายุและอาชีพมีผลต่อผลิตภาพและต้นทุนแรงงานแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน ในแบบจำลองพบว่า เมื่อแรงงานอายุต่างกัน 5 ปี ผลิตภาพแรงงานสูงอายุลดต่ำกว่าวัยหนุ่มในอุตสาหกรรมการผลิตและภาคการขนส่ง-ขายปลีก และ โรงแรม-ภัตตาคาร แต่ไม่พบว่าผลิตภาพแรงงานสูงอายุในภาคการค้าและบริการลดลงต่ำกว่าของคนหนุ่มสาวในภาคเดียวกัน โดยแรงงานในช่วงอายุ 55 – 59 ปี ในภาคการขนส่ง –ขายปลีก โรงแรมและภัตตาคารมีผลิตภาพสูงสุดอย่างมีนัยสำคัญจากนั้นจะลดลงและน้อยกว่าผลิตภาพของแรงงานวัยหนุ่มสาวถึงร้อยละ 37

### 6.1.3 การบริหารจัดการโรงแรมและที่พักในฐานะสถานประกอบการ

จิรภา ถิรินทรพงศ์ (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการ และเงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการของโรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต 2) เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในจังหวัดภูเก็ต วิธีการหลักที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือการสัมภาษณ์ระดับลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหาร ผู้จัดการ โรงแรม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น พนักงานบริการ รวม 30 คน ผลวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารจัดการโรงแรมมี ขั้นตอน คือ 1) การเลือกสถานที่ตั้งโรงแรมเป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจ การติดต่อสื่อสาร อยู่ใกล้กับสถานบันเทิง 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานให้ผลตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจ 3) การวางแผนการบริหารจัดการ โรงแรม ต้องมีการวางแผนงานเชิงรุก มีการวางแผนการตลาด และ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่ชัดเจน สำหรับเงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการ โรงแรม มีเงื่อนไขสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เงื่อนไขที่เกี่ยวกับผู้บริหาร มีความรู้ความสามารถ รับผิดชอบต่อหน้าที่ รับฟังความคิดเห็น ของพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ มีมนุษยสัมพันธ์ดี 2) เงื่อนไขด้านบุคลากร เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญในงาน รับการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวกับงานให้เกิดทักษะและความชำนาญเพิ่มขึ้น 3) เงื่อนไขด้านการกำหนดราคาและการตลาด กำเนึงถึงหลักการของการตั้งราคาการตลาดให้ต่ำกว่าคู่แข่ง แต่รักษาคุณภาพด้านการบริการให้เกินความคาดหวังของลูกค้า 4) เงื่อนไขด้านเทคนิควิธีการในการให้บริการ มีความเป็นกันเอง การแสดงออกโดยการยิ้ม มีการต้อนรับที่อบอุ่น ให้ความสนใจและเอาใจใส่ลูกค้าทุกระดับ 5) เงื่อนไขด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยเลือกช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย โฆษณาผ่านอินเทอร์เน็ต การโฆษณาผ่านวารสาร การใช้สื่อวิทยุท้องถิ่น สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ โรงแรม ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์พ่วง接客รองลูกค้า เป็นการบริหารแบบครอบครัว ซึ่งมีเจ้าของกิจการคนเดียว ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่พนักงานเสมือนคนในครอบครัว มีความสนิทสนมใกล้ชิดกัน 2) ยุทธศาสตร์พึ่งพาการทำงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีมในการให้บริการแก่ลูกค้า 3) ยุทธศาสตร์ลูกค้าคือพระเจ้า ลูกค้าเป็นผู้ที่มีพระคุณ กำเนึงถึงความต้องการของลูกค้าถือเป็นความสำคัญที่จะต้องดูแลเอาใจใส่ 4) ยุทธศาสตร์ประทับใจไม่รู้ลืม เป็นการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ให้ความสำคัญเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส กล่าวคำสวัสดิ ทักทายลูกค้า ดูแลเอาใจใส่ลูกค้า

นันทะยา พรหมทอง (2551) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์คุณลักษณะบรรษัทภิบาล กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะบรรษัทภิบาลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารธุรกิจจำนวน 209 คน โดยใช้แบบสอบถาม สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ F-test การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ ความถดถอยอย่างง่าย และการถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เป็นแบบบริษัท อยู่ภาคใต้ ระยะเวลาประกอบธุรกิจ 5- 10 ปี จำนวนพนักงาน 10 – 50 คน เงินทุน 51 – 100 ล้านบาท จำนวนห้องต่ำกว่า 100 ห้อง การสำรวจแบ่งค้นพบว่า คือ ผู้บริหารโรงแรมมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของบรรษัทภิบาลโดยรวมและด้านความรับผิดชอบต่ออยู่ในระดับมากที่สุด และมีความคิดเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และด้านความยุติธรรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า คุณลักษณะบรรษัทภิบาลด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน จากข้อมูลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้การดำเนินงานในธุรกิจด้านการพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการองค์กร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย การวางแผนในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

ววรรษพร ผิวดี (2555) ศึกษาเรื่อง การจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจระหว่างผู้บริหารโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ และ 3) เพื่อพัฒนาทางในการจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าปัญหาทางด้านการเมืองในประเทศ เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้นักท่องเที่ยวไม่เดินทางมาประเทศไทย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติ การก่อการร้าย เหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศ ภัยธรรมชาติ และความผันผวนของตลาดโลก อาทิ สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และความเคลื่อนไหวทางการเมืองในต่างประเทศเป็นความเสี่ยงที่สุดต่อธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ดังนั้นต้องเตรียมพร้อมทั้งด้านการตลาด การควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และหน่วยตรวจสอบภายในต้องช่วยติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์

แผนการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับความต้องการนักท่องเที่ยวพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งในองค์กร เน้นภาพลักษณ์จุดแข็งผ่านการประชาสัมพันธ์ การตลาดเชิงรุก นอกจากนี้ต้องศึกษา ความเคลื่อนไหวของความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อป้องกันเหตุล่วงหน้า

พรรณิภา ชาวคำ (2559) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา ลักษณะการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็ก ไม่เกิน 30 ห้อง และ 2) นำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็ก ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยการบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็ก พบว่า (1) การวางแผน มุ่งเน้นในเรื่องการให้บริการ การสร้างรายได้ และการตกแต่งโรงแรมให้โดดเด่น (2) การจัดการองค์กร เป็นไปในลักษณะทำตามคำสั่งของ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมที่ไม่ได้มีการเขียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (3) การบังคับบัญชา มีความชัดเจนในแผนผังองค์กรรายงานผลการปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนมีความชัดเจนในหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง (4) การประสานงานองค์กร เป็นการติดต่อกันด้วยวาจาและสั่งงานด้วย วาจาระหว่างผู้บริหารกับพนักงานโดยตรง (5) การควบคุม กำหนดกรอบหน้าที่ของพนักงานเพื่อควบคุม คุณภาพการบริการให้ได้มาตรฐานสำหรับกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรมขนาดเล็กประกอบด้วย (1) กลยุทธ์เชิงรุก คือ การพัฒนาศักยภาพทรัพยากร การบริหาร (4M) มาใช้บริหารจัดการอย่างคุ้มค่า (2) กลยุทธ์เชิงพัฒนา คือ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในองค์กร (3) กลยุทธ์เชิงรับ คือ การพัฒนา ศักยภาพทางการตลาดของโรงแรมขนาดเล็ก (4) กลยุทธ์เชิงพลิกแพลง คือ การพัฒนาโรงแรมขนาดเล็กเพื่อ รองรับการท่องเที่ยวที่มีลักษณะเฉพาะ

#### 6.1.4 แร่งงานในสถานประกอบการที่พัก

อภิชาติ ธรรมสิทธิ์ (2551) ศึกษาเรื่อง คุณสมบัตินของพนักงานโรงแรมบูติคที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณสมบัตินของพนักงานที่ประสบความสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีผลการศึกษารูปได้ดังนี้ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เห็นว่าคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของพนักงานส่วนหน้า คือ การมีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ประสพการณ์ในการทำงาน ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานได้หลากหลาย และคุณสมบัตินในการพูดภาษาต่างประเทศ สำหรับคุณสมบัตินในการบริการ คือ ต้องสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทันใจ แสดงออกด้วยการให้เกียรติ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้บริการ ส่วนคุณสมบัตินของพนักงานส่วนหลัง คือ การมีทักษะชำนาญในการปฏิบัติงาน ประสพการณ์การทำงาน คุณสมบัตินทางการศึกษา ความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ สำหรับคุณสมบัตินในการบริการ คือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ

รวดเร็ว การแสดงออกถึงความนับถือและให้เกียรติลูกค้า ความอ่อนโยน ส่วนพนักงานโรงแรมมีความเห็นว่า ระดับคุณสมบัติของพนักงานโดยทั่วไปควรมีในระดับมาก คือ ทักษะ ความชำนาญ รองลงมา คือ ประสิทธิภาพในการทำงานและคุณสมบัติทางการศึกษา และระดับคุณสมบัติในการให้บริการ ควรมีในระดับมาก โดยคุณสมบัติสำคัญอันดับแรก คือ ความมีน้ำใจ รองลงมา คือ ความน่าเชื่อถือ และความปลอดภัย

ชนนิกานต์ ไทยประยูร (2551) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจต่อสวัสดิการของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมชั้นพิเศษเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาความพึงพอใจต่อสวัสดิการด้านต่าง ๆ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมชั้นพิเศษเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ด้านการศึกษา ด้านนันทนาการ และ 2) เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อสวัสดิการของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมชั้นพิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรายได้และภาพรวม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุงาน และแผนก/ส่วนงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งเป็นพนักงาน ระดับปฏิบัติการในโรงแรมชั้นพิเศษเขตกรุงเทพมหานคร แผนกบริการส่วนหน้า แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกแม่บ้านจากโรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ จำนวน 76 คน โรงแรม คอนราด จำนวน 86 คน และโรงแรม เจดับเบิลยู แมริออท จำนวน 90 คน รวมทั้งหมดจำนวน 252 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test (ANOVA) และทดสอบเชฟเฟ (Scheffe's test) ผลการศึกษา พบว่า (1) ความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมชั้นพิเศษเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ด้านการศึกษา และด้านนันทนาการ ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง (2) ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมชั้นพิเศษเขตกรุงเทพมหานคร ต่อสวัสดิการด้านต่าง ๆ จำแนกตามตัวแปรด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุงาน และแผนก/ส่วนงาน พบว่า (2.1) ไม่พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมชั้นพิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ระหว่างตัวแปรด้านเพศ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และระหว่างตัวแปรด้านแผนก/ส่วนงาน โดยภาพรวม และเมื่อทดสอบรายด้าน พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก/ส่วนงานต่างกันมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการด้านความมั่นคงและความปลอดภัยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 (2.2) พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของ โรงแรมชั้นพิเศษ

เขตกรุงเทพมหานคร ระหว่างตัวแปรด้านอายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา และอายุงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านที่ระดับนัยสำคัญ .05

สไบทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการ โรงแรม : กรณีศึกษา โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา นโยบายและการนำไปปฏิบัติกระบวนการพัฒนาบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริการของโรงแรม ใช้การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพรวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม หัวหน้าพนักงาน และบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการ พบว่า

- 1) นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานมีทัศนคติที่ดีและสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยให้บุคลากรภายในได้รับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งหลักในการประเมิน
- 2) ด้านพิจารณาจากการทำงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน โดยเชื่อว่าถ้าปฏิบัติงานด้วยความพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการ จะทำงานเต็มความสามารถ รวมทั้งมีขวัญกำลังใจดี จะอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรด้วยความจงรักภักดี
- 3) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นการอบรมความรู้ ทักษะ ทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม ส่งไปเรียนต่อ พัฒนาการสอนงาน หมุนเวียนงาน โดยกำหนดให้อบรมตามแผนการฝึกอบรม โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
- 4) ปัญหาและอุปสรรคกับองค์กรภายนอกใน การฝึกอบรมต้องหาคนที่มีความเชี่ยวชาญ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบโรงแรม ความพร้อมของแผนกพัฒนาบุคลากรในการจัดการวิเคราะห์วางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการฝึกอบรมคนที่มีความรู้ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา

## 6.2 ภาษาต่างประเทศ

### 6.2.1 ผลผลิตภาพแรงงาน

Holjevac (2001) ศึกษาเรื่อง Labour Productivity in the Croatian Hotel Industry : The Source of Prosperity and Poverty มีวัตถุประสงค์เพื่อเน้นผลผลิตภาพแรงงานในฐานะที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของแรงงาน และการสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศ โดยนำเสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ดังนี้ 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพสังคม ระบบการเมืองการปกครอง การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ โครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเจริญเติบโต ด้านสาธารณูปโภค ถนน การสื่อสารคมนาคม กิจกรรมการบริการที่เกี่ยวข้อง อาทิ การค้า นโยบายประชากร นโยบายเศรษฐกิจ การให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยว ระบบการศึกษา และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ทั้งนี้ปัจจัยภายนอกสามารถคาดการณ์ได้ วัดได้ ควรส่งผลกระทบต่อทางด้านบวก ซึ่งการติดตามและประเมินผลผลิตภาพแรงงานสามารถใช้ตามมาตรฐาน

the Uniform system of accounts for the lodging industry และค่าสถิติจาก The World Tourism Organization (WTO) 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเป็นเจ้าของกิจการ และกระบวนการแปรรูปกิจการ เช่น โรงแรมระดับโลกมีการทำงานมาตรฐาน มีระบบการจัดการคุณภาพ องค์กรสมัยใหม่มีการวางแผนที่ดี โรงแรมที่มีมาตรฐานมีระบบการควบคุมการทำงาน การลงทุนในอุปกรณ์สมัยใหม่ การมีทักษะระหว่างบุคคล การอบรมผู้จัดการและพนักงานอย่างต่อเนื่อง การมีกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงาน ค่าจ้างค่าตอบแทน แรงจูงใจในการพัฒนาทักษะ การวางเส้นทางการทำงานให้กลุ่มที่มีทักษะ การกำหนดคนที่เข้ามาทำงาน ลักษณะการบริหารงานและการสื่อสาร คุณภาพการบริการของโรงแรม เงื่อนไขการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้า กิจกรรมส่งเสริมการตลาด การบริหารจัดการส่วนบุคคล คุณธรรมของธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น โดยเฉพาะการควบคุมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการวางแผน การประเมินศักยภาพ การวิเคราะห์และติดตามแผน ซึ่งรวมอยู่ในผลิตภาพแรงงาน นอกจากนี้มาตรฐานในการทำงานมีผลต่อผลิตภาพซึ่งจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของการบริการแบบใดที่เหมาะสม มาตรฐานเวลาทำงานที่ควรจะทำเสร็จในแต่ละชิ้น มาตรฐานการจ้างงาน มาตรฐานทางด้านจริยธรรม สิ่งเหล่านี้สามารถวัดออกมาเป็นปริมาณและคุณค่า ซึ่งควรจะสัมพันธ์กับผลจากการทำงาน อาทิ ค่าจ้าง รางวัล เป็นต้น

Hasan Kilic และ Fevzi Okumus (2005) ศึกษาเรื่อง Factors Influencing Productivity in Small Island Hotels: Evidence from Northern Cyprus มีวัตถุประสงค์เพื่อรายงานการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อสำรวจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลิตภาพของโรงแรมทางตอนเหนือของไซปรัส โดยใช้แบบสอบถามจากผู้จัดการในระดับกลางและระดับอาวุโสในโรงแรมระดับ 4 และ 5 ดาว ในทางตอนเหนือของไซปรัส พบว่า การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การทำตามความคาดหวังของผู้รับบริการ และการบริการที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยหลักในการสร้างผลิตภาพของโรงแรม ในขณะที่วิกฤตต่าง ๆ เทคโนโลยี การตลาดและการคาดการณ์มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ส่วนสิ่งที่ปรากฏชัดเจนจากการศึกษาคือถ้าต้องการให้ผลิตภาพแรงงานสอดคล้องตามปัจจัยป้อนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการ ดังนั้นการอบรมผู้จัดการระดับกลางและระดับอาวุโสในการติดตามผลิตภาพที่ได้จากปัจจัยผลผลิตมาใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์

Adam Blake (2006) ศึกษาเรื่อง Tourism Productivity: Evidence from the United Kingdom มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มผลิตภาพในธุรกิจท่องเที่ยว รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นในประเด็นปัจจัยและอุปสรรคต่อการพัฒนาผลิตภาพ ประกอบด้วย ปัจจัยทุนด้านกายภาพ อาทิ การลงทุนในอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน การขาดเงินลงทุน ปัจจัยทุนมนุษย์ อาทิ การฝึกอบรมทักษะ ระบบการอบรมพนักงานในองค์กร พนักงานลาออก

ขาดพนักงานที่มีความสามารถทำงาน ปัจจัยนวัตกรรมเทคโนโลยี อาทิ การสร้างวิธีการทำงานใหม่ๆ จากพนักงานในองค์กร องค์กรอื่นนำวิธีคิดไปใช้ และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน อาทิ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทต่างชาติ คู่แข่งในธุรกิจมาก ปัจจัยด้านรัฐบาล อาทิ กฎระเบียบอุปสรรค และการวางแผนของรัฐเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เป็นต้น พบว่า สิ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกของการเพิ่มผลผลิตคือการปรับปรุงประสิทธิภาพ และสวัสดิการ โดยเฉพาะการเพิ่มในทุนมนุษย์และนวัตกรรม กลยุทธ์ตามนโยบายของภาครัฐที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการเพิ่มผลผลิตแรงงาน โดยเฉพาะการช่วยเหลือในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก

Alex Bryson & John Forth (2007) ศึกษาเรื่อง Are There Day of the Week Productivity Effects? มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลผลิตแรงงานต่อการทำงานแต่ละสัปดาห์ พบว่า แม้ว่าผลผลิตจะมีผลต่อต่อชั่วโมงการทำงานและข้อกำหนดชั่วโมงการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลผลิต แต่ระยะเวลาที่ทำงานในแต่ละวัน เช่น ช่วงเวลาที่ทำงาน และช่วงเวลาที่พักผ่อน มีผลต่อผลผลิตสอดคล้องกับผลลัพธ์ เช่น อัตราการเจ็บป่วย บาดเจ็บ การลาป่วย หรือการทำงานผิดพลาด นอกจากนี้มีข้อเสนอแนะให้ภาครัฐนำไปพิจารณาด้วย

Adriano de Lemos Alves Peixoto (2008) ศึกษาเรื่อง Management Practices, Productivity and Performance in the Hotel Industry มี วัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลกระทบของประสิทธิภาพของการใช้หลักการจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานและผลผลิตในอุตสาหกรรมโรงแรม แรงงานต่ำทักษะ การบริการที่ใช้แรงงานเข้มข้น ผ่านการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล งานวิจัยนี้มีฐานคิดที่จะเข้าใจว่าภาคบริการที่มีการจัดการที่ดีมีผลต่อระบบเศรษฐกิจในประเด็นของจำนวนนายจ้างและผลต่อ GDPs มีแนวคิดหลักคือ ทำอย่างไรการจัดการในระดับสูงสามารถทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จและยั่งยืน และการศึกษาพบว่าลักษณะของธุรกิจไม่เป็นยังไม่มีกระบวนการงานสมัยใหม่ จึงทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ของการสร้างคุณภาพการทำงานที่ดีอันเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานการทำงานได้ นอกจากนี้ ใช้แนวคิดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) จะช่วยให้การควบคุมงานจากระดับสูง โดยแนวคิดเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการปฏิบัติในการจัดการและผลผลิต ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทั้งหมด 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 สัมภาษณ์ผู้จัดการ โรงแรมเพื่อสอบถามความเข้าใจในการจัดการองค์กร และประยุกต์หลักการจัดการ ไปใช้ในการทำงานแต่ละวันพบว่า แนวคิด lean ถูกนำมาใช้มากที่สุด จากนั้นจึงสำรวจแนวทางการปฏิบัติที่มีอยู่แล้วจากโรงแรมจำนวน 213 แห่งในอังกฤษ พบว่ามีแนวปฏิบัติเพียงเล็กน้อยที่สอดคล้องกับการดำเนินงาน และมีความแตกต่างกันตามกลุ่มเป้าหมายลูกค้า และมีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบแต่ละแห่ง สุดท้ายได้ออกแบบและสำรวจทั่วโลกความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติและศักยภาพในการดำเนินงานจาก โรงแรม 31 แห่งที่อยู่ในเมืองเดียวกัน



เพื่อลดความแตกต่าง แม้ว่าการศึกษาดังกล่าวจะไม่พบความเชื่อมโยงใดๆ แต่สามารถระบุว่าการปฏิบัติมีผลต่อการวัดผลิตภาพแรงงานในมิติต่างๆ

A. Parasuraman (2010) ศึกษาเรื่อง "Service Productivity, Quality and Innovation: Implications for Service- Design Practice and Research" มีวัตถุประสงค์เพื่ออภิปรายความสัมพันธ์ที่ไม่สามารถแยกจากกันได้ของผลิตภาพ คุณภาพและนวัตกรรมในการบริการจากมุมมองของผู้ประกอบการและผู้ให้บริการ โดยสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพบว่า กลยุทธ์ที่จะพัฒนาผลิตภาพการบริการ การเพิ่มคุณภาพการบริการ หรือ การนำนวัตกรรมการบริการไปปฏิบัติ ต้องดำเนินการไปพร้อมกัน ไม่สามารถแยกอย่างใดอย่างหนึ่ง

Andrés J. Marchante, Bienvenido Ortega (2011) ศึกษาเรื่อง Human Capital and Labour Productivity A Study for the Hotel Industry ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โรงแรมในสเปน จำนวน 70 แห่ง เน้นการศึกษาเกี่ยวกับผลิตภาพแรงงานที่จะมีผลต่อการบริการของโรงแรมในเมือง Andalusia ซึ่งเปิดทำการมากกว่า 12 ปี ในระดับ 3 ดาวขึ้นไป อยู่ในเครือโรงแรม หรือ บริหารงานภายใต้โรงแรมอื่น ข้อค้นพบหลัก คือ วุฒิการศึกษาของพนักงานที่ปฏิบัติงานไม่ตรงกับความต้องการ ทำให้มีผลต่อความแตกต่างของผลิตภาพในการทำงานแต่ละโรงแรม ปรากฏการณ์นี้เห็นได้ชัดในพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี อีกทั้งคนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าที่กำหนดเมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ต้องทำพบว่า มีประสิทธิภาพน้อยกว่าคนจบสูงกว่าวุฒิที่กำหนด นอกจากนี้พนักงานโรงแรมที่ทำงานมานานมากกว่า 10 ปี มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

Rahmah Ismail, Zulridah Mohd Noor and Abd Hair Awang (2011) ศึกษาเรื่อง Impact of Training on Firms' Output and Labour Productivity มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลผลิตจากการฝึกอบรมพนักงานในองค์กรที่มีผลต่อผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรมในมาเลเซีย โดยใช้ข้อมูลบริษัท ข้อมูลสารสนเทศที่เก็บในปี ค.ศ. 2009 ใน Klang Valley และ Penang, Malaysia. ซึ่งทุกบริษัทอยู่ในโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานของรัฐบาล ซึ่งดำเนินการภายใต้โครงการของรัฐ และนอกเหนือจากของรัฐ ผลปรากฏว่า การอบรมไม่มีนัยสัมพันธ์กับผลผลิตและผลิตภาพแรงงาน แต่ผลผลิต และผลิตภาพแรงงาน สามารถคาดการณ์สัดส่วนของทุน และทุนมนุษย์

Milind A. Peshave and Rajashree Gujarathi (2013) ได้ศึกษาเรื่อง "A Study of Employee Productivity Management System Adopted by the hotel Industry with Special Reference to Hyderabad & Bangalore Cities" มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อระบบการจัดการเพิ่มผลิตภาพพนักงานไปปฏิบัติ พบว่า อุตสาหกรรมภาคบริการมีความท้าทายในการจัดการ

เพื่อเพิ่มผลิตภาพ ซึ่งอุตสาหกรรมโรงแรมมีลักษณะเช่นเดียวกัน การศึกษาครั้งนี้มุ่งการปฏิบัติในโรงแรม เปรียบเทียบในเมืองไฮเดอราบัด และเมืองบังกาลอ ข้อค้นพบคือแม้ว่าโรงแรมแต่ละแห่งจะให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพการทำงานของพนักงาน แต่การนำไปปฏิบัติยังไม่บรรลุผลเนื่องจากขาดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และขาดเกณฑ์ขาดค่าพารามิเตอร์ในการวัดผลิตภาพแรงงาน และลักษณะอุตสาหกรรมเป็นการบริการ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเป็นรูปธรรมไม่ได้ ทั้งนี้ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานในโรงแรม จากปัจจัยต่อไปนี้ 1) ความโปร่งใสของระบบการจัดการผลิตภาพ พนักงานควรตระหนักระบบการจัดการด้านผลิตภาพ ซึ่งมีตัวแปรวันผลิตภาพจำนวนมาก ควรระบุให้ชัดซึ่งพนักงานควรมีส่วนร่วมในการระบุตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้กำกับติดตามทำงาน ทั้งที่แบบรู้ตัวและไม่รู้ตัว 2) การอบรมและพัฒนา ถือว่ามีส่วนสำคัญมากในการเพิ่มผลิตภาพการทำงานของพนักงาน จะเน้นการใช้แนวทางทางบวก โดยการอบรมให้ความรู้ ทักษะ การประยุกต์ใช้เครื่องทุ่นแรง การจัดการความเครียด วิธีการต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการอบรมมีลักษณะเป็นองค์รวม 3) แรงจูงใจ ถือว่ามีบทบาทสำคัญในกระบวนการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน โดยถ้าดำเนินการใดๆ พนักงานรู้สึกว่ามีประโยชน์ จะทำให้พนักงานอยากที่จะเพิ่มความสามารถของตนเอง 4) การปฏิบัติกร้างงานที่เป็นธรรมชาติ เพราะเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าชดเชย วัฒนธรรมการทำงาน ระบบรางวัล สวัสดิการพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

Damira Miroslav and Helga Maškarin Ribarić (2013) ศึกษาเรื่อง Labour Productivity Model for the Hotel Industry. มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบอิทธิพลตัวแปรทุนมนุษย์ที่มีผลต่อผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศโครเอเชีย ศึกษาโดยใช้สมการถดถอย Cobb-Douglas โดยได้กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คือ ผลิตภาพแรงงาน คำนวณมาจากจำนวนรายได้ต่อชั่วโมงการทำงาน ทุน คำนวณจากมูลค่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้และไม่ได้ ระดับการศึกษาของพนักงาน คำนวณมาจากสัดส่วนของพนักงานที่มีการศึกษาระดับสูง การลงทุนในการศึกษาและการฝึกอบรม คำนวณจากการลงทุนในการศึกษาและการฝึกอบรมต่อชั่วโมงทำงาน อายุของพนักงาน คำนวณจากสัดส่วนของพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี สุขภาพของพนักงาน คำนวณจากชั่วโมงลาป่วยต่อชั่วโมงทำงาน อัตราการลาออก คำนวณจากจำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาที่ลาออกต่อจำนวนพนักงานเฉลี่ย อัตราพนักงานที่ยังคงทำงานต่อ คำนวณจากจำนวนพนักงานที่ทำงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไปในองค์กรต่อจำนวนพนักงานเฉลี่ย พบว่า ผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศโครเอเชีย 37 แห่ง พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ คือ ระดับการศึกษา การลงทุนในการศึกษาและการอบรม สุขภาพของพนักงาน และ อัตราการลาออก ส่วนตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์ คือ อายุของพนักงาน และพนักงานที่ยังทำงานต่อ

Xiaofeng Li (2014) ศึกษาเรื่อง An Analysis of Labour Productivity Growth in the Canadian Tourism/Hospitality Industry มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทุนมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของแคนาดา โดยใช้ข้อมูลการสำรวจ the Canadian Workplace and Employee ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1995 ถึง 2005 เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นอัตราที่ค่อยเป็นค่อยไป ตรงกับลักษณะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในแคนาดา และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีความสัมพันธ์ที่จะเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ทุนมนุษย์มีผลต่ออัตราการเจริญเติบโตของผลิตภาพ โดยแยกการอบรมระหว่างปฏิบัติงาน และการอบรมในชั้นเรียน พบว่าทักษะการบริหารจัดการที่เรียนในชั้นเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอัตราการเจริญเติบโตของผลิตภาพแรงงาน แต่ในขณะที่ การอบรมทักษะอื่นพร้อมกับการทำงานหรือในชั้นเรียนมีผลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

Özay Yildiz. (2015) ศึกษาเรื่อง Internal Communication Function and Hotel Productivity – A Comparative Study เพื่อศึกษาผลกระทบจากการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเพิ่มผลิตภาพแรงงาน พบว่า การให้บริการด้านที่พักเป็นกระบวนการเริ่มความสัมพันธ์และการสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารของพนักงานจึงเป็นหัวใจสำคัญของการทำการตลาดและองค์กรมีความสัมพันธ์ต้องการประสานงานในองค์กร เพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพจากการสื่อสารภายในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมมีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น การสื่อสารภายในช่วงให้เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือและปลุกจิตสำนึกให้กับพนักงาน อันนำมาสู่การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าและเพิ่มคุณภาพการบริการ นอกจากนี้มีการศึกษาในปัจจุบันเห็นพ้องว่าผลกระทบจากการสื่อสารภายในมีผลต่อการผลิตภาพแรงงานในภาคโรงแรม พบว่ามีการสื่อสารจากระดับล่างไปข้างบน และมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายใน พนักงานในปัจจุบันมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสร้างสรรค์ในการคิดงาน โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและความพยายามจัดการ การใช้ความคิดสร้างสรรค์

José Luis Sánchez-Ollero (2015) ศึกษาเรื่อง Measuring the Effects of Quality Certification on Labour Productivity: An Analysis of the Hospitality Sector มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบของการรับรองคุณภาพที่ปรากฏต่อผลิตภาพแรงงานในโรงแรมประเทศสเปน พบว่า ผลิตภาพแรงงานเพิ่มขึ้นเฉพาะเมื่อได้รับการรับรองและมีมาตรฐานเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการ และนำไปปฏิบัติจริง ในมิติทางด้านเศรษฐกิจพบว่า โรงแรมที่เป็นเครือเชนและมีบริการจากภายนอกมีนัยทางบวกต่อผลิตภาพแรงงาน ในทางกลับกัน ตำแหน่งที่ตั้งของสถาน

ประกอบการที่ไม่อยู่แนวชายฝั่ง หรือเมืองหลักๆ ผลในทางลบกับผลิตภาพแรงงาน ส่วนการศึกษา เรื่องการรับรองสถานประกอบการ โรงแรม ในสเปน พบว่า โรงแรมที่มีจะมีนัยสำคัญต่อการ ปรับปรุงผลิตภาพแรงงานของ โรงแรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 23.27

Inanda Karina Astari Fatma (2016) ศึกษาเรื่อง Analysis of Wage and Labor Productivity in the Hospitality Industry มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของระดับของค่าจ้างและ ผลิตภาพแรงงานในโรงแรมระดับ 3 ดาว และ 5 ดาว การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ constructivism approach การวิเคราะห์เชิงปริมาณ หน่วยการวิเคราะห์ คือแรงงานในอุตสาหกรรม โรงแรม ผลที่เกิดขึ้น คือ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ ชั่วโมงการทำงานและ ผลิตภาพแรงงานมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญกับค่าจ้าง ในขณะที่อายุ สถานการณ์จ้างงานไม่มีความสัมพันธ์ คุณภาพชีวิตและ ค่าจ้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลิตภาพแรงงาน แต่ระดับการศึกษา ประสบการณ์ อายุ และ สถานการณ์จ้างงานไม่มีความสัมพันธ์ สิ่งสำคัญที่พบ คือ การฝึกอบรมมีนัยสำคัญที่มีต่อผลิตภาพ แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบสรุปข้อค้นพบได้ว่าปัจจัยที่มีผลทางบวก ได้แก่ ผลการฝึกอบรมจะช่วยให้ องค์กรเกิดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน

Krupskyi Oleksandr P. and Redko V. (2017) ศึกษาเรื่อง The Influence of the Employee Cognitive Working Style on the Emotional Labor Outcomes in Tourism Firms มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการรับรู้ทางอารมณ์ที่เกี่ยวกับการทำงานในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว ซึ่งมี องค์ประกอบ 16 ตัวที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ของแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ สวัสดิการแรงงาน ผลิตภาพแรงงาน การลาออกของพนักงาน และด้านจิตวิทยา ได้แก่ ระดับความเครียด ระดับของการตั้งใจทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งวิเคราะห์จากลักษณะการรับรู้และความเข้าใจและการเลือกใช้อารมณ์ของแต่ละบุคคลมีผลต่อ การบริการ

Maškarin Ribarić, Helga; Derado, Dražen; Čikeš, Vedrana (2018) ศึกษา เรื่อง International Comparison of Productivity in Manufacturing and Services with Reference to Sickness Leaves มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลิตภาพแรงงานในภาคบริการ สาขาการ ท่องเที่ยว ภายในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป โดยสนใจอัตราการไม่มาทำงาน เพราะมีผลโดยตรง กับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น พบว่าประเทศโครเอเชียมีระดับผลิตภาพแรงงานล้าหลัง ประเทศอื่น ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ภายในสหภาพยุโรป ซึ่งทำให้ตระหนักว่าตัวชี้วัด อัตราการไม่มาทำงานมีผลต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโครเอเชีย และอาจส่งผลกระทบต่อผลิตภาพใน อุตสาหกรรมอื่น ๆ

### 6.2.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

Tom Bauma & Edith Szivasb (2008) ศึกษาเรื่อง HRD in Tourism: A Role for Government? มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคการท่องเที่ยว ผ่านนโยบาย และการวางแผน ที่ไม่อาศัยบทบาทของภาครัฐ พบว่าการเข้ามามีส่วนร่วมของรัฐบาลในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวเป็นสิ่งที่ดี แต่ในทางวิชาการกลับพบว่า มีข้อจำกัด โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในด้านการท่องเที่ยว บทบาทของด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญกับธุรกิจที่จะทำให้มีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ดังนั้นการดำเนินงานจะถูกขับเคลื่อนโดยคนของภาคเอกชน ดังนั้นรัฐบาลไอร์แลนด์ควรทำ คือ บทบาทสนับสนุนงานทางด้านให้คำปรึกษาด้านนโยบาย และการพัฒนาโปรแกรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมคุณภาพและผลิตภาพของคนในสายงานบริการ มากกว่าการบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติ

### 6.2.3 การบริหารจัดการโรงแรมและที่พักในฐานะสถานประกอบการ

Elias Gerogiannis, Peter Kerkofs & Oscar Vargas. (2012) ศึกษาเรื่อง Employment and Industrial Relations in the Hotels and Restaurants Sector มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล และวิเคราะห์พัฒนาการการจ้างงานและในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมภัตตาคาร และบริการอาหารในประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป 27 ประเทศ และนอร์เวย์ พบว่าลักษณะการจ้างงานในยุโรปโดยศึกษาผู้ปฏิบัติงานใน โรงแรมและภัตตาคาร ทั้งในสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง พบว่า อุตสาหกรรมดังกล่าวใช้กำลังแรงงานเข้มข้น และมีผลต่อการจ้างงาน ในโรงแรมและภัตตาคารจ้างแรงงานเยาวชน และแรงงานผู้หญิงมากกว่าชาย มีการจ้างงานตามฤดูกาลจำนวนมากในช่วงเวลาที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากที่สุด สัญญาการจ้างงานเป็นสัญญาจ้างงานเต็มเวลา และการจ้างงานบางเวลา (Part-time) สำหรับเงินเดือนในการทำงาน ถ้าสถานประกอบการใดจ้างแรงงานที่เป็นแรงงานเยาวชนและจ้างชั่วคราวมากกว่าถาวรมักเป็นแรงงานที่มีการศึกษาไม่สูงมากนัก ซึ่งสามารถพบได้ทั่วไปในอุตสาหกรรมเหล่านี้ นอกจากนี้ลักษณะงานมีความเสี่ยงอันตราย ขาดการใช้มาตรฐานการกำหนดเวลาทำงาน แต่อย่างไรก็ตามแนวโน้มชั่วโมงทำงานจะลดลง แต่แนวโน้มการจ้างแรงงานข้ามชาติเพิ่มสัดส่วนสูงขึ้นในการจ้างงานทั้งหมด ส่วนผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพการทำงาน พบว่าบางส่วนเป็นการทำงานของตนเอง ส่วน 5 ประเด็นหลักที่ทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมและภัตตาคารมีความยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน คือ ข้อมูล การอบรม คุณภาพ การพัฒนาที่ยั่งยืนและเทคโนโลยี

Jie Zhang and Astrid Estrup Enemark (2016) ศึกษาเรื่อง Factors Influencing Business Performance in Hotels and Restaurants มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลของศักยภาพธุรกิจ ที่ถูกวัดจากจำนวนพนักงานที่ลาออก ซึ่งสามารถบ่งบอกถึงปัจจัยภายในองค์กร สถานะเศรษฐกิจภายในประเทศ ความต้องการ ซึ่งสำคัญพอๆ กับ ที่ตั้ง การรวมกลุ่ม การศึกษาครั้งนี้ มีสมมติฐานโดยใช้โมเดลข้อมูลธุรกิจ พบว่า ศักยภาพของธุรกิจในที่พักและร้านอาหาร เกี่ยวกับผลกำไร ระดับการลงทุน ผลผลิตของที่พักและร้านอาหาร และการเอาใจใส่ขององค์กร การศึกษานี้ เน้นปัจจัยภายนอก 2 ตัว คือ ทักษะของแรงงาน และ ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ การศึกษาพบว่า ผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูง เช่น พ่อครัวมีผลทางบวกต่อศักยภาพของธุรกิจ ปัจจัยด้านที่ตั้งมีความได้เปรียบ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้ทราบศักยภาพธุรกิจที่ควรดำเนินต่อไป และเข้าใจศักยภาพของธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ซึ่งจะช่วยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พัฒนาการบริหารจัดการ

Muslim Amin, Abdullah Mohamed Aldakhil, Chengzhong Wu, Sajad Rezaei, Cihan Cobanoglu, (2017) ศึกษาเรื่อง The Structural Relationship Between TQM, Employee Satisfaction and Hotel Performance มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการคุณภาพ (total quality management :TQM) ความพึงพอใจของนายจ้างและศักยภาพของโรงแรม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เก็บตัวอย่างจากโรงแรม 25 แห่ง ซึ่งเป็นระดับ 4-5 ดาวใน 4 เมืองของมาเลเซีย และได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 625 ชุด เพื่อสอบถามพนักงานและผู้จัดการ พบว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวของการจัดการคุณภาพมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญกับความพึงพอใจของนายจ้าง และศักยภาพของโรงแรม ภาวะผู้นำและการให้ความสำคัญกับลูกค้ามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจของนายจ้างและศักยภาพของโรงแรม นอกจากนี้พบว่า ลูกจ้างที่มีความพึงพอใจในงานจะได้รับการสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงานซึ่งช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและส่งเสริมศักยภาพของโรงแรม โรงแรมต้องมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร มีแผนการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจและพัฒนาโรงแรมร่วมกัน

Maura Sheehan, Kirsteen Grant and Thomas Garavan (2018) ศึกษาเรื่อง Strategic Talent Management: A Macro and Micro Analysis of Current Issues in Hospitality and Tourism มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อเสนอแนะทางวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยร่วมสมัยที่สัมพันธ์ต่อระบบการจัดการผู้มีศักยภาพสูง ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พบว่า การเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจมีผลต่อภาครัฐที่จะเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและการอบรม ระบบการจัดการผู้มีทักษะสูงในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีลักษณะเฉพาะและซับซ้อน ส่วนการนำไปปฏิบัติต้องเกิดจากผู้บริหารเจ้าของสถานประกอบการที่จะจัดการ ตัวอย่างเช่น ระบบการจัดการผู้มีศักยภาพสูงช่วยสร้าง

ภาพลักษณ์ที่ดีของสถานประกอบการและความสามารถในการแข่งขัน ทำให้การดำเนินธุรกิจไปสู่เป้าหมาย การได้รับข้อมูลที่กระตุ้นการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และการจัดการระบบดังกล่าวมีผลต่อความรู้สึกของพนักงานที่อยากเข้ามามีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการตั้งไว้

## 7. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ “ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย” พบว่ามีแนวคิดที่เกี่ยวข้องหลักคือ ประสิทธิภาพขององค์กร นโยบายสาธารณะ แรงงานและผลิตภาพแรงงาน การประเมินสภาพแวดล้อม และการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว โดยแนวคิดแต่ละตัวมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน รวมทั้งการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ได้ดังนี้

### 7.1 ตัวแปรอิสระ

#### 7.1.1 ตัวแปรอิสระที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อม

สังเคราะห์มาจากแนวคิด การประเมินสภาพแวดล้อม โดยไพโรจน์ ปิยะวงศ์ วัฒนา. (2557) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำให้ทราบอิทธิพลที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตั้งแต่อดีต ถึงอนาคต ซึ่ง เสนาะ ดิยาวี (2546) ปกรณ์ ปรีชากร (2550) และ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) พสุ เตชะรินทร์ (2551) และ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2559) แบ่งการประเมินสภาพแวดล้อม 2 ส่วน คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ และ 2) สภาพแวดล้อมภายในประเทศ สามารถใช้เครื่องมือ PESTEL วิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย P : Political การเมือง E : Economic เศรษฐกิจ S : Sociocultural สังคมและวัฒนธรรม T : Technology เทคโนโลยี L : Legal กฎหมาย และ E : Environment สภาพแวดล้อม

#### 7.1.2 ตัวแปรอิสระที่ 2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

ศึกษามาจากแนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Horn และ Van Meter นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของการประเมิน CIPP Model ของ Stufflebeam (2003) ที่สอดคล้องกับแนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Horn และ Van Meter คือ บริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยตัวป้อน กระบวนการ และ ผลผลิต โดยประยุกต์กับองค์ประกอบสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ 7 ส่วน คือ

- 1) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย คือ ความชัดเจนของนโยบาย
- 2) ทรัพยากร (resources) ซึ่งหมายถึงงบประมาณและแรงกระตุ้นสนับสนุนอื่นๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบาย และผู้ปฏิบัติตามเกี่ยวกับมาตรฐานของนโยบาย
- 4) การบังคับใช้นโยบาย ให้ผู้ปฏิบัติทำตามนโยบาย (enforcement) หมายถึงการดำเนินการ
- 5) ลักษณะของหน่วยงานต่าง ๆ หมายถึง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการความร่วมมือในการทำงาน
- 6) สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม หมายถึงเงื่อนไขจากการสนับสนุนของรัฐบาล ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ประเพณีวัฒนธรรม ค่านิยม ที่จะมีส่วนต่อการสนับสนุนหรืออุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 7) ทักษะและความเต็มใจของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย หมายถึง ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบายของข้าราชการที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ มีงานวิจัยของ Adam Blake (2006) กล่าวถึงนโยบายของภาครัฐที่ควรนำมาปฏิบัติเป็นการช่วยเหลือในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก

### 7.1.3 ตัวแปรอิสระที่ 3 ปัจจัยด้านสถานประกอบการ

ตั้งแต่นั้นมา จากแนวคิดการบริหาร POLC เกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรของ Campbell แนวคิดการบริหารแรงงานของ สุมาลี ปิตยานนท์ (2535) จุฑา มนต์ไพบูลย์ (2537) เสนาะ ดิยาวัว (2543) สุรพล ปธานวนิช (2544) ชวลิต สละ (2551) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก Palinfar Benjaporn (2007) ดังนี้

#### 1) การบริหารองค์กรประกอบด้วย

(1) การวางแผน (P : Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายแผนงานและตัดสินใจหาวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุผลสำเร็จทั้งในด้านความสำเร็จด้านการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ Campbell (อ้างใน ชงชัย สันติวงษ์, 2541) จิรภา ถิรินทรพงศ์ (2550) พรณิภา ชาวคำ (2559) Muslim Amin, Abdullah Mohamed Aldakhil, Chengzhong Wu, Sajad Rezaei, Cihan Cobanoglu, (2017) ที่กล่าวว่า มีการกำหนดแผน/กลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการที่ชัดเจน โดยที่จิรภา ถิรินทรพงศ์ (2550) กล่าวว่าต้องมีการวางแผนเชิงรุก แผนการตลาด และ บริหารจัดการที่ชัดเจน ส่วนวรรณพร ผิวดิ (2555) กล่าวว่า ต้องมีการวางแผนรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ รวมทั้ง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา



การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) กล่าวถึงการใช้ฐานข้อมูลในการดำเนินงานด้านการบริการที่พัค

(2) การจัดการ (O : Organizing) หมายถึงกระบวนการการจัดการภายในองค์กรและการจัดสรรคนให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ สุมาลี สันติพลวุฒิ(2549) จิรภา ถิรินทรพงศ์ (2550) Ivanka Avelini Holjevac (2001) และ Adriano de Lemos Alves Peixoto (2008) กล่าวถึง การบริหารงานภายในสถานประกอบการ มีการบริหารองค์กรแนวราบ การใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การจัดคนให้ตรงกับงาน การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็น ระบบการมอบอำนาจ นำแนวคิดการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ รวมทั้ง โกศล ดิศีลธรรม (2546) สุมาลี สันติพลวุฒิ (2549) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) พรรณิภา ชาวคำ (2559) Ivanka Avelini Holjeva (2001) Milind A. Peshave and Rajashree Gujarathi (2013) Özay Yildiz (2015) และ Paul West (n.d.) กล่าวถึง การใช้ระบบธรรมาภิบาล อาทิ ความโปร่งใสในการรับคนเข้ามาทำงาน พนักงานได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน กฎระเบียบการทำงานชัดเจน พนักงานมีส่วนร่วมในการวัดศักยภาพการทำงาน และความชัดเจนในการบังคับบัญชา (สุรพล ปธานวนิช, 2544 นนทยา พรหมทอง, 2551)

(3) การนำองค์กร (L : Leading and directing) คือ กระบวนการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการให้บุคคลอื่นทำงานตามที่ต้องการและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ จิรภา ถิรินทรพงศ์ (2550) Campbell (อ้างใน ชงชัย สันติวงษ์, 2541) และ Paul West (n.d.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานประกอบการ ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ดี (ปิยะวัฒน์ จารุชนรัตน์กุล, ม.ป.ป) และ แรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องด้านการทำงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ในประเด็นด้านกฎหมาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ประกอบด้วย ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล โบนัส (สุมาลี สันติพลวุฒิ, 2549 Ivanka Avelini Holjevac, 2001 และ Milind A Peshave and Rajashree Gujarathi, 2013) การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (สุมาลี สันติพลวุฒิ, 2549 และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ,2551) การกำหนดชั่วโมงการทำงานและเวลาพัคเป็นธรรม (Alex Bryson & John Forth, 2013) ระบบการทำงานประสานความร่วมมือระหว่างนายจ้างลูกจ้าง และการจัดสวัสดิการแรงงานของสถานประกอบการ อาทิ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม สุขภาพ ความมั่นคงและปลอดภัย การศึกษา (โกศล ดิศีลธรรม, 2546 สิทธิวิรา อินทนา, 2548 สุมาลี สันติพลวุฒิ, 2549 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติ, 2551 ฆนิกนถด์ ใไทยประยฐร, 2551 ILO, 1969 Milind A Peshave and Rajashree Gujarathi, 2013 Xiaofeng Li, 2014 Inanda Karina Astari Fatma, 2016 Paul West, n.d และ APO, n.d)

(4) การควบคุม (C : Controlling) คือ กระบวนการกำหนดกิจกรรมตามมาตรฐานและเป้าหมาย ซึ่ง Campebl กล่าวว่าต้องมีการควบคุม ให้สมาชิกลดความขัดแย้ง และสร้างความสามัคคี นอกจากนี้ โกศล ดิศิฐธรรม (2546) และ José Luis Sánchez-Ollero , Alejandro García-Pozo and Macarena Marchante-Lara, (2015) กล่าวถึง สถานที่บริการที่พักได้รับการรับรองมาตรฐาน รวมทั้ง สุมาลี สันติพลวุฒิ (2549) อัจฉริยา ศักดิ์นรงค์ (2556) และ Muslim Amin, Abdullah Mohamed Aldakhil, Chengzhong Wu, Sajad Rezaei, Cihan Cobanoglu, (2017) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในสถานประกอบการต้องมีอุปกรณ์เพียงพอ และมีความปลอดภัยในการทำงาน

2) ทำเลที่ตั้ง ควรอยู่ศูนย์กลางธุรกิจ/บ้นเทิง/เส้นทางคมนาคมสายหลัก (จิรภา ถิรินทรพงศ์, 2550 ILO, 1969 José Luis Sánchez-Ollero , Alejandro García-Pozo and Macarena Marchante-Lara, 2015 and Jie Zhang and Astrid Estrup Enemark, 2016)

3) รูปแบบธุรกิจของสถานประกอบการ อาทิ เป็นโรงแรมเครือข่ายมีระบบการบริหารจัดการ มีการทำงานที่เป็นมาตรฐานส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์กร (Ivanka Avelini Holjevac, 2001)

4) การได้รับความช่วยเหลือจากรัฐ ทั้งด้านการวางแผน การลดระเบียบอุปสรรค และการส่งเสริมผู้ประกอบการขนาดเล็ก (Adam Blake, 2006)

5) การใช้เทคโนโลยี เพื่อให้สถานประกอบการมีความทันสมัย อยู่ในกระแสโลก สามารถนำมาสานระหว่างความรู้เก่าและความรู้ใหม่ในองค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป อีกทั้งช่วยในการสื่อสาร ในการถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนกับเครือข่าย อีกทั้งทำให้จัดสรรทรัพยากรได้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเติบโตเร็ว โดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็กที่ช่วยลดต้นทุนเรื่อง  
 ๒ ๓ ๔ ๕ ๖ ๗ ๘ ๙ ๑๐ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๖ ๑๗ ๑๘ ๑๙ ๒๐ ๒๑ ๒๒ ๒๓ ๒๔ ๒๕ ๒๖ ๒๗ ๒๘ ๒๙ ๓๐ ๓๑ ๓๒ ๓๓ ๓๔ ๓๕ ๓๖ ๓๗ ๓๘ ๓๙ ๔๐ ๔๑ ๔๒ ๔๓ ๔๔ ๔๕ ๔๖ ๔๗ ๔๘ ๔๙ ๕๐  
 ไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551 ILO, 1969 และ OECD, 2015)

#### 7.1.4 ตัวแปรอิสระที่ 4 ปัจจัยด้านแรงงาน

สังเคราะห์แนวคิดแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของ UNWTO (2014) กล่าวว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสินค้าและบริการที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว แรงงานที่มีคุณภาพ นำมาสู่การเพิ่มผลิตภาพได้ อีกทั้งการศึกษาจากแนวคิดผลิตภาพแรงงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ

เพิ่มผลิตภาพแรงงานในส่วนปัจจัยด้านคน และการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร (จิตตินันท์ เศษะคุปต์ และคณะ, 2546) รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประมวลไว้ดังนี้

1) ลักษณะการจ้างงาน เป็นแรงงานจ้างเต็มเวลา หรือบางเวลา เนื่องจากการบริการที่พักมีลูกค้ามากน้อยแต่ละช่วงเวลาไม่เท่ากัน (Elias Gerogiannis, Peter Kerkofs & Oscar Vargas, 2012)

2) อายุ (นงนุช สุนทรชวากานต์, 2556 และ ILO 1969)

3) ประสิทธิภาพในการทำงาน (ILO, 1969 and Andrés J. Marchante, Bienvenido Ortega, 2011)

4) ระดับการศึกษาที่ตรงกับตำแหน่งงาน (สิริวีรา อินทนา, 2548 สุมาลี สันติพลวุฒิ, 2549 ILO, 1969 Andrés J. Marchante, Bienvenido Ortega, 2011 Jie Zhang and Astrid Estrup Enemark, 2016 Inanda Karina Astari Fatma, 2016 และ Paul West, n.d)

5) สุขภาพของพนักงาน Damira Miroslav and Helga Maškarin Ribarić (2013)

6) ความสามารถในการทำงาน อาทิ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถทำงานในสายงานเดียวกัน ข้ามสายงาน และระดับสูงกว่าต่ำกว่าได้ ปรับตัวเก่ง มีทักษะการใช้เครื่องมือทำงานได้เหมาะสม (โกศล ดิสิลธรรม, 2546 สุมาลี สันติพลวุฒิ, 2549 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551 อภิชาติ กรรมสิทธิ์, 2551 และ ILO, 1969)

7) การเข้ารับการพัฒนาความรู้ทักษะของพนักงานทุกระดับ อาทิ การส่งศึกษาต่อ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การกำหนดแผนการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน (โกศล ดิสิลธรรม, 2546 สิริวีรา อินทนา, 2548 สุมาลี สันติพลวุฒิ, 2549 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551 สไบทิพย์ มงคลนิมิตร, 2554 อัจฉริยา สักดีณรงค์, 2556 ILO, 1969 Hasan Kilic และ Fevzi Okumus, 2005 Milind A Peshave and Rajashree Gujarathi, 2013 Xiaofeng Li, 2014 Inanda Karina Astari Fatma, 2016 APO, n.d และ Paul West, n.d)

## 7.2 ตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการดำเนินงานไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักร ภาครท่องเที่ยวของประเทศไทย

สังเคราะห์มาจากแนวคิดมาจากแนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์การ (Kelly, 1992) โดยแบ่งออกเป็นระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ เกณฑ์การวัดผลนโยบายสาธารณะของ รัชชวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2555) และอดิพร เกิดเรือง (2559) ที่กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายต่อกลุ่มใด การมีส่วนร่วมและความพึงพอใจ รวมทั้งแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีจุดประสงค์ในการวัดประสิทธิผล โดยแบ่งการวัดผลจากการดำเนินนโยบาย เป็นผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcomes) และผลกระทบ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์,

2539) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับปัจจัยนำเข้าที่มาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ กระบวนการที่นำนโยบายมาปฏิบัติของภาครัฐ และการแปลงสู่การปฏิบัติของสถานประกอบการ และด้านแรงงานในตัวแปรอิสระ ดังนี้

1. ประสิทธิของนโยบายต่อแรงงาน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีผลต่อแรงงานในฐานะเป็นผู้รับผลโดยตรงของนโยบาย โดยการจัดหมวดหมู่ นโยบายนี้ สืบเคราะห์มาจากแนวคิดการบริหารแรงงาน(เสนาะ ตีเขาวี, 2543) ลักษณะการจ้างงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (United Nation: 2010) การวัดการเพิ่มผลผลิตในกลุ่มงานบริการ (โกศล ดิสิลธรรม, 2546) แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 – 2564) และแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2560 – 2564 ได้แก่

1.1 แรงงานไทยมีศักยภาพสูงขึ้นทั้งในด้านคุณภาพความรู้ความสามารถระดับทักษะทั่วไป ทักษะการบริหาร และทักษะเฉพาะทาง ได้แก่

1) แรงงานมีสมรรถนะตามมาตรฐานฝีมือแรงงานสากล

2) แรงงานได้รับการรับรองความรู้ความสามารถจากหน่วยงานภาครัฐและ/หรือภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

3) แรงงานมีรายได้สอดคล้องกับมาตรฐานฝีมือ

4) แรงงานมีความสามารถแข่งขันและรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี

5) แรงงานได้รับการยกระดับฝีมือแรงงาน ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

1.2 คุณสมบัติตรงกับความต้องการของนายจ้าง อาทิ มีทักษะตรงกับงานที่รับผิดชอบ

1.3 แรงงานสามารถสร้างคุณภาพการบริการ ได้แก่ การรักษามาตรฐานการบริการที่กำหนด การปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นจากเดิม และการสร้างการบริการที่เปลี่ยนแปลงจากวิธีการเดิมโดยสิ้นเชิง

2. ประสิทธิผลของนโยบายต่อสถานประกอบการ คือ ผลกระทบที่เกิดกับสถานประกอบการจากการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งในแง่ของการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งผู้ศึกษาประยุกต์จากแผนพัฒนาการท่องเที่ยว ฉบับที่ 2 และ แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2560 – 2564 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสาขาบริการที่พัก (จิตตินันท์ เศษะคุปต์ และคณะ, 2546) ซึ่งประกอบด้วย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของอภิชาติ กรรมสิทธิ์ (2551) ดังนี้

2.1 แรงงานมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของสถานประกอบการ

2.2 สถานประกอบการมีความสามารถในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ อาทิ ได้รับการพัฒนาระบบ รูปแบบธุรกิจ รายได้ของสถานประกอบการที่เพิ่มขึ้น ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มาจากความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ

2.3 สถานประกอบการลงทุนด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร

2.4 ความสามารถในการแข่งขันด้านการบริการของสถานประกอบการ อาทิ ความสามารถในการรักษาลูกค้า ให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง แรงงานในสถานประกอบการมีเพียงพอทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

3. ประสิทธิภาพของนโยบายต่อประเทศ คือ ผลที่เกิดกับประเทศอันมาจากผลผลิตและผลลัพธ์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติในที่ ซึ่งผู้ศึกษาประยุกต์มาจาก แนวคิดการวัดและประเมินประสิทธิผล ในระดับประเทศ โดยพิจารณาประสิทธิผลขององค์กรจากสภาพแวดล้อม (วิเชียร วิทยอุดม, 2558) ประโยชน์ของการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน (ดรุณี มูเก็ม, 2560 Gyorgy Sziraczki, 2015 และ investopedia, 2017) การบริหารแรงงานในส่วนของตลาดแรงงาน (เสนาะ ตีเยาว์, 2543) บริบทสภาพแวดล้อมของการท่องเที่ยว (UNWTO, 2017) และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสาขาบริการที่พัก (จิตตินันท์ เดชะคุปต์ และคณะ, 2546) ซึ่งประกอบด้วย

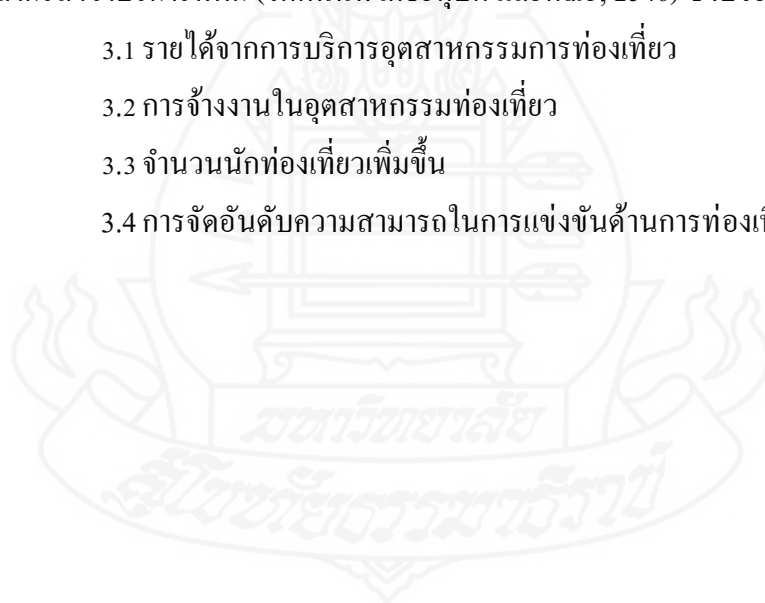
3.1 รายได้จากการบริการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

3.2 การจ้างงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

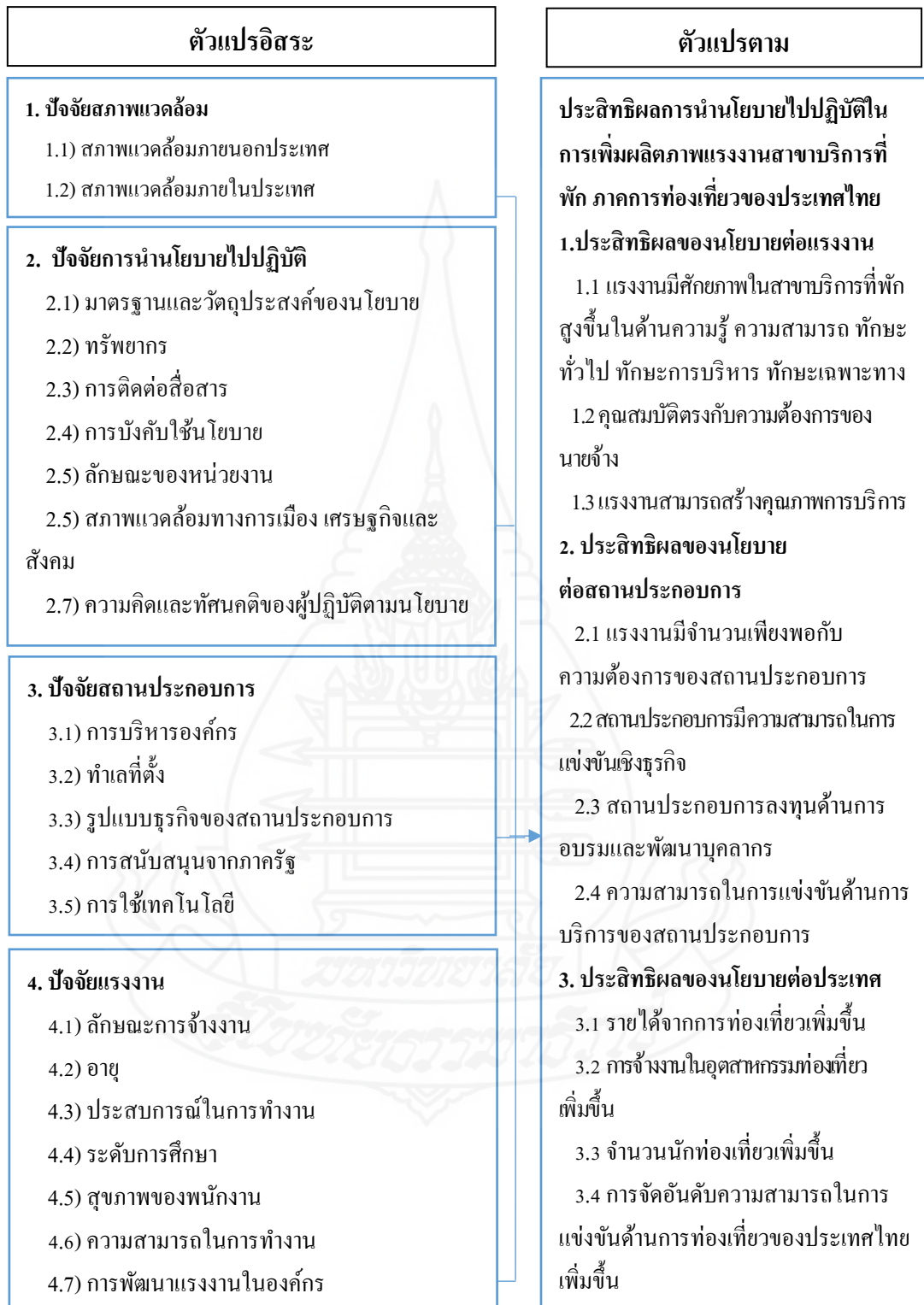
3.3 จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

3.4 การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย

เพิ่มขึ้น



ทั้งนี้ กรอบแนวคิดของการศึกษาสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.14 ดังนี้



ภาพที่ 2.14 กรอบแนวคิดเรื่อง ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทที่ 3 กล่าวถึงรูปแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสุ่มตัวอย่าง การคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง (Cross Sectional Survey Research) เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่พิกสำหรับนักท่องเที่ยว ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) และผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์ (Interview) จากเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้อง

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

การวิจัยนี้แบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) สถานประกอบการสาขาบริการที่พัก จากฐานข้อมูลที่จดทะเบียนกับกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ทั้งหมด 9,556 ราย และ 2) เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานไปปฏิบัติ

##### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทน ดังนี้

##### 2.2.1 สถานประกอบการ

1) ขนาดกลุ่มตัวอย่างสถานประกอบการที่พิกสำหรับนักท่องเที่ยวที่จดทะเบียนกับกรมการปกครอง คำนวณโดยใช้สูตร Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

$$\begin{aligned} \text{สูตร } n &= \frac{N}{1+N(e)^2} \\ N &= \text{จำนวนสถานประกอบการที่พัก จำนวน 9,556 ราย} \\ e &= \text{ค่าความเบี่ยงเบน 0.05} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{คำนวณ } n \text{ (กลุ่มตัวอย่าง)} &= \frac{9,556}{1+9,556(0.05)^2} \\ &= 384 \text{ ราย} \end{aligned}$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถานประกอบการที่พักสำหรับนักท่องเที่ยงที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 384 แห่ง

## 2) วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้หลักความน่าจะเป็นแบบเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แบ่งกลุ่มตามภูมิภาค ในแต่ละภูมิภาคแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 น้อยกว่า 60 ห้อง กลุ่มที่ 2 ตั้งแต่ 60 – 149 ห้อง และ กลุ่มที่ 3 ตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป เพื่อให้ได้ตัวแทนจากผู้ประกอบการในจำนวนเท่า ๆ กัน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละภูมิภาค โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละภูมิภาค} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด } X \text{ จำนวนสถานประกอบการในแต่ละภูมิภาค}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

$$\text{จำนวนตัวอย่างภาคเหนือ} = \frac{384 \times 1,068}{9,556} = 43 \text{ ตัวอย่าง}$$

$$\text{จำนวนตัวอย่างภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก} = \frac{384 \times 2,991}{9,556} = 120 \text{ ตัวอย่าง}$$

$$\text{จำนวนตัวอย่างภาคตะวันออกเฉียงเหนือ} = \frac{384 \times 2,194}{9,556} = 58 \text{ ตัวอย่าง}$$

$$\text{จำนวนตัวอย่างภาคใต้} = \frac{384 \times 2,723}{9,556} = 109 \text{ ตัวอย่าง}$$

$$\text{จำนวนตัวอย่างกรุงเทพมหานคร} = \frac{384 \times 580}{9,556} = 23 \text{ ตัวอย่าง}$$

ทั้งนี้ เพื่อให้การกระจายตัวของขนาดห้องพักมีสัดส่วนเท่า ๆ กัน และได้เพื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 20 จึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 450 แห่ง ดังตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของแต่ละภูมิภาค

ภูมิภาค	ประชากร (ห้อง)	ขนาดห้องพัก (ห้อง)			กลุ่มตัวอย่าง (ห้อง)
		< 60	60-149	≥ 150	
ภาคเหนือ	1,068	17	17	17	51
ภาคกลาง	2,991	47	47	47	141
ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก					
ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ	2,194	34	34	34	102
ภาคใต้	2,723	43	43	43	129
กรุงเทพมหานคร	580	9	9	9	27
รวม	9,556	150	150	150	450

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละภาคจะประกอบด้วยจังหวัดที่เป็นเมืองหลักด้านการท่องเที่ยว และเมืองรองด้านการท่องเที่ยว ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2560 เห็นชอบมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวและการสัมมนาในจังหวัดท่องเที่ยวเมืองรอง 55 จังหวัด ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม – 31 ธันวาคม 2561

### 2.2.2 เจ้าหน้าที่ของรัฐ

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานไปปฏิบัติ รวม 3 คน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) กรมการท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นหน่วยงานทำหน้าที่กำกับดูแลมาตรฐานสถานประกอบการที่พัก
- 2) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการพัฒนาคุณภาพแรงงาน ตั้งแต่การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าทำงาน การพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน
- 3) สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์จากผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1.1 การกำหนดเนื้อหาของข้อมูลที่ต้องการ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยออกเป็นหัวข้อย่อย

3.1.2 การกำหนดประเภทของคำถาม โดยมีคำถามปลายเปิด (Open-End Question) และคำถามปลายปิด (Close-End Question)

3.1.3 การร่างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และร่างแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ลักษณะของสถานประกอบการ จำนวนห้องพัก ลักษณะการบริหารงาน ลักษณะการจ้างงานของสถานประกอบการ จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ เป็นต้น โดยคำถามจะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) หรือคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ประกอบด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยด้านแรงงาน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก ไปปฏิบัติ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ของประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานท่องเที่ยว สาขาบริการที่พักไปปฏิบัติ

3.1.4 การตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม โดยตรวจสอบโครงสร้างแบบสอบถามและข้อความในแบบสอบถามว่าครอบคลุมเนื้อหา และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิจัยและสมมติฐานในการวิจัยหรือไม่ ตรวจสอบรูปแบบของแบบสอบถาม ภาษาที่ใช้ การเรียงลำดับ และความยาวของคำถาม

3.1.5 การสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาด้านงานวิจัย ผู้วิจัยได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content analysis) และตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์เพื่อให้ความคิดเห็นพร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.1.6 การนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไขไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Try Out) จากกลุ่มประชากรที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

3.1.7 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อหาความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach ถือเกณฑ์การทดสอบค่าของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .70 จึงถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( \frac{1 - \sum s_i^2}{S_x^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  = ค่าค่าเชื่อถือได้  
 = จำนวนข้อคำถาม  
 $S_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ  
 $S_x^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ตารางที่ 3.2 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่า Reliability Coefficients
ตัวแปรอิสระ	
.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อม	0.935
.2 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	0.969
.3 ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	0.968
.4 ปัจจัยด้านแรงงาน	0.960
ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการนำนโยบายการ เพิ่มผลิตภาพแรงงานท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก ไปปฏิบัติ	0.967
.1 ประสิทธิภาพต่อแรงงาน	0.961
.2 ประสิทธิภาพต่อสถานประกอบการ	0.951
.3 ประสิทธิภาพต่อประเทศ	0.961
แบบสอบถามทั้งฉบับ	0.984

จากผลการทดสอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.935 – 0.984 แสดงว่าแบบสอบถาม มีความเชื่อถือได้

สำหรับตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถามมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 ตารางแสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1. ปัจจัยสภาพแวดล้อม	1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก	
	1.1.1 ด้านการเมือง	ส่วนที่ 2 ข้อ A1 - A2
	1.1.2 ด้านเศรษฐกิจ	ส่วนที่ 2 ข้อ A3 - A4
	1.1.3 ด้านสังคม	ส่วนที่ 2 ข้อ A7 - A11
	1.1.4 ด้านเทคโนโลยี	ส่วนที่ 2 ข้อ A12 - A15
	1.1.5 ด้านกฎหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อ A16 - A17
	1.1.6 ด้านสิ่งแวดล้อม	ส่วนที่ 2 ข้อ A18 - A21
	1.2 สภาพแวดล้อมภายใน	
	1.2.1 ด้านการเมือง	ส่วนที่ 2 ข้อ A22 - A26
	1.2.2 ด้านเศรษฐกิจ	ส่วนที่ 2 ข้อ A27 - A31
	1.2.3 ด้านสังคม	ส่วนที่ 2 ข้อ A32 - A34
	1.2.4 ด้านเทคโนโลยี	ส่วนที่ 2 ข้อ A35 - A37
1.2.5 ด้านกฎหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อ A38 - A40	
1.2.6 ด้านสิ่งแวดล้อม	ส่วนที่ 2 ข้อ A41 - A42	
2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ	2.1 มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย	ส่วนที่ 2 ข้อ B1 – B5
	2.2 ทรัพยากร	ส่วนที่ 2 ข้อ B6 – B7
	2.3 การติดต่อสื่อสาร	ส่วนที่ 2 ข้อ B8 – B11
	2.4 การบังคับ	ส่วนที่ 2 ข้อ B12 – B13
	2.5 ลักษณะของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ B14 – B15
	2.6 สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม	ส่วนที่ 2 ข้อ B16 – B20
	2.7 ความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย	ส่วนที่ 2 ข้อ B21 – B22

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวปั่งชี้	แบบสอบถาม
3. ปัจจัย	3.1 ปัจจัยด้านการบริหารงาน	
ด้านสถานประกอบการ	3.1.1 การวางแผน	ส่วนที่ 2 ข้อ C1 – C4
	1.2.3 การจัดการ	ส่วนที่ 2 ข้อ C5 – C9
	1.3.3 ด้านการนำองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ C10 – C13
	1.4.3 ด้านการควบคุม	ส่วนที่ 2 ข้อ C14 – C16
	3.2 ทำเลที่ตั้ง	ส่วนที่ 2 ข้อ C17 – C18
	3.3 รูปแบบธุรกิจ	ส่วนที่ 2 ข้อ C19 – C20
	3.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อ C21 – C23
	3.5 การใช้เทคโนโลยี	ส่วนที่ 2 ข้อ C24 – C28
4. ปัจจัยด้านแรงงาน	4.1 ลักษณะการจ้างงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ D1 – D2
	4.2 อายุ	ส่วนที่ 2 ข้อ D3
	4.3 ประสิทธิภาพในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ D4
	4.4 ระดับการศึกษา	ส่วนที่ 2 ข้อ D5
	4.5 สุขภาพของพนักงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ D6
	4.6 ความสามารถในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ D7 – D9
	4.7 การเข้ารับการพัฒนาทักษะ	ส่วนที่ 2 ข้อ D10 – D13
5. ประสิทธิภาพการ	1. ประสิทธิภาพต่อแรงงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ E1 – E9
ของการนำนโยบาย	2. ประสิทธิภาพต่อสถาน	ส่วนที่ 3 ข้อ E10 – E17
การเพิ่มผลิตภาพ	ประกอบการ	
แรงงานไปปฏิบัติ	3. ประสิทธิภาพต่อประเทศ	ส่วนที่ 3 ข้อ E18 – E23
สาขาบริการที่พัก		

### 3.2 แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการออกนโยบายเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ โดยใช้การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน โดยมีประเด็น

คำถามที่มีการกำหนดเนื้อหาสาระของการสัมภาษณ์ การจัดลำดับคำถามและคำตอบที่คาดว่าจะได้รับ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์และหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้รวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เริ่มต้นจากการจัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชไปยังสถานประกอบการที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว และหนังสือขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายใต้การเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยว จากนั้นจัดส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชพร้อมกับแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ โดยจัดส่งเกินจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 20 รวมจำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น 450 ชุด เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2561 แต่เมื่อผ่านไป 15 วัน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาประมาณร้อยละ 5 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จึงเพิ่มแบบสอบถามอีก 204 ชุด รวมเป็นส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 654 ชุด หรือส่งเกินจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 70.31

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อครบกำหนดวันที่ 30 พฤศจิกายน 2561 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามทั้งหมด 120 ชุด แต่มีความสมบูรณ์จำนวน 117 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 30.45 ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับตามทฤษฎีของ Aaker, Kumar and Day (2001) โดยกำหนดไว้อย่างน้อยในอัตราร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่าง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องตามที่ กัลยา วานิชย์บัญชา (2549) กล่าวว่า การแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (Mail survey) มีข้อดีคือทำ

ให้ผู้ตอบมีเวลาใคร่ครวญได้มาก และลดความเอนเอียงของพนักงานสนาม แต่ทั้งนี้ Armstrong and Overton (1997) กล่าวว่า การรวบรวมข้อมูลด้วยการสอบถามการไปรษณีย์แม้ว่าจะไม่มีอคติต่อแบบสอบถาม แต่ผู้ตอบมักไม่ให้ความร่วมมือ อาจกล่าวได้ว่า สัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามคืน (Response rate) ก่อนข้างต่ำเพราะเวลาในการรอคำตอบนาน (กัลยา วานิชย์บัญชา 2549) จากปัญหาที่มีกลุ่มตัวอย่างน้อยกว่าที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยหรืออาจารย์ที่ปรึกษา จึงสรุปความเห็นว่่าเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการวิจัย การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

ส่วนการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาระหว่างวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2561 ถึงวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2561

#### 4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ ข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ข้อมูลจำนวนผู้มีงานทำจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก รวมทั้ง หนังสือ ตำราวิชาการ เอกสาร วารสาร งานวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากอินเทอร์เน็ต

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) มาจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยอ้างอิงเกณฑ์การกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยใช้สูตรภาคพื้นเพื่อใช้ในการแปลความ

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.59 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.60 – 3.39 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.40 – 4.19 หมายถึง มาก



คะแนนเฉลี่ย 4.20 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด

**5.1.2 สถิติเชิงอนุมาน** ได้แก่ การทดสอบค่า T-test การทดสอบค่า F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) สำหรับการนำสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สรุปได้ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ประเภทข้อมูลเชิงปริมาณ	ประเภทสถิติ	สถิติ
1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุงาน ลักษณะการบริหารงาน จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน ทำเล ลักษณะการจ้างงาน วุฒิการศึกษาของพนักงาน เป็นต้น	สถิติเชิงพรรณนา	ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	สถิติเชิงอนุมาน	T-Test
3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน	สถิติเชิงอนุมาน	F-Test

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ประเภทข้อมูลเชิงปริมาณ	ประเภทสถิติ	สถิติ
4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ไปปฏิบัติในการเพิ่มผลผลิตภาพ แรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกัน	สถิติเชิงอนุมาน	F-Test
5. อย่างน้อย 1 ปัจจัย จากปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการดำเนินงานไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยด้านแรงงาน ที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานไป ปฏิบัติในการเพิ่มผลผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พัก ภาคการ ท่องเที่ยวของประเทศไทย	สถิติเชิงอนุมาน	การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) มาจากการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธี คือวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Inductive Analysis) และวิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) อย่างเป็นระบบ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. พัฒนาการนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยวสาขาบริการที่พัก  
ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 – 2561

2. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน/  
ค่าตอบแทนต่อเดือน อายุงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ภูมิภาคของสถานประกอบการ ลักษณะการ  
บริหารงานของสถานประกอบการ จำนวนห้องพักของสถานประกอบการ จำนวนพนักงาน  
ทุกระดับของสถานประกอบการ ทำเลของสถานประกอบการ การจ้างงาน พนักงานของสถาน  
ประกอบการมีวุฒิการศึกษาตรงกับสาขาที่ทำงาน ความขาดแคลนแรงงานในสถานประกอบการ  
ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการ และการรับรองมาตรฐานสถาน  
ประกอบการจากหน่วยงานภายในและ/หรือต่างประเทศ

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพ  
แรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ประกอบด้วย

3.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อม

3.2 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3.3 ปัจจัยสถานประกอบการ

3.4 ปัจจัยแรงงาน

4. ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก  
ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

5.1 ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการ  
ที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

5.2 ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการ  
ที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน

5.3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกัน

5.4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยด้านแรงงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

6. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

## 1. พัฒนาการนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 – 2561

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีส่วนช่วยของรายได้ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีความสำคัญเป็นแหล่งการจ้างงาน โดยเฉพาะในหมวดโรงแรมและภัตตาคาร ถ้าพิจารณาจุดเริ่มต้นของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานมีที่มาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงขอกล่าวเพื่อเชื่อมโยงให้เห็นถึงบริบทที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน และมาสู่ภาคการท่องเที่ยว 4 ประการ คือ

1. ความต้องการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถแต่ประสบปัญหาการขาดแคลนด้านคุณภาพในการทำงาน โดยเฉพาะทักษะในระดับกลางและสูง รวมทั้งการขาดแคลนเชิงปริมาณ ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 -2544) กล่าวถึงการพัฒนาความสามารถของคนให้มีอาชีพและมีรายได้ที่มั่นคง เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการผลิต (productivity) แต่ผลิตภาพแรงงานไทยยังคงต่ำกว่าเมื่อเทียบกับมาเลเซีย เกาหลี สิงคโปร์ ใต้หวัน และญี่ปุ่น รวมทั้งกำลังคนระดับกลางและระดับสูงยังขาดแคลนทั้งปริมาณและคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันยังขาดความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้กับการนำไปใช้อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นจุดรั้งขีดความสามารถในการแข่งขัน แม้ว่าแรงงานไทยจะจบการศึกษาสูงกว่าระดับประถมศึกษา เพิ่มจากร้อยละ 35.6 ในปี พ.ศ. 2545 เป็นร้อยละ 39.8 ในปี พ.ศ. 2548 แต่ความต้องการของภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมต้องการร้อยละ 60

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและวัฒนธรรมส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ส่งผลให้เกิดการจ้างงานโดยตรงและทางอ้อม แต่การจัดการบริการด้านการท่องเที่ยวยังมีอุปสรรคเนื่องจากยังไม่เชื่อมโยงกับบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความหลากหลายของสถานที่ท่องเที่ยวในประเทศไทยและลักษณะการบริการแบบไทยเป็นจุดดึงดูดให้เกิดการขยายตัวการท่องเที่ยว ที่ส่งผลต่อการจ้างงานทั้งในอุตสาหกรรม โรงแรมที่พัก อุตสาหกรรมอาหาร การก่อสร้าง เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,ม.ป.ป.) มีสัดส่วนรายได้สำคัญคิดเป็นร้อยละ 6 ของ GDP แต่การขยายตัวการท่องเที่ยวอาศัฐานทรัพยากรทำให้เกิดการใช้อย่างสิ้นเปลือง อีกทั้งยังขาดการเชื่อมโยงภาคการท่องเที่ยวกับบริการอื่น ๆ เช่น ด้านการคมนาคมขนส่ง เป็นต้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ

3. การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกทำให้เกิดเคลื่อนย้ายทุน แรงงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงตลาดการเงินโลก ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุน คน สินค้าและบริการ ในส่วนของคนจำเป็นต้องพัฒนาให้มีความรู้และทักษะสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นปัจจัยให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีทักษะต่ำถึงทักษะปานกลางจากประเทศที่ยากจนและประเทศกำลังพัฒนา และการสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ต้องใช้เวลานาน ดังนั้น การเคลื่อนย้ายคนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวในระดับระหว่างประเทศจึงมีความสำคัญ เพราะจะไปทดแทนแรงงาน โดยเฉพาะที่ประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานเนื่องจากสังคมผู้สูงอายุ แต่อย่างไรก็ตามมีความกังวลว่าการนำเข้าแรงงานจากต่างประเทศอาจกระทบต่อการจ้างงานในประเทศ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแรงงานให้มีทักษะและมีความสามารถสูงเช่นกัน

4. การบังคับใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 เกิดจากความต้องการปรับปรุงพระราชบัญญัติส่งเสริมการฝึกอาชีพ พ.ศ. 2537 เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาฝีมือแรงงานเน้นให้นายจ้างหรือสถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วม โดยการใช้มาตรการจูงใจด้านการยกเว้นและลดหย่อนภาษีอากร รวมทั้งการให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ ในกรณีนายจ้างและสถานประกอบการดำเนินการฝึกอบรมให้คนที่เตรียมเข้ารับทำงานและลูกจ้าง มีกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับการใช้จ่ายส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน อีกทั้งยังกำหนดให้มีการส่งเสริมมาตรฐานฝีมือแรงงาน (สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ, 2549)

จากปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจ แรงงาน สิ่งแวดล้อม และการท่องเที่ยว นำมาสู่การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พึก ภาคการท่องเที่ยว ในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้

### 1.1 แนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติช่วงเวลาปี พ.ศ. 2550 - 2554

บริบทด้านการท่องเที่ยวและคุณภาพแรงงานที่เป็นทั้งปัจจัยส่งเสริมและอุปสรรคต่อการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 -2554) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงานและการท่องเที่ยวอันนำมาสู่การกำหนดนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

#### 1.1.1 แนวนโยบายที่เกี่ยวข้อง

- การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาสมรรถนะและทักษะแรงงาน มีเป้าหมายให้มีทักษะภายในตัวบุคคลในเชิงความคิด การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน รวมทั้งพัฒนาคุณภาพผ่านเครือข่ายความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน ชุมชน ในการพัฒนาสมรรถนะแรงงาน ผ่านการจัดหลักสูตร ฝึกอบรมระยะสั้นหลากหลายเพื่อสร้างทางเลือกในการประกอบอาชีพหรือเปลี่ยนงาน ส่งเสริมการฝึกงานในสถานประกอบการ ผลักดันองค์กรอื่น ๆ ในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ จัดระบบคุณวุฒิวิชาชีพในสาขาที่มีความพร้อมและตรงกับความต้องการเพื่อให้แรงงานได้รับค่าจ้างที่เหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

- การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน เน้นโครงสร้างภาคบริการ พัฒนาการท่องเที่ยวให้เป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศ พัฒนาคุณภาพ มาตรฐานธุรกิจและบริการที่มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการของตลาดโลก อีกทั้งพัฒนาปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยว เช่น ด้านคมนาคม มาตรฐานความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ปรับปรุงข้อกฎหมาย การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องความต้องการของธุรกิจ และขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานประกอบการ

#### 1.1.2 การดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงานสาขาบริการท่องเที่ยวจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- สำนักพัฒนาการท่องเที่ยว (ต่อมาเปลี่ยนเป็นกรมการท่องเที่ยว) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้ดำเนินการใช้มาตรฐานที่พึกเพื่อเป็นการประกันคุณภาพระดับการให้บริการด้านที่พึกให้กับนักท่องเที่ยว และพัฒนามาตรฐานให้เท่ากับสากล ซึ่งมีผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ของประเทศรวมทั้งความยั่งยืนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว, 2550)

- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ดำเนินการจัดตั้งสถาบันฯ ตามพระราชกฤษฎีกา ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี เมื่อปี พ.ศ. 2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัยและพัฒนา ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ ที่ไม่มีสภาวิชาชีพ หรือหน่วยงานรัฐอื่นดูแล (วรกันต์ ทักษิณเสถียร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561) รวมทั้งรับรององค์กรที่ทำหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคล เนื่องจากสถาบัน คุณวุฒิวิชาชีพ ไม่มีอำนาจในการรับรองความสามารถได้ จึงประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์หรือสถาบันฝึกอบรมสถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ และองค์กรเอกชนทำหน้าที่แทน และให้ดำเนินงานเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงานดำเนินงานตามภารกิจและได้มีการจัดทำ และดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาแรงงานไทย ด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พ.ศ. 2550 - 2552<sup>6</sup> ซึ่งอยู่ในขอบเขตภารกิจของหน่วยงาน คือ การพัฒนาคุณภาพแรงงานผ่านการฝึกเตรียม เข้าทำงาน การฝึกยกระดับฝีมือ และการฝึกเพื่อรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน การสร้างความร่วมมือ กับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง<sup>7</sup> ซึ่งมีการพัฒนาในพื้นที่สำคัญๆ ในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว เช่น พังงา กระบี่ ภูเก็ต ระนอง สตูล และตรัง อีกทั้งการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2551 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มท่องเที่ยวและบริการ ส่วนใหญ่เป็นพนักงาน/ลูกจ้างบริษัทเอกชน มีรายได้แน่นอนอนเหตุผลของการมาฝึกเพื่อเพิ่มความรู้ในการทำงาน รองลงมาคือ นายจ้างส่งมาฝึก หลังจากฝึกแล้วให้ความคิดเห็นว่ามีความรู้และทักษะสำหรับไปใช้ประโยชน์ระดับมาก โดยเฉพาะ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รองลงมาคือ ปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น อีกส่วนหนึ่ง คือ การปรับ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาฝีมือแรงงานในช่วงปี พ.ศ. 2553 โดยเริ่มจากการสร้างความ เข้าใจ ดังตัวอย่างโครงการสัมมนาเรื่องการสร้างความเข้าใจ เรื่อง กรอบความร่วมมือ เขตการค้าเสรี (FTA) และกรอบความร่วมมืออาเซียนภายใต้แผนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้านการบริการเคลื่อนย้ายแรงงาน และผู้ประกอบการ(กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2551) นอกจากนี้ หน่วยงานได้จัดทำยุทธศาสตร์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (พ.ศ. 2552 – 2554) โดยมี สาระสำคัญที่กล่าวถึงการพัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงานไทยให้ได้มาตรฐานสากล การปรับปรุง

<sup>6</sup> มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับซึ่งกล่าวถึงการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน การพัฒนาวิทยากรด้านการท่องเที่ยว และโรงแรม การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวไปสู่มาตรฐานสากล และการเชื่อมโยงและการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ และเอกชน

<sup>7</sup> เช่น การพัฒนาฝีมือแรงงานร่วมกับกลุ่ม โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทรัลและมหาวิทยาลัยรังสิต ใน 3 สาขา คือ 1) สาขาพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม 2) สาขาพนักงานต้อนรับส่วนหน้า 3) สาขาพนักงาน ทำความสะอาด

มาตรฐานฝีมือแรงงานไทยให้เชื่อมโยงกับระบบการจ้างงาน รวมทั้งมีมาตรฐานในระดับอาเซียน และระดับสากล การส่งเสริมการใช้และทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานไทย ผ่านการสร้างแรงจูงใจ/ สิทธิประโยชน์ในการนำมาตรฐานฝีมือแรงงานไปใช้ในการจ้างงาน โครงการจัดการเพิ่มประสิทธิภาพการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานของสถาบัน/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2554) อาจกล่าวได้ว่า เป็นการจัดระบบสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมทั้งจูงใจให้ลูกจ้างให้ความสำคัญต่อการพัฒนาฝีมือแรงงานที่จะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพในการทำงานของตนเอง อีกทั้งภาครัฐดำเนินการสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรที่จะมีผลต่อความเชื่อมั่นในการพัฒนาฝีมือแรงงานทั้งในส่วนของแรงงาน และนายจ้างที่จะต้องจ่ายค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือ อีกทั้ง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ภาคเอกชน ในการพัฒนาฝีมือแรงงานร่วมกัน รวมทั้ง การให้รัฐ เอกชน ท้องถิ่น องค์กรประชาชนเป็นเครือข่ายการพัฒนาแรงงาน ทั้งการเป็นวิทยากรในท้องถิ่น การจัดทำแผนพัฒนาฝีมือแรงงานระดับชาติ และระดับจังหวัด โดยมีกลไกของคณะกรรมการพัฒนาแรงงานและประสานงานการฝึกอาชีพแห่งชาติ (กพร.ปช.) และคณะอนุกรรมการแรงงานและประสานงานการฝึกอาชีพจังหวัด (กพร.ปจ.) ซึ่งตัวอย่างการทำงานของ กพร.ปช. คือการศึกษาการพัฒนาการรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงาน ภายใต้ข้อตกลงอาเซียน รวมทั้งการกำหนดการขับเคลื่อนระบบการพัฒนากำลังคนให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานภายใต้ข้อตกลงอาเซียน 32 ตำแหน่งงานในสาขาการท่องเที่ยวในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 -2555 แต่อย่างไรก็ตาม การนำนโยบายไปปฏิบัติของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้มีการประเมินผล พบว่า การพัฒนาหลักสูตรยังไม่ตอบสนองความต้องการของตลาดหรือ ยังไม่เป็นหลักสูตรในเชิงลึก แต่การอบรมช่วยให้เพิ่มความสามารถบริการได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี แต่จำเป็นต้องมีการอบรมและกระตุ้นพนักงานให้มีทัศนคติต่องานบริการอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นต้องอบรมอย่างต่อเนื่อง (สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2554)

นอกจากนี้มีความคืบหน้าการสร้างแรงจูงใจให้แรงงานสาขาบริการที่พัก ในปี พ.ศ. 2554 กระทรวงแรงงานมีประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือ เมื่อวันที่ 14 เมษายน 2554 กำหนดผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานสาขาผู้ประกอบอาหารไทย ระดับ 1 ได้เงินไม่น้อยกว่าวันละ 280 บาท และระดับ 2 ไม่น้อยกว่าวันละ 360 บาท ซึ่งในปี พ.ศ. 2554 ค่าแรงขั้นต่ำเฉลี่ยทั่วประเทศอยู่ที่ 176 บาท ภายหลังปี พ.ศ. 2555 ได้มีการแก้ไขผู้ผ่านการทดสอบระดับที่ 1 ได้เงินไม่น้อยกว่า 400 บาท และระดับ 2 ไม่น้อยกว่าวันละ 510 บาท เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทที่มีผลบังคับทั่วประเทศในต้นปี พ.ศ. 2556 (กระทรวงแรงงาน, 2554)



อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้พยายามเข้าไปจัดการพัฒนาผลิตภาพแรงงานทั้งทางตรงที่เกิดกับตัวแรงงาน และทางอ้อม โดยการจัดการด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และกระบวนการเตรียมพร้อมกำลังคนเข้าสู่การทำงาน อีกทั้งการวางแผนคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อเปิดให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน ได้อย่างเสรี แม้ว่า มีรูปแบบที่เหมือนกันแต่ละหน่วยงานดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

## 1.2 แนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติช่วงเวลาปี พ.ศ. 2555 - 2559

เมื่อสิ้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พบว่า แม้ว่าภาคบริการ มีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ มีแรงงานในภาคบริการจำนวนร้อยละ 45.3 แต่เป็นแรงงานระดับล่าง ดังนั้น ค่าตอบแทนต่อมูลค่าเพิ่มของภาคบริการค่อนข้างต่ำและผลิตภาพการผลิตโดยรวมหดตัวลงเฉลี่ยร้อยละ 1.0 ในช่วงแรกของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ดังนั้นความจำเป็นในการพัฒนาแรงงานยังคงมีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 -2559) ได้มีสาระสำคัญการพัฒนาแรงงานและภาคการท่องเที่ยว ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

### 1.2.1 แนวนโยบายที่เกี่ยวข้อง

- การสร้างความเป็นธรรมในสังคม สำหรับในส่วนของภาคแรงงาน มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ เพิ่มการสร้างงานในภาคอุตสาหกรรมและการบริการให้มีระบบค่าจ้างแรงงานและสวัสดิการแรงงานที่เป็นธรรม การเพิ่มผลิตภาพแรงงานให้พื้นฐานในการเพิ่มรายได้ พัฒนาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการพัฒนาอาชีพและระดับคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม กับทักษะและอาชีพให้กับแรงงานเป็นการสร้างทางเลือกและเพิ่มโอกาสในการแสวงหารายได้ รวมทั้งส่งเสริมบทบาทของภาคเอกชน การให้ประโยชน์ทางภาษีสำหรับภาคธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม สนับสนุนการสร้างความเป็นธรรมต่อแรงงานทั้งในด้านค่าจ้าง ความปลอดภัยและคุณภาพชีวิต

- การพัฒนาคน คู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ในภาคแรงงาน คือ การพัฒนากำลังแรงงานให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับโครงสร้างการผลิต เช่น การพัฒนากำลังแรงงานระดับกลาง ให้มีสมรรถนะในการประกอบอาชีพเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย ร่วมกันสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนากำลังแรงงานกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะสถานประกอบการ สถาบันเฉพาะทางและเครือข่ายนานาชาติ การจัดทำกรอบคุณวุฒิแห่งชาติเพื่อพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพระดับต่างๆ เพื่อให้แรงงานมีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน เพราะกรอบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานฝีมือจะเป็นตัวกำหนดรายได้ที่ผูกกับทักษะ รวมทั้ง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายแรงงานในประชาคมอาเซียน

- การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน แผนพัฒนาฯ ยังคงเน้นการพัฒนาด้านภาคบริการ ในส่วนของการท่องเที่ยว กล่าวถึง การบริหารจัดการท่องเที่ยวโดยยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการ

### **1.2.2 การดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการท่องเที่ยวจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้ดำเนินงานต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรเพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพใหม่ๆ รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่รับรองความสามารถทั้งจากภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาทั่วประเทศ ทั้งนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 สถาบันฯ ดำเนินการจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพที่หลากหลาย สำหรับเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและบริการ คือ สาขาวิชาชีพผู้ประกอบการอาหาร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริการที่พักโดยเฉพาะ ในสถานประกอบการที่มีห้องอาหารบริการร่วมอยู่ด้วย (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ, 2557) แต่สถาบันฯ ไม่มีอำนาจในการทดสอบด้วยตนเองจึงทำความร่วมมือกับสถาบัน<sup>8</sup>ที่ได้รับการยอมรับในสาขาอาชีพนั้น ๆ

ปี พ.ศ. 2557 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพดำเนินการจัดทำสาขาวิชาชีพ การท่องเที่ยว การโรงแรม และ กัตตาการ สาขาการโรงแรมและการท่องเที่ยว ในฐานะกลุ่มอาชีพ ที่รองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งนี้มีการดำเนินการบูรณาการความร่วมมือกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงานด้วยกันในการทำมาตรฐานอาชีพในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ นอกจากนี้ ในช่วงเวลาดังกล่าวสถาบันฯ เริ่มดำเนินการสร้างระบบการส่งเสริมคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพโดยมุ่งหมายให้เกิดการเทียบเคียง (Reference) กับระหว่างอุตสาหกรรมไทย และประเทศสมาชิกอาเซียน (รายงานประจำปี พ.ศ. 2557) อีกทั้งมีการจัดทำมาตรฐานร่วมกับต่างประเทศ อาทิ Service Industry Qualification (Service IQ) ของนิวซีแลนด์ ให้คำแนะนำในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ โดยมีสาขาการท่องเที่ยวรวมอยู่ ยิ่งไปกว่านั้น ในปี พ.ศ. 2559 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้จัดอบรมผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้เป็นผู้เชี่ยวชาญร่วมการตรวจประเมิน โดยมีสาขาการท่องเที่ยว การโรงแรมกัตตาการและร้านอาหาร รวมอยู่ด้วย

---

<sup>8</sup> ตัวอย่างสถาบันที่เกี่ยวข้องมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นหน่วยงานทดสอบและรับรองในปี 2558 ได้ขยายไปยัง 1) วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชิงทราย 2) วิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต 3) โรงแรมดุสิต ดิทู 4) วิทยาลัยอาชีวศึกษาแพร่ 5) วิทยาลัยอาชีวศึกษาสงขลา 6) วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี 7) วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่ 8) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

- กรมการท่องเที่ยวได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555 – 2559 และแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์พัฒนาการท่องเที่ยว พ.ศ. 2555 - 2559 โดยมีสาระสำคัญที่สอดคล้องเกี่ยวกับด้านการท่องเที่ยว คือ 1) การพัฒนามาตรฐานสินค้าและบริการให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เน้นสถานประกอบการได้นำมาตรฐานด้านการบริการท่องเที่ยวไปใช้ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการผลิตบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและองค์กรภาคเอกชนในการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น โครงการส่งเสริมให้ภาคเอกชนจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมบุคลากรด้านการท่องเที่ยวเพื่อให้บริการอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้านการท่องเที่ยว 2) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้านการท่องเที่ยวและกีฬา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การจัดทำมาตรฐานวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว อาทิ การจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำสื่อฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ การฝึกอบรม โดยการดำเนินงานเน้นให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้อตกลงมาปรับกับหลักสูตรของหน่วยงานตนเอง ทั้งกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (ผู้ปฏิบัติหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561) อันเป็นผลมาจากการลงนามเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2555 ส่งผลให้แต่ละประเทศต้องดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายใน 180 วัน ประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 ชุด คือ (1) คณะกรรมการวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งชาติ (National Tourism Professional Board : NTPB) (2) คณะกรรมการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งชาติ (Tourism Professional Certification Board : TPCB) และ (3) คณะกรรมการติดตามตรวจสอบวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Professional Monitoring Committee : ATPMC ทั้งนี้ ไทยได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการ 2 ชุดแรกเรียบร้อยแล้ว ในขณะที่คณะกรรมการชุดที่ 3 เป็นคณะกรรมการในระดับอาเซียนที่ทุกประเทศจะต้องร่วมจัดตั้ง (วิธาน เจริญผล, 2555)

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้ดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2555 - 2559) ของกระทรวงแรงงาน และแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2555- 2559 โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ 1) การพัฒนาคุณภาพฝีมือแรงงานให้ตรงกับความต้องการของตลาด และมีมาตรการบรรเทาปัญหาการขาดแคลนแรงงานกับสถานประกอบการ 2) การเพิ่มขีดความสามารถของกำลังแรงงานและผู้ประกอบการในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ มีสาระสำคัญ ส่งเสริมความสามารถผ่านระบบมาตรฐานฝีมือแรงงานและค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือแรงงานให้ครอบคลุมทุกสาขาอาชีพโดยเฉพาะสาขาอาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อมจากผลของการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีตามกรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) พ.ศ. 2558 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล รวมทั้ง

เตรียมความพร้อมฝีมือแรงงานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน (กระทรวงแรงงาน, 2555 และ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2554)

ทั้งนี้ในปี พ.ศ. 2558 กรมพัฒนาฝีมือแรงงานกำหนดให้เป็นปีแห่งการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภายใต้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2555 – 2559 ซึ่งมีเป้าหมายสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงและกรม รองรับ การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรีในภูมิภาค ASEAN ทั้งในการดำเนินงานตามนโยบายมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การเพิ่มผลิตภาพแรงงานตามความต้องการของสถานประกอบการ การพัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติอิงสมรรถนะตำแหน่งงานรองรับประชาคมอาเซียน การเพิ่มศักยภาพฝีมือแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรม การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานเพื่อยกระดับทักษะฝีมือเทียบเท่ามาตรฐานสากล และการประเมินค่าจ้างแรงงาน ซึ่งอาชีพด้านการท่องเที่ยวเป็นทิศทางที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้ความสำคัญ นอกจากนี้ กลไกของ คณะกรรมการพัฒนาแรงงาน และประสานงานการฝึกอาชีพแห่งชาติ (กพร.ปช.) มีการจัดทำยุทธศาสตร์เน้นการพัฒนา ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ พ.ศ.2560-2564 เช่นกัน (มติคณะรัฐมนตรี 30 สิงหาคม 2559)

อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติมีรูปแบบการดำเนินการที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ผ่านมา แต่บริบทที่สำคัญคือ ความพยายามสร้างมาตรฐานทางด้านฝีมือในสาขาอาชีพให้เป็นไปทิศทางเดียวกัน เนื่องจากความตื่นตัวของหน่วยงานก่อนการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นแบบองค์รวมทั้งนอกเหนือจากการพัฒนาฝีมือแรงงานและมาตรฐานด้านการบริการ แต่ยังคงรวมถึงการสร้างปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน อาทิ ระบบค่าจ้าง การคำนึงความปลอดภัยในการทำงานของแรงงาน การสร้างความเข้มแข็งของสถานประกอบการเพื่อให้มีผลกำไร หรือสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการอื่น ๆ รวมทั้งความพยายามที่จะพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่สามารถนำไปเทียบเคียงสำหรับการรับรองมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะประโยชน์มากสำหรับแรงงานในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวที่มีการจ้างงานสูง และมีความหลากหลายของทักษะผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นโอกาสให้แรงงานได้ใช้ความสามารถนอกเหนือจากวุฒิการศึกษาสำหรับการรับรองคุณภาพของตนเอง ซึ่งล้วนจะเป็นผลที่กลับมาสู่การเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก

### 1.3 แนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติช่วงเวลาปี พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน

เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 มีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบนโยบายดังนี้ 1) ปัญหาคุณภาพแรงงานที่สะท้อนมาจาก

สาเหตุกำลังแรงงานที่เริ่มลดลง แรงงานเปลี่ยนจากภาคเกษตรไปสู่ภาคอื่นแต่ยังคงมีรายได้ไม่สูงมาก ขาดการใช้เทคโนโลยีและทุนในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน แรงงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และคุณภาพของระบบการศึกษาในการเตรียมแรงงาน 2) การบริหารจัดการภาครัฐเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ เช่น ความล่าช้าที่ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในด้านกฎระเบียบ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน 3) การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้ประเทศอื่นที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมที่คล้ายไทยเป็นคู่แข่ง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลที่มีต่อการพัฒนา อาทิ การเกิดสาขาอุตสาหกรรมและบริการใหม่ๆ อันจะมีผลต่ออาชีพและทักษะแรงงานใหม่ๆ แต่ในขณะเดียวกันทำให้เกิดการแข่งขันแรงงานที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีระดับสูงมีความสามารถเฉพาะทางหรือมีทักษะหลายด้าน (Multi-Skills) ส่วนแรงงานทักษะต่ำจะถูกแทนที่ด้วยการใช้ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ แรงงานจึงต้องมีการปรับตัว ประกอบกับกำลังแรงงานลดลงเนื่องจากสังคมผู้สูงอายุ ในส่วนของสถานประกอบการเกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี เนื่องจากความแตกต่างด้านรายได้ ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีความสามารถในการลงทุนเพื่อยกระดับศักยภาพทางเทคโนโลยี แตกต่างกัน ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะของแรงงานเช่นกัน ในขณะเดียวกันแม้ว่าจะมีการจัดทำข้อตกลงยอมรับร่วมกัน (Mutual Recognition Arrangement: MRA) ทำให้การเคลื่อนย้ายแรงงานอาชีพการท่องเที่ยวได้อย่างเสรี เพราะไม่มีกฎหมายภายในประเทศควบคุม แต่ยังคงประสบปัญหาในการดำเนินการในเรื่องความไม่ชัดเจนในขั้นตอนการได้รับใบประกาศนียบัตรบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน การปรับเทียบวุฒิการศึกษาใน 32 ตำแหน่ง และแนวทางการออกใบอนุญาตการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

### 1.3.1 แนวนโยบายที่เกี่ยวข้อง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแรงงานและการท่องเที่ยวดังนี้

1) การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ มีสาระสำคัญต้องการพัฒนาวัยแรงงานให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับตลาดงาน เน้นการพัฒนาทักษะฝีมือบุคลากรในภาคบริการและการท่องเที่ยว การส่งเสริมนิสัยผู้ประกอบการให้กับลูกจ้าง การส่งเสริมความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เครือข่ายเชื่อมโยงในลักษณะของคลัสเตอร์ เช่น กลุ่มการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ อีกส่วนหนึ่งปัจจัยการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี จำเป็นต้องพัฒนาทักษะ

ให้ตรงกับความต้องการของตลาดในระดับสากล โดยเฉพาะมาตรฐานอาเซียน (ASEAN Qualification Reference Framework : AQRF) ผ่านการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน

2) การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ โดยเพิ่มปัจจัยผลิตภาพแรงงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2.5 และสาขาความเข้มแข็งรายสาขาในส่วนของภาคบริการมีขยายตัวเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 6 ต่อปี

3) ด้านการท่องเที่ยวมีเป้าหมายเพิ่มรายได้ไม่ต่ำกว่า 3 ล้านล้านบาท และมีระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว (The Travel & Tourism Competitiveness Index: TTCI) ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 30 จำเป็นต้องมีการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันเชิงธุรกิจภาคการท่องเที่ยว โดยเน้นการลงทุนเพื่อให้ของผู้ประกอบการไทยปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงผ่านการพัฒนากระบวนการรับรองมาตรฐานและกำหนดให้มีมาตรฐานธุรกิจภาคบริการตามมาตรฐานสากลตอบสนองความต้องการของตลาด รวมทั้งการจัดการปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งการคมนาคม โครงสร้างพื้นฐาน การปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวให้มีความทันสมัย จัดทำ และบังคับใช้มาตรฐานด้านการท่องเที่ยวให้อำนาจการต่อการพัฒนาและการใช้สื่อออนไลน์

ทั้งนี้ การดำเนินงานของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้มีสาระถึงแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของภาครัฐ และผู้ประกอบการด้วยกลไกความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน อาทิ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ประเด็นเรื่องการท่องเที่ยวยังคงมีความสำคัญต่อเนื่อง และมีความชัดเจนอีกครั้ง ภายหลังจากประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2561 ซึ่งได้กล่าวถึงภาคการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรม S-Curve และมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถ การเพิ่มผลิตภาพแรงงานและคุณภาพแรงงาน โดยมีสาระสำคัญที่ยังคงสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ในประเด็นดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2561)

1) การสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว สร้างธุรกิจด้านการท่องเที่ยวให้มีมูลค่าสูงเพิ่มมากยิ่งขึ้น

2) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในวัยแรงงาน คือ การยกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคล และความต้องการของตลาดแรงงาน มีการทำงานตามหลักการการทำงานที่มีคุณค่า เพื่อสร้างผลิตภาพเพิ่มให้กับประเทศ รวมทั้งการพัฒนาการสร้างความร่วมมือในการสร้างการพัฒนาแรงงาน

อย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นการจัดระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรม บนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่นผ่านการกลไกต่าง ๆ อาทิ การศึกษาออนไลน์แบบเปิด การพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะการรู้ดิจิทัล การมีระบบเทียบโอนประสบการณ์ ระบบธนาคารหน่วยกิต มาตรการจูงใจให้คนเข้าสู่การยกระดับทักษะ การให้สถานประกอบการ เพิ่มผลิตภาพแรงงานผ่านการพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องภายใต้กรอบคุณวุฒิ วิชาชีพ

3) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม กล่าวถึงการเพิ่มผลิตภาพ และคุ้มครองแรงงานไทย ให้เป็นแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพและความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความปลอดภัยในการทำงาน โดยส่งเสริมการปรับทัศนคติของนายจ้างให้มองลูกจ้างว่าสามารถ เพิ่มมูลค่าและคุณค่าให้กับธุรกิจได้ สถานประกอบการจัดโครงสร้างค่าจ้างตามความสามารถ และประสิทธิภาพตลอดจนการพัฒนาคุณภาพแรงงาน และการพัฒนากำลังแรงงานในพื้นที่ โดยการวางแผนกำลังคนและการพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมของกลุ่มจังหวัด เน้นการส่งเสริมการยกระดับทักษะของผู้ประกอบการและกลุ่มวิสาหกิจ ในพื้นที่ ทั้งด้านภาษา การบริหารธุรกิจ การจัดการห่วงโซ่มูลค่าและตลาดการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงพัฒนาระบบที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงความต้องการ ของกำลังแรงงานในพื้นที่กับระบบการผลิตกำลังคนในสาขาอาชีพ

### **1.3.2 การดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงานสาขาบริการ ท่องเที่ยวจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ มีการดำเนินงานต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาความ ร่วมมือกับหน่วยงานภาคี<sup>9</sup> ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การฝึก และการรับรองคุณวุฒิและมาตรฐาน ในส่วนสาขาการท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นสาขาที่มีความสำคัญในฐานะเป็นอาชีพในกลุ่ม อุตสาหกรรม S-curve<sup>10</sup> จึงมีการจัดทำสาขาบริการอื่นเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับแนวโน้มการท่องเที่ยว

<sup>9</sup> สร้างความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา สถาบันอุดมศึกษาจากภาครัฐและเอกชนซึ่ง กระจายตัวไปยังภูมิภาคต่างๆ ของประเทศที่เป็นพื้นที่เป้าหมายของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวรวมทั้งการสร้าง ความร่วมมือกับองค์กรภาคเอกชนและสถานประกอบการ

<sup>10</sup> ตัวอย่างหลักสูตรในสาขาบริการที่พักที่รองรับอุตสาหกรรม S-Curve อาทิ หลักสูตรพนักงานดูแล ห้องพัก หลักสูตรพนักงานซักรีด หลักสูตรผู้จัดการแผนแม่บ้าน หลักสูตรผู้จัดการแผนซักรีด หลักสูตรพนักงาน ขนสัมภาระหลักสูตรพนักงานรับโทรศัพท์ หลักสูตรพนักงานต้อนรับ หลักสูตรหัวหน้าแผนกต้อนรับส่วนหน้า หลักสูตรผู้จัดการแผนกส่วนหน้า หลักสูตรผู้จัดการห้องอาหารและเครื่องดื่ม หลักสูตรผู้อำนวยการแผนกอาหาร และเครื่องดื่ม เป็นต้น

ของโลก ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการดำเนินงานต่อเพื่อรองรับการบริการที่เกี่ยวข้องกับการบริการที่พึก ตัวอย่างเช่น การจัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ อาทิ อาชีพผู้ประกอบการอาหารฮาลาล ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินงานในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ความน่าสนใจของภารกิจที่เตรียมดำเนินการต่อไปคือ การเทียบโอนคุณวุฒิวิชาชีพสู่คุณวุฒิการศึกษา เพื่อสร้างคุณภาพของกำลังคนในตลาดแรงงานให้รองรับการเคลื่อนย้ายในประชาคมอาเซียน รวมทั้งเป็นการสร้างการรับรองความรู้ นอกเหนือการใช้ระดับการศึกษาเป็นตัววัด เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงโลกของการทำงานกับการศึกษาอย่างชัดเจน

- กรมการท่องเที่ยว มีการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา มาตรฐานการบริการด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาทักษะ การสร้างการมีส่วนร่วมในพื้นที่เพื่อให้เกิดการจ้างงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2559) นอกจากนี้ มีความคืบหน้าในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว อาทิ การดำเนินการ จัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวซึ่งแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานที่อยู่ภายใต้ อาทิ การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว<sup>11</sup> (TTPRS, 2561) ดังเช่น ในปี พ.ศ. 2562 กรมการท่องเที่ยวได้เปิดรับบุคคลเข้าอบรมหลักสูตรผู้สอน ระดับประเทศ (National Trainer) และผู้ประเมินระดับประเทศ (National Assessor) ภายใต้อัตลักษณ์ยอมรับคุณสมบัติด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (กรมการท่องเที่ยว, 2562)

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาล และการปรับเปลี่ยนให้แรงงานเป็น Brain power เพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 โดยจัดโครงการ ที่เน้นการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในสถานประกอบการ การพัฒนาฝีมือแรงงาน การอบรม ผู้ประกอบการ การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ โดยมีตัวอย่างโครงการที่ดำเนินงานใน ปีงบประมาณ 2560 ได้แก่ โครงการเพิ่มผลิตภาพแรงงานไทย โครงการพัฒนาศักยภาพแรงงาน รองรับอุตสาหกรรมและบริการเพื่อการแข่งขัน ทั้งหลักสูตรที่จัดอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ตอบสนองต่อการพัฒนาในพื้นที่เขตเศรษฐกิจในฐานะที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นอุตสาหกรรม S-curve ตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ทั้งนี้การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน ช่วยให้แรงงานมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มค่าจ้างเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (กระทรวงแรงงาน, 2561 และ กระทรวงแรงงาน, 2562)

---

<sup>11</sup> ประเภทของกลุ่มอาชีพที่เกี่ยวข้อง คือ แผนอาหาร (Food production) แผนกต้อนรับ (Front office) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม ( Food and beverage service) และ แผนกแม่บ้าน(House keeping)



อาจกล่าวได้ว่าแนวนโยบายของภาครัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 - ปัจจุบัน เป็นในทิศทางเดิมตามภารกิจของหน่วยงาน แต่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นแหล่งรายได้ของประเทศ ส่งผลถึงการจ้างงานที่เกี่ยวข้องแต่อย่างไรก็ตามมีเพียง 1-2 สาขาอาชีพที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน หรือมีเกณฑ์คุณวุฒิวิชาชีพที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ต่อการสร้างแนวทางการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก

ทั้งนี้จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักตั้งแต่ช่วงเวลา พ.ศ. 2550 - ปัจจุบันสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้



ตารางที่ 4.1 สรุปพัฒนาการนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 – 2561

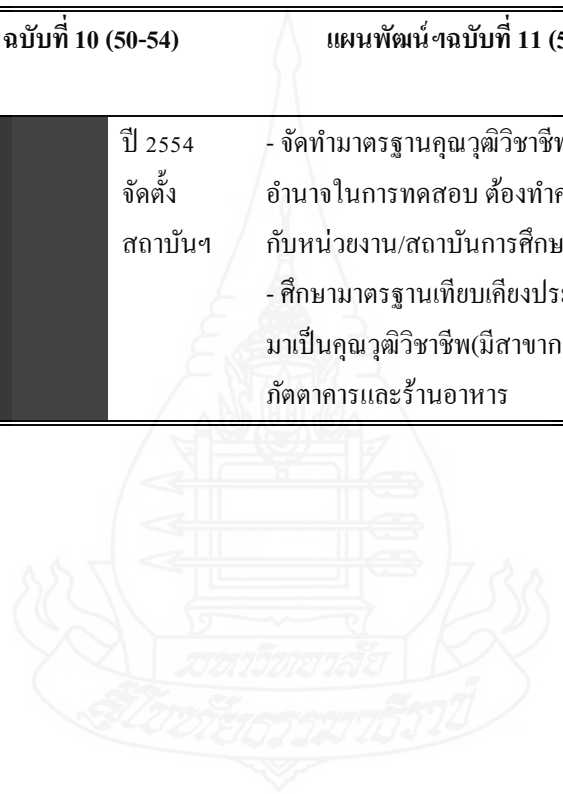
ช่วงเวลา	ก่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (ก่อน ปี50)	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (50-54)	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (55-59)	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (60-64)
บริบท/ แนวนโยบาย	แนวนโยบาย ประกาศใช้ พรบ.ส่งเสริม การพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545ให้ความสำคัญ กับการพัฒนาคน (แผนพัฒนาฯ 8)	แนวนโยบาย - การพัฒนาความคิด ทักษะแรงงาน - การสร้างความร่วมมือการพัฒนาแรงงาน - การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การทำงาน เช่น ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ การ ส่งเสริมการท่องเที่ยว มาตรฐานการ ท่องเที่ยวที่บังคับผู้ประกอบการ	แนวนโยบาย - การเพิ่มระบบค่าจ้าง - การส่งเสริมบทบาทเอกชน ให้สิทธิพิเศษ ทางภาษี - การพัฒนาแรงงานให้สอดคล้อง อุตสาหกรรมเป้าหมาย - การยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยว	แนวนโยบาย - การพัฒนาคนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงานทั้งใน/ต่างประเทศ - การทำงานที่มีมาตรฐาน - การเพิ่มรายได้ภาคการท่องเที่ยว และขีดความสามารถในการแข่งขัน
กรมพัฒนา ฝีมือแรงงาน (กพร.)		การจัดตั้งกลไก กพร.ปช/กพร.ปจ. ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานพัฒนาแรงงานในระดับประเทศ/จังหวัด		
		- จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาแรงงานไทย ด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดำเนินการ ตามภารกิจ และมีพัฒนาฝีมือแรงงาน เน้นจังหวัดท่องเที่ยวสำคัญในภาคใต้ - เริ่มต้นดำเนินการปรับแนวทางการ พัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อรองรับประชาคม อาเซียน	- ดำเนินการรองรับประชาคมอาเซียน การปรับหลักสูตรให้เข้ากับ MRAs ด้านการท่องเที่ยว	- ทำโครงการพัฒนาฝีมือแรงงาน อบรม ผู้ประกอบการ รองรับอุตสาหกรรม S - Curve
	ปี 45 บังคับใช้พรบ.ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545			
	ปฏิบัติตามภารกิจด้านการฝึกอบรมเข้าทำงาน พัฒนาทักษะ ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ช่วงเวลา	ก่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (ก่อน ปี50)	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (50-54)	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (55-59)	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (60-64)
			2554 เริ่มบังคับใช้ค่าจ้างมาตรฐานฝีมือแรงงาน (สาขาประกอบอาหาร)	
กรรมการ ท่องเที่ยว (กทท.)		2551 : ประกาศใช้มาตรฐานที่พัก		
		- หน่วยงานกลางจัดตั้งคณะกรรมการ วิชาชีพ การท่องเที่ยวเพื่อรองรับการเปิดเสรีด้าน แรงงานด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาค อาเซียน - เน้นการพัฒนาบุคลากรด้านการ ท่องเที่ยวกับสถาบันการศึกษาเพื่อเตรียม คนเข้าสู่ตลาดแรงงาน และ การอบรมเน้น สถานประกอบการ	จัดตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน แต่เป็น ไปได้ช้า และมีการอบรมmaster trainer สำหรับเตรียมขยายผลในกลุ่มผู้ ประเมิน ประเมิน	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ช่วงเวลา	ก่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (ก่อน ปี50)	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (50-54)	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (55-59)	แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (60-64)
สถาบัน คุณวุฒิ วิชาชีพ		ปี 2554 จัดตั้ง สถาบันฯ	- จัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ แต่ไม่มี อำนาจในการทดสอบ ต้องความร่วมมือ กับหน่วยงาน/สถาบันการศึกษา - ศึกษามาตรฐานเทียบเคียงประสบการณ์ มาเป็นคุณวุฒิวิชาชีพ(มีสาขาการ โรงแรม ภัตตาคารและร้านอาหาร	- ดำเนินการต่อเนื่องจากระยะที่ผ่านมา - ต่อยอดมาตรฐานการจัดทำคุณวุฒิ วิชาชีพผู้ประกอบการอาหารฮาลาล



## 2. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

### 2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 2.1.1 เพศ

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 74 คน (ร้อยละ 63.79) และเป็นเพศชาย จำนวน 42 คน (ร้อยละ 36.21) ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	42	36.21
หญิง	74	63.79
รวม	116	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 1 คน

#### 2.1.2 อายุ

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 คน คือ ผู้ที่มีอายุอยู่ในกลุ่มอายุ 41 -50 ปี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 26.72) รองลงมาอยู่ในกลุ่มอายุ 51 -60 ปี จำนวน 30 คน (ร้อยละ 25.86) กลุ่มอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 28 คน (ร้อยละ 24.14) กลุ่มอายุ 18 - 30 ปี จำนวน 15 คน (ร้อยละ 12.93) และกลุ่มอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน (ร้อยละ 10.34) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
18 – 30 ปี	15	12.93
31 – 40 ปี	28	24.14
41 – 50 ปี	31	26.72
51 – 60 ปี	30	25.86
61 ปีขึ้นไป	12	10.34
รวม	116	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 1 คน

### 2.1.3 ระดับการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 คน ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 68 คน (ร้อยละ 58.62) รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 23 คน (ร้อยละ 19.83) อนุปริญญา หรือเทียบเท่า/ ปวส. จำนวน 13 คน (ร้อยละ 11.21) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 8 คน (ร้อยละ 6.90) สูงกว่าปริญญาโท จำนวน 2 คน (ร้อยละ 1.72) และ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 2 คน (ร้อยละ 1.72) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	2	1.72
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	8	6.90
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า/ ปวส.	13	11.21
ปริญญาตรี	68	58.62
ปริญญาโท	23	19.83
สูงกว่าปริญญาโท	2	1.72
รวม	116	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 1 คน

#### 2.1.4 เงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 คน ส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือนมากกว่า 40,001 บาท จำนวน 43 คน (ร้อยละ 37.07) รองลงมา คือ 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 33 คน (ร้อยละ 28.45) 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 18 คน (ร้อยละ 15.52) 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 16 คน (ร้อยละ 13.79) และ น้อยกว่า 10,000 บาท จำนวน 6 คน (ร้อยละ 5.17) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับเงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน

ระดับเงินเดือน/ ค่าตอบแทนต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10,000 บาท	6	5.17
10,001 – 20,000 บาท	33	28.45
20,001 – 30,000 บาท	18	15.52
30,001 – 40,000 บาท	16	13.79
มากกว่า 40,001 บาท	43	37.07
รวม	116	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 1 คน

#### 2.1.5 อายุงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 คน ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 34 คน (ร้อยละ 29.34) รองลงมา คือ อายุงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 27 คน (ร้อยละ 23.28) อายุงาน 5 - 10 ปี จำนวน 28 คน (ร้อยละ 24.14) อายุงาน 11 - 15 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 13.79) และ อายุงาน 16 - 20 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 9.48) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	27	23.28
5 – 10 ปี	28	24.14
11 – 15 ปี	16	13.79
16 – 20 ปี	11	9.48
มากกว่า 20 ปี	34	29.31
รวม	116	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 1 คน

### 2.1.6 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จำนวน 68 คน (ร้อยละ 58.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 25 คน (ร้อยละ 21.55) ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน จำนวน 12 คน (ร้อยละ 10.34) และ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 11 คน (ร้อยละ 9.48) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	68	58.62
ผู้บริหารระดับกลาง	25	21.55
ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน	12	10.34
พนักงานระดับปฏิบัติการ	11	9.48
รวม	116	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 1 คน



## 2.2 ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน

### 2.2.1 ภูมิภาคของสถานประกอบการ

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 117 แห่ง ส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้ จำนวน 35 แห่ง (ร้อยละ 29.91) รองลงมา คือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก จำนวน 32 แห่ง (ร้อยละ 27.35) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 26 แห่ง (ร้อยละ 22.22) ภาคเหนือ จำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 12.82) และกรุงเทพมหานคร จำนวน 9 แห่ง (ร้อยละ 7.69) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาคของสถานประกอบการ

ภาค	จำนวน	ร้อยละ
กรุงเทพมหานคร	9	7.69
กลาง ตะวันออก และตะวันตก	32	27.35
ใต้	35	29.91
เหนือ	15	12.82
ตะวันออกเฉียงเหนือ	26	22.22
รวม	117	100.00

### 2.2.2 ลักษณะการบริหารงานของสถานประกอบการ

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการที่เจ้าของบริหารเอง จำนวน 101 แห่ง (ร้อยละ 87.07) รองลงมา คือ สถานประกอบการเครือข่ายในประเทศ จำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 6.90) และสถานประกอบการเครือข่ายต่างประเทศ จำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 6.03) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการบริหารงานของสถานประกอบการ

ลักษณะการบริหารงาน	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของบริหารเอง	101	87.07
เครือในประเทศ	8	6.90
เครือต่างประเทศ	7	6.03
รวม	116	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 1 แห่ง

### 2.2.3 จำนวนห้องพักของสถานประกอบการ

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 แห่ง มีจำนวนห้องพัก 60 -149 ห้อง ร้อยละ 35.04 น้อยกว่า 60 ห้อง ร้อยละ 34.19 และตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป จำนวน 36 แห่ง (ร้อยละ 30.77) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนห้องพักของสถานประกอบการ

จำนวนห้องพัก	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 60 ห้อง	40	34.19
60 – 149 ห้อง	41	35.04
ตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป	36	30.77
รวม	117	100.00

### 2.2.4 จำนวนพนักงานทุกระดับของสถานประกอบการ

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 117 แห่ง มีจำนวนลูกจ้างเฉลี่ย 76.33 คน โดยสถานประกอบการที่มีลูกจ้างมากที่สุดอยู่ที่จำนวน 510 คน และน้อยที่สุดมีจำนวน 2 คน ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 จำนวนห้องพักของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

	จำนวน	น้อยที่สุด	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย
จำนวนห้องพัก	114	2	510	76.33

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 3 แห่ง

### 2.2.5 ทำเลของสถานประกอบการ

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 แห่งส่วนใหญ่อยู่ใกล้/อยู่ในแหล่งท่องเที่ยว จำนวน 52 แห่ง (ร้อยละ 24.88) รองลงมา คือ ใกล้/เส้นทางคมนาคมสายหลักจำนวน 51 แห่ง (ร้อยละ 24.40) ใกล้/อยู่ในย่านธุรกิจ จำนวน 50 แห่ง (ร้อยละ 23.92) ใกล้/อยู่ในชุมชนที่พักอาศัย จำนวน 46 แห่ง (ร้อยละ 22.01) และ อื่นๆ จำนวน 10 แห่ง (ร้อยละ 4.78) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามทำเลของสถานประกอบการ

ทำเลของสถานประกอบการ	จำนวน	ร้อยละ
ใกล้/อยู่ในแหล่งท่องเที่ยว	52	24.88
ใกล้/อยู่ในย่านธุรกิจ	50	23.92
ใกล้/ติดกับเส้นทางคมนาคมสายหลัก	51	24.40
ใกล้/อยู่ในชุมชนที่พักอาศัย	46	22.01
อื่น ๆ เช่น ติดแม่น้ำ	10	4.78
รวม	209	100.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### 2.2.6 ลักษณะการจ้างงานส่วนใหญ่

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 117 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการที่มีลักษณะการจ้างงานประจำ จำนวน 111 แห่ง (ร้อยละ 94.87) รองลงมา คือ งาน Part-time จำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 5.13) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการจ้างงานส่วนใหญ่

ลักษณะการจ้างงานส่วนใหญ่	จำนวน	ร้อยละ
งานประจำ	111	94.87
งาน Part – time	6	5.13
รวม	117	100.00

### 2.2.7 วุฒิการศึกษาของพนักงานตรงกับสาขาที่ทำงาน

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 117 แห่ง สถานประกอบการมีพนักงานวุฒิการศึกษาไม่ตรงกับสาขาที่ทำงาน จำนวน 84 แห่ง (ร้อยละ 71.79) รองลงมา คือ ตรงกับสาขา จำนวน 27 แห่ง (ร้อยละ 23.08) และไม่ทราบ จำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 5.13) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวุฒิการศึกษาของพนักงาน

วุฒิการศึกษาของพนักงานตรงกับสาขา	จำนวน	ร้อยละ
ตรงสาขา	27	23.08
ไม่ตรงสาขา	84	71.79
ไม่ทราบ	6	5.13
รวม	117	100.00

### 2.2.8 ความขาดแคลนแรงงานในสถานประกอบการ

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 117 แห่ง ส่วนใหญ่มีพนักงานเพียงพอ จำนวน 96 แห่ง (ร้อยละ 82.76) รองลงมา คือ ขาดแคลนพนักงาน จำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 17.24) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ความขาดแคลนแรงงานในสถานประกอบการ

ความขาดแคลนแรงงาน	จำนวน	ร้อยละ
เพียงพอ	96	82.76
ขาดแคลน	20	17.24
รวม	116	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 1 แห่ง

### 2.2.9 ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการ

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 117 แห่ง พนักงานส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานในตำแหน่งเฉพาะ จำนวน 61 แห่ง (ร้อยละ 53.04) รองลงมา คือ ปฏิบัติหน้าที่หลายตำแหน่ง จำนวน 53 แห่ง (ร้อยละ 46.09) และ อื่นๆ จำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 0.87) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการ

ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสถานประกอบการ	จำนวน	ร้อยละ
ทำงานในตำแหน่งเฉพาะ	61	53.04
ทำงานหลายตำแหน่ง	53	46.09
อื่นๆ	1	0.87
รวม	115	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 2 แห่ง

### 2.2.10 การรับรองมาตรฐานสถานประกอบการจากหน่วยงานภายในและ/หรือต่างประเทศ

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 แห่ง ส่วนใหญ่ได้รับการรับรองมาตรฐานสถานประกอบการจากหน่วยงานภายในและ/หรือต่างประเทศ จำนวน 48 แห่ง (ร้อยละ 43.24) รองลงมา คือ ไม่มีการรับรองมาตรฐานจำนวน 42 แห่ง (ร้อยละ 37.84) และไม่ทราบ จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 18.92) ตามลำดับดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่พักที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการ

การรับรองมาตรฐานสถานประกอบการจากหน่วยงานภายในและ/หรือต่างประเทศ	จำนวน	ร้อยละ
มี	48	43.24
ไม่มี	42	37.84
ไม่ทราบ	21	18.92
รวม	111	100.00

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อนี้ จำนวน 6 แห่ง

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

การนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

#### 3.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่ามีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ตามตารางที่ 4.18 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้ สภาพแวดล้อมภายในประเทศมีระดับมาก โดยค่าเฉลี่ย 3.68 และสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศมีระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม

ข้อ	สภาพแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ	3.48	0.69	มาก
2	สภาพแวดล้อมภายในประเทศ	3.68	0.87	มาก
รวม		3.58	0.75	มาก

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสภาพแวดล้อม จำแนกรายด้าน มีดังนี้

#### 3.1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.48 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.19 พบว่า

- 1) ด้านเทคโนโลยี มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91
- 2) ด้านสิ่งแวดล้อม มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68
- 3) ด้านกฎหมาย มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56
- 4) ด้านเศรษฐกิจ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.34
- 5) ด้านสังคม มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.20
- 6) ด้านการเมือง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.12

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอก ประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการเมือง	3.12	1.25	ปานกลาง
2	ด้านเศรษฐกิจ	3.34	0.81	ปานกลาง
3	ด้านสังคม	3.20	0.72	ปานกลาง
4	ด้านเทคโนโลยี	3.91	1.11	มาก
5	ด้านกฎหมาย	3.56	0.90	มาก
6	ด้านสิ่งแวดล้อม	3.69	0.92	มาก
	รวม	3.48	0.69	มาก

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ  
จำแนกรายด้าน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมือง

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมือง พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.12 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.20 พบว่า ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีผลต่อการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวของไทย มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.12 รองลงมา คือ ปัญหาความไม่สงบภัยก่อการร้ายในต่างประเทศมีผลต่อการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวของไทย มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.10



ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม  
ภายนอกประเทศ ด้านการเมือง

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการเมือง</b>				
1	ปัญหาความไม่สงบ ภัยก่อการร้ายในต่างประเทศมี ผลต่อการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวของไทย	3.10	1.35	ปานกลาง
2	ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีผลต่อการ เพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวของไทย	3.12	1.25	ปานกลาง
รวม		3.12	1.25	ปานกลาง

## 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.34 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.21 พบว่า

(1) การขยายตัวของธุรกิจให้เข้าที่พักรูปแบบมีผลต่อการท่องเที่ยวของชาวไทย มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60

(2) ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจมีผลต่อการท่องเที่ยวของชาวไทย มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.31

(3) ปัญหาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศมีผลต่อการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวของชาวไทยมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.23

(4) การขยายตัวของชนชั้นกลางทั่วโลกมีผลต่อการท่องเที่ยวของชาวไทย มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.20

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านเศรษฐกิจ

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านเศรษฐกิจ</b>				
1	ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจมีผลต่อการท่องเที่ยวของไทย	3.31	1.10	ปานกลาง
2	การขยายตัวของชนชั้นกลางทั่วโลกมีผลต่อการท่องเที่ยวของไทย	3.20	0.84	ปานกลาง
3	การขยายตัวของธุรกิจให้เข้าที่פקทุกรูปแบบมีผลต่อการท่องเที่ยวของไทย	3.60	1.07	มาก
4	ปัญหาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศมีผลต่อการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวของไทย	3.23	0.96	ปานกลาง
รวม		3.34	0.81	ปานกลาง

### 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสังคมพบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.20 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.22 พบว่า

(1) เอกลักษณะของประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม ดึงดูดให้เกิดการท่องเที่ยวของไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61

(2) สภาพสังคมเปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างมีผลต่อการท่องเที่ยวของไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39

(3) การขยายตัวของสังคมสูงอายุมีผลต่อการปรับบริการการท่องเที่ยวของไทยมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.14

(4) การขยายตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบหุหรามีผลต่อการปรับบริการการท่องเที่ยวของไทยมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.12

(5) การขยายตัวของนักท่องเที่ยวมุสลิมมีผลต่อการปรับบริการการท่องเที่ยวของไทยมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.68

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านสังคม

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านสังคม</b>				
1	การขยายตัวของสังคมสูงอายุมีผลต่อการปรับ การบริการท่องเที่ยวของไทย	3.14	0.89	ปานกลาง
2	การขยายตัวของนักท่องเที่ยวมุสลิมมีผลต่อการปรับ การบริการท่องเที่ยวของไทย	2.68	0.88	ปานกลาง
3	การขยายตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบหรูหรามี ผลต่อการปรับการบริการท่องเที่ยวของไทย	3.12	0.92	ปานกลาง
4	เอกลักษณ์ของประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม ดึงดูดให้เกิดการท่องเที่ยวของไทย	3.61	1.10	มาก
5	สภาพสังคมเปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง มีผลต่อการท่องเที่ยวของไทย	3.39	1.02	ปานกลาง
รวม		3.20	0.72	ปานกลาง

#### 4) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเทคโนโลยี

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเทคโนโลยี พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.23 พบว่า

(1) ช่องทางออนไลน์มีส่วนสำคัญทำให้นักท่องเที่ยวได้ข้อมูลข่าวสารในการจองที่พักและการท่องเที่ยวมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.03

(2) ช่องทางออนไลน์เพิ่มความสะดวกในการจองที่พักของนักท่องเที่ยวมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02

(3) ระบบชำระเงินออนไลน์มีผลต่อความสะดวกของนักท่องเที่ยวมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89

(4) ระบบขนส่งที่มีปริมาณเพียงพอ และหลากหลายมีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวในไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านเทคโนโลยี

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>				
1	ช่องทางออนไลน์เพิ่มความสะดวกในการจองที่พักของนักท่องเที่ยว	4.02	1.25	มาก
2	ช่องทางออนไลน์มีส่วนสำคัญทำให้นักท่องเที่ยวได้ข้อมูลข่าวสารในการจองที่พักและการท่องเที่ยว	4.03	1.24	มาก
3	ระบบชำระเงินออนไลน์มีผลต่อความสะดวกของนักท่องเที่ยว	3.89	1.13	มาก
4	ระบบขนส่งที่มีปริมาณเพียงพอ และหลากหลาย มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวในไทย	3.70	1.06	มาก
รวม		3.91	1.11	มาก

#### 5) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านกฎหมาย

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านกฎหมาย พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.24 พบว่า ความเข้มงวดของกฎหมายรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประเทศไทย มีผลต่อการเดินทางท่องเที่ยวของประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมา คือ การผ่อนปรนกฎระเบียบการออกวีซ่าให้นักท่องเที่ยวมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศไทยเพิ่มขึ้นมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.49

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านกฎหมาย

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านกฎหมาย				
1	ความเข้มงวดของกฎหมายรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประเทสนั้น มีผลต่อการเดินทางท่องเที่ยวของไทย	3.63	1.01	มาก
2	การผ่อนปรนกฎระเบียบการออกวีซ่าให้นักท่องเที่ยว มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศไทยเพิ่มขึ้น	3.49	0.94	มาก
รวม		3.56	0.90	มาก

6) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสิ่งแวดล้อม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.25 พบว่า

(1) การไม่มีปัญหาภัยธรรมชาติ โรคระบาด มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77

(2) ความหลากหลายทรัพยากรธรรมชาติที่ตรงข้ามกับถิ่นที่อยู่ของนักท่องเที่ยว อันช่วยกำหนดการเข้ามามีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72

(3) การให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมมีผลต่อการเพิ่มนักท่องเที่ยวมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67

(4) สภาพแวดล้อมที่ตรงข้ามกับฤดูกาลของประเทศของนักท่องเที่ยวเป็นจุดดึงดูดให้เกิดการเดินทางมามีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ ด้านสิ่งแวดล้อม

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านสิ่งแวดล้อม</b>				
1	การให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมมีผลต่อการ เพิ่มนักท่องเที่ยว	3.67	0.92	มาก
2	สภาพแวดล้อมที่ตรงข้ามกับฤดูกาลของประเทศของ นักท่องเที่ยวเป็นจุดดึงดูดให้เกิดการเดินทางมา	3.57	0.96	มาก
3	ความหลากหลายทรัพยากรธรรมชาติที่ตรงข้ามกับถิ่นที่อยู่ ของนักท่องเที่ยว อันช่วยกำหนดการเข้ามา	3.72	1.02	มาก
4	การไม่มีปัญหาภัยธรรมชาติ โรคระบาด มีผลต่อการตัดสินใจ ท่องเที่ยว	3.77	1.21	มาก
รวม		3.69	0.92	มาก

### 3.1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.26 พบว่า

- 1) ด้านเทคโนโลยีมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.93
- 2) ด้านสังคมมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85
- 3) ด้านการเมืองมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64
- 4) ด้านกฎหมายมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63
- 5) ด้านเศรษฐกิจมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62
- 6) ด้านสิ่งแวดล้อมมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายในประเทศ

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการเมือง	3.64	0.92	มาก
2	ด้านเศรษฐกิจ	3.62	0.90	มาก
3	ด้านสังคม	3.85	1.03	มาก
4	ด้านเทคโนโลยี	3.93	1.14	มาก
5	ด้านกฎหมาย	3.63	0.96	มาก
6	ด้านสิ่งแวดล้อม	3.43	0.91	มาก
	รวม	3.68	0.87	มาก

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ จำแนกรายด้าน  
ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเมือง

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเมือง  
พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย  
ตามตารางที่ 4.27 พบว่า

(1) ความสงบและไม่มีภัยก่อการร้ายส่งผลดีต่อการท่องเที่ยวไทย  
มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79

(2) ความมั่นคงทางการเมืองมีผลต่อการท่องเที่ยวไทยมีระดับ  
ความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75

(3) การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐ เช่น สนามบิน รถไฟความเร็วสูง  
มีผลต่อการท่องเที่ยวไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63

(4) การกำหนดพื้นที่ภายใต้ต้นนโยบายภาครัฐมีผลต่ออุตสาหกรรม  
การท่องเที่ยว เช่น EEC ท่องเที่ยวเมืองรอง เป็นต้น มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.51

(5) รัฐบาลผลักดันให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการประชุม ในระดับ  
นานาชาติ ส่งผลต่อการใช้บริการที่พักรมมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.51

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านการเมือง

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการเมือง</b>				
1	ความมั่นคงทางการเมืองมีผลต่อการท่องเที่ยวไทย	3.75	1.07	มาก
2	ความสงบและไม่มีภัยก่อการร้ายส่งผลดีต่อการท่องเที่ยวไทย	3.79	1.22	มาก
3	การกำหนดพื้นที่ภายใต้นโยบายภาครัฐมีผลต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น EEC ท่องเที่ยวเมืองรอง เป็นต้น	3.51	1.00	มาก
4	รัฐบาลผลักดันให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการประชุมในระดับนานาชาติ ส่งผลต่อการให้บริการที่พัก	3.51	0.98	มาก
5	การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐ เช่น สนามบิน รถไฟความเร็วสูง มีผลต่อการท่องเที่ยวไทย	3.63	1.08	มาก
รวม		3.64	0.92	มาก

## 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านเศรษฐกิจ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านเศรษฐกิจพบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.28 พบว่า

(1) ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจมีผลต่อการท่องเที่ยวไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74

(2) ค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวในไทยมีอัตราที่ต่ำกว่าเมืองท่องเที่ยวอื่นๆ ในโลกเป็นจุดดึงดูดการท่องเที่ยวไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65

(3) การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำมีผลต่อการท่องเที่ยวไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58

(4) อัตราการแลกเปลี่ยนเงินบาทกับเงินต่างประเทศมีผลต่อการท่องเที่ยวไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57



(5) ราคาน้ำมันที่ลดลงมีผลต่อการเดินทางท่องเที่ยวไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านเศรษฐกิจ

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านเศรษฐกิจ				
1	ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจมีผลต่อการท่องเที่ยวไทย	3.74	1.17	มาก
2	อัตราการแลกเปลี่ยนเงินบาทกับเงินต่างประเทศมีผลต่อการท่องเที่ยวไทย	3.57	0.95	มาก
3	การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำมีผลต่อการท่องเที่ยวไทย	3.58	1.06	มาก
4	ค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวในไทยมีอัตราที่ต่ำกว่าเมืองท่องเที่ยวอื่นๆ ในโลกเป็นจุดดึงดูดการท่องเที่ยวไทย	3.65	1.00	มาก
5	ราคาน้ำมันที่ลดลงมีผลต่อการเดินทางท่องเที่ยวไทย	3.54	1.02	มาก
รวม		3.62	0.90	มาก

### 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านสังคม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านสังคมพบว่ามีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.29 พบว่า

(1) เอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรมและชื่อเสียงทางด้านอาหารมีผลต่อการท่องเที่ยวไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.94

(2) กิจกรรมท่องเที่ยวที่หลากหลายในไทย มีสอดคล้องลักษณะของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ทั้งต่างชาติและไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81

(3) ลักษณะนิสัยของคนไทยที่เปิดกว้าง เป็นมิตร สนับสนุนการบริการท่องเที่ยวมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านสังคม

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านสังคม</b>				
1	ลักษณะนิสัยของคนไทยที่เปิดกว้าง เป็นมิตร สนับสนุน การบริการท่องเที่ยว	3.80	1.11	มาก
2	เอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรมและชื่อเสียงทางด้าน อาหารมีผลต่อการท่องเที่ยวไทย	3.94	1.08	มาก
3	กิจกรรมท่องเที่ยวที่หลากหลายในไทย มีสอดคล้อง ลักษณะของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ทั้งต่างชาติและไทย	3.81	1.08	มาก
รวม		3.85	1.03	มาก

#### 4) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านเทคโนโลยี

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านเทคโนโลยีพบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.93 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.30 พบว่า

(1) สัญญาณอินเทอร์เน็ตมีผลต่อการอำนวยความสะดวกนักท่องเที่ยว การเข้าถึงข้อมูล และการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและที่พัก มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04

(2) การพัฒนา website และ App ด้านการท่องเที่ยวมีผลต่อการท่องเที่ยวในประเทศมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89

(3) การรองรับระบบชำระเงินออนไลน์ของต่างประเทศมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านเทคโนโลยี

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>				
1	สัญญาณอินเทอร์เน็ตมีผลต่อการอำนวยความสะดวกนักท่องเที่ยว การเข้าถึงข้อมูล และการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและที่พัก	4.04	1.23	มาก
2	การพัฒนา website และ App ด้านการท่องเที่ยว มีผลต่อการท่องเที่ยวในประเทศ	3.89	1.20	มาก
3	การรองรับระบบชำระเงินออนไลน์ของต่างประเทศ มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว	3.85	1.12	มาก
รวม		3.93	1.14	มาก

5) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านกฎหมาย

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านกฎหมาย พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.31 พบว่า

(1) มาตรการรักษาความปลอดภัยและดูแลนักท่องเที่ยว มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวในไทย อาทิ อุบัติเหตุ มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72

(2) มาตรการลดหย่อนภาษีท่องเที่ยวมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวไทย เข้ามาใช้บริการที่พักเพิ่มขึ้น เช่น การท่องเที่ยวเมืองรองมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58

(3) กฎหมายของไทยให้ความสำคัญกับสถานประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ถูกต้องตามกฎหมายมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านกฎหมาย

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านกฎหมาย				
1	มาตรการลดหย่อนภาษีที่ส่งเสริมมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวไทย เข้ามาใช้บริการที่พักเพิ่มขึ้น เช่น การท่องเที่ยวเมืองรอง	3.58	1.04	มาก
2	กฎหมายของไทยให้ความสำคัญกับสถานประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ถูกต้องตามกฎหมาย	3.57	1.04	มาก
3	มาตรการรักษาความปลอดภัยและดูแลนักท่องเที่ยวมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวในไทย อาทิ อุบัติเหตุ	3.72	1.11	มาก
รวม		3.63	0.96	มาก

6) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านสิ่งแวดล้อม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านสิ่งแวดล้อมพบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.32 พบว่า

(1) สภาพภูมิอากาศที่แตกต่างกับประเทศอื่นมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวในไทยมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45

(2) มาตรการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวในไทย เช่น การงดใช้ถุงพลาสติกในพื้นที่อุทยานแห่งชาติ การปิดแหล่งท่องเที่ยวบางแห่งเพื่อให้ฟื้นฟูตัวเองมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สภาพแวดล้อมภายในประเทศ ด้านสิ่งแวดล้อม

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในประเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านสิ่งแวดล้อม</b>				
1	สภาพภูมิอากาศที่แตกต่างกับประเทศอื่นมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวในไทย	3.45	0.99	มาก
2	มาตรการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวในไทย เช่น การงดใช้ถุงพลาสติกในพื้นที่อุทยานแห่งชาติ การปิดแหล่งท่องเที่ยวบางแห่งเพื่อให้ฟื้นฟูตัวเอง	3.39	0.99	ปานกลาง
รวม		3.43	0.91	มาก

### 3.2 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.40 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.33 พบว่า

- 1) ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.52
- 2) ด้านทรัพยากรมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.49
- 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41
- 4) ด้านการติดต่อสื่อสารมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38
- 5) ด้านการบังคับมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.33
- 6) ด้านความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบายมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.22
- 7) ด้านลักษณะของหน่วยงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.14

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ภาพรวม

ข้อ	การนำนโยบายไปปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย	3.52	0.93	มาก
2	ทรัพยากร	3.49	1.09	มาก
3	การติดต่อสื่อสาร	3.38	1.05	ปานกลาง
4	การบังคับ	3.33	1.01	ปานกลาง
5	ลักษณะของหน่วยงาน	3.14	1.00	ปานกลาง
	สภาพแวดล้อมทางการเมือง	3.41	0.87	มาก
	เศรษฐกิจและสังคม			
6	ความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย	3.22	0.94	ปานกลาง
	รวม	3.40	0.88	มาก

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกรายข้อความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

### 3.2.1 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.52 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.34 พบว่า

1) วัตถุประสงค์ของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานที่มุ่งเพิ่มการพัฒนาคุณภาพแรงงานให้มีการอบรม พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของแรงงาน มีประโยชน์ต่อสถานประกอบการของท่านมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66

2) การกำหนดนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานมีความสอดคล้องกับการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันของธุรกิจบริการที่พิกทุกระดับมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56

3) ภาครัฐมีแนวทางชัดเจนในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักรับระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50

4) นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักรับมีความหลากหลายและเหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46

5) นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานช่วยการสร้างความเท่าเทียมในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของแรงงานทุกกลุ่มมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

ข้อ	ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย				
1	การกำหนดนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานมีความสอดคล้องกับการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันของธุรกิจบริการที่พักรับทุกระดับ	3.56	1.00	มาก
2	วัตถุประสงค์ของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานที่มุ่งเพิ่มการพัฒนาคุณภาพแรงงานให้มีการอบรมพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของแรงงานมีประโยชน์ต่อสถานประกอบการของท่าน	3.66	1.04	มาก
3	ภาครัฐมีแนวทางชัดเจนในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักรับ	3.50	0.98	มาก
4	นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักรับมีความหลากหลายและเหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบัน	3.46	0.99	มาก
5	นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานช่วยการสร้างความเท่าเทียมในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของแรงงานทุกกลุ่ม	3.43	1.00	มาก
รวม		3.52	0.93	มาก

### 3.2.2 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทรัพยากร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทรัพยากรพบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.49 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.35 พบว่า ภาครัฐให้การสนับสนุนต่อสถานประกอบการ เช่น การลดหย่อนภาษี มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 และ ภาครัฐสนับสนุน ด้านทรัพยากรสำหรับการพัฒนาคุณภาพแรงงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย การนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทรัพยากร

ข้อ	ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ทรัพยากร</b>				
1	ภาครัฐให้การสนับสนุนต่อสถานประกอบการ เช่น การลดหย่อนภาษี	3.54	1.13	มาก
2	ภาครัฐสนับสนุนด้านทรัพยากรสำหรับการพัฒนาคุณภาพแรงงาน	3.45	1.11	มาก
รวม		3.49	1.09	มาก

### 3.2.3 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการติดต่อสื่อสาร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.36 พบว่า

- 1) ภาครัฐให้สิทธิประโยชน์สำหรับการอบรมการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พักรับระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41
- 2) ภาครัฐให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักรับระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38
- 3) ภาครัฐให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับข่าวสารเกี่ยวกับการอบรมเพื่อพัฒนาผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักรับระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38
- 4) ภาครัฐให้การสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักรับระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.37



ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
การนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การติดต่อสื่อสาร</b>				
1	ภาครัฐให้การสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก	3.37	1.07	ปานกลาง
2	ภาครัฐให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก	3.38	1.05	ปานกลาง
3	ภาครัฐให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับข่าวสารเกี่ยวกับการอบรมเพื่อพัฒนาผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก	3.38	1.06	ปานกลาง
4	ภาครัฐให้สิทธิประโยชน์สำหรับการอบรมการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก	3.41	1.07	มาก
รวม		3.38	1.05	ปานกลาง

### 3.2.4 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการบังคับ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการบังคับ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.33 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.37 พบว่า การนำพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานช่วยส่งเสริมพนักงานในสถานประกอบการได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ ทำให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.34 และ การนำใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ทำให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจในปัจจุบันของท่านมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32

ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
การนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการบังคับ

ข้อ	ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การบังคับ				
1	การนำ พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานช่วยส่งเสริมพนักงานในสถานประกอบการได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ ทำให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	3.34	1.02	ปานกลาง
2	การนำใช้ พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ทำให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจในปัจจุบันของท่าน	3.32	1.02	ปานกลาง
รวม		3.33	1.01	ปานกลาง

### 3.2.5 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านลักษณะของหน่วยงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านลักษณะของหน่วยงาน พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.14 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.38 พบว่า หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องมีขีดความสามารถในการสนับสนุน/ส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.15 และ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พักร่วมกัน มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.14

ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
การนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านลักษณะของหน่วยงาน

ข้อ	ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ลักษณะของหน่วยงาน				
1	หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พักร่วมกัน มีการบูรณาการทำงานร่วมกัน	3.13	1.04	ปานกลาง
2	หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องมีขีดความสามารถในการสนับสนุน/ส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	3.14	1.02	ปานกลาง
รวม		3.13	1.00	ปานกลาง

### 3.2.6 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ

#### และสังคม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.39 พบว่า

1) ภาครัฐเป็นภาคส่วนที่มีการจ้างงานสูงที่สุด มีผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47

2) ภาครัฐให้การสนับสนุนภาคบริการท่องเที่ยว เนื่องจากทำให้เกิดรายได้และการจ้างงานสูง มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42

3) การแข่งขันทางธุรกิจบริการที่พักระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41

4) สังคมให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39

5) สังคมให้ความสำคัญของการสร้างโอกาส ความมั่นคง ในการทำงานให้กับประชาชนทุกกลุ่ม มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.36

ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย

การนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

ข้อ	ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม			
1	ภาครัฐให้การสนับสนุนภาคบริการท่องเที่ยว เนื่องจากทำให้เกิดรายได้และการจ้างงานสูง	3.41	1.02	มาก
2	ภาครัฐเป็นภาคส่วนที่มีการจ้างงานสูงที่สุด มีผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ	3.46	1.02	มาก
3	การแข่งขันทางธุรกิจบริการที่พักระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	3.41	0.93	มาก
4	สังคมให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	3.39	0.97	ปานกลาง
5	สังคมให้ความสำคัญของการสร้างโอกาส ความมั่นคง ในการทำงานให้กับประชาชนทุกกลุ่ม	3.36	0.95	ปานกลาง
	รวม	3.41	0.87	มาก

### 3.2.7 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติ

#### ตามนโยบาย

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.22 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.40 พบว่า เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่นำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน มีความรู้ ความเข้าใจในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพแรงงานในสถานประกอบการ มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.23 และเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ทัศนคติที่ดีต่อการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานมาใช้ในสถานประกอบการ มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.21

ตารางที่ 4.40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย

ข้อ	ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย			
1	เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่นำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน มีความรู้ ความเข้าใจในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพแรงงาน ในสถานประกอบการ	3.23	0.93	ปานกลาง
2	เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ทัศนคติที่ดีต่อการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานมาใช้ในสถานประกอบการ	3.21	1.01	ปานกลาง
	รวม	3.22	0.94	ปานกลาง

### 3.3 ปัจจัยสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านสถานประกอบการ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.41 พบว่า

- 1) การบริหารงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65
- 2) ทำเลที่ตั้งมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64
- 3) รูปแบบธุรกิจมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50
- 4) การใช้เทคโนโลยีมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47
- 5) การสนับสนุนจากภาครัฐมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.06

ตารางที่ 4.41 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสถานประกอบการ ภาพรวม

ข้อ	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	การบริหารงาน	3.65	0.96	มาก
2	ทำเลที่ตั้ง	3.64	1.07	มาก
3	รูปแบบธุรกิจ	3.50	0.97	มาก
4	การสนับสนุนจากภาครัฐ	3.06	0.93	ปานกลาง
5	การใช้เทคโนโลยี	3.47	0.91	มาก
	รวม	3.54	0.88	มาก

### 3.3.1 ปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงานพบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.42 พบว่า

- 1) ด้านการควบคุมมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68
- 2) ด้านการวางแผนมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67
- 3) ด้านการนำองค์กรมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67
- 4) ด้านการจัดการมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61

ตารางที่ 4.42 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน

ข้อ	ปัจจัยสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	การบริหารงาน			
	1.1 การวางแผน	3.67	1.04	มาก
	1.2 การจัดการ	3.61	0.94	มาก
	1.3 ด้านการนำองค์กร	3.67	1.03	มาก
	1.4 ด้านการควบคุม	3.68	1.07	มาก
	รวม	3.65	0.96	มาก

## 1) ปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน (การวางแผน)

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน (การวางแผน) พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.43 พบว่า

(1) สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงรุก แผนการตลาดเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70

(2) สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนการบริการลูกค้าอย่างเป็นขั้นตอน และชัดเจนมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68

(3) สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65

(4) สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนโดยใช้ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65

ตารางที่ 4.43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย

สถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน

ข้อ	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	การวางแผน			
1	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนการบริการลูกค้าอย่างเป็นขั้นตอน และชัดเจน	3.68	1.14	มาก
2	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนโดยใช้ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	3.65	1.04	มาก
3	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงรุก แผนการตลาดเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	3.70	1.08	มาก
4	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล	3.65	1.09	มาก
	รวม	3.67	1.04	มาก

## 2) ปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน (การจัดการ)

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน (การจัดการ) พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.44 พบว่า

(1) สถานประกอบการของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68

(2) สถานประกอบการของท่านมีระบบการจัดการที่คล่องตัว มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62

(3) สถานประกอบการของท่านมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดคนตรงกับงาน การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60

(4) สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59

(5) สถานประกอบการของท่านนำเทคโนโลยี /นวัตกรรม มาใช้ในการจัดการ เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปด้านการจัดการองค์กร การใช้ระบบอัตโนมัติบริการลูกค้า เซนเซอร์ตรวจจับสภาพแวดล้อม เป็นต้น มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57

ตารางที่ 4.44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย

สถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน

ข้อ	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	การจัดการ			
1	สถานประกอบการของท่านมีระบบการจัดการที่คล่องตัว	3.62	1.01	มาก
2	สถานประกอบการของท่านมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดคนตรงกับงาน การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ	3.60	1.08	มาก
3	สถานประกอบการของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.68	1.07	มาก

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญต่อการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้	3.59	1.01	มาก
5	สถานประกอบการของท่านนำเทคโนโลยี/นวัตกรรม มาใช้ในการจัดการ เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปด้านการ จัดการองค์กร การใช้ระบบอัตโนมัติบริการลูกค้า เซนเซอร์ตรวจจับสภาพแวดล้อม เป็นต้น	3.57	1.06	มาก
รวม		3.61	0.94	มาก

### 3) ปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน (การนำองค์กร)

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน (การนำองค์กร) พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.45 พบว่า

(1) สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับระบบการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน/ตามฝีมือ/ความซับซ้อนของงาน มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73

(2) ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการนำองค์กรแบบมีวิสัยทัศน์มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73

(3) สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือพนักงานในด้านเศรษฐกิจ ครอบครัว และอื่น ๆ มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62

(4) สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับระบบจูงใจพนักงาน อาทิ โบนัส เบี้ยขยัน เป็นต้น มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60



ตารางที่ 4.45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน

ข้อ	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการนำองค์กร				
1	ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการนำองค์กรแบบมีวิสัยทัศน์	3.73	1.11	มาก
2	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับระบบจูงใจพนักงาน อาทิ โบนัส เบี้ยขยัน เป็นต้น	3.60	1.11	มาก
3	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับระบบการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน/ตามฝีมือ/ ความซับซ้อนของงาน	3.73	1.12	มาก
4	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือพนักงานในด้านเศรษฐกิจครอบครัว และอื่น ๆ	3.62	1.09	มาก
รวม		3.67	1.03	มาก

#### 4) ปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน (การควบคุม)

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน (การควบคุม) พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.46 พบว่า

- (1) สถานประกอบการของท่านมีมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73
- (2) สถานประกอบการของท่านมีอุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69
- (3) สถานประกอบการของท่านมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62

ตารางที่ 4. 46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน

ข้อ	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	ด้านการควบคุม			
1	สถานประกอบการของท่านมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง	3.62	1.10	มาก
2	สถานประกอบการของท่านมีมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน	3.73	1.11	มาก
3	สถานประกอบการของท่านมีอุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ	3.69	1.10	มาก
	รวม	3.68	1.07	มาก

### 3.3.2 ปัจจัยสถานประกอบการ ด้านที่ตั้ง

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสถานประกอบการ ด้านที่ตั้ง พบว่ามีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.47 พบว่า

- 1) ทำเลสถานประกอบการของท่านสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ได้ มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69
- 2) ทำเลสถานประกอบการของท่านช่วยสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาคุณภาพการทำงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59

ตารางที่ 4.47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สถานประกอบการ ด้านที่ตั้ง

ข้อ ที่ตั้ง	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ทำเลสถานประกอบการของท่านสามารถแข่งขันกับ ผู้ประกอบการรายอื่นๆ ได้	3.69	1.09	มาก
2	ทำเลสถานประกอบการของท่านช่วยสนับสนุน ให้พนักงานพัฒนาคุณภาพการทำงาน	3.59	1.10	มาก
รวม		3.64	1.07	มาก

### 3.3.3 ปัจจัยสถานประกอบการ ด้านรูปแบบธุรกิจ

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสถานประกอบการ ด้านรูปแบบธุรกิจ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.48 พบว่า

1) รูปแบบการธุรกิจสถานประกอบการที่เป็นระบบช่วยส่งเสริม  
ขีดความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้มากมีระดับความคิดเห็นมาก  
โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54

2) รูปแบบธุรกิจสถานประกอบการที่เป็นระบบให้ความสำคัญต่อการ  
ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46

ตารางที่ 4.48 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สถานประกอบการ ด้านรูปแบบธุรกิจ

ข้อ	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>รูปแบบธุรกิจ</b>				
1	รูปแบบการธุรกิจสถานประกอบการที่เป็นระบบ ช่วยส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันกับ ผู้ประกอบการรายอื่นได้มาก	3.54	1.06	มาก
2	รูปแบบธุรกิจสถานประกอบการที่เป็นระบบ ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาและ ฝึกอบรมพนักงาน	3.46	0.98	มาก
รวม		3.50	0.97	มาก

### 3.3.4 ปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสถานประกอบการ ด้านการสนับสนุนจาก  
ภาครัฐ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.06 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
ตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.49 พบว่า

- 1) การส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐส่งผลดีต่อสถานประกอบการ  
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.27
- 2) ภาครัฐให้สิทธิประโยชน์กับสถานประกอบการของท่านมีระดับ  
ความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.97
- 3) ภาครัฐ ให้คำแนะนำในการวางแผน การพัฒนาคุณภาพแรงงานมีระดับ  
ความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.94

ตารางที่ 4.49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สถานประกอบการ ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ

ข้อ	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การสนับสนุนจากภาครัฐ</b>				
1	ภาครัฐให้สิทธิประโยชน์กับสถานประกอบการของท่าน	2.97	1.04	ปานกลาง
2	ภาครัฐให้คำแนะนำในการวางแผน การพัฒนาคุณภาพแรงงาน	2.94	1.03	ปานกลาง
3	การส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐส่งผลดีต่อสถานประกอบการ	3.27	0.99	ปานกลาง
รวม		3.06	0.93	ปานกลาง

### 3.3.5 ปัจจัยสถานประกอบการ ด้านเทคโนโลยี

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยสถานประกอบการ ด้านเทคโนโลยี พบว่ามีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.50 พบว่า

- 1) สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59
- 2) สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างมาตรฐานทำงานและความสามารถในการแข่งขันมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53
- 3) สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรเพื่อลดต้นทุนและสร้างความสามารถในการแข่งขันมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45
- 4) สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีในถ่ายทอดความรู้ในองค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44
- 6) สถานประกอบการของท่าน นำเทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ จากใน/ต่างประเทศ มาใช้เพิ่มความสามารถการบริหารจัดการองค์กรมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32

ตารางที่ 4.50 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย  
สถานประกอบการ ด้านการใช้เทคโนโลยี

ข้อ	ปัจจัยด้านสถานประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การใช้เทคโนโลยี</b>				
1	สถานประกอบการของท่าน นำเทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ จากใน/ต่างประเทศ มาใช้เพิ่มความสามารถบริหารจัดการองค์กร	3.32	1.06	ปานกลาง
2	สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน	3.59	1.00	มาก
3	สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างมาตรฐานทำงานและความสามารถในการแข่งขัน	3.53	0.95	มาก
4	สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากร เพื่อลดต้นทุนและสร้างความสามารถในการแข่งขัน	3.45	1.00	มาก
5	สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีในถ่ายทอดความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน	3.44	0.98	มาก
รวม		3.47	0.91	มาก

#### 3.4 ปัจจัยแรงงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแรงงาน พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.51 พบว่า

1. สุขภาพของพนักงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62
2. ประสบการณ์ในการทำงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53
3. การเข้ารับการพัฒนาทักษะมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46
4. ความสามารถในการทำงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45
5. อายุมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44
6. ระดับการศึกษามีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.37
7. ลักษณะการจ้างงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.33

ตารางที่ 4.51 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงงาน

ข้อ	ปัจจัยแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ลักษณะการจ้างงาน	3.33	0.89	ปานกลาง
2	อายุ	3.44	0.97	มาก
3	ประสบการณ์ในการทำงาน	3.53	0.99	มาก
4	ระดับการศึกษา	3.37	0.97	ปานกลาง
5	สุขภาพของพนักงาน	3.62	1.07	มาก
6	ความสามารถในการทำงาน	3.46	0.91	มาก
7	การเข้ารับการพัฒนาทักษะ	3.46	0.94	มาก
	รวม	3.45	0.84	มาก

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยด้านแรงงาน จำแนกรายข้อ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

#### 3.4.1 ปัจจัยแรงงาน ด้านลักษณะการจ้างงาน

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยแรงงาน ด้านลักษณะการจ้างงาน พบว่ามีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.33 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.52 พบว่า

1) ลักษณะการจ้างงานในสถานประกอบการของท่านในปัจจุบันมีส่วนช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.34

2) ลักษณะการจ้างงานในสถานประกอบการของท่านในปัจจุบันสอดคล้องกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มคุณภาพแรงงาน มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32

ตารางที่ 4.52 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงงาน  
ด้านลักษณะการจ้างงาน

ข้อ	ปัจจัยแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ลักษณะการจ้างงาน</b>				
1	ลักษณะการจ้างงานในสถานประกอบการของท่านในปัจจุบัน มีส่วนช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ	3.34	0.93	ปานกลาง
2	ลักษณะการจ้างงานในสถานประกอบการของท่านในปัจจุบันสอดคล้องกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มคุณภาพแรงงาน	3.32	0.90	ปานกลาง
รวม		3.33	0.89	ปานกลาง

### 3.4.2 ปัจจัยแรงงาน ด้านอายุ

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยแรงงาน ด้านอายุ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44 ตามตารางที่ 4.53

ตารางที่ 4.53 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงงาน  
ด้านอายุ

ข้อ	ปัจจัยด้านแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>อายุ</b>				
1	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงานทุกช่วงอายุ	3.44	0.97	มาก
รวม		3.44	0.97	มาก

### 3.4.3 ปัจจัยแรงงาน ด้านประสบการณ์ในการทำงาน

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยแรงงาน ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 ตามตารางที่ 4.54



ตารางที่ 4.54 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงงาน  
ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อ	ปัจจัยด้านแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ประสิทธิภาพในการทำงาน</b>				
1	สถานประกอบการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสร้างประสิทธิภาพการทำงานหลากหลายให้กับพนักงาน	3.53	0.99	3.53
รวม		3.53	0.99	3.53

#### 3.4.4 ปัจจัยแรงงาน ด้านระดับการศึกษา

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยแรงงาน ด้านระดับการศึกษา พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.37 ตามตารางที่ 4.55

ตารางที่ 4.55 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงงาน  
ด้านระดับการศึกษา

ข้อ	ปัจจัยด้านแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ระดับการศึกษา</b>				
1	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญของระดับ การศึกษา ซึ่งมีผลการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสร้าง ประสิทธิภาพการทำงานหลากหลายให้กับพนักงาน	3.37	0.97	ปานกลาง
รวม		3.37	0.97	ปานกลาง

#### 3.4.5 ปัจจัยแรงงาน ด้านสุขภาพของพนักงาน

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยแรงงาน ด้านสุขภาพของพนักงาน พบว่า มี อิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 ตามตารางที่ 4.56

ตารางที่ 4.56 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงงาน  
ด้านสุขภาพของพนักงาน

ข้อ	ปัจจัยด้านแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สุขภาพของพนักงาน				
1	สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพของพนักงาน	3.62	1.07	มาก
รวม		3.62	1.07	มาก

### 3.4.6 ปัจจัยแรงงาน ด้านความสามารถในการทำงาน

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยแรงงาน ด้านความสามารถในการทำงานพบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.57 พบว่า

- 1) พนักงานในสถานประกอบการของท่านสามารถเรียนรู้และใช้งานเครื่องมืออุปกรณ์มาสนับสนุนให้เกิดผลดีต่อการทำงานได้มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53
- 2) พนักงานในสถานประกอบการของท่านปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.49
- 3) พนักงานในสถานประกอบการของท่านสามารถคิดค้น พัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่านได้มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.34

ตารางที่ 4.57 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงงาน  
ด้านความสามารถในการทำงาน

ข้อ	ปัจจัยด้านแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความสามารถในการทำงาน				
1	พนักงานในสถานประกอบการของท่านปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลง	3.49	0.94	มาก
2	พนักงานในสถานประกอบการของท่านสามารถเรียนรู้ และใช้งานเครื่องมืออุปกรณ์มาสนับสนุนให้เกิดผลดีต่อ การทำงานได้	3.53	0.97	มาก

ตารางที่ 4.57 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยด้านแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3	พนักงานในสถานประกอบการของท่านสามารถคิดค้นพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่านได้	3.34	0.99	ปานกลาง
	รวม	3.46	0.91	มาก

### 3.4.7 ปัจจัยแรงงาน ด้านการเข้ารับการพัฒนาทักษะ

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดปัจจัยแรงงาน ด้านการเข้ารับการพัฒนาทักษะ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4.58 พบว่า

- 1) สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานเพิ่มอย่างต่อเนื่องมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.55
- 2) สถานประกอบการของท่านสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมในวิชา/ทักษะเฉพาะเจาะจงเพื่อให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50
- 3) พนักงานในสถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเองมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44
- 4) สถานประกอบการของท่านสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.37

ตารางที่ 4.58 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงงาน  
ด้านการเข้ารับการพัฒนาทักษะ

ข้อ	ปัจจัยด้านแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การเข้ารับการพัฒนาทักษะ				
1	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานเพิ่มอย่างต่อเนื่อง	3.55	1.02	มาก
2	พนักงานในสถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเอง	3.44	1.00	มาก
3	สถานประกอบการของท่านสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมในวิชา/ทักษะเฉพาะเจาะจงเพื่อให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำงาน	3.50	1.01	มาก
4	สถานประกอบการของท่านสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	3.37	1.03	ปานกลาง
รวม		3.46	0.94	มาก

#### 4. ประสิทธิภาพการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก พบว่า มีระดับผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตามตารางที่ 4.59 มีดังนี้

1. ประสิทธิภาพต่อสถานประกอบการมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42
2. ประสิทธิภาพต่อประเทศมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42
3. ประสิทธิภาพต่อแรงงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39

ตารางที่ 4.59 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงงาน

ข้อ	ประสิทธิภาพการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ประสิทธิภาพต่อแรงงาน	3.39	0.87	ปานกลาง
2	ประสิทธิภาพต่อสถานประกอบการ	3.42	0.88	มาก
3	ประสิทธิภาพต่อประเทศ	3.42	0.91	มาก
	รวม	3.41	0.84	มาก

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดประสิทธิภาพการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานจำแนกรายด้าน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

##### 4.1 ประสิทธิภาพการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิภาพต่อแรงงาน

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดประสิทธิภาพการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานด้านประสิทธิภาพต่อแรงงาน พบว่า มีอทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.60 พบว่า

1. แรงงานมีความสามารถทำงานได้หลากหลายลักษณะงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.48

2. แรงงานมีทักษะตรงกับความต้องการของสถานประกอบการมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44

3. แรงงานมีคุณภาพสูงเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44

4. แรงงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถตามมาตรฐานฝีมือแรงงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43

5. แรงงานสามารถช่วยปรับปรุงการให้บริการของสถานประกอบการมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43

6. แรงงานสามารถรักษาคุณภาพการบริการได้ตามที่กำหนดมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39

7. แรงงานได้รับรายได้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32

8. แรงงานที่ผ่านการรับรองมาตรฐานฝีมือจากหน่วยงาน ทั้งในและ/หรือต่างประเทศเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.28

9. แรงงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน และได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายใน/นอกประเทศมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.24

ตารางที่ 4.60 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิผลต่อแรงงาน

ข้อ	ประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
	ประสิทธิผลต่อแรงงาน			
1	แรงงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน	3.43	0.97	มาก
2	แรงงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน และได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายใน/นอกประเทศ	3.24	1.05	ปานกลาง
3	แรงงานได้รับรายได้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน	3.32	0.91	ปานกลาง

ตารางที่ 4.60 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
4	แรงงานมีความสามารถทำงานได้หลากหลายลักษณะงาน	3.48	0.94	มาก
5	แรงงานมีคุณภาพสูงเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ	3.44	0.95	มาก
6	แรงงานมีทักษะตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ	3.44	0.97	มาก
7	แรงงานสามารถรักษาคุณภาพการบริการได้ตามที่กำหนด	3.39	0.98	ปานกลาง
8	แรงงานสามารถช่วยปรับปรุงการให้บริการของสถานประกอบการ	3.43	1.00	มาก
9	แรงงานที่ผ่านการรับรองมาตรฐานฝีมือจากหน่วยงานทั้งในและ/หรือต่างประเทศเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ	3.28	0.97	ปานกลาง
รวม		3.39	0.87	ปานกลาง

#### 4.2 ประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิผลต่อ

##### สถานประกอบการ

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานด้านประสิทธิผลต่อสถานประกอบการ พบว่า มีอรรถิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.61 พบว่า

1. สถานประกอบการมีความสามารถในการรักษาลูกค้าอย่างต่อเนื่อง มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.48
2. สถานประกอบการมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.44
3. ผู้ใช้บริการในสถานประกอบการของท่านมีความพึงพอใจในการบริการจากพนักงานของท่านในช่วงรอบปีมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43

4. สถานประกอบการมีแรงงานเพียงพอกับความต้องการมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42

5. สถานประกอบการมีการลงทุนพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นการสร้างความคุ้มค่าทางธุรกิจระยะยาวมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.40

6. สถานประกอบการมีการปรับปรุงคุณภาพระบบการจัดการธุรกิจมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.40

7. สถานประกอบการมีความสามารถในการเพิ่มรายได้ ผลกำไรมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.34

8. สถานประกอบการมีแรงงานคุณภาพตามความต้องการมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.33

ตารางที่ 4.61 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิภาพต่อสถานประกอบการ

ข้อ	ประสิทธิภาพการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
ประสิทธิภาพต่อสถานประกอบการ				
1	สถานประกอบการมีแรงงานเพียงพอกับความต้องการ	3.42	0.98	มาก
2	สถานประกอบการมีแรงงานคุณภาพตามความต้องการ	3.33	1.02	ปานกลาง
3	สถานประกอบการมีการปรับปรุงคุณภาพระบบการจัดการธุรกิจ	3.40	0.94	ปานกลาง
4	สถานประกอบการมีความสามารถในการเพิ่มรายได้ ผลกำไร	3.34	0.92	ปานกลาง
5	สถานประกอบการมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี	3.44	0.96	มาก



ตารางที่ 4.61 (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
6	สถานประกอบการมีการลงทุนพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นการสร้างความคุ้มค่าทางธุรกิจระยะยาว	3.40	0.99	ปานกลาง
7	ผู้ใช้บริการในสถานประกอบการของท่านมีความพึง พอใจในการบริการจากพนักงานของท่านในช่วงรอบปี	3.43	0.99	มาก
8	สถานประกอบการมีความสามารถในการรักษาลูกค้า อย่างต่อเนื่อง	3.48	1.03	มาก
รวม		3.42	0.88	มาก

#### 4.3 ประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิผลต่อประเทศ

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิผลต่อประเทศ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย ตามตารางที่ 4.62 พบว่า

1. รายได้จากธุรกิจบริการที่פקที่ ส่งผลรัฐเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้นมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.51
2. นโยบายการพัฒนาคุณภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ส่งผลต่อการจ้างงานที่เพิ่มขึ้นมีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43
3. รายได้จากธุรกิจบริการที่פקส่งผลต่อรายได้ของประเทศที่เพิ่มขึ้น มีระดับความคิดเห็นมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43
4. ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริการในธุรกิจบริการที่פק ส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นมีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39
5. ประเทศไทยมีแรงงานสาขาบริการที่פקที่มีคุณภาพสูงขึ้นระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.36
6. ความสามารถการบริการท่องเที่ยวในสาขาบริการที่פקส่งผลให้อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศเพิ่มขึ้น มีระดับความคิดเห็นปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35

ตารางที่ 4.62 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล  
การนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ด้านประสิทธิผลต่อประเทศ

ข้อ	ประสิทธิผลการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
<b>ประสิทธิผลต่อประเทศ</b>				
1	รายได้จากธุรกิจบริการที่พัสดุส่งผลต่อรายได้ของประเทศ ที่เพิ่มขึ้น	3.43	1.07	มาก
2	นโยบายการพัฒนาคุณภาพแรงงานสาขาบริการที่พัสดุ ส่งผลต่อการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น	3.43	0.94	มาก
3	ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริการในธุรกิจบริการ ที่พัสดุ ส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น	3.40	0.97	ปานกลาง
4	รายได้จากธุรกิจบริการที่พัสดุที่ ส่งผลรัฐเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น	3.51	1.02	มาก
5	ประเทศไทยมีแรงงานสาขาบริการที่พัสดุที่มีคุณภาพสูงขึ้น	3.36	1.01	ปานกลาง
6	ความสามารถการบริการท่องเที่ยวในสาขาบริการที่พัสดุ ส่งผลให้อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการ ท่องเที่ยวของประเทศเพิ่มขึ้น	3.35	1.02	ปานกลาง
รวม		3.42	0.91	มาก

## 5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

### 5.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80” ใช้การวิเคราะห์ค่า T-Test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยดังนี้

$H_0$  : ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย น้อยกว่า ร้อยละ 80 ( $\mu < 80$ )

$H_a$  : ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ( $\mu \geq 80$ )

ทั้งนี้ ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะทดสอบ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ( $\alpha = .05$ ) โดยผู้วิจัยจะนำสถิติ t-test มาใช้ในการทดสอบ โดยการวิเคราะห์แบบ One-sample t-test พบว่า มีค่า t เท่ากับ 2.672 ค่า df เท่ากับ 116 และค่า sig(2-tailed)/2 เท่ากับ .0045 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั้นหมายถึงว่าปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือยอมรับ  $H_a$  ที่กำหนดไว้ว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ทั้งหมดสามารถแสดงได้ ดังตารางที่ 4.63 ดังนี้

ตารางที่ 4.63 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

Dependent	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
	2.672	1156	.009	.20808

## 5.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์ค่า F- Test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยได้ดังนี้

$H_0$ : ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในแต่ละภาคไม่มีความแตกต่างกัน ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$ )

$H_a$ : มีอย่างน้อย 1 ภาคที่มีความแตกต่างของประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$ )

$\mu_1$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตกรุงเทพมหานคร

$\mu_2$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก

$\mu_3$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตภาคใต้

$\mu_4$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตภาคเหนือ

$\mu_5$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังกล่าว ใช้สถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่ามีค่า F เท่ากับ .695 และมีค่า sig. เท่ากับ .597 ซึ่งมากกว่า .05 ที่เป็นระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ นั่นคือ ขอมรับ  $H_0$  ที่กำหนดไว้ว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในแต่ละภาคไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ปรากฏข้อมูล ดังตารางที่ 4.64 ดังนี้

ตารางที่ 4.64 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.995	4	.499	.695	.597
Within Groups	80.324	112	.717		
Total	82.320	116			

### 5.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีความแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์ค่า F-Test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยได้ดังนี้

$H_0$ : ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

$H_a$ : มีขนาดสถานประกอบการอย่างน้อย 2 ประเภทจากสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่มีความแตกต่างของประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$\mu_1$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในสถานประกอบการขนาดเล็ก (จำนวนห้องพัก <60 ห้อง)

$\mu_2$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในสถานประกอบการขนาดกลาง (จำนวนห้องพัก 60 - 149 ห้อง)

$\mu_3$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในสถานประกอบการขนาดใหญ่ (จำนวนห้องพัก  $\geq 150$  ห้อง)

ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังกล่าว ใช้สถิติ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่ามีค่า F เท่ากับ 2.154 และมีค่า sig. เท่ากับ .121 ซึ่งมากกว่า .05 ที่เป็นระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ นั่นคือ ยอมรับ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง

คือ ปฏิเสธ  $H_0$  ที่กำหนดไว้ว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ปรากฏข้อมูล ดังตารางที่ 4.65 ดังนี้

ตารางที่ 4.65 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.998	2	1.499	2.154	.121
Within Groups	79.322	114	.696		
Total	82.320	116			

**5.4 สมมติฐานข้อที่ 4** มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยด้านแรงงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “อย่างน้อย 1 ปัจจัย จากปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยด้านแรงงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย” ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multi Regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรอธิบายความผันแปรเพื่อได้มากที่สุดมาใช้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 มิติในเชิงกว้างและเชิงลึกดังนี้

#### 5.4.1 มิติภาพรวม

กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยแสดง ดังตารางที่ 4.65 ได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยด้านแรงงาน ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

$H_a$  : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยด้านแรงงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ตารางที่ 4.66 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) (มิตินภาพรวม)

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย	
		1	2
ปัจจัยแรงงาน ( $x_4$ )	Standardized (Beta)	0.828	0.702
	Unstandardized (B)	0.828	0.702
ปัจจัยสภาพแวดล้อม ( $x_1$ )	Standardized (Beta)		0.185
	Unstandardized (B)		0.208
Constant		0.550	0.239
R		0.828	0.839
R <sup>2</sup>		0.686	0.704
R <sup>2</sup> Change			0.018
Std. Error of the Estimate		0.47409	0.46219
F		251.256	135.679
Sig. (2-tailed)		0.000*	0.000*

จากการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.66 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยแรงงานเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้ร้อยละ 68.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = .686$  Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = .018 Sig = 0.000) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้ร้อยละ 70.4 โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = .704$  Sig = 0.000)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่อง ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยโดยเรียงลำดับ คือ 1) ปัจจัยแรงงาน (Beta = 0.702 Sig < 0.05) และ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Beta = 0.208 Sig < 0.05) โดยตัวแปรอิสระปัจจัยแรงงาน และปัจจัยสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย อาจกล่าวได้ว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาแรงงาน และการคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว ก็ยิ่งส่งเสริมให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย เป็นที่ประจักษ์เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.239 + 0.702X_4 + 0.208X_1$$

Y คือ ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

$X_4$  คือ ปัจจัยแรงงาน

$X_1$  คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม

#### 5.4.2 มติเชิงปัจจัยย่อย

ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัย แสดงดังตารางที่ 4.66 ได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยย่อยภายในสภาพแวดล้อม ปัจจัยย่อยภายในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยย่อยภายในด้านสถานประกอบการ และปัจจัยย่อยภายในด้านแรงงาน ไม่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

$H_a$ : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากปัจจัยย่อยภายในสภาพแวดล้อม ปัจจัยย่อยภายในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยย่อยภายในด้านสถานประกอบการ และปัจจัยย่อยภายในด้านแรงงาน ที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย



จากการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.66 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยการเข้ารับการพัฒนาทักษะ (อยู่ในปัจจัยแรงงาน) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้ร้อยละ 59.2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = .592$  Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยลักษณะการจ้างงาน (อยู่ในปัจจัยแรงงาน) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 7.60 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = .076 Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 3 คือ สภาพแวดล้อมภายในด้านสังคม (อยู่ในปัจจัยสภาพแวดล้อม) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = .039 Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 4 คือ รูปแบบธุรกิจ (อยู่ในปัจจัยสถานประกอบการ) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = .017 Sig = 0.000) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับสุดท้าย คือ ความสามารถในการทำงาน (อยู่ในปัจจัยด้านแรงงาน) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = .011 Sig = 0.000) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 5 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้ร้อยละ 73.6 โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = .736$  Sig = 0.000)

ตารางที่ 4.67 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) (มิติเชิงปัจจัยย่อย)

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย				
		1	2	3	4	5
ปัจจัยการเข้ารับ	Standardized (Beta)	.770	.477	.364	.267	.181
การพัฒนาทักษะ (x4.7)	Unstandardized (B)	.685	.425	.324	.238	.161
ปัจจัยลักษณะ	Standardized (Beta)		.402	.363	.336	.278
การจ้างงาน (x4.1)	Unstandardized (B)		.386	.349	.323	.267
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	Standardized (Beta)			.245	.185	.163
ด้านสังคม (x1.2.3)	Unstandardized (B)			.199	.151	.132
ปัจจัยรูปแบบธุรกิจ (x3.3)	Standardized (Beta)				.208	.184
	Unstandardized (B)				.179	.158
ปัจจัยความสามารถ	Standardized (Beta)					.198
ในการทำงาน (x 4.6)	Unstandardized (B)					.184

ตารางที่ 4.67 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย				
		1	2	3	4	5
Constant		1.031	.649	.355	.302	.259
R		0.770	.818 <sup>b</sup>	.841 <sup>c</sup>	.851 <sup>d</sup>	.858 <sup>e</sup>
R <sup>2</sup>		0.592	.668	.708	.725	.736
R <sup>2</sup> Change			.076	.039	.017	.011
Std. Error of the Estimate		.53982	.48896	.46118	.44943	.44215
F		165.627	113.914	90.371	73.105	61.360
Sig. (2-tailed)		.000 <sup>b</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>d</sup>	.000 <sup>e</sup>	.000 <sup>f</sup>

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.259 + 0.161x_{4,7} + 0.267x_{4,1} + 0.132x_{1,2,3} \\ + 0.158x_{3,3} + 0.184x_{4,6}$$

Y คือ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน  
สาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

X<sub>4,7</sub> คือ ปัจจัยการเข้ารับการพัฒนาทักษะ

X<sub>4,1</sub> คือ ปัจจัยลักษณะการจ้างงาน

X<sub>1,2,3</sub> คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านสังคม

X<sub>3,3</sub> คือ ปัจจัยรูปแบบธุรกิจ

X<sub>4,6</sub> คือ ปัจจัยความสามารถในการทำงาน

## ตารางที่ 4.68 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ไม่สอดคล้อง	สอดคล้อง
สมมติฐานข้อที่ 1 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80		✓
สมมติฐานข้อที่ 2 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยในแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน	✓	
สมมติฐานข้อที่ 3 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยในสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีความแตกต่างกัน	✓	
สมมติฐานข้อที่ 4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยด้านแรงงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย		✓

## 6. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพ แรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดจากผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์  
จากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานแบ่งเป็น 5 ประเด็นดังนี้

### 6.1 จุดแข็ง

ภาพรวมได้สะท้อนถึงบทบาทของภาครัฐที่ทำหน้าที่กำหนดและใช้นโยบาย  
ผ่านเครื่องมือของภาครัฐ ทั้งการดำเนินงานของภาครัฐในการส่งเสริม สนับสนุน และการควบคุม  
ทั้งการบังคับใช้มาตรฐานและบังคับใช้กฎหมายส่งเสริมการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน โดยเน้นให้  
สถานประกอบการ แรงงาน เข้ารับการฝึกอบรมทักษะ ซึ่งมีความคิดเห็นจากแบบสอบถามและแบบ  
สัมภาษณ์ดังนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ในส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวแทนของสถานประกอบการได้สะท้อน  
ประเด็นของผู้ได้รับผลจากการดำเนินนโยบายในลักษณะของการรับรู้ ผู้วิจัยสรุปผลดังตารางที่ 4.69  
โดยมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งจำนวน 3 ความคิดเห็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1. มีการดำเนินกิจกรรมตามนโยบายทุกจังหวัด ร้อยละ 33.33
2. นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพแรงงาน  
ของประเทศ ร้อยละ 33.33
3. มีการนำหลักสูตรที่เกี่ยวข้องไปสอนหลากหลายพื้นที่ ร้อยละ 33.33

ตารางที่ 4.69 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็ง  
ของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยว  
ของประเทศไทย

ข้อ	จุดแข็ง	จำนวน	ร้อยละ ความคิดเห็น
1	มีการดำเนินกิจกรรมตามนโยบายทุกจังหวัด	1	33.3
2	นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพแรงงานของประเทศ	1	33.3
3	มีการนำหลักสูตรที่เกี่ยวข้องไปสอนหลากหลายพื้นที่	1	33.3
	รวม	3	100.00

ในส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีสาระสำคัญแสดงบทบาทของหน่วยงานตามภารกิจและการมีกลไกของกฎหมาย มีรายละเอียดดังนี้

### 1. การบังคับใช้กฎหมายสำหรับการส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

บทบาทดังกล่าวสังเกตได้ชัดเจนจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ดังผู้บริหารของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้กล่าวว่า

“มีการส่งเสริมการพัฒนาแรงงานผ่านพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ปี พ.ศ. 2557 มีจุดประสงค์ให้นายจ้างหรือสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพแรงงาน ให้มีความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้น กำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ต้องให้ลูกจ้างเข้ารับการพัฒนาทักษะแรงงาน ถ้าไม่ดำเนินการต้องส่งเงินสมทบกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน แต่การส่งเสริมการฝึกอบรมสามารถดำเนินการในสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป<sup>12</sup> ซึ่งถ้าสถานประกอบการใดดำเนินการสามารถนำหลักฐานมายื่นต่อกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อรับสิทธิประโยชน์ในการยกเว้นภาษีในอัตราร้อยละ ร้อย ของค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการพัฒนาฝีมือแรงงาน<sup>13</sup> ในส่วนของกฎหมายมีข้อจูงใจให้นายจ้างนำลูกจ้างมาพัฒนาฝีมือแรงงานเพราะจะได้เงินอุดหนุน<sup>14</sup> ส่วนสถานประกอบการที่สนใจแต่ไม่มีเงินทุน ในพระราชบัญญัติได้จัดตั้งเงินช่วยเหลือ และเงินกู้ยืมมาพัฒนา

<sup>12</sup> ถ้าสถานประกอบการที่มีลูกจ้างเกิน 100 คน แต่อบรมเกินร้อยละ 50 ของลูกจ้างไม่ต้องส่งเงินเข้ากองทุน

<sup>13</sup> จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่าหลักสูตรการพัฒนาฝีมือแรงงานที่ได้รับการรับรองต้องเป็นงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้เข้ารับการอบรม มีหลักสูตรที่อนุโลมเพราะมีความสำคัญต่อประเทศ อาทิ การดับเพลิง การปฐมพยาบาล การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด 5 ศ เป็นต้น แต่หลักสูตรที่ไม่สามารถลดหย่อนได้ คือ 1) การประชุม 2) การให้ทุนการศึกษาในระดับต่างๆ 3) หลักสูตรการพัฒนาส่วนบุคคล อาทิ การเลี้ยงดูบุตร หลักสูตรวิทยทอง หลักสูตรเตรียมพร้อมเกษียณอายุ นอกจากนี้ยังคำนึงถึงจำนวนชั่วโมงในการอบรมที่ต้องไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง/หลักสูตร/รุ่น และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกต่อ 1 รุ่น/หลักสูตร ไม่เกิน 50 คน

<sup>14</sup> ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเพิ่มเติมทราบว่า มาตรการจูงใจมีดังนี้ 1) ถ้าดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และมีคนทดสอบตั้งแต่ตั้งแต่ 100 คน ขึ้นไป ให้เงินอุดหนุนปีละ 10,000 บาทต่อผู้ผ่านการทดสอบ ทุก 100 คน ส่วนที่เกิน 100 คน ถ้ามีจำนวนตั้งแต่ 75 คนขึ้นไป ให้ปีละเป็น 100 คน 2) ถ้าสถานประกอบการดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน ถ้าเกินกว่าร้อยละ 70 ของลูกจ้างทั้งหมด ให้เงินอุดหนุน 200 บาทต่อลูกจ้าง 1 คน และ 3) ถ้าส่งลูกจ้างเข้าทดสอบและผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ และได้จ่ายค่าจ้างตาม อัตราค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือแรงงานก่อนยื่นขอรับเงินอุดหนุนต่อกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน 180 วัน จะได้เงิน 1,000 บาทต่อลูกจ้าง 1 คน แต่ไม่เกินปีละ 100,000 บาท

แรงงานได้ ซึ่งในทุกปีทางกรมพยายามให้สถานประกอบการเข้ามากู้เงินได้มากที่สุด ไม่อยากให้มีเงินเหลือจ่ายและส่งเข้ากองทุน โดยไม่ได้ใช้ประโยชน์สูงสุด ทั้งหมดนี้เป็นแนวทางในการส่งเสริมที่ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพแรงงานที่จะช่วยเพิ่มผลิตภาพแรงงานในระยะยาว และก่อให้เกิด 3 ระดับคือ 1) ผลต่อแรงงานมีค่าจ้าง งานมั่นคง เส้นทางตำแหน่งแน่ชัด ชักจูงคนรุ่นใหม่ให้เข้าสู่การทำงานอย่างเป็นระบบ 2) ผลต่อสถานประกอบการ ได้ลูกจ้างมีคุณภาพ ก่าไรเพิ่ม ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งส่งผลดีต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน และ 3) ผลต่อประเทศชาติ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น รวมทั้งนโยบายการพัฒนาแรงงานสาขาการท่องเที่ยว สอดคล้องกับนโยบาย S-curve”

(ธวัช เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561)

## 2. ภารกิจของหน่วยงาน

### 2.1 ทำหน้าที่ในการฝึกอบรม ทดสอบและรับรองความสามารถของแรงงานได้

บทบาทดังกล่าวเห็นได้ชัดจากภารกิจของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีหน่วยงานราชการที่กระจายในพื้นที่ครอบคลุม 77 จังหวัด<sup>15</sup> มีบทบาทหลักในการพัฒนากำลังแรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงาน ฝึกอบรมตามความต้องการของสถานประกอบการ ดำเนินการฝึกและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการ มีการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานตามสาขาที่มีการทดสอบซึ่งสาขาบริการที่ฝึกเป็นส่วนหนึ่งของภาคบริการที่มีการทดสอบ (ธวัช เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561)

### 2.2 ทำหน้าที่พัฒนามาตรฐานวิชาชีพที่หน่วยงานอื่นไม่ได้ดำเนิน

การจัดทำเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสรับรองความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และทันสมัยตัวอย่างของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ทำหน้าที่จัดทำมาตรฐานอาชีพที่ไม่มีกลุ่มสภาวิชาชีพ หน่วยงานภาครัฐดูแลหรือรองรับ โดยอาศัยการทำงานจากภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ จะเลือกทำมาตรฐานวิชาชีพจากความต้องการที่มีผู้เสนอมาก แล้วค่อยๆ ขยายไปยังอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น ผู้ช่วยบริการทางการเงิน หรือ ผู้ประกอบอาหารฮาลาล เนื่องจากหลายๆ อาชีพที่มีดำเนินการเพิ่มเติมอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย นอกจากนี้ ยังเป็นการเปิดโอกาสแรงงานที่วุฒิการศึกษาที่ไม่สูงมากมีโอกาสได้เพิ่มค่าจ้าง โดยไม่จำเป็นต้องไปเรียนในระบบ แต่สามารถใช้ประสบการณ์มาใช้ในการทดสอบเพื่อเทียบเป็นคุณวุฒิเหมือนที่มีการดำเนินการในต่างประเทศ เช่น ในประเทศนิวซีแลนด์ กล่าวได้ว่าเป็นวิธีการสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงโอกาสในสังคมให้กับคน

<sup>15</sup> ประกอบด้วยสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 25 แห่ง และสำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงาน 52 แห่ง

ทุกกลุ่มโดยเฉพาะคนที่ไม่มีโอกาสได้เรียนในระบบการศึกษา (วรกันต์ ทักจิณเสถียร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

### 3. สร้างทางเลือกให้ผู้ประกอบการได้แรงงานที่มีความรู้ความสามารถจริง และแรงงานได้มีโอกาสทดสอบความสามารถตัวเองเพื่อนำไปปรับตำแหน่ง/ค่าตอบแทนได้

ทุกหน่วยงานกล่าวตรงกัน เพราะเป็นเป้าหมายสำคัญที่ส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในสาขาบริการที่พิก สร้างมาตรฐานของแรงงานให้เป็นที่ยอมรับในการให้บริการนักท่องเที่ยว ดังตัวอย่างของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพที่ให้ความเห็นว่า

“นโยบายดังกล่าวมีส่วนในการช่วยคัดกรอง/รับรองความสามารถของแรงงานในการทำงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อการปรับรายได้ความเป็นอยู่ของแรงงาน และ ความคุ้มค่าของนายจ้างในการจ่ายค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือ เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันพบว่าบางอาชีพ มีใบอนุญาตจากหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นการคาดการณ์ได้ว่าบุคคลนั้นต้องมีความสามารถระดับหนึ่งจึงสามารถสอบใบอนุญาต แต่ในความจริงไม่สามารถทำงานได้ เช่นสาขาอาชีพx ซึ่งต้องได้รับใบอนุญาตจากกรมy แต่พอทำงานจริงไม่สามารถนำทีมได้ ซึ่งการมีรูปแบบการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานทำให้ทุกฝ่ายแน่ใจว่า แรงงานนั้นมีคุณภาพจริง”

(วรกันต์ ทักจิณเสถียร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

### 4. จัดบริการโดยให้เปล่า

การดำเนินการอบรม โดยเฉพาะการดำเนินการของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ กรมการท่องเที่ยวเป็นการจัดทำโครงการที่ใช้งบประมาณจากรัฐ จึงทำให้ไม่เก็บค่าใช้จ่ายจากภาคเอกชนที่เข้าร่วมโครงการ ดังนั้น จึงเป็นจุดแข็งด้านหนึ่งที่ทำให้เกิดการน่านโยบายไปปฏิบัติ (เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561 และ ชวิช เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561)

#### 6.2 จุดอ่อน

ภาพรวมได้สะท้อนถึงอุปสรรคของการน่านโยบายไปปฏิบัติจากการบริหารจัดการภาครัฐที่ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการประชาชน รวมทั้งอุปสรรคในการดำเนินงานของภาครัฐเอง เนื่องจากข้อจำกัดในประเด็นของทรัพยากร งบประมาณ รวมทั้งความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีความคิดเห็นจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ดังนี้

ในส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวแทนของสถานประกอบการได้สะท้อนประเด็นของผู้ได้รับผลจากการดำเนินนโยบายว่าไม่ตอบสนองต่อความต้องการและหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับปรุงในหลายส่วน ผู้วิจัยสรุปผลดังตารางที่ 4.70 โดยมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนจำนวน 21 ความเห็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1. หน่วยงานภาครัฐไม่จริงจังในการปฏิบัติงาน/ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ไม่มีการติดตามและประเมินผล ร้อยละ 28.5
2. ภาครัฐไม่ประชาสัมพันธ์ /ไม่ทราบว่าหน่วยงานไหนเป็นผู้จัด ร้อยละ 19.05
3. ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพที่มีความรู้ในการอบรมด้านงานบริการ ร้อยละ 19.05
4. ไม่มีข้อมูลการพัฒนาสายงานชัดเจน ร้อยละ 9.52
5. กฏระเบียบที่เกี่ยวข้องไม่ยืดหยุ่น ร้อยละ 9.52
6. นโยบายไม่ชัดเจน ร้อยละ 4.76
7. ความเหลื่อมล้ำในการพัฒนาในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ร้อยละ 4.76
8. ไม่สามารถกระตุ้นให้สถานประกอบการเห็นความสำคัญปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบังคับและการส่งเสริม ร้อยละ 4.76

ตารางที่ 4.70 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดอ่อนของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	ภาครัฐไม่ประชาสัมพันธ์ เช่น ไม่ทราบว่าหน่วยงานใดจัด	4	19.0
2	ไม่มีข้อมูลการพัฒนาสายงานชัดเจน	2	9.5
3	ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพที่มีความรู้ในการอบรมด้านงานบริการ	4	19.0
4	กฏระเบียบที่เกี่ยวข้องไม่ยืดหยุ่น	2	9.5
5	นโยบายไม่ชัดเจน/	1	4.8
6	หน่วยงานภาครัฐไม่จริงจังในการปฏิบัติงาน/ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ไม่มีการติดตามและประเมินผล	6	28.6
7	ความเหลื่อมล้ำในการพัฒนาในพื้นที่จังหวัดต่างๆ	1	4.8
8	ไม่สามารถกระตุ้นให้สถานประกอบการเห็นความสำคัญปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบังคับ และการส่งเสริม	1	4.8
รวม		21	100



ในส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีสาระสำคัญแสดงให้เห็นให้เห็นถึงอุปสรรคและปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติของหน่วยงานโดยวิเคราะห์จากแนวคิดของ Van Meter and Van Horn มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ลักษณะของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ไปปฏิบัติ

#### 1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ตอบสนองความต้องการแท้จริงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

“หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยวมีหลายหน่วยงาน เมื่อพิจารณาจากภารกิจ อาทิ สถานประกอบการเป็นอำนาจของกรมการปกครองในการออกใบอนุญาตสถานประกอบการ ด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นหน้าที่ของกระทรวงแรงงาน การผลิตกำลังคนเข้าสู่ตลาดแรงงานเป็นของสถาบันการศึกษา หน่วยงานของกระทรวงการท่องเที่ยวมีหน้าที่เกี่ยวกับนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงแหล่งท่องเที่ยวที่มีหลากหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมอุทยานแห่งชาติและสัตว์ป่าพันธุ์พืช เป็นต้น แต่สิ่งที่ปรากฏคือ เรื่องที่เป็นท่องเที่ยวมาที่กรมการท่องเที่ยว ต้องเป็นหน่วยงานที่รับหน้า เช่น การจัดทำมาตรฐานบุคลากรท่องเที่ยว จึงได้มีการจัดตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการร่วมกัน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขที่ประเทศอื่นๆ ที่รับมาตรฐานดังกล่าวจะไปพัฒนาของประเทศตนเอง อย่างในกรณีนี้ แม้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ กระทรวงแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งท้ายสุดแต่ละฝ่ายได้ไปดำเนินการของตนเอง ซึ่งถ้าแรงงานไปเข้ากับหลักสูตรของหน่วยงานใด ก็จะได้มาตรฐานเดียวกันแต่จริงๆ แล้วควรดำเนินการบูรณาการความร่วมมือเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ”

(เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 1, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2561)

นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่า

“ปัญหาการจัดการด้านคุณภาพแรงงาน แม้ว่านโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานเน้นกำลังแรงงาน แต่การพัฒนาให้มีคุณภาพต้องเริ่มต้นจากตั้งแตอยู่ในระดับอาชีวศึกษา อุดมศึกษา การทำงานที่ไปถึงต้นน้ำ มาปลายน้ำจึงจะได้ผล”

(เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561)

#### 1.2 อำนาจหน้าที่และภารกิจไม่สอดคล้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ตัวอย่างนี้เห็นได้ชัดของในกรณีของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เนื่องจากหน่วยงานไม่ได้มีภารกิจในการจัดอบรมและทดสอบมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพให้กับแรงงานที่จะทดสอบ ดังนั้นจำเป็นต้องมีตัวแทนของภาคเอกชน สถาบันการศึกษาเข้ามาทำหน้าที่

แต่ในกระบวนการที่จะได้ผู้แทนทำหน้าที่ในการทดสอบจำเป็นต้องมีการผ่านมาตรฐานตามที่ตั้งไว้ ซึ่งถ้าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ย่อมจะช่วยให้การดำเนินการภายใต้ภารกิจขยายผลได้มากขึ้น

(วรกันต์ ทักจิณเสถียร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

## 2. ความรู้ความเข้าใจทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานภาครัฐที่มีผลต่อการดำเนินนโยบาย

### 2.1 ผู้นำ

“ความเข้าใจของผู้บริหารบนหลักวิชาการ มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานบริหารองค์กร ที่จะส่งผลต่อการพิจารณาแผนงาน การจัดทำ ผลักดัน และดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งที่ผ่านมามีข้อสังเกตว่า ผู้บริหารองค์กรเป็นบุคคลที่มาจากต่างกรมซึ่งไม่ได้มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว แต่อาศัยประสบการณ์จากมุมมองของผู้รับบริการท่องเที่ยวมาใช้ในการบริหาร แม้ว่าจะเป็นวิธีคิดจากผู้ใช้ แต่ในการทำงานบริหารควรมีหลักวิชาการที่เป็นสหวิทยาการ”

(เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561)

### 2.2 ผู้ปฏิบัติงาน

- ความสามารถในการวิเคราะห์และจัดทำโครงการที่ตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในประเด็นดังกล่าวได้สะท้อนไว้ว่า

“ปัญหาการวิเคราะห์งานไม่ตรงก็ปัญหาต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ มีผลทำให้เกิดกิจกรรมฝึกอบรมไม่ได้มีรูปแบบที่หลากหลาย กลายเป็นว่าการดำเนินงานอบรมของอนุมัติงบประมาณได้ง่าย นิยมใช้แนวทางนั้น จึงทำให้กิจกรรมลักษณะนี้มีมากที่สุด”

(เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561)

- ค่านิยมส่วนบุคคลและความสามารถในการทำงานมีผลต่อความน่าเชื่อถือของการดำเนินนโยบาย ในประเด็นดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการรับรองมาตรฐานแรงงานในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์ เพราะมีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของมาตรฐานการวัดประเมินผล แรงงาน และสถานประกอบการ ดังตัวอย่างจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพว่า

“ถ้าเจ้าหน้าที่ไม่มีความซื่อสัตย์ สถานประกอบการจะไม่มี ความเชื่อถือ และส่งผลกระทบต่อการวัดผลในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งทางกรมต้องการให้มีการวัดผลที่ไหน เหมือนกันทั้งหมด ไม่ให้ที่ใดที่หนึ่งได้รับการร้องเรียนว่าไม่มาตรฐาน ทั้งนี้ ความซื่อสัตย์ ของเจ้าหน้าที่ที่ทดสอบถูกย่ำเสมอตั้งแต่สมัยอริบตีคนก่อน (หม่อมหลวงปทุมเทริก สมิตี) ดังนั้น งาน อนุญาต งานอนุมัติ คนทำต้องมีหลักธรรมาภิบาล อีกทั้งวัตถุประสงค์ มีเกณฑ์ที่วัดชัดเจนให้ คนทำงานสะดวกด้วย”

(ธวัช เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561)

“ถ้าผู้ทดสอบไม่มีความสามารถ หรือขาดความเชื่อถือจากผู้ที่เข้ารับการ อบรม จะทำให้การทดสอบแรงงานเป็นที่ครหา ดังนั้น หลายๆ ครั้งที่สถาบันฯ เชิญผู้เชี่ยวชาญใน สายระดับประเทศ มาเป็นคณะกรรมการทดสอบ”

(วรกันต์ ทักจิณเสถียร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

### 3. ความเพียงพอของทรัพยากรในการขับเคลื่อนนโยบาย

ในประเด็นนี้มีความสัมพันธ์กับงบประมาณ คน และส่งผลกระทบต่อสื่อสารกับ กลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

3.1 ข้อจำกัดของการใช้งบประมาณและความเพียงพอของงบประมาณ มีผลต่อช่วงเวลาในการใช้งบประมาณ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยมี ตัวอย่างมาจาก กรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่สะท้อนว่า

“การดำเนินการตามกรอบแผนงานงบประมาณการเบิกจ่ายของทางราชการ ทำให้การจัดทำโครงการ การเร่งรัดทำงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ เช่น ช่วงเวลาดำเนินงบประมาณจะตรงกับฤดูกาลท่องเที่ยวทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากสถาน ประกอบการในการเข้ามาอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานกับหน่วยงานภาครัฐ ส่วนช่วงที่ว่างเป็นเป็น ปลายปีงบประมาณ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการจำเป็นต้องดำเนินงานในส่วนอื่น ๆ เช่นกัน”

(ธวัช เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561)

### 3.2 ข้อจำกัดของการสื่อสารจากเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ

กลุ่มเป้าหมายไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการดำเนินนโยบาย ตัวอย่างจากกรมการท่องเที่ยวที่มีการดำเนินการรับรองมาตรฐานสถานประกอบการที่ฝึก กล่าวว่า

“บางครั้งสถานประกอบการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาสถานประกอบการให้มีมาตรฐานเพราะหวังว่าจะมีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ในวัตถุประสงค์แท้จริง คือ เพื่อให้สถานประกอบการมีความปลอดภัยต่อนักท่องเที่ยว มีระบบการจัดการที่ดี ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สถานประกอบการทุกแห่งควรดำเนินการ แต่ปัจจัยของการมีรายได้เพิ่มขึ้นของสถานประกอบการต้องมาจากการบริหารจัดการ และเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านมาตรฐานสถานประกอบการเป็นเหตุประกอบที่ช่วยให้สถานประกอบการเป็นที่ยอมรับและดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการ แต่เหตุการณ์นี้ส่วนหนึ่งเกิดจากเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ที่มีภารกิจจำนวนมาก ทำให้การประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายจึงไม่ทั่วถึง”

(เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561)

นอกจากนี้ ยังรวมถึงกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ประสบปัญหาพบว่าสถานประกอบการไม่ให้ความร่วมมือในการส่งแรงงานในสถานประกอบการ เข้าร่วมการทดสอบความสามารถ เนื่องจากมีความคิดว่าเป็นการดำเนินงานเสียเวลา บางส่วนมีความเห็นว่าเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเนื่องจากต้องปรับค่าแรงให้กับลูกจ้าง แต่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงคือ ถ้าสถานประกอบการมีแรงงานที่มีคุณภาพ ย่อมทำให้ความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ในภายหลัง ดังตัวอย่างความคิดเห็นจาก สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพกล่าวว่า

“การนำนโยบายไปปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการใช้ค่าจ้าง มักไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ประกอบการ โดยเฉพาะ โรงแรม แม้ว่าผู้ประกอบการมีความสนใจที่อยากจะรู้ว่าลูกจ้างของตนมีความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง แต่ไม่ยอมเพิ่มเงินเดือนให้ ส่วนหนึ่งมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นมา แต่ในขณะที่สาขาอื่น อาทิ สาขาโลจิสติกส์ ผู้ประกอบการสนับสนุนอย่างเต็มที่ เพราะมีความคิดว่าแรงงานที่มีคุณภาพทำให้ทำงานได้เร็ว ถูกต้อง ลดความเสียหายกับองค์กร อีกทั้งบางส่วนก็มีทัศนคติว่าการดำเนินการดังกล่าวเสียเวลา เสียเงินเพิ่ม เช่นกัน”

(วรกันต์ ทักษิณเสถียร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

แต่ในขณะที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้เสริมในประเด็นที่เกี่ยวข้องว่า การดำเนินการพัฒนาฝีมือแรงงานมักได้รับความร่วมมือจากสถานประกอบการเพราะว่าได้สิทธิประโยชน์ และผลดีจากการมีแรงงานคุณภาพในสถานประกอบการ แต่ยังมีสถานประกอบการอีกจำนวนหนึ่งที่ยังมีทัศนคติไม่เห็นด้วยและไม่ให้ความร่วมมือ (ชวิช เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561)

#### 4. ความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทำให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติไม่ถูกต้องและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพแรงงาน

ตัวอย่างจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้กล่าวว่า

“มีสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง ในจังหวัดพิษณุโลก ได้นำแนวทางการพัฒนา นักศึกษาสาขาการท่องเที่ยวตามมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ ไปใช้ แต่ไม่สอนในส่วนของ การใช้เทคโนโลยีในการบริการที่พัก เพราะสถานประกอบการในพื้นที่ไม่มีการใช้ระบบดังกล่าว จึงตัด เนื้อหาส่วนนี้ออก แม้ว่าส่วนหนึ่งมาจากความไม่เข้าใจว่าการใช้เทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างไร แต่บริบทในพื้นที่ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถมองภาพรวมออกได้ ในส่วนนี้จะมีผลต่อนักศึกษา ที่เรียน แม้ว่าจะได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพอาเซียน แต่บางรายการไม่ได้เรียน มีแนวโน้มว่าถ้านักศึกษาเรียนจบและไปทำงานนอกพื้นที่ ที่มีสถานประกอบการในละแวกบ้าน คนดังกล่าว อาจไม่สามารถทำงานกับนายจ้างได้”

(วรกันต์ ทักขิณเสถียร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

#### 6.3 โอกาส

ภาพรวมได้สะท้อนถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอัน ส่งผลต่อการจ้างงานทั้งที่มาจากสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ สังคมวัฒนธรรม บริบทความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน ในขณะที่ส่วนการดำเนินนโยบายของภาครัฐมีโอกาส ของการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาการพัฒนาผลิตภาพแรงงานร่วมกัน ซึ่งมีความคิดเห็น จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ดังนี้

ในส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวแทนของสถานประกอบการได้สะท้อน ประเด็นภาพรวมของข้อได้เปรียบสภาพแวดล้อมการท่องเที่ยวและแรงงานที่มาสสนับสนุน การดำเนินนโยบาย ผู้วิจัยสรุปผลดังตารางที่ 4.71 โดยมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งจำนวน 8 ความคิดเห็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของไทยในปัจจุบันเอื้อต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่น นโยบายด้านการค้าและการลงทุน นโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรอง ร้อยละ 55.56
2. ภาพลักษณ์ของสถานประกอบการมีส่วนทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในการ ปฏิบัติงาน ร้อยละ 22.22
3. แรงงานไทยสามารถพัฒนาแข่งขันกับแรงงานจากประเทศอื่น ๆ ได้ ร้อยละ 11.11
4. แรงงานที่เข้ารับบริการบริการแสดงเอกลักษณ์ความเป็นไทย ร้อยละ 11.11

ตารางที่ 4.71 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับโอกาสของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ข้อ	โอกาส	จำนวนความคิดเห็น	ร้อยละ
1	สภาพแวดล้อมของไทยในปัจจุบันเอื้อต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่น นโยบายด้านการค้าและการลงทุน นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรอง	5	55.5
2	แรงงานไทยสามารถพัฒนาแข่งขันกับแรงงานจากประเทศอื่น ๆ ได้	1	11.1
3	ภาพลักษณ์ของสถานประกอบการมีส่วนทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน	2	22.2
4	แรงงานที่เข้ารับบริการบริการแสดงเอกลักษณ์ความเป็นไทย	1	11.1
	รวม	9	100.0

ในส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีสาระสำคัญแสดงให้เห็นให้เห็นถึงการได้รับความร่วมมือในการทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานและการพัฒนาผลิตภาพแรงงานในระดับประเทศร่วมกัน รวมทั้งการเปิดประชาคมอาเซียนมีรายละเอียดดังนี้

1. การได้รับความร่วมมือจากบุคคลภายนอก ทั้งในการสนับสนุนคน และการแก้ไขข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย ซึ่งจะสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานให้สามารถพัฒนาผลิตภาพแรงงานได้กว่าเดิม ตัวอย่างเช่น สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพมีความพยายามปรับกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและลดความซ้ำซ้อน เพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่เปลี่ยนไป ตอนนี้โอกาสที่ดีขององค์กรคือ โดยตอนนี้มีอดีตปลัดกระทรวงแรงงาน 2 คน (นายนคร ศิลปอาชา และหม่อมหลวงปทุมทริก สมิติ) มาเป็นกรรมการสถาบันฯ ทำให้การบูรณาการเรื่องแรงงานน่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันในไม่ช้า และหน่วยงานอยู่ระหว่างการแก้ไขกฎหมายให้สถาบันมีหน้าที่ในการทดสอบได้ (วรกันต์ ทักขิณเสถียร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

2. แนวทางการทำงานบนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนที่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐ

“แนวทางของรัฐบาลในช่วงหลังๆ เน้นการสร้างการมีส่วนร่วม โดยให้เอกชนเข้ามามีบทบาทกับภาครัฐเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงานที่ควรเป็นการดำเนินการที่มาจากภาคเอกชนเป็นคนดำเนินการฝึก และอบรมแรงงานเนื่องจากอยู่ในภาคธุรกิจนั้นๆ ซึ่งมีความคล่องตัวมากกว่าการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีของกรมฯ ในการสนับสนุนการทำงาน”

(ชวิช เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561)

3. การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี ทำให้เกิดการใช้แรงงานที่มีคุณภาพ

สถานการณ์ดังกล่าวมีผลต่อเจ้าของสถานประกอบการ คือ ทำให้สามารถเลือกแรงงานที่มีความสามารถตามที่ต้องการ โดยเฉพาะแรงงานที่มีความสามารถทางด้านภาษา การบริการ ซึ่งเป็นจุดที่ผู้บริหารสถานประกอบการสามารถเลือกได้ ในสถานประกอบการบางพื้นที่เลือกลูกจ้างที่เป็นชาวต่างชาติเพื่อให้สามารถทำงานรับแขกได้ ถ้าพิจารณาในประเด็นของประสิทธิผลขององค์กรที่เกิดกับสถานประกอบการถือว่าได้ช่วยเพิ่มมูลค่าการบริการอีกส่วนหนึ่ง ผลกับแรงงาน ทำให้แรงงานต้องปรับตัวพัฒนาคุณภาพการทำงาน โดยการเข้าพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือเรียนรู้ในวิธีการวิธีการหนึ่ง เพื่อสร้างโอกาสให้ตนได้ทำงานต่อเนื่อง หรือมีโอกาสเลือกไปทำงานยังสถานประกอบการที่ดีกว่า ตัวอย่างในสถานประกอบการขนาดใหญ่หรือสถานประกอบการเครือข่ายต่างประเทศที่มีการซื้อตัวพนักงานไปทำงาน แม้ว่านายจ้างจะไม่ชอบที่เสียลูกจ้างได้แต่ถ้าพิจารณาผลที่เกิดกับลูกจ้างย่อมเป็นการสร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงาน (เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวกคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561)

#### 6.4 ภัยคุกคาม

ภาพรวมได้สะท้อนถึงข้อจำกัดของสถานประกอบการในการพัฒนาฝีมือแรงงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีผลต่อการทำธุรกิจที่พักและการจ้างงานในสถานประกอบการ ซึ่งมีความคิดเห็นจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ดังนี้

ในส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวแทนของสถานประกอบการได้สะท้อนประเด็นของผู้ได้รับผลจากการดำเนินนโยบายในลักษณะของการรับรู้

ผู้วิจัยสรุปผลดังตารางที่ 4.72 โดยมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภัยคุกคาม จำนวน 14 ความคิดเห็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1. การไม่ให้ความสำคัญของสถานประกอบการในการลงทุน เช่น ต้องการลดต้นทุนเนื่องจากมีค่าใช้จ่าย ไม่เห็นความสำคัญของการอบรม ร้อยละ 64.29

2. สถานประกอบการขนาดเล็กไม่พร้อมสำหรับการเข้าร่วมโครงการ/มีโอกา  
เข้าถึงได้น้อย ร้อยละ 21.43

3. แรงงานเปลี่ยนที่ทำงานบ่อย จึงไม่ยอมลงทุนด้านการอบรม ร้อยละ 14.29

ตารางที่ 4.72 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับภ  
กคุกคามของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยว  
ของประเทศไทย

ข้อ	ภัยคุกคาม	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	แรงงานเปลี่ยนที่ทำงานบ่อย จึงไม่ยอมลงทุนด้านการ อบรม	2	14.3
2	การไม่ให้ความสำคัญของสถานประกอบการในการลงทุน เช่น ต้องการลดต้นทุนเนื่องจากมีค่าใช้จ่าย ไม่เห็น ความสำคัญของการอบรม	9	64.3
3	สถานประกอบการขนาดเล็กไม่พร้อมสำหรับการเข้าร่วม โครงการ/มีโอกาสเข้าถึงได้น้อย	3	21.4
	รวม	14	100.0

จากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปประเด็น คือ  
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ใช้บริการที่พักไปยังผู้ให้บริการบนเศรษฐกิจ platform กระบวนการ  
disruptive ด้านเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพสถานประกอบการที่พัก อันส่งผลต่อ  
การพัฒนาผลิตภาพแรงงาน เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคมีทางเลือกในการเข้ารับบริการที่พักที่  
มีความสะดวกและราคาประหยัด อีกทั้งผู้บริโภคสามารถดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ด้วยตนเอง  
เมื่อเข้าพัก โดยไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานเข้ามาดำเนินการดังนั้น จึงเป็นความเสี่ยงต่อการใช้แรงงาน  
ในสถานประกอบการที่พัก



“ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ Air bnb ที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการ โดยตรงและมีผลต่อผู้ประกอบการรายย่อยที่ต้องใช้ราคาในการแข่งขันและไม่สามารถที่จะสู้ได้ และแนวทางของ air bnb ที่ยังขัดกับกฎหมายไทย แต่มีความพยายามที่จะเลี่ยง โดยกำหนดให้มีห้องพักไม่เกิน 4 แห่ง<sup>16</sup> ซึ่งจะไม่เข้าเกณฑ์ตามสถานประกอบการที่เรียกว่าโรงแรม”

(เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561)

### 6.5 ข้อเสนอแนะ

ภาพรวมข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามและเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องมีข้อเสนอสำหรับการแก้ไขจุดอ่อนของการดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ การเสริมสร้างโอกาสจากการจัดสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานอันส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน รวมทั้งภัยคุกคามที่ภาคเอกชนกำลังเผชิญและภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก ผู้วิจัยสรุปผลดังตารางที่ 4.73 โดยมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งจำนวน 25 ความคิดเห็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1. ควรมีการบูรณาการการทำงานพัฒนาคุณภาพแรงงานตั้งแต่อยู่ในสถานศึกษา ร้อยละ 37.50
2. การปรับสภาพและบทบาทของเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 35.00
3. ควรปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาหลากหลายเน้นด้านทักษะในตัวบุคคล และการปฏิบัติงาน ร้อยละ 17.50
4. ควรประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ทั่วถึง ร้อยละ 2.50
5. หน่วยงานภาคเอกชนควรดำเนินการเรื่องนี้แทนรัฐ ร้อยละ 2.50
6. ควรเพิ่มรายได้ตามตำแหน่งงาน และการจัดสวัสดิการที่เป็นมาตรฐานจากค่าแรงขั้นต่ำ ร้อยละ 2.50
7. รัฐควรดำเนินงานร่วมกันในด้านแรงงาน และการจัดสภาพแวดล้อมให้ส่งเสริมการท่องเที่ยวที่จะมีผลต่อการใช้บริการในสถานประกอบการที่พัก ร้อยละ 2.50

<sup>16</sup> สอดคล้องกับกฎกระทรวงกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจโรงแรม พ.ศ. 2551

ตารางที่ 4.73 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ  
ข้อเสนอแนะของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก  
ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การปรับสภาพและบทบาทของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ปรับบทบาท จากผู้ใช้คำสั่งเป็นผู้สนับสนุนการทำงาน เจ้าหน้าที่และครูฝึกต้องมี ประสบการณ์ ควรปรับกระบวนการงานให้เจ้าหน้าที่สามารถติดตาม และประเมินผลได้ ปรับวิธีการใช้งบประมาณที่สามารถอบรมพัฒนา ฝีมือแรงงานได้ทั่วถึง สร้างหลักสูตรใหม่ๆ ที่ตอบสนองความ ต้องการ ในอนาคต/มาตรฐานสากล สร้างหลักสูตรที่แก้ไขปัญหา คุณภาพแรงงานที่เข้าสู่ตลาดแรงงานในปัจจุบัน เช่น ทักษะต่อการ ทำงาน การฝึกประสบการณ์ ทักษะด้านภาษา ฯลฯ	14	35.00
2	ควรประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ทั่วถึง	1	2.50
3	หน่วยงานภาคเอกชนควรดำเนินการเรื่องนี้แทนรัฐ	1	2.50
4	ควรปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาเน้นด้านทักษะในตัวบุคคล และการปฏิบัติงาน อาทิ การบริการด้วยใจ การทำงานเป็นทีม การ ฝึกความอดทน การเห็นคุณค่างานที่ทำ	7	17.50
5	ควรเพิ่มรายได้ตามตำแหน่งงาน และการจัดสวัสดิการที่เป็น มาตรฐานจากค่าแรงขั้นต่ำ	1	2.50
6	รัฐควรดำเนินงานร่วมกันในด้านแรงงาน และการจัดสภาพแวดล้อม ให้ส่งเสริมการท่องเที่ยวที่มีผลต่อการใช้บริการในสถาน ประกอบการที่พัก	1	2.50
7	ควรมีการบูรณาการการทำงานพัฒนาคุณภาพแรงงานตั้งแต่อยู่ใน สถานศึกษา เช่น พัฒนาความรู้ทางด้านภาษาสำหรับการสื่อสารและ การทำงาน ความรู้ทางด้านงานบริการ การทำงานเป็นทีม	15	37.50
รวม		40	100.00

ในส่วนการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปประเด็นสำคัญ  
คือ การปรับบทบาทการทำงานของภาครัฐ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจุบันแนวทางการทำงานของ

ภาครัฐเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ ทั้งการลดความซ้ำซ้อนของภารกิจ หน้าที่ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ได้มีข้อเสนอที่น่าสนใจ อาทิ

- บทบาทให้เอกชนดำเนินการแทนรัฐ โดยที่หน่วยงานของรัฐทำหน้าที่อนุมัติใบอนุญาต และควบคุมให้ถูกต้องตามกฎหมาย (วิช เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561)

- บทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการบริการที่พักรวมทั้งเรื่องมาตรฐานการทำงาน ข้อกำหนด ซึ่งคำแนะนำสำคัญมาก เพราะช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปได้ง่าย แต่เรื่องการบริหารจัดการภาครัฐไม่ควรอบรม เพราะสถานประกอบการน่าจะมีประสบการณ์มากกว่า (เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561)

- การปรับปรุงบทบาทของรัฐที่เป็นอุปสรรคต่อภาคเอกชน อาทิ ข้อกำหนดข้อระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นกับบริบท / สถานการณ์ในประเทศ หรือควรมีขั้นตอนเพื่อ เอื้อประโยชน์ให้แรงงาน/สถานประกอบการได้ประโยชน์จากการดำเนินนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักรวม ตัวอย่างเช่น

“สถานประกอบการบางแห่งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ไม่มีการสื่อสารภาษาอังกฤษ แต่ข้อสอบวัดมาตรฐานใช้ TOEFL ยิ่งเป็นกลุ่มแม่บ้านที่มีความรู้ไม่มาก จะโทษคนทำมาตรฐานได้ไหม ก็ไม่ได้ เพราะว่าเป็นข้อกำหนด MRAs ท่องเที่ยว (ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักศึกษาชีพ) แม้ว่าจะมีความพยายามเพิ่มเครื่องมือด้านภาษาในการทดสอบ ขอให้เป็น broken English ได้หรือไม่ เอาแค่สื่อสาร เพราะส่วนใหญ่แม่บ้านจะตกภาษาอังกฤษ หรือในบางพื้นที่ที่สถานประกอบการที่ไปฝึกไม่มีการใช้เทคโนโลยีจริงๆ ก็ต้องปรับในสิ่งที่มีในพื้นที่”

(วรกันต์ ทักขิณเสถียร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

- การออกแบบนโยบายเฉพาะพื้นที่และนโยบายภาพรวมระดับประเทศ เพราะต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น กิจกรรมอบรมควรแตกต่างกันพื้นที่ และลักษณะการใช้งานของกลุ่มเป้าหมาย ไม่ควรดำเนินงานเหมือนกันทั่วประเทศ อีกทั้งควรวิเคราะห์ประสิทธิภาพของตลาดแรงงานที่จะมีผลต่อจำนวนแรงงานที่สามารถพัฒนาในหลักสูตรระดับสูง ถ้าพบว่าไม่มีแรงงานที่มีศักยภาพในการอบรมมากพบ การเปิดหลักสูตรดังกล่าวต้องเลื่อนเวลาออกไปโดยตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ การจัดอบรมหลักสูตร Master Trainer ซึ่งดำเนินการได้ 1 ครั้ง (เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561)

นอกจากนี้ มีประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานว่า ควรให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการทำงานและการบริการเป็นสิ่งสำคัญที่จะมีผลต่อการบริการและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอันจะส่งเสริมการทำงานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (ชวิษ เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561)

#### 6.6 การเสนอแนะกลยุทธ์ของภาครัฐในนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักร ภาคราชการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิและนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix นำมาสู่การสังเคราะห์กลยุทธ์ได้ 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์ SO (จุดแข็ง – โอกาส) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก
2. กลยุทธ์ ST (จุดแข็ง – อุปสรรค) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ป้องกัน
3. กลยุทธ์ WO (จุดอ่อน – โอกาส) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข
4. กลยุทธ์ WT (จุดอ่อน – อุปสรรค) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ตั้งรับ

ทั้งนี้สามารถสังเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักร ภาคราชการท่องเที่ยวของประเทศไทย ดังตารางที่ 4.74 ได้ดังนี้



ตารางที่ 4.74 TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการ  
ที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ปัจจัยภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดำเนินการทุกจังหวัด (S1)</li> <li>● รู้ว่ามีผลดีต่อการพัฒนา(S2)</li> <li>● มีหลักสูตรสอน/รับรองหลากหลาย(S3)</li> <li>● มีพรบ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน บังคับ(S4)</li> <li>● สปก. ได้คนมีทักษะจริง(S5)</li> <li>● แรงงานที่ผ่านรับรอง/มีฝีมือ ได้ค่าจ้างเพิ่ม (S6)</li> <li>● รัฐบริการให้เปล่า/ราคาถูก(S7)</li> <li>● เกิดการจ้างงานสูง(S8)</li> <li>● มีกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน(S9)</li> <li>● การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S10)</li> <li>● มีมาตรฐานที่פקบังคับ(S11)</li> <li>● หลายหน่วยงานหน้าพัฒนาคุณภาพ แรงงาน(S12)</li> <li>● เอกชนมีหน้าที่รายงานผลการฝึกกับรัฐ (S13)</li> <li>● หน่วยงานภาครัฐบางแห่งมีการจัดเก็บ ข้อมูลบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอย่างเป็น ระบบ (S14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดประชาสัมพันธ์ให้รู้(w1)</li> <li>● โครงการไม่ต่อเนื่อง(w2)</li> <li>● ข้อยกเว้นคน ๆ คน (w3)</li> <li>● กฎระเบียบไม่ยืดหยุ่น(w4)</li> <li>● ความเหลื่อมล้ำอบรมจังหวัดรอง (w5)</li> <li>● หน่วยงานไม่บูรณาการ(w6)</li> <li>● หน่วยงานไม่มีอำนาจจัดการ(w7)</li> <li>● จนท.มีข้อจำกัดการพัฒนาางาน(w8)</li> <li>● ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องอื่น (w9)</li> <li>● รัฐอบรมไม่ตอบโจทยธุรกิจ(w10)</li> </ul>
ปัจจัยภายนอก		
โอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์การแก้ไข (WO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● แรงงานมีเอกลักษณ์ความเป็นไทย(O1)</li> <li>● แรงงานพัฒนาแข่งกับชาติอื่นได้(O2)</li> <li>● สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมไทย นโยบายรัฐเอื้ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว (O3)</li> <li>● ภาพลักษณ์สปก.ดี(O4)</li> <li>● รัฐทำงานบูรณาการ(O5)</li> <li>● เปิดประชาคมอาเซียน(O6)</li> <li>● เทคโนโลยีสื่อสารอำนวยความสะดวก (O7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดการข้อมูลภาครัฐเพื่อใช้ในการกำหนด นโยบาย /หลักสูตร (S1+S2+S3+S4+S12+S13+O3+O5+O7)</li> <li>● ภาครัฐเผยแพร่แบบอย่างที่ดี ต่อ สถานประกอบการ (S9+S12+S13+O5+O7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างภาคีในการพัฒนาฝีมือ แรงงาน (W10+O5)</li> <li>● การปรับปรุงระบบการจัดการ ภาครัฐในประเด็นการพัฒนาผลิต ภาพ แรง งาน (W6+W7+W8+W9+O5)</li> </ul>

ตารางที่ 4.74 (ต่อ)

อุปสรรค	กลยุทธ์ป้องกัน(ST)	กลยุทธ์ตั้งรับ (WT)
● พฤติกรรมนักท่องเที่ยว(t1)	● การสร้างความ โอกาสการพัฒนาฝีมือแรงงานให้เท่าเทียม (S1+S4+T2+T3)	● บทบาทภาครัฐเป็นผู้ควบคุม (W2+W3+ W10+T3+ T5)
● สปก.ขนาดเล็กขาดคนทำงานแทนระหว่างอบรม(t2)	● การจัดระบบจูงใจให้แรงงานมาอบรม (S1+S3+ S7+ S9+T1+T2+T3+T4+T5)	● การ ประชา สัม พัน ธ์ ไป ยัง กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (W1+T2+T3)
● สปก.ให้ความสำคัญทางธุรกิจมากกว่าแรงงาน(t3)		
● กำลังแรงงานลดลง(t4)		
● การบริหารภาครัฐไม่ตอบสนองประชาชน(t5)		

จากตารางที่ 4.74 สามารถอธิบายข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก สำหรับภาครัฐดังนี้

### 1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO : จุดแข็ง – โอกาส)

1.1 การจัดการข้อมูลภาครัฐเพื่อใช้การกำหนดนโยบาย/หลักสูตร (S1+S3+S4+S13+S14+O3+O5+O7)

1) การวิเคราะห์ศักยภาพการท่องเที่ยวในพื้นที่ แนวโน้มเทคโนโลยีในการบริการที่พัก มากำหนดแนวทางการฝึกอบรมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่มาจากบทบาทของภาครัฐ เพื่อสนับสนุนให้สถานประกอบการเข้ามาฝึกอบรมได้ และการกำหนดขอบเขตหลักสูตรที่ทันสมัย สำหรับให้สถานประกอบการที่จัดฝึกอบรมมีแนวทางในการพัฒนาแรงงานไปในทิศทางเดียวกัน

2) การส่งเสริมให้ภาครัฐเป็นตัวกลางในการจัดการข้อมูล และมีการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงานร่วมกัน โดยแต่ละหน่วยที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องมีการออกแบบการจัดเก็บข้อมูลเมื่อภาคเอกชน/แรงงานเข้ามาติดต่อกับภาครัฐ อาทิ การยื่นหลักฐานการฝึกอบรมแรงงาน การเข้ารับการประเมินทักษะจากหน่วยงานรับรอง จากนั้นมีระบบการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ ทั้งการออกแบบหลักสูตรอบรม หรือการทำความเข้าใจร่วมกันกับภาคีในการฝึกอบรมแรงงานร่วมกันจากภาครัฐ เอกชน และสถานศึกษา

3) การส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานสาขาบริการที่พักในประเด็นเร่งด่วน (S1+S2+S3+S12+O1+O2) โดยมี 2 ประเด็นย่อย คือ

- ทักษะทางด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร เช่น การสนทนาพื้นฐาน โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความถึงต้องของหลักภาษา รวมทั้งการพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านการดำเนินงานของสถาบันเอกชน /รัฐที่เกี่ยวข้อง

- การฝึกทักษะทางการคิด เนื่องจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีจะมีผลต่อการทำงานในอนาคต ดังนั้นการพัฒนากล้ามเนื้อแรงงานอันนำมาสู่การเพิ่มผลิตภาพแรงงานจำเป็นต้องเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานเพื่อการจ้างงาน (Employability Skills) และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการมาก (เสาวณี จันทะพงษ์ และ กัมพล พรพัฒน์ไพศาล, 2562)

1.2 ภาครัฐเผยแพร่แบบอย่างที่ดีต่อสถานประกอบการ (S9+S12+S13+O5+O7)

การส่งเสริมให้สถานประกอบการดำเนินการพัฒนาคุณภาพแรงงาน โดยภาครัฐที่เกี่ยวข้องรวบรวมแบบอย่างที่ดี (Best practice) มาจัดระบบ และถ่ายทอดไปสู่สถานประกอบการที่มีความเกี่ยวข้อง โดยรวบรวมข้อมูลสถานประกอบการที่พิกัดดำเนินการดีจากการจัดอันดับของเว็บไซต์ด้านการท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง นอกจากนี้ควรจัดสภาพแวดล้อมสนับสนุนสร้างสรรค์ อาทิ การประกวดรางวัลการพัฒนาสถานประกอบการและคุณภาพแรงงาน สาขาบริการที่พิกัด (สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ, 2549) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

## 2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO จุดอ่อน-โอกาส)

### 2.1 การสร้างภาคีในการพัฒนาฝีมือแรงงาน (W10+O5)

การสร้างภาคีความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐที่มีศักยภาพ ภาคเอกชน หรือสมาคมวิชาชีพเข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน จัดให้มีระบบการจดทะเบียนบัญชีรายชื่อสถาบันที่ปรึกษา บริษัทที่ปรึกษา วิทยากร บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการประเมินรับรองมาตรฐานที่ปรึกษา/วิทยากร (สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ, 2549) เพื่อความสะดวกและคล่องตัวต่อการดำเนินงานที่องค์กรผู้เชี่ยวชาญมีความชำนาญกว่าภาครัฐที่มีหลายภารกิจในเวลาเดียวกัน

2.2 การปรับปรุงระบบการจัดการภาครัฐในประเด็นการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน (W6+W7+W8+W9+O5)

การปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับเปลี่ยนกระบวนการ (Re- Engineering) ผ่านการปฏิรูประบบพิจารณาจากภารกิจที่ไม่จำเป็นให้ตัดทิ้งหรือให้หน่วยงานที่เหมาะสมทำงาน อาทิ บทบาทขององค์กรอบรมมีจุดแข็งด้านการพัฒนาแรงงานในสายการผลิตภาคอุตสาหกรรมไม่ใช่ภาคบริการ ควรปรับภารกิจด้านการบริการไปสู่หน่วยงานอื่น แล้วทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมอนุญาตแทน รวมทั้งการเน้นกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงสามารถทำให้เบ็ดเสร็จ อาทิ การทดสอบมาตรฐานฝีมือที่ผูกกับค่าจ้างสามารถนำไปใช้กับ

นายจ้างได้เท่าเทียมกัน ทั้งนี้กระบวนการพิจารณากระบวนการใหม่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงกับความสามารถและใช้คนได้สอดคล้องกับศักยภาพ ลดปัญหาความไม่สมดุลของทรัพยากรของนโยบาย

### 3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST จุดแข็ง – อุปสรรค)

3.1 การสร้างความโอกาสการพัฒนาฝีมือแรงงานให้เท่าเทียม (S1+S4+T2+T3) โดยมีประเด็นย่อยดังนี้

- การเพิ่มมาตรการจูงใจ (Incentive) ให้กับสถานประกอบการที่มีลูกจ้างน้อยกว่า 100 คน ที่ส่งเข้าอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน อาทิ ถ้าสถานประกอบการที่มีลูกจ้างน้อยยังมีการอบรมจะได้สิทธิพิเศษเพิ่มขึ้น

- การเสริมสร้างกลไกที่เชื่อมโยงกับผลตอบแทนจากการทำงานให้มากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดให้มีสภาพบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรมและครอบคลุมจากการรับรองของทุกหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาผลิตภาพแรงงานเป็นไปทิศทางเดียวกัน เนื่องจากปัจจุบันแรงงานที่ผ่านการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานสามารถได้รับอัตราค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน แต่ผู้ผ่านการรับรองตามมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพจะได้รับค่าจ้างเพิ่มตามคุณวุฒิของสถานประกอบการ

- การปรับปรุงเงื่อนไขหลักสูตรการฝึกอบรม โดยเฉพาะการบริหารจัดการ ภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 อาทิ การเปลี่ยนแปลงระยะเวลาในการฝึกอบรมจาก 6 ชั่วโมง เป็น 3 ชั่วโมงสำหรับหลักสูตรยกระดับฝีมือแรงงาน หรือเปิดโอกาสให้สะสมชั่วโมงการอบรม การเพิ่มจำนวนผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตร โดยไม่จำกัดจำนวน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการจัดหลักสูตร และการจัดสรรกำลังคนเข้าอบรม โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดเล็กที่มีแรงงานสลับเปลี่ยนจำนวนน้อย ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติของการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

3.2 การจัดระบบจูงใจให้แรงงานมาอบรม (S1+ S3+ S7+ S9+T1+T2+T3+T4+T5)

- การจัดการในฝั่งของแรงงาน มีระบบการจูงใจให้แรงงานเข้ามาอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยใช้เงินอุดหนุนจากภาครัฐในการจ้างค่าจ้างให้แรงงานมาอบรม เพื่อชดเชยรายได้ที่เสียไปในช่วงที่เข้ามาอบรม ซึ่งมาตรการนี้ควรใช้กับแรงงานที่มีทักษะไม่สูงมาก ได้รับค่าจ้างไม่สูงมาก หรือแรงงานสูงอายุที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาทักษะ (Ministry of Manpower Singapore, 2019)



- การจัดการในฝั่งของสถานประกอบการ นอกเหนือจากการได้รับเงินอุดหนุนในการส่งแรงงานเข้ารับการพัฒนาฝีมือแรงงานตามเงื่อนไขของพระราชบัญญัติการส่งเสริมและพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ยังเสนอให้หน่วยงานภาครัฐใช้ระบบการจัดหางาน Part-time ออนไลน์ เพื่อเป็นแรงงานทดแทนให้สถานประกอบการในช่วงเวลาที่บุคลากรของตนเข้ารับการอบรม ทั้งนี้การจัดการในระบบดังกล่าวเป็นการสนับสนุนการทำงานผ่านระบบเศรษฐกิจ Platform ซึ่งภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มในประเด็นการสร้างความเป็นธรรมให้แรงงานและผู้ประกอบการที่รับงานชั่วคราว ความปลอดภัยของการใช้ข้อมูลด้านการบริการ รวมทั้งมาตรการทางภาษีที่เหมาะสมกับการใช้ช่องทางดังกล่าวในการพัฒนาฝีมือแรงงาน (อรรถณัฐ จันทนะสมบัติ และ เกียรติศักดิ์ ชีระโกวิทขจร, 2561)

#### 4. กลยุทธ์เชิงตั้งรับ (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม)

##### 4.1 บทบาทภาครัฐเป็นผู้ควบคุม (W2+ W3+ W10+T3+ T5)

การปรับตัวบทบาทภาครัฐจากผู้ปฏิบัติ (Operator) คือ การจัดอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็น ผู้ควบคุม (Regulator) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม/จัดทดสอบ หรือผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Facilitator) การพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545

##### 4.2 การประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (W1+T2+T3)

การประชาสัมพันธ์กองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานที่สามารถใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนสำหรับค่าใช้จ่ายการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ฝึกอบรมแรงงาน หรือ การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน ให้เป็นที่รับรู้ของสังคม มุ่งเป้าในสถานประกอบการขนาดเล็กที่ไม่ได้เข้าข่ายตามพระราชบัญญัติการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ทั้งผ่านสื่อ Online และ Offline แม้ว่าผลการวิจัยไม่ผลความแตกต่างทางนัยสำคัญทางสถิติของการดำเนินนโยบายในแต่ละภูมิภาค และขนาดของสถานประกอบการ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานของภาครัฐมีความเท่าเทียมในทุกพื้นที่ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจของสถานประกอบการแต่ละแห่ง ภาครัฐควรมีบทบาทในการสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่มีทุนมาก เนื่องจากสถานประกอบการขนาดใหญ่มีความสามารถมากกว่า (Adam Blake, 2006)

ทั้งนี้ ข้อเสนอดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรภาครัฐ มีการดำเนินงานเป็นระบบราชการ 4.0 อาทิ (1) การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (open and connected government) ในส่วนของการแลกเปลี่ยนข้อมูล และเปิดกว้างใช้กลไกการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพแรงงาน จากภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ทำให้เกิดลักษณะเครือข่าย (2) การสร้างขีดความสามารถสูงและทันสมัย (Smart and high performance government) จากการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่มีอยู่จาก

การปฏิบัติงาน ที่ผ่านการออกแบบให้เกิดการใช้ประโยชน์สำหรับการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ความเสี่ยง หรือการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่องค์กร และ(3) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric government) คือ การคาดการณ์และลงมือเข้าไปดำเนินนโยบายในสถานประกอบการ/แรงงานในพื้นที่ใดที่ต้องพัฒนาจากข้อมูลที่มี และการระดมกลุ่มเป้าหมายได้ถูกก่อนสถานประกอบการเป็นฝ่ายเสนอ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560)



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย (The Effectiveness of Policy Implementation of Labour Productivity in Accommodation Services on Tourism Sector) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างจากสถานประกอบการที่พัก ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากตัวแทนของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอนคือ 1) สรุปผลการวิจัย 2) อภิปรายผล และ 3) ข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพัฒนาการของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย
4. เพื่อประเมินและเสนอแนะกลยุทธ์ของนโยบายภาครัฐในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

## 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปวิธีดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

### 1.2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากร คือ ผู้ประกอบการสาขาบริการที่พัก จากฐานข้อมูลที่จดทะเบียนกับกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย จำนวน 9,556 แห่ง (กรมการปกครอง, 2560) ผู้ศึกษาสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการสาขาบริการที่พักที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของยามานะ (Yamane) ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ทั้งหมด 384 แห่ง ใช้การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แบ่งกลุ่มตามภูมิภาค ในแต่ละภูมิภาคแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 น้อยกว่า 60 ห้อง กลุ่มที่ 2 ตั้งแต่ 60 – 149 ห้อง และกลุ่มที่ 3 ตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป เพื่อให้ได้ตัวแทนจากผู้ประกอบการในจำนวนเท่า ๆ กัน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละภูมิภาค

สำหรับการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) รวม 3 คน ซึ่งประกอบด้วย 1) กรมการท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นหน่วยงานทำหน้าที่กำกับดูแลมาตรฐานสถานประกอบการบริการที่พัก 2) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการพัฒนาคุณภาพแรงงาน ตั้งแต่การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าทำงาน การพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และ 3) สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว

### 1.2.2 เครื่องมือการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะ คือ เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย และส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ของประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยผู้ศึกษาได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาด้านการวิจัยตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content analysis) ในแบบสอบถามเพื่อให้ความคิดเห็น พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบข้อคำถามว่าสามารถสื่อความหมายได้ตามที่ต้องการและมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยทดสอบความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ คือ ส่วนที่ 1 ตัวแปรอิสระประกอบด้วย (1) ปัจจัยสภาพแวดล้อม เท่ากับ 0.935 (2) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ เท่ากับ 0.969 (3) ปัจจัยด้านสถานประกอบการ เท่ากับ 0.968 (4) ปัจจัยด้านแรงงาน เท่ากับ 0.960 ส่วนที่ 2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย เท่ากับ 0.967 โดยแบบสอบถามทั้งหมด เท่ากับ 0.984 จากผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นในระดับสูง

2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์บุคลากรภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการออกนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ โดยใช้ในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน โดยแบ่งเป็นความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย รวมทั้งความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้ประกอบการสถานประกอบการที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว โดยสุ่มตัวอย่างจำนวน 384 แห่ง ตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2.1 แล้วจัดส่งไปรษณีย์เกินจากที่กำหนดไว้เป็น 650 แห่ง ซึ่งเกินกว่าที่กำหนดไว้ร้อยละ 69.27 แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนที่มีความสมบูรณ์จำนวน 117 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 30.20 ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับตามทฤษฎีของ Aaker, Kumar and Day (2001) โดยกำหนดไว้อย่างน้อยในอัตราร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนการสัมภาษณ์ได้ใช้การสัมภาษณ์ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน จากตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2.2

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและบันทึกต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำราวิชาการ เอกสาร วารสาร งานวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากอินเทอร์เน็ต

#### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ได้มาจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(2) สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่า T-test การทดสอบค่า F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression)

2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) มาจากการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธี คือ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Inductive Analysis) และการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis)

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 พัฒนาการนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 – 2561

สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องช่วงเวลาก่อนปี พ.ศ. 2550 ประเทศไทย มีความต้องการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถแต่ประสบปัญหาการขาดแคลนด้านคุณภาพในการทำงาน โดยเฉพาะทักษะในระดับกลางและสูง รวมทั้งการขาดแคลนเชิงปริมาณ ส่วนด้านการท่องเที่ยว พบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและวัฒนธรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวสนับสนุนให้เกิดการจ้างงานโดยตรงและทางอ้อม แต่อย่างไรก็ตามการจัดบริการยังมีอุปสรรคเนื่องจากยังไม่เชื่อมโยงกับบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลต่อการจ้างงานอย่างเป็นระบบ และที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านประชากรที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเป็นปัจจัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 เพื่อให้เกิดความร่วมมือ

ในการพัฒนาพัฒนาคุณภาพแรงงานระหว่างรัฐและเอกชนร่วมกัน จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวส่วน มีความสัมพันธ์กับแนวนโยบายและการนำไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาดังนี้

1) ช่วงเวลาปี พ.ศ. 2550 – 2554

เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมให้จูงใจต่อการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน ดังจะเห็นได้จาก แนวนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มีผลต่อการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะและทักษะแรงงานผ่านการจัดหลักสูตร ฝึกอบรมระยะสั้นหลากหลายเพื่อสร้างทางเลือกในการประกอบอาชีพหรือเปลี่ยนงาน ส่งเสริมการ ฝึกงานในสถานประกอบการ ผลักดันองค์กรอื่น ๆ ในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ จัดระบบคุณวุฒิ วิชาชีพในสาขาที่มีความพร้อมและตรงกับความต้องการเพื่อให้แรงงานได้รับค่าจ้างที่เหมาะสม และการปรับโครงสร้างภาคบริการ พัฒนาการท่องเที่ยวให้เป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศ รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำนโยบายไปปฏิบัติ อาทิ การดำเนินมาตรฐานที่พักเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการนักท่องเที่ยวจากสำนักพัฒนามาตรฐาน การท่องเที่ยว (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นกรมการท่องเที่ยว) การจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อดำเนินการระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่จะช่วยยกระดับคุณภาพแรงงานทั้งด้านทักษะชีวิตและ ด้านเศรษฐกิจ และการดำเนินการส่งเสริมพัฒนาฝีมือแรงงานจากการดำเนินการของภาครัฐ และความร่วมมือกับสถานศึกษา และองค์กรเอกชน ตามภารกิจของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมทั้งการ ให้ความสำคัญกับกลุ่มแรงงานภาคบริการสาขาบริการที่พักในพื้นที่จังหวัดท่องเที่ยวสำคัญ

2) ช่วงเวลาปี พ.ศ. 2555 – 2559

เน้นการเตรียมพร้อมรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานภายใต้ของตกลง อาเซียน 32 ตำแหน่งงานในสาขาการท่องเที่ยว รวมทั้งดำเนินนโยบายการสร้างสภาพแวดล้อมให้จูง ใจต่อการพัฒนาฝีมือแรงงาน ดังจะเห็นได้จาก แนวนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่มีผลต่อการนำไปปฏิบัติได้แก่ การสร้างความเป็นธรรมในสังคม ผ่าน ระบบการสร้างงานที่มีระบบค่าจ้างและสวัสดิการที่เป็นธรรม การพัฒนากำลังแรงงานระดับกลาง ให้มีสมรรถนะในการประกอบอาชีพเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย ร่วมกันสร้างเครือข่าย การผลิตและพัฒนาากำลังแรงงานกับภาคส่วนต่าง ๆ และการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ส่วนด้านการท่องเที่ยวเน้นการบริหารจัดการท่องเที่ยวโดยยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่อง ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เกิดขึ้นนั้น อาทิ การปรับปรุง หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสาขาบริการที่พัก อาทิ คุณวุฒิวิชาชีพผู้ประกอบการ การจัดทำมาตรฐาน วิชาชีพด้านการท่องเที่ยวตามข้อกำหนดร่วมกันของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยมีกรมการท่องเที่ยว

เป็นหน่วยงานหลัก รวมทั้งกระทรวงแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และหน่วยอื่นๆ เข้าร่วมเป็นหน่วยงานสนับสนุน และนำมาตรฐานไปประยุกต์ในการทำงานตามภารกิจของตนเอง

### 3) ช่วงเวลาปี พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน

เน้นการพัฒนาศักยภาพแรงงานให้รองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังจะเห็นได้จาก การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะคนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศ โดยใช้มาตรการจูงใจให้คนเข้ามาพัฒนาทักษะฝีมือ จากการศึกษาการวัดประสิทธิผล เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงานที่จะสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีแผนดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งการพัฒนา ระบบคุณวุฒิและมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนามาตรฐานการบริการท่องเที่ยว การปรับทักษะแรงงานที่จะมีผลต่อความเชื่อมั่นของนายจ้างในการได้แรงงานที่มีคุณภาพ และการประกันรายได้ของแรงงานที่มีฝีมือ

อาจกล่าวได้ว่าแนวโน้มนโยบายของภาครัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 - ปัจจุบัน เป็นในทิศทางเดิมตามภารกิจของหน่วยงาน แต่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นแหล่งรายได้ของประเทศ ส่งผลถึงการจ้างงานที่เกี่ยวข้อง แต่อย่างไรก็ตามมีเพียง 1-2 สาขาอาชีพที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน และมีเกณฑ์คุณวุฒิวิชาชีพที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ต่อการสร้างแนวทางการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก

#### 1.3.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานประกอบการที่พักที่เป็น กลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 117 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 74 คน (ร้อยละ 63.79) ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 34 คน (ร้อยละ 29.31) ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จำนวน 68 คน (ร้อยละ 58.12) เมื่อพิจารณาลักษณะสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้ จำนวน 35 แห่ง (ร้อยละ 29.91) เป็นสถานประกอบการที่เจ้าของบริหารเอง จำนวน 101 แห่ง (ร้อยละ 86.32) มีจำนวนห้องพักอยู่ระหว่าง 60-149 ห้อง จำนวน 41 แห่ง (ร้อยละ 35.04) มีพนักงานในสถานประกอบการเฉลี่ย 76.33 คน ใช้การจ้างงานประจำจำนวน 111 แห่ง (ร้อยละ 94.77) พนักงานส่วนใหญ่ทำงานไม่ตรงกับสาขาที่จบมาจำนวน 84 แห่ง (ร้อยละ 71.79) และมีแรงงานเพียงพอต่อความต้องการจำนวน 96 แห่ง (ร้อยละ 82.05)



### 1.3.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย (ตัวแปรอิสระ)

#### 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมพบว่ามีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 ทั้งนี้ มีรายละเอียดปัจจัยสภาพแวดล้อมแต่ละด้านดังต่อไปนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายนอกประเทศมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.48 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้

- ก. ด้านเทคโนโลยีมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91
- ข. ด้านสิ่งแวดล้อมมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.68
- ค. ด้านกฎหมายมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.56
- ง. ด้านเศรษฐกิจมีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.34
- จ. ด้านสังคมมีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.20
- ฉ. ด้านการเมืองมีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.12

(2) สภาพแวดล้อมภายในประเทศมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.68 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้

- ก. ด้านเทคโนโลยีมีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ย 3.93
- ข. ด้านสังคมมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.85
- ค. ด้านการเมืองมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.64
- ง. ด้านกฎหมายมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.63
- จ. ด้านเศรษฐกิจมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.62
- ฉ. ด้านสิ่งแวดล้อมมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.43

#### 2) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.40 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย ดังนี้

(1) ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายมีความเห็น ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.52

(2) ด้านทรัพยากรมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.49

(3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม มีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.41

(4) ด้านการติดต่อสื่อสารมีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38

(5) ด้านการบังคับมีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.33

(6) ด้านความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย มีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.22

(7) ด้านลักษณะของหน่วยงานมีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.14

### 3) ปัจจัยสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยสถานประกอบการ พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) การบริหารงานมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.65

(2) ทำเลที่ตั้งมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.64

(3) รูปแบบธุรกิจมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.50

(4) การใช้เทคโนโลยีมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.47

(5) การสนับสนุนจากภาครัฐมีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.06

### 4) ปัจจัยแรงงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยแรงงาน พบว่า พบว่า มีอิทธิพล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) สุขภาพของพนักงานมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.62

(2) ประสบการณ์ในการทำงานมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.53

(3) การเข้ารับการพัฒนาทักษะมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.46

(4) ความสามารถในการทำงานมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.45

(5) อายุมีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.44

(6) ระดับการศึกษามีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.37

(7) ลักษณะการจ้างงานมีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.33

### **1.3.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย (ตัวแปรตาม)**

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย พบว่า มีระดับผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้

1) ประสิทธิผลต่อสถานประกอบการ มีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.42

2) ประสิทธิผลต่อประเทศ มีความเห็นระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.42

3) ประสิทธิผลต่อแรงงาน มีความเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.39

### 1.3.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐาน 4 ประเด็น โดยผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1) สมมติฐานข้อที่ 1 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ร้อยละ 80 พบว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2) สมมติฐานข้อที่ 2 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน พบว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในแต่ละภาคไม่มีความแตกต่างกัน

3) สมมติฐานข้อที่ 3 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีความแตกต่างกัน พบว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในสถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน

4) สมมติฐานข้อที่ 4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยด้านแรงงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยพิจารณา 2 มิติ ดังนี้

#### (1) มิติภาพรวม

ปัจจัยด้านแรงงานเป็นตัวแปรลำดับแรกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้ร้อยละ 68.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม สามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัว เข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้ร้อยละ 70.4 โดยนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.239 + 0.702X_4 + 0.208X_1$$

$Y$  คือ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

$X_4$  คือ ปัจจัยแรงงาน

$X_1$  คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม

## (2) มิติเชิงปัจจัยย่อย

ปัจจัยการเข้ารับการพัฒนาทักษะ (อยู่ในปัจจัยแรงงาน) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้ร้อยละ 68.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยลักษณะการจ้างงาน (อยู่ในปัจจัยแรงงาน) สามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 7.60 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านสังคม (อยู่ในปัจจัยสภาพแวดล้อม) สามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 4 คือ ปัจจัยรูปแบบธุรกิจ (อยู่ในปัจจัยสถานประกอบการ) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับสุดท้าย คือ ความสามารถในการทำงาน (อยู่ในปัจจัยด้านแรงงาน) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 5 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้ร้อยละ 73.6 โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สมการถดถอย } Y = & 0.259 + 0.161x_{4,7} + 0.267x_{4,1} + 0.132x_{1,2,3} \\ & + 0.158x_{3,3} + 0.184x_{4,6} \end{aligned}$$

$Y$  คือ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

$X_{4,7}$  คือ ปัจจัยการเข้ารับการพัฒนาทักษะ

$X_{4,1}$  คือ ปัจจัยลักษณะการจ้างงาน

$X_{1,2,3}$  คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านสังคม

$X_{3,3}$  คือ ปัจจัยรูปแบบธุรกิจ

$X_{4,6}$  คือ ปัจจัยความสามารถในการทำงาน

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่อง ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย เรียงลำดับ คือ 1) ปัจจัยแรงงาน และ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อม โดยตัวแปรอิสระปัจจัยแรงงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย อาจกล่าวได้ว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาแรงงาน และการคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว ก็ยังส่งเสริมให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย เป็นที่ประจักษ์เพิ่มขึ้น

### **1.3.6 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פקภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย**

ผลการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) และข้อเสนอแนะที่มีต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

1) จุดแข็ง พบว่าภาพรวมได้สะท้อนถึงบทบาทของภาครัฐที่ทำหน้าที่กำหนดและใช้นโยบายผ่านเครื่องมือของภาครัฐ ทั้งการดำเนินงานของภาครัฐในการส่งเสริม สนับสนุน และการควบคุม ทั้งการบังคับใช้มาตรฐานและบังคับใช้กฎหมายส่งเสริมการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน โดยเน้นให้สถานประกอบการ แรงงาน เข้ารับการฝึกอบรมทักษะ

2) จุดอ่อน พบว่าภาพรวมได้สะท้อนถึงอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติจากการบริหารจัดการภาครัฐที่ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการประชาชน รวมทั้งอุปสรรคในการดำเนินงานของภาครัฐเอง เนื่องจากข้อจำกัดในประเด็นของทรัพยากร งบประมาณ รวมทั้งความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

3) โอกาส พบว่า ภาพรวมได้สะท้อนถึงปัจจัยแวดล้อมที่ส่งเสริมอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวอันส่งผลต่อการจ้างงานทั้งที่มาจากสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ สังคมวัฒนธรรม บริบทความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน ในขณะที่ส่วนการดำเนินนโยบายของภาครัฐมีโอกาสของการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาการพัฒนาผลิตภาพแรงงานร่วมกัน

4) ภัยคุกคาม พบว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีผลต่อการทำธุรกิจที่פקและการจ้างงานในสถานประกอบการ ซึ่งแสดงถึงข้อจำกัดของสถานประกอบการในการบริหารจัดการองค์กร และการพัฒนาแรงงาน

5) ข้อเสนอแนะ พบว่าข้อเสนอสำหรับการแก้ไขจุดอ่อนของการดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ การเสริมสร้างโอกาสจากการจัดสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน อันส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน รวมทั้งภัยคุกคามจากกระบวนการ disruptive technology ด้านการบริการที่פקภาคเอกชนกำลังเผชิญและภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้อง

### 1.3.7 การสังเคราะห์ Tow Matrix นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

เมื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק สามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק สำหรับภาครัฐ โดยใช้วิธี Tow Matrix กำหนดเป็นกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้

#### 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO : จุดแข็ง – โอกาส) ได้แก่

(1) การจัดการข้อมูลภาครัฐเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย/หลักสูตร เน้นการวิเคราะห์ศักยภาพของการท่องเที่ยว ความต้องการพัฒนาแรงงาน เพื่อให้เกิดการจัดการข้อมูลอันนำมาสู่การวางแผนนโยบาย/หลักสูตรในการพัฒนาผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยวสาขาบริการที่פק โดยเฉพาะการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานสาขาบริการที่פקในประเด็นเร่งด่วน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

(2) ภาครัฐเผยแพร่แบบอย่างที่ดีต่อสถานประกอบการ ทั้งการเผยแพร่ความรู้และการจัดการแข่งขัน

#### 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO จุดอ่อน-โอกาส)

(1) การสร้างภาคีในการพัฒนาฝีมือแรงงาน จากหน่วยงานรัฐที่มีศักยภาพภาคเอกชน หรือสมาคมวิชาชีพเข้ามาร่วมการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

(2) การปรับปรุงระบบการจัดการภาครัฐในประเด็นการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน เพื่อให้ลดความซ้ำซ้อนการดำเนินงาน ตัดภารกิจไม่จำเป็น การจัดระบบการพัฒนาเบ็ดเสร็จเพื่ออำนวยความสะดวกแก่แรงงาน

#### 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST จุดแข็ง – อุปสรรค)

(1) การสร้างความโอกาสการพัฒนาฝีมือแรงงานให้เท่าเทียม ทั้งการลดช่องว่างการพัฒนาของสถานประกอบการขนาดเล็กที่ขาดคนทำงานระหว่างการฝึกอบรม สร้างกลไกผลตอบแทนการทำงานที่มากกว่าค่าจ้างตามกฎหมายกำหนดให้มีสภาพบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม

และครอบคลุมจากการรับรองของทุกหน่วยงาน และการปรับปรุงเงื่อนไขหลักสูตรการฝึกอบรม โดยเฉพาะการบริหารจัดการภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติของการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

(2) การจัดระบบจูงใจให้แรงงานมาอบรม ในส่วนการจัดการในฝั่งของแรงงาน มีระบบการจูงใจให้แรงงานเข้ามาอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยใช้เงินอุดหนุนจากภาครัฐในการจ้างค่าจ้างให้แรงงานมาอบรม เพื่อชดเชยรายได้ที่เสียไปในช่วงที่เข้ามาอบรม และการจัดการในฝั่งของสถานประกอบการ ใช้ระบบการจัดหางาน Part-time ออนไลน์ เพื่อเป็นแรงงานทดแทนให้สถานประกอบการในช่วงเวลาที่บุคลากรของตนเข้ารับการอบรม

#### 4) กลยุทธ์เชิงรับ (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม)

(1) บทบาทภาครัฐเป็นผู้ควบคุม การออกใบอนุญาตรับรอง รวมทั้งภาครัฐควรพัฒนางานด้านคำปรึกษาด้านนโยบาย และการพัฒนาโปรแกรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมคุณภาพและผลิตภาพของคนในสายงานบริการ เพราะสถานประกอบการหลายแห่งมีความทันสมัยกว่า การดำเนินการของภาครัฐเพื่อให้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะหรือลดปัญหาการขาดแคลน

(2) การประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เน้นสถานประกอบการขนาดเล็กที่ไม่ได้เข้าข่ายตามพระราชบัญญัติการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ทั้งผ่านสื่อ online และ offline ให้เข้าถึงการใช้เงินกองทุนสำหรับการพัฒนาฝีมือแรงงาน

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย จะเป็นประโยชน์ต่อภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผลการวิจัยเป็นการแสดงความคิดเห็นของผู้ประกอบการอยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสาขาบริการที่พักรวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน โดยมีประเด็นที่น่าสนใจที่จะนำมาอภิปรายผลดังนี้

### 2.1 ด้านพัฒนาการนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

การดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักภาคการท่องเที่ยว สามารถอภิปรายโดยใช้แนวคิด CIPP Model ของ Stufflebeam (2003) และ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ได้ดังนี้

1. บริบทสภาพแวดล้อม (Context) มาจากปัญหาแรงงานขาดทักษะที่สามารถทำงานได้ตามความต้องการของนายจ้าง นำมาสู่ผลิตภาพแรงงานต่ำ ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Anderson (2002) กล่าวว่าขั้นตอนการระบุปัญหาเป็นการพิจารณาว่าภาครัฐควรเข้าไปดำเนินการหรือไม่ ซึ่งปัญหาด้านแรงงานรัฐตัดสินใจแก้ไข เพราะมีผลต่อภาพรวมความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจในอนาคตอีกทั้งในขณะเดียวกันประเทศไทยมีปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านธรรมชาติและวัฒนธรรมที่สามารถใช้จุดสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาการท่องเที่ยวและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนขีดความสามารถของประเทศ ซึ่งบริบทดังกล่าวเกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 จนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกคือการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีในภูมิภาคอาเซียนเป็นจุดผลักดันให้เกิดกระบวนการพัฒนาแรงงานให้มีความสามารถเป็นตัวเลือกที่ดีในตลาดแรงงาน ซึ่งบริบทสภาพแวดล้อมที่กล่าวมานี้สามารถจัดกลุ่มได้ในส่วนของวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจ

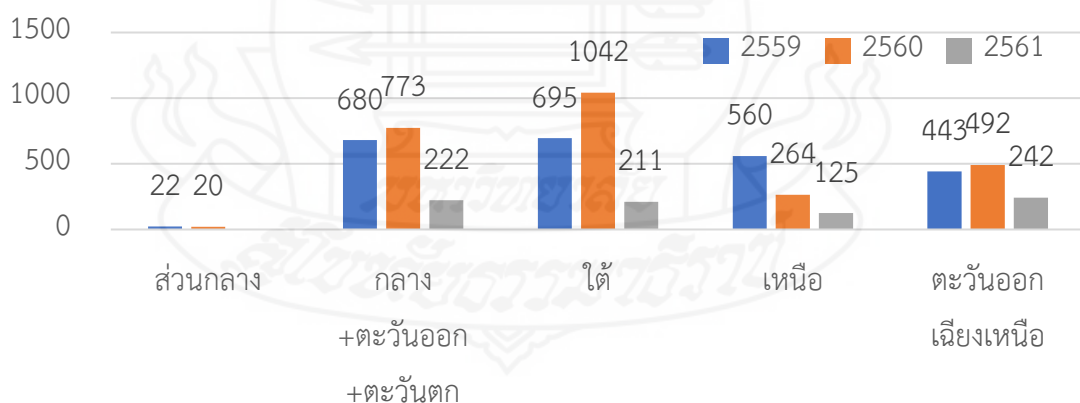
2. ปัจจัยนำเข้า (Input) ในส่วนของแรงงานจบการศึกษาระดับสูงขึ้น แต่ยังคงมีปัญหาเรียน/ทักษะไม่ตรงกับการทำงาน ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐที่ชัดเจนคือ มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาฝีมือแรงงาน และมีพระราชบัญญัติการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 เพื่อให้สถานประกอบการภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพแรงงาน นอกจากนี้มี กรมการท่องเที่ยวที่เข้ามาช่วยในการเพิ่มคุณภาพของสถานประกอบการให้มีมาตรฐาน ส่งเสริมต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ รวมทั้งการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ คือสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อผลักดันระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่อาศัยการใช้ประสบการณ์การทำงานมารับรองความสามารถ

3. กระบวนการ (Process) การดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมและนโยบายรัฐบาล อาทิ ในช่วงต้นที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน บางหน่วยงานมีการจัดอบรมในพื้นที่เป้าหมายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว หรือในช่วงก่อนการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการเตรียมหลักสูตร แนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนไป แต่เมื่อเปิดประชาคมอาเซียนพบว่าสถานการณ์ยังไม่เปลี่ยนแปลงเห็นชัดเจน จึงทำให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรือในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ให้ความสำคัญกับภาคการท่องเที่ยวในฐานะเป็นอุตสาหกรรม S-Curve หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการจัดทำโครงการเพื่อรองรับการพัฒนาในอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ตามลักษณะขั้นตอนการดำเนินงาน



เป็นไปตามภารกิจเดิมที่มีตลอด นอกจากนี้ในกระบวนการที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้พยายามแก้ไขปัญหาแรงงาน อาทิ การมีค่าจ้างที่สูงกว่ามาตรฐานฝีมือแรงงานเพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับแรงงาน การมีระบบคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อเปิดโอกาสให้แรงงานใช้ความสามารถแทนผู้ที่ไม่มีโอกาสเรียนหนังสือ หรืออบรม แต่อย่างไรก็ตามในกระบวนการปฏิบัติของทุกหน่วยงานมีการทำงานที่คล้ายคลึงกัน แต่ละหน่วยงานมีจุดเด่น และความสามารถในการบังคับที่แตกต่างกัน อีกทั้งบางหน่วยงานมีอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานดำเนินการบังคับใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 กรมการท่องเที่ยวกำกับดูแลมาตรฐานที่พัก และเป็นองค์กรหลักดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ซึ่งบางสาขามีความคล้ายคลึงกับการดำเนินงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ส่วนสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ได้ใช้วิธีการสร้างมาตรฐานแรงงานใหม่ที่มาจาก ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาที่แตกต่างจากเดิม แต่ไม่สามารถดำเนินการ โดยเฉพาะการฝึกอบรมเนื่องจากกฎหมายไม่ได้ให้อำนาจหน้าที่นี้ (วรกันต์ ทักขิณเสถียร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

4. ผลผลิต (Product) มีแรงงานและหน่วยงานฝึกอบรมเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับพัฒนาคุณภาพแรงงานตามความร่วมมือที่มีกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในสาขาบริการที่พัก กระจายตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ (ตัวอย่างข้อมูลดังแผนภูมิที่ 5.1) กรมการท่องเที่ยวและสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ อีกทั้งจากข้อมูลในแบบสอบถามพบว่าสถานประกอบการมีความเห็นว่าแรงงานมีความรู้ความสามารถในการทำงานตามเกณฑ์



ภาพที่ 5.1 แผนภูมิจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมสาขาบริการที่พัก จำแนกตามภูมิภาค ประจำปีงบประมาณ 2559 - 2561

ที่มา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (2561)

ประมวลผลโดย ผู้ศึกษา

5. ผลลัพธ์ (Outcomes) แม้ว่าภาพรวมการท่องเที่ยวของไทยจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างรายได้ให้กับประเทศ แต่ในส่วนของแรงงานยังคงประสบปัญหาแรงงานไม่สามารถทำงานได้ตามความต้องการของสถานประกอบการ ดังเห็นได้จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามจากศึกษาครั้งนี้ที่พบว่าข้อคำถามระบุถึงความสามารถในการพัฒนางานระดับสูง สามารถทำงานได้ตามความต้องการของสถานประกอบการ สถานประกอบการมีความเห็นในระดับปานกลาง สอดคล้องกับข้อมูลของ APO ประจำปี 2561 ที่กล่าวว่าผลิตภาพแรงงานไทยน้อยกว่าสิงคโปร์ประมาณ 5 เท่า ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาอันมีระดับผลิตภาพใกล้เคียงและลดลง (เสาวณี จันทะพงษ์ และกัมพล พรพัฒน์ไพศาลกุล, 2562)

จากผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวพบว่า (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2545 และ ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555 และอดิพร เกิดเรือง, 2559)

- การวัดความประหยัด คือ การพิจารณาปัจจัยนำเข้า พบว่าควรทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องภารกิจหลักและความจำเป็นของการทำงานของหน่วยงานเพราะทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของการใช้งบประมาณฝึกอบรมในหลักสูตรที่คล้ายกัน

- การวัดประสิทธิภาพ คือ การวัดการใช้ทรัพยากรว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานหรือไม่ แต่เนื่องจากนโยบายทางด้านสังคมวัดได้ยากเนื่องจากการบริการสาธารณะที่รัฐจำเป็นต้องลงทุน จึงเป็นเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมกับการวัด แต่ผู้วิจัยคาดว่ากรดำเนินงานเกิดผลดีต่อแรงงานที่เข้ารับการที่เกี่ยวข้องเพราะเป็นการจัดบริการของรัฐที่มีผลต่อประชาชน อีกทั้งเป็นการสร้างโอกาสการพัฒนาฝีมือแรงงานให้กับแรงงานที่ทำงานในสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีโอกาสในการเข้ารับการอบรมน้อยกว่าสถานประกอบการขนาดใหญ่

- การวัดประสิทธิผล คือ การวัดผลของนโยบายบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้าพิจารณาวัตถุประสงค์ที่ต้องการเพิ่มผลิตภาพแรงงานให้สูงขึ้น กับผลที่เกิดกับแรงงานในปัจจุบันยังคงจำเป็นต้องมีการทบทวนปรับปรุงนโยบายแผนงาน โครงการ และความเหมาะสมของนโยบายที่เกี่ยวข้อง (Owen, 1993 และ Chelimsky, 1978 อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2549) แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายการพัฒนาผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักยังคงมีความสำคัญในฐานะเป็นภาคอุตสาหกรรมหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจไทย อีกทั้งจำเป็นต้องพัฒนาแรงงานให้มีความสามารถในการสถานการณ์ที่ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมีกำลังแรงงานลดลงและต้องปรับตัวให้เหนือเทคโนโลยีที่จะส่งผลกระทบต่องานในอนาคต

## 2.2 ด้านประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งเป็นระดับความสำเร็จที่สูง ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านแรงงาน ด้านสถานประกอบการ และด้านการพัฒนาประเทศสอดคล้องกับข้อมูลผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงทำงานในปี พ.ศ. 2561 ซึ่งพบว่า สาขาโรงแรมและภัตตาคารเป็นภาคที่มีผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงทำงานสูงสุดในสาขาภาคบริการ ดังข้อมูลในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ดัชนีผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงทำงานปี พ.ศ. 2556-2561

ปี	2556	2557	2558r	2559 r	2560 r	2561 r
เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้	100.00	105.35	105.90	109.73	113.23	115.48
การประมง	100.00	85.69	79.72	88.96	103.13	93.15
เหมืองแร่ เหมืองหิน และอื่นๆ	100.00	93.13	84.32	101.34	97.98	85.59
การผลิต	100.00	100.23	102.61	107.55	112.96	113.27
การไฟฟ้า ก๊าซ และประปา	100.00	87.62	113.30	100.35	99.84	118.94
การก่อสร้าง	100.00	104.95	124.32	131.36	139.74	147.40
การค้าส่ง และค้าปลีก	100.00	101.81	109.84	113.83	123.04	133.68
โรงแรม และภัตตาคาร	100.00	103.29	117.67	126.20	137.39	145.88
การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และคมนาคม	100.00	102.62	108.93	113.40	120.29	127.67
การเงินการธนาคาร	100.00	108.41	116.93	122.39	133.29	142.56
การค้าส่งหาริมทรัพย์ ธุรกิจให้เช่า และธุรกิจอื่นๆ	100.00	102.37	93.27	95.59	97.90	104.60
การบริหารราชการแผ่นดิน	100.00	103.75	105.59	107.43	107.16	105.43
การศึกษา	100.00	103.56	103.40	101.53	102.42	102.32
การบริการสุขภาพ และสังคมสงเคราะห์	100.00	99.62	103.79	105.97	109.05	122.48
การบริการชุมชน สังคม และส่วนบุคคล	100.00	93.67	97.07	99.08	104.22	105.86
ลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล	100.00	103.21	102.03	103.21	112.07	113.86

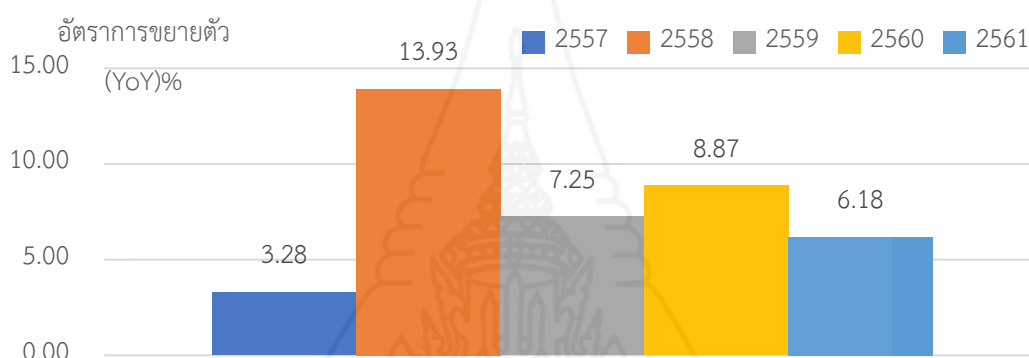
ที่มา ธนาคารแห่งประเทศไทย (2562)

หมายเหตุ 1) r : ปรับปรุง

2) ปีฐาน พ.ศ. 2556

3) คำนวณข้อมูลรายปี โดยผู้วิจัย

แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากอัตราการขยายตัวของผลิตภาพแรงงาน เพื่อให้เห็นอัตราการเติบโตที่แท้จริงพบว่าอัตราการขยายตัวช่วง 3 ปีหลังคือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ทรงตัวเนื่องด้วยปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว ดังแผนภูมิที่ 5.1 ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในปี พ.ศ. 2561 พบว่ามีเหตุการณ์เรือโดยสารนักท่องเที่ยวจีนล่มที่จังหวัดภูเก็ต ส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวจีนที่เป็นนักท่องเที่ยวกลุ่มใหญ่ที่สุดไม่เดินทางเข้ามาในประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดผลิตภาพแรงงานของ ILO (1969 อ้างถึงใน กระทรวงแรงงาน, 2560) กล่าวว่า ปัจจัยทั่วไป (General Factor) อาทิ สภาพดินฟ้าอากาศ เงื่อนไขของธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน



ภาพที่ 5.2 แผนภูมิอัตราการเจริญเติบโตของผลิตภาพแรงงานสาขาโรงแรม และภัตตาคาร ปี พ.ศ. 2557 -2561

ที่มา ธนาคารแห่งประเทศไทย (2562)

หมายเหตุ คำนวณข้อมูลรายปี โดยผู้วิจัย

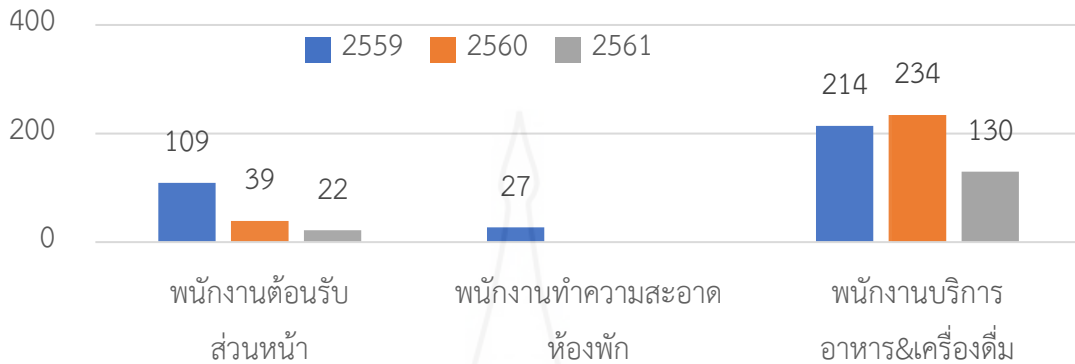
ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแนวคิดประสิทธิผลตามแนวคิดของ Reddin (1970 อ้างใน นุกุล ชูทอง และชัชวาล อรวรงค์สุภทัต, 2559 และวิเชียร วิทย์อุดม, 2558) สามารถแบ่งระดับของการประเมินประสิทธิผลขององค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล (ด้านแรงงาน) 2) ระดับกลุ่มหรือหน่วยงาน (ด้านสถานประกอบการ) 3) ระดับองค์กร (ระดับประเทศ) จึงขออภิปรายดังนี้

### 1. ประสิทธิภาพของนโยบายต่อแรงงาน

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างพบว่าความรู้ความสามารถสำหรับการปฏิบัติงานของแรงงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นสูง สะท้อนได้จากระดับความคิดเห็นจากข้อคำถาม แรงงานคุณภาพสูงเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย 3.44) แรงงานช่วยปรับปรุงการทำงานของสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย 3.44) ซึ่งประสิทธิภาพดังกล่าวมีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดผลิตภาพแรงงานที่มีคนเป็นศูนย์กลางของ Choi Dong-Kyu (2554) ที่กล่าวว่าการเพิ่มศักยภาพมนุษย์ช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์งานและนวัตกรรมไปสู่การเพิ่มผลิตภาพรวมทั้งงานวิจัยจากการศึกษาของสิริวิภา อินทนา (2548) กล่าวว่าตัวแปรที่มีนัยทางสถิติต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในประเทศไทย คือ สัดส่วนแรงงานที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะต่อแรงงานทั้งหมด อภิชาติ ธรรมสิทธิ์ (2551) กล่าวว่าคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของพนักงานไม่ว่าจะทำงานในส่วนใดก็ตาม คือ การมีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานได้หลากหลาย และคุณสมบัติในการพูดภาษาต่างประเทศ ตามลำดับ และ อนุศักดิ์ ทนันทชัย อัสวิน แสงพิบูล และ มนตรี วีระยางกูร (2561) กล่าวว่าการดำเนินงานของโรงแรมอิสระ 3 ดาว ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ที่กล่าวว่าการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จขององค์กรมาจากพนักงาน

แต่อย่างไรก็ตามระดับความคิดเห็นที่อยู่ระดับปานกลาง อาทิ รายได้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 3.32) ส่วนหนึ่งมาจากปัญหาประสิทธิภาพของตลาดแรงงานที่ไม่ได้ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน อาชีพ รวมทั้งความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับแรงงาน (ชวลิต สละ, 2551) โดยจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า แรงงานส่วนใหญ่ในสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประมาณร้อยละ 70 จบไม่ตรงสาขา ซึ่งจากการศึกษาของ Piriya Pholphirul (2017) พบว่า ความไม่สอดคล้องของการศึกษาส่งผลต่อแรงงานในแง่ของรายได้ พบว่าผู้ที่ไม่สอดคล้องในแนวราบ (เปลี่ยนสายจากเรียนสายวิทยาศาสตร์เป็นสายสังคมศาสตร์) จะมีรายได้ต่ำกว่าผู้ที่ประกอบอาชีพตรงสายถึงประมาณร้อยละ 7.2 ส่วนผู้ที่ไม่สอดคล้องในแนวตั้ง (ทำงานต่ำกว่าวุฒิการศึกษาที่จบ) จะมีรายได้ต่ำกว่าร้อยละ 18 ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวมีผลโดยตรงต่อผลิตภาพแรงงาน ส่วนการทำงานมีมาตรฐานสูง การรักษาคุณภาพการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.39) และแรงงานผ่านการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน แรงงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามมาตรฐานฝีมือแรงงานเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย 3.28) และแรงงานได้รับการรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน (ค่าเฉลี่ย 3.24) สาเหตุประการหนึ่ง คือ จำนวนแรงงานที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้มีจำนวนไม่สูงมากนัก

ดังจะเห็นได้จาก จำนวนผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานสาขาบริการที่พักมีผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานในจำนวนหลักร้อย และกระจุกตัวในบางสาขาเท่านั้น

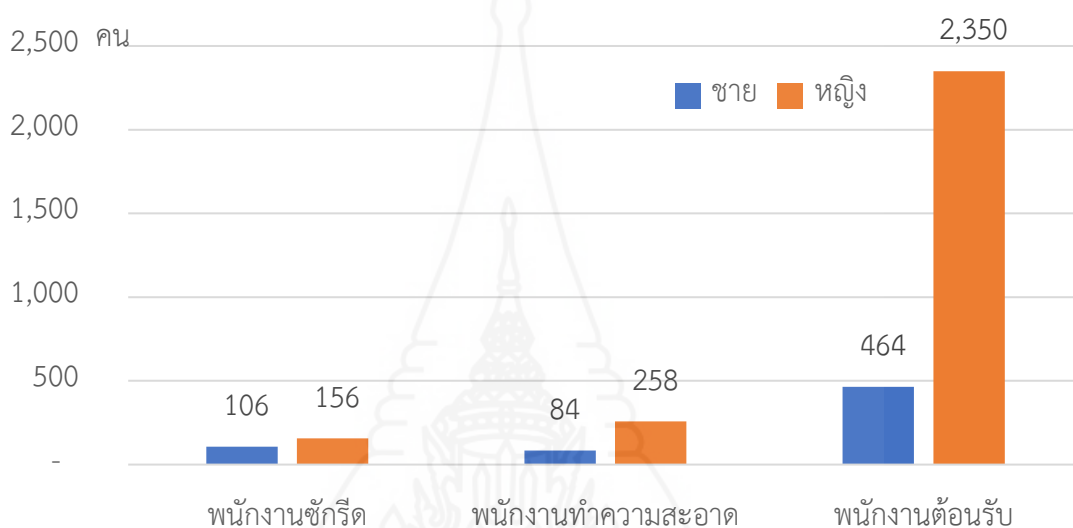


ภาพที่ 5.3 แผนภูมิจำนวนผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานสาขาบริการที่พัก ประจำปีงบประมาณ 2559 - 2561

ที่มา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (2561)  
ประมวลผลโดย ผู้ศึกษา

อีกทั้งการพัฒนามาตรฐานของแรงงานในระดับสากลบางส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการของภาครัฐที่มีความไม่คล่องตัว ดังจากตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ การขับเคลื่อนดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อตกลงยอมรับคุณสมบัติด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (MRAs) ต้องอาศัยการจัดตั้งองค์ประกอบหลายขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการในระดับชาติ จึงทำให้การดำเนินงานอย่างค่อนเป็นค้อยไป ตามการให้ความสำคัญของหน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่อง และยิ่งไปกว่านั้นยังไม่มีมาตรการทางกฎหมายหรือมาตรการเชิงบังคับให้เกิดการปฏิบัติตามข้อตกลงจึงทำให้การขับเคลื่อนเป็นไปด้วยความยากลำบาก (สีบวงส์ กาพวงส์ ธรรมศักดิ์ สงกา วัชรพงษ์ สุชีวงศ์ และณัฐริชา แสงกำ, 2560) อย่างไรก็ตามกรมการท่องเที่ยวได้ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร

วิชาชีพการท่องเที่ยว ซึ่งมีข้อมูลจำนวนบุคลากรการท่องเที่ยว<sup>17</sup> และบุคลากรการท่องเที่ยวอาเซียน ดังข้อมูลตามแผนภูมิที่ 5.4 รวมทั้งมีความพยายามที่จะเชื่อมโยงเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาคุณภาพแรงงานเป็นระบบ โดยเฉพาะการอบรมเพื่อให้แรงงานมีคุณสมบัติครบถ้วนตามตำแหน่งงาน/สมรรถนะเพื่อเข้ารับการประเมินในหลักสูตรต่างๆ อีกทั้งหน่วยงานฝึกอบรม<sup>18</sup> แม้ว่าการดำเนินงานในส่วนนี้เพิ่งเผยแพร่แต่ถ้าดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบจะมีผลดีต่อการพัฒนาแรงงานมาก



ภาพที่ 5.4 แผนภูมิจำนวนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน แยกตามตำแหน่งงาน

ที่มา <http://www.thailandtourismprofessional.org>

<sup>17</sup> ประกอบด้วย 1. ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยว มัคคุเทศก์และผู้นำเที่ยว 2. บุคลากรกรมการท่องเที่ยว 3. ผู้กำกับดูแลการถ่ายทำภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย 4. ผู้ประกอบการผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยว 5. อาสาสมัครด้านการท่องเที่ยว 6. MRA on TP 7. ผู้สนใจทั่วไป และ 8. ผู้ประสานงานการถ่ายทำภาพยนตร์ต่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งข้อมูลนี้ผู้วิจัยเข้าถึงได้ยังไม่สามารถระบุว่าสาขาบริการที่พักอยู่ในประเภทใดแต่คาดว่าจะเป็นอยู่ใน MRA on TP ซึ่งเป็นการอบรมผู้ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมแรงงานซึ่งสาขาที่พักมีการดำเนินงานชัดเจนที่สุด

<sup>18</sup> รายละเอียดเพิ่มเติม <http://www.thailandtourismprofessional.org>

## 2. ประสิทธิภาพของนโยบายต่อสถานประกอบการ

ประสิทธิผลนี้มีความสอดคล้องกับปัจจัยด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน (ILO, 1696 อ้างถึงใน กระทรวงแรงงาน, 2560) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างพบว่าแบ่งเป็น 2 ประเด็นดังนี้

2.1 ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร พบว่ามีระดับความคิดเห็นมากได้แก่ มีความสามารถในการรักษาลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.48) มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.44) ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในการบริการจากพนักงานในช่วงรอบปี (ค่าเฉลี่ย 3.43) ตัวอย่างของภาพลักษณ์องค์กร และผู้บริกรมีความพึงพอใจ สอดคล้องกับ หลักการบริหารสถานประกอบการตามหลัก POSDCORB (Luther Gulick and L.Urwick, 1937) ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการองค์กร เป็นต้น รวมทั้งความสำเร็จสถานประกอบการในภาพรวมพิจารณาได้จากระดับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่พักจากเว็บไซต์ตัวกลางจองโรงแรมที่เป็นของชาวไทยและชาวต่างประเทศ อาทิ ในปี 2017 เว็บไซต์ Hotels.com จัดอันดับให้ที่พักในประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 10 ของโลก ซึ่งมาจากการจัดอันดับของลูกค้าที่ใช้บริการโรงแรมผ่านช่องทาง hotels.com ซึ่งกล่าวถึงศักยภาพของโรงแรมในประเทศไทยมีคุณภาพสูงและมีการบริการที่ดี (Bangkokpost, 2017) และเว็บไซต์ Tripadvisor ได้จัดอันดับที่พัก 25 แห่งที่ดีที่สุดในประเทศไทย ซึ่งกระจายไปยังจังหวัดต่างๆ อาทิ กรุงเทพมหานคร กระบี่ เชียงใหม่ ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี (tripadvisor.com,2019) ซึ่งระดับความคิดเห็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ โกลด์ ดีซีลธรรม (2546) กล่าวว่า การแสดงออกคุณภาพ การให้บริการตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และการควบคุมการผันแปรของการบริการที่ได้ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างความน่าเชื่อถือของสถานประกอบการ

ส่วนการลงทุนพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นการสร้างความคุ้มค่าทางธุรกิจระยะยาว (ค่าเฉลี่ย 3.40) และ มีการปรับปรุงคุณภาพระบบการจัดการธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.40) สอดคล้องแนวคิดของ โกลด์ ดีซีลธรรม (2546) ที่กล่าวว่าคนเป็นปัจจัยเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรที่จะสัมพันธ์กับผลบริการ/ผลงานขององค์กร อีกทั้งการศึกษาของ Hasan Kilic และ Fevzi Okumus (2005) ที่กล่าวว่า การสร้างผลิตภาพของสถานประกอบการจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การรับคน การพัฒนาทักษะพนักงานทุกระดับ การพัฒนาคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งสัมพันธ์กับการกลับมาใช้บริการที่จะส่งผลต่อยอดขาย กำไร การรักษาลูกค้าเดิมและสร้างลูกค้าใหม่ที่จะกลับมาเป็นข้อมูลในการวางแผนทางธุรกิจของหน่วยงานที่จะพัฒนาให้ตอบสนองลูกค้าเป็นวงจรรายอย่างต่อเนื่อง (ศิมาภรณ์ สิทธิชัย และ สิญาธร ขุนอ่อน, 2558) แต่ทั้งนี้ ความสามารถในการ



เพิ่มรายได้มีระดับความคิดเห็นปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.34) สาเหตุหนึ่งมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางธุรกิจที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กแตกต่างจากสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการทำไรได้ดีกว่า และมีการบริหารจัดการอย่างเป็นมาตรฐาน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2561)

2.2 ด้านแรงงาน พบว่า สถานประกอบการมีแรงงานเพียงพอกับความต้องการมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.42) ส่วนสถานประกอบการมีแรงงานคุณภาพตามความต้องการมีระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.33) ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการบริหาร POSDCORB (Luther Gulick and L.Urwick, 1937) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคน ให้เพียงพอกับความต้องการใช้งานสำหรับการดำเนินธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารคนยังคนประสบปัญหาในเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นถึงการขาดประสิทธิภาพของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะการเผยแพร่ข่าวสารด้านตลาดแรงงาน การจ้างงานที่จะมีผลต่อการเลือกเรียน เข้าทำงานของผู้ที่อยู่ในวัยเรียนและวัยแรงงาน (ชวลิต สละ, 2551) ดั่งข้อมูลระบบฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานกำลังคน (Pmanp) ของกระทรวงแรงงานได้คาดการณ์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2564 พบว่าความต้องการกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่พักแรมและบริการด้านอาหาร มีแรงงานส่วนเกินต่อเนื่องประมาณ 350,000 คน ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบข้อมูลกลุ่มอุตสาหกรรมที่พักแรมและบริการด้านอาหาร

ปี	กำลังแรงงาน (คน)	ความต้องการแรงงาน	ส่วนเกิน (คน)
2558	876,282	532,879	343,403
2559	898,331	542,929	355,402
2560F	901,623	544,921	356,702
2561F	904,009	546,363	357,646
2562F	906,115	547,636	358,479
2563F	907,954	548,747	359,207
2564F	909,513	549,690	359,824

ที่มา ศูนย์ข้อมูลแรงงานแห่งชาติ กระทรวงแรงงาน (2560)

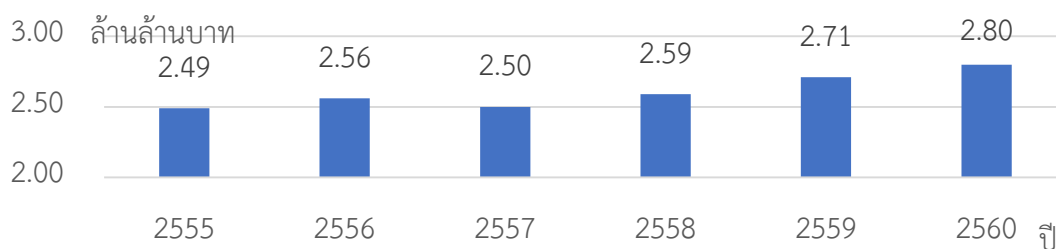
หมายเหตุ ปี 2561 กระทรวงแรงงานดำเนินการสำรวจเฉพาะพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกจึงไม่มีข้อมูลจริงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561

แต่เมื่อพิจารณาในประเด็นเชิงคุณภาพ พบว่า มีความขาดแคลนแรงงานที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด ดังสถานการณ์ที่พบในวงกว้าง คือ แรงงานรุ่นใหม่ที่จบสาขาโรงแรมและการท่องเที่ยวมีข้อจำกัดในการทำงาน แม้ว่าแรงงานรุ่นใหม่จะมีความรู้แต่ทฤษฎี ซึ่งไม่สามารถทำงานได้จริง ส่วนหนึ่งมาจากหลักสูตรจากสถาบันการศึกษายังไม่สามารถถ่ายทอดทักษะเชิงลึกที่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ (สุวรรณ ทูลยวสินพงศ์, 2557 อ้างถึงใน ยุพวรรณ นังคลาภิวัฒน์, 2557) อีกส่วนตำแหน่งระดับปฏิบัติมีความขาดแคลน อาทิ งานแม่บ้าน พนักงานซักรีด ทั้งนี้แรงงานในภาพรวมยังขาดทักษะภาษาในการสื่อสารกับชาวต่างชาติ (ยุพวรรณ นังคลาภิวัฒน์, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับ รายงานของผลการประเมินความสามารถด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวของกลุ่มประเทศ CLMV (The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017) พบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของไทย คือ ความสามารถทางด้านภาษาสากล และการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการโรงแรมโดยเฉพาะ อีกทั้งการสำรวจของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย TDRI พบว่า คุณวุฒิแรงงานวิชาชีพในประเทศไทย เวียดนาม ฟิลิปปินส์ไม่แตกต่างกันมา แต่ประเทศไทยเสียเปรียบทางด้านทักษะด้านภาษา (ภราดร หิมมูเค็น, 2560) นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้กล่าวถึงการทดสอบความสามารถของกลุ่มวิชาชีพแม่บ้าน พบว่าติดปัญหาการทดสอบด้านภาษาแต่ไม่มีปัญหาด้านความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ แต่เนื่องจากมาตรฐานการทดสอบต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานด้านภาษาที่เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบระดับสากลจึงเป็นอุปสรรคต่อการผลักดัน (วรกันต์ ทักจิณเสถียร, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 2 พฤศจิกายน 2561)

### 3. ประสิทธิภาพของนโยบายต่อประเทศ

การอภิปรายในส่วนนี้ใช้แนวคิดของ Kelly (1992) โดยใช้การเปรียบเทียบระหว่างอดีตจนถึงปัจจุบัน จึงแบ่งได้ 2 ประเด็นนี้

3.1 ประสิทธิภาพต่อประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ จากรายได้ ภาษี และการจ้างงาน มีระดับความคิดเห็นมาก ประกอบด้วย รายได้จากธุรกิจบริการที่พิกที่ส่งผลรัฐเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.51) สอดคล้องกับ ข้อมูลสถิติย้อนหลังพบว่ารายได้การจัดเก็บภาษีของประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 -2560 มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นจากแผนภูมิ 5.3 พบว่ารัฐบาลสามารถจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีอัตราขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 4.02 โดยในปี พ.ศ. 2560 รัฐบาลสามารถจัดเก็บได้ 2.80 ล้านล้านบาท



ภาพที่ 5.5 แผนภูมิผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาล ปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2560

ที่มา กรมสรรพากร (2561)

หมายเหตุ ประมวลผลโดยผู้วิจัย

ส่วนรายได้จากธุรกิจบริการที่พัก<sup>19</sup> ส่งผลต่อรายได้ของประเทศที่เพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.43) สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ แบบปริมาณลูกโซ่ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น และจากตารางที่ 5. 3 เมื่อพิจารณาเฉพาะผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศสาขาที่พัก โดยยังไม่รวมมูลค่าเพิ่ม พบว่าสาขาที่พักมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

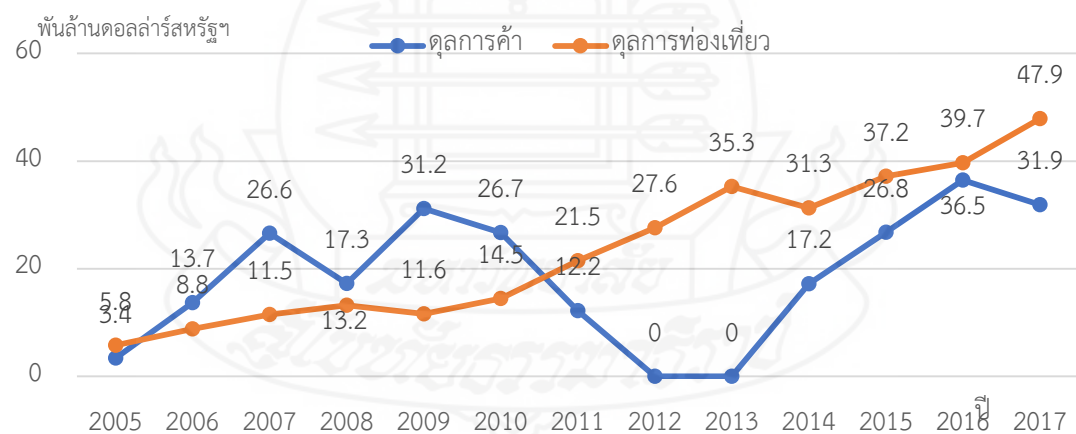
<sup>19</sup> รายได้จากห้องพักขึ้นกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพัก ระยะเวลาเข้าพัก และราคาห้องพัก โดยรายได้จากห้องพักคิดเป็นร้อยละ 65 -70 ของรายได้รวม ส่วนรายได้จากอาหารและเครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 25 ทั้งนี้ ขึ้นกับขนาดของโรงแรม โดยโรงแรม 4-5 ดาว จะมีสัดส่วนมากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก และรายได้อื่น ๆ เช่น ค่าซักรีด ค่าบริการร้านค้าประมาณ ร้อยละ 5-10 (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2561)

ตารางที่ 5.3 สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ แบบปริมาณลูกโซ่ที่หักและการบริการอาหาร  
ปี 2555 – 2560

	ล้านบาท					
	2555	2556	2557	2558	2559	2560
ผลิตภัณฑ์มวลรวม ภายในประเทศ (GDP)	8,902,824	9,142,087	9,232,084	9,521,408	9,840,994	10,237,003
<b>ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่มาจากที่พักและการบริการอาหาร</b>						
ที่พัก	172,439	194,769	201,348	244,609	265,172	289,883
กิจกรรมการบริการอาหาร และเครื่องดื่ม	212,350	228,004	232,125	256,214	281,557	314,152
<b>มูลค่าเพิ่มรวม</b>	<b>383,693</b>	<b>420,921</b>	<b>431,373</b>	<b>496,115</b>	<b>541,925</b>	<b>599,188</b>

ที่มา สำนักงานคณะกรรมการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2562)

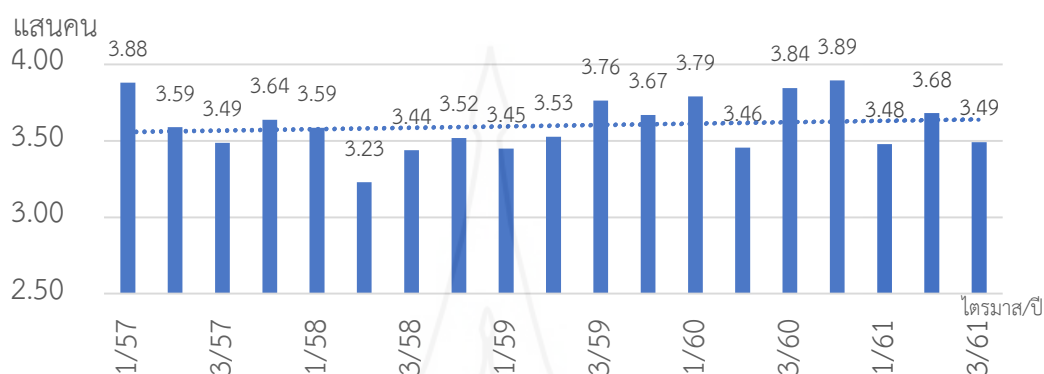
อีกทั้งเมื่อพิจารณาอัตราการค้ากับดุลการท่องเที่ยวยังพบว่ามีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น  
ติดต่อกันหลายปี ดังภาพที่ 5.6



ภาพที่ 5.6 แผนภูมิดุลการค้าเทียบกับดุลการท่องเที่ยว

ที่มา พรพินันท์ ฉันทภักดีพงศ์. (2561).

นอกจากนี้ นโยบายการพัฒนาคุณภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ส่งผลต่อการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.43) และ ซึ่งเมื่อพิจารณาจาก จำนวนผู้มีงานทำในอุตสาหกรรมบริการที่พัคตั้งแต่ ไตรมาส 1 ปี 2557 ถึง ไตรมาส 3 ปี 2561 มีภาพรวมที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังภาพที่ 5.7



ภาพที่ 5.7 แผนภูมิจำนวนผู้มีงานทำสาขาบริการที่พัคตั้งแต่ไตรมาส 1/2557 – 3/2561

ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ประมวลผลโดย สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2561)

แต่อย่างไรก็ตามแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น เป็นประสิทธิผลในด้านนี้เกี่ยวข้องกับด้านสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างต่างๆ ของประเทศ (Reddin, 1970) อันสอดคล้องกับปัจจัยทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน (ILO, 1969 อ้างถึงใน กระทรวงแรงงาน, 2560)

3.2 ประสิทธิภาพต่อประเทศที่เกี่ยวข้องเฉพาะธุรกิจบริการที่พัค มีระดับความคิดเห็นปานกลาง คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริการในธุรกิจบริการที่พัค ส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.39) เนื่องจากการบริการที่พัคเป็นการทำงานในภาคบริการซึ่งมีความยากในการวัดเพราะมีขั้นตอนซับซ้อน เป็นความสามารถของบุคคล อีกทั้งความพึงพอใจของลูกค้าจะวัดจากคุณภาพของโรงแรมและการบริการไม่ได้ แต่อย่างไรก็ตามการปรับปรุงคุณภาพจำเป็นต้องดำเนินต่อไป (Jay Heizer and Barry Render, 2549 และ Hwee Noi Goh, 2010) ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากประสิทธิภาพด้านแรงงานและสถานประกอบการที่ยังจำเป็นต้องปรับปรุงพัฒนาต่อ สอดคล้องกับความเห็นว่า ประเทศไทยมีแรงงานสาขาบริการที่พัคที่มีคุณภาพสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.36) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน และการพัฒนาแรงงานที่มาจากการใช้บริการ คือ จำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นจากปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องอาทิ

ความได้เปรียบเทียบด้านราคาห้องพัก ค่าครองชีพในระดับต่ำ ทำให้การท่องเที่ยวในประเทศไทย คุ่มค่าเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนการท่องเที่ยว (ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา, 2561) นอกจากนี้ ความสามารถการบริการท่องเที่ยวในสาขาบริการที่พักส่งผลให้อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.35) เมื่อพิจารณาจากการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันการท่องเที่ยวที่ดำเนินการทุก 2 ปี จาก WEF พบว่าแนวโน้มของประเทศไทยค่อย ๆ เพิ่มขึ้น ดังข้อมูลจากตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันการท่องเที่ยวของไทย พ.ศ. 2552- 2560

ปี	2552	2554	2556	2558	2560
อันดับ	39	41	43	35	34
คะแนน	4.4	4.5	4.5	4.3	4.4

ที่มา สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2562)

### 2.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่ามีผลสอดคล้องกับแนวคิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงานที่มาจากปัจจัยทั่วไป (สภาพแวดล้อม) ปัจจัยด้านองค์กร (การบริหารสถานประกอบการ) และปัจจัยด้านแรงงาน (ILO, 1969 อ้างถึงใน กระทรวงแรงงาน, 2560) ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านแรงงานที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยย่อยด้านการพัฒนาทักษะ และปัจจัยด้านความสามารถในการทำงาน สอดคล้อง ILO (1969) APO (n.d.) สุมาลี สันติพลวุฒิ (2549) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) อีกทั้งการศึกษาของสิริวิรา อินทนา (2548) ที่กล่าวว่าตัวแปร สัดส่วนแรงงานที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะฝีมือต่อแรงงานทั้งหมด มีนัยสำคัญทางสถิติต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในประเทศไทย Adam Blake (2006) กล่าวว่า การเพิ่มทุนมนุษย์ อาทิ การเข้ารับการอบรม การฝึกฝนทักษะ เป็นต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ส่วนอภิชาติ กรมสิทธิ์ (2551) กล่าวว่าคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของพนักงานไม่ว่าจะทำงานในส่วนใดก็ตาม คือ การมีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน น ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานได้หลากหลาย และคุณสมบัติในการพูดภาษาต่างประเทศ ตามลำดับ Andrés J. Marchante, Bienvenido Ortega (2011) พบว่าพนักงานที่มีความสามารถสูงและมีประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนช่วยเพิ่มผลิตภาพ

แรงงานของสถานประกอบการ Elias Gerogiannis, Peter Kerkofs & Oscar Vargas. (2012). พบว่าการอบรม การรักษาคุณภาพของสถานประกอบการ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน Damira Miroslav and Helga Maškarin Ribarić (2013) ที่กล่าวว่า การลงทุนในการศึกษาและการอบรม มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรม Xiaofeng Li (2014) พบว่าการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและโรงแรมของแคนาดา ส่วนหนึ่งมาจากการอบรม/การเรียนรู้ในชั้นเรียนเรื่องทักษะ การบริหารศึกษา สำหรับปัจจัยย่อยด้านการจ้างงาน ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลจากนายจ้าง โดย Nikolai Rogovsky and Emily Sims (2546) ที่กล่าวว่า ลูกจ้างมีงาน มั่นคงที่ดี ทำให้เห็นสถานภาพที่ชัดเจนและความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้เกิดขวัญกำลังใจการ ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะการจ้างงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถจ้างเป็นงานประจำหรือทำ ชั่วโมงได้ แต่อย่างไรก็ตามจากผลการสำรวจความคิดเห็นจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าสถาน ประกอบการที่พักมีการจ้างงานประจำร้อยละ 94.87 อีกทั้งการจ้างงานที่มั่นคงในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเพราะ ช่วยลดต้นทุน ที่เกิดจากแรงงานลาออก การประเมินต้นทุนแรงงานชัดเจน และช่วยปรับปรุงสภาพการทำงาน ได้ (UNWTO, 2014)

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติคือปัจจัยสภาพแวดล้อม ทางด้านสังคมสอดคล้องกับ พรเพ็ญ สดศรีชัย (2559) และ ยุทธศักดิ์ สุขสร (2560) ที่กล่าวว่า ลักษณะสังคมเกษตรกรรม ชื่อเสียงอาหารไทยที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก ลักษณะความใจ กว้างของคนไทยในการต้อนรับคนทุกกลุ่ม ภายใต้อาณาเขตต่างทางด้านวัฒนธรรม นอกจากนี้ ปัจจัยอื่นๆ ถือว่าต่างเป็นองค์ประกอบที่เข้ามาสนับสนุนการท่องเที่ยวที่ทำให้เกิดการจ้างงานใน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว อาทิ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม โดย WEF (2017) ได้เปรียบเทียบพบว่าประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านราคาที่พัก ค่าครองชีพ และการท่องเที่ยวที่คุ้มค่าเงิน ซึ่งประเทศไทยอยู่ใน อันดับที่ 34 จาก 136 ประเทศ โดยไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านทรัพยากรธรรมชาติที่ดี ที่สุดเมื่อเทียบกับประเทศอื่นดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 Travel and Tourism Competitiveness Ranking Room Rates and Tourism's Natural Resources —Strong Points of Thai Tourism Compared to Competitors

ประเทศ	ดัชนีราคาที่พัก (Hotel price index)	ลำดับจำนวน ห้องพัก (Hotel rooms)	ลำดับ ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural resources)	ลำดับโครงสร้าง พื้นฐานสำหรับ การบริการ นักท่องเที่ยว (Tourist service infrastructure)
ไทย	35	39	7	16
มาเลเซีย	18	35	28	46
สิงคโปร์	96	29	103	24
ฮ่องกง	91	26	49	60
เวียดนาม	53	74	34	113

แหล่งที่มา ผลการสำรวจ 136 ประเทศ ของ WEF 2017

หมายเหตุ Tourist service infrastructure ประกอบด้วย จำนวนห้องพักโรงแรม  
คุณภาพของโครงสร้างด้านการท่องเที่ยว การมีอยู่ของบริษัทรถเช่าหลักๆ  
ATM ต่อจำนวนประชากรวัยแรงงาน

อีกทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการเมืองในประเทศ โดยเฉพาะนโยบายการสนับสนุนด้านการท่องเที่ยว ดังตัวอย่างที่เห็นได้ชัด อาทิ ประกาศคณะรัฐมนตรีหยุดเนื่องในโอกาสพิเศษ นโยบายการยกเลิกค่าธรรมเนียมวีซ่าให้กับนักท่องเที่ยวต่างชาติเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยว นโยบายลดหย่อนภาษีเมื่อท่องเที่ยวในเขตเมืองรองในช่วงปี พ.ศ. 2561 ต่างเป็นปัจจัยสนับสนุน



กระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวที่อันนำมาสู่การใช้บริการในสถานประกอบการที่พัก<sup>20</sup> ซึ่งผลจากภาครัฐดังกล่าว ทำให้ในช่วงปี พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมามีสัดส่วนรายได้จากการท่องเที่ยว เป็นรายได้ของสาขาที่พักร้อยละ 23 (BLTBangkok, 2562) และตั้งแต่ยกเลิกค่าธรรมเนียมวีซ่าในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2561 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยจำนวน 3.85 ล้านคน (ขยายตัวเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 7.68 เมื่อเปรียบเทียบกับเดือนก่อน) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2562)

3. ปัจจัยสถานประกอบการที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติคือรูปแบบธุรกิจ ในที่นี้หมายรวมถึงการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาพนักงาน ซึ่งสอดคล้องแนวคิด POSDCORB (Luther Gulick and L.Urwick, 1937) และ P-O-L-C (Lanmond, 2004) ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การกำหนดเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรดำเนินต่อไป และประสบความสำเร็จ ซึ่งในขั้นตอนนี้ให้นำมาสู่การจัดการองค์กร คน งบประมาณ การบริหารงาน อีกทั้งการศึกษาของ Hasan Kilic และ Fevzi Okumus (2005) พบว่า การสร้างผลิตภาพแรงงานของโรงแรมเพื่อสร้างขีดความสามารถมาจากการคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การทำตามความคาดหวังของผู้รับบริการ และการบริการที่มีคุณภาพเป็น โดยเฉพาะการวางแผนอบรมผู้จัดการระดับกลางและระดับอาวุโสให้มีความสามารถติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการทำงาน เพื่อมาใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์ จิรภา ถิรินทรพงศ์ (2550) พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจเชิงรุก และการวางกลยุทธ์ทางการตลาด การเลือกใช้บริการที่มีความรู้ความสามารถและให้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบการของการบริหารจัดการ โรงแรมระดับ 3 ดาวที่สำคัญ สไบทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) พบว่า การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ ส่วนหนึ่งมาจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการฝึกอบรม ส่งไปเรียนต่อ พัฒนาการสอนงาน หมุนเวียนงาน โดยกำหนดให้อบรมตามแผนการฝึกอบรม José Luis Sánchez-Ollero (2015) พบว่าผลิตภาพแรงงานของสถานประกอบการจะเพิ่มขึ้นถ้าองค์กรมีระบบการจัดการที่ได้รับการรับรองหรือมีมาตรฐานเฉพาะการบริการ อัครพงศ์ อันทอง และคณะ 2558 พบว่า การประสิทธิภาพในการบริหาร

<sup>20</sup> นโยบายการท่องเที่ยวเมืองรองปี พ.ศ. 2561 พบว่ามีนักท่องเที่ยวจำนวน 90 ล้านคน (ร้อยละ 29.76) สร้างรายได้ 2.66 แสนล้านบาท ดังตัวอย่างจังหวัดที่มีจำนวนผู้มาเยือนที่เพิ่มขึ้นมากที่สุด คือ นครศรีธรรมราช จำนวน 3.97 ล้านคน (เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.23) รองลงมา ได้แก่ อุตรธานี จำนวน 3.72 ล้านคน (เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.05) เชียงรายจำนวน 3.63 ล้านคน (เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.52) ตามลำดับ ส่วนจังหวัดที่มีรายได้สูงสุด คือ เชียงรายจำนวน 28,548 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.57) รองลงมา ได้แก่ ตราดจำนวน 19,126 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.30) และ นครศรีธรรมราชจำนวน 17,136 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.79) ตามลำดับ

จัดการองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจในพื้นที่กว่า กรุงเทพมหานคร พัทยา และเชียงใหม่อันเป็นที่เมืองท่องเที่ยวของประเทศและพรมณฑล ชาวค้า (2559) พบว่า การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กมาจากการวางแผน การให้บริการ การสร้างรายได้ และการตกแต่งโรงแรมให้โดดเด่น การจัดการองค์กรเป็นไปตาม ผู้นำของหน่วยงาน การสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน และต้องมีการควบคุมคุณภาพการ บริการให้ได้มาตรฐาน

ส่วนปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งไม่อยู่ในผลการทดสอบสมมติฐาน อาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันกลไกที่สำคัญ คือ การดำเนินงานพัฒนาฝีมือแรงงานตามพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 แต่การส่งเสริมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานส่วนใหญ่ เป็นสาขาช่างฝีมือด้านการผลิต อาทิ สาขาช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ รองมาเป็น สาขาโรงแรมและภัตตาคาร ซึ่งอยู่ในกลุ่มอาชีพแม่บ้าน โรงแรม แม่ครัวและบริกร แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะต้องจัดสรรงบประมาณไปยังกิจกรรมอื่น ๆ จึงทำให้ การจัดบริการด้านการพัฒนาคุณภาพแรงงานที่เกี่ยวข้องกับสาขาบริการท่องเที่ยวจึงถูกลดลง ด้วย บทบาทของหน่วยงานเอง ส่วนกรมการท่องเที่ยวเน้นการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินแรงงานให้ ได้ตามมาตรฐานข้อตกลงร่วมวิชาชีพ ในขณะที่สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพไม่มีอำนาจในการรับรองการ ฝึกฝีมือและถ้าผ่านระดับคุณวุฒิวิชาชีพแล้ว ยังไม่มีกฎหมายบังคับให้นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างตาม คุณวุฒิที่มี

สรุปได้ว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของนโยบายการเพิ่มผลผลิตภาพแรงงาน ภาคบริการ สาขาบริการที่พัก มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาผลิตภาพแรงงานทั้งต่อแรงงาน ในการพัฒนาความสามารถ ต่อภาคเอกชนต่อการทำธุรกิจให้มีกำไร เงินลงทุน สร้างความเชื่อมั่น และความสามารถในการแข่งขัน ต่อประเทศ คือ ระบบเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลต่อการจ้างงาน และการเก็บภาษีของภาครัฐ (ครุณี มูเก็ม, 2560, Gyorgy Sziraczki, 2015 และ Investopedia, 2017)

#### 2.4 ประเมินและเสนอแนะแนวกลยุทธ์นโยบายของภาครัฐในการเพิ่มผลิตภาพ แรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

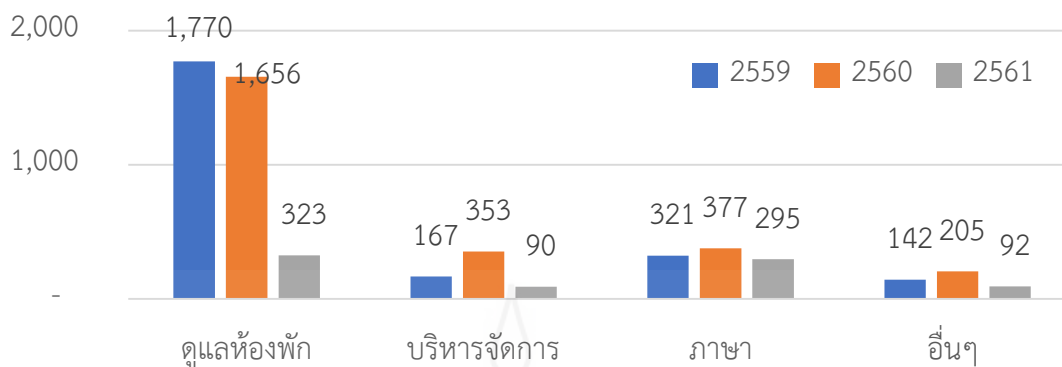
จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ข้อมูลแบบสอบถามจากสถานประกอบการที่พัก รวมทั้งแบบสัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอภิปราย SWOT .ในแต่ละด้านของนโยบายการเพิ่ม ผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยวสาขาบริการที่พักของประเทศไทยดังนี้

### 2.4.1 จุดแข็ง (Strength)

จุดแข็งที่สำคัญที่สุดคือ นโยบายดังกล่าวมาจากบทบาทของรัฐสอดคล้องกับ Thomas Dye (1972) ที่กล่าวว่า รัฐเลือกทำหรือไม่เลือกทำรวมทั้งจัดสรรการบริการรูปแบบต่างๆ ให้สมาชิกในสังคม ดังจะเห็นได้จาก

1) การดำเนินการของภาครัฐมีผลทั่วประเทศ โดยเฉพาะการบริการจัดอบรม พัฒนา ทดสอบฝีมือแรงงาน ที่แรงงานสามารถเข้าไปรับบริการในศูนย์/สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมทั้งหน่วยงานที่เป็นตัวแทนในการทดสอบฝีมือแรงงาน ทั้งนี้หน่วยทดสอบทั้งเป็นการดำเนินงานเองของส่วนราชการหรือผ่านตัวแทนหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนที่มีมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่เหมือนกัน ดังนั้นจึงทำแรงงานที่ผ่านการทดสอบอยู่บนมาตรฐานเดียวกันไม่ว่าจะไปทดสอบในพื้นที่ใดของประเทศก็ตาม ซึ่งเป็นการกระจายโอกาสและเปิดโอกาสให้แรงงานทุกคนที่ต้องการพัฒนาตนเองได้เข้าถึงการบริการจากรัฐ

2) การจัดหลักสูตรพัฒนาคุณภาพแรงงานมีความหลากหลาย เป็นไปได้ตามความต้องการของสถานประกอบการแต่ละพื้นที่ แต่ทั้งนี้ต้องได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยเป็นการรับรองความน่าเชื่อถือของกระบวนการพัฒนาฝีมือแรงงานให้แรงงานมีศักยภาพ ทั้งนี้ได้มีตัวอย่างของการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมแรงงานสาขาบริการที่พักของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2561 ซึ่งมีการจัดหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริการที่พักจากภาคกลาง ตะวันออกและตะวันตก 18 จังหวัด ภาคใต้ 10 จังหวัด ภาคเหนือ 5 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 19 จังหวัด และกรุงเทพมหานคร (หน่วยงานส่วนกลาง) โดยหลักสูตรที่เปิดอบรมส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับสาขาดูแลที่พัก ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร และการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างตามบริบทพื้นที่ อาทิ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นเมืองหลักด้านการท่องเที่ยวมีการจัดหลักสูตรบริหารลดต้นทุนในโรงแรม เป็นต้น (ดังภาพที่ 5.1 และ 5.8



ภาพที่ 5.8 แผนภูมิจำนวนผู้เข้ารับบริการฝึกอบรมสาขาบริการที่พัก จำแนกตามหลักสูตร ประจำปีงบประมาณ 2559 - 2561

ที่มา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (2561)

ประมวลผลโดย ผู้ศึกษา

อีกส่วนหนึ่งสอดคล้องกับสมบัติ ชัญวงศ์ (2549) ที่กล่าวว่า นโยบายสาธารณะที่รัฐบาลเลือกทำค่านึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยบัญญัติรูปแบบของกฎหมายซึ่งสอดคล้องกับ สาระสำคัญของกฎหมายส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาฝีมือแรงงานอันนำมาสู่การเพิ่มผลิตภาพแรงงาน อาทิ การดำเนินการผ่านข้อบังคับของพระราชบัญญัติการส่งเสริมและพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 อาทิ มาตรการจูงใจนายจ้างด้านภาษีให้สถานประกอบการจัดอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มาตรการเงินอุดหนุนให้สถานประกอบการที่มีในการทำงาน และในขณะเดียวกันช่วยให้ลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม อีกทั้ง ยังมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานที่ช่วยให้ลูกจ้างที่ได้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน ได้รับค่าแรงเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

#### 2.4.2 จุดอ่อน (Weakness)

จุดอ่อนที่สำคัญ คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยผู้วิจัยขออภิปรายตามแนวคิดของ Van Horn & Van meter ดังนี้

1) ทรัพยากร ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งพบว่า ทรัพยากรในการบริหาร โดยเฉพาะงบประมาณ และกำลังคนเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐต้องสำหรับการพัฒนาคุณภาพแรงงานในหลายสาขา ดังนั้นการพัฒนาในสาขาบริการที่พักซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสาขาอาชีพภาคบริการ (กระทรวงแรงงาน, 2558) อาจดำเนินการไม่ได้ครอบคลุมแรงงานทุกคนหรือสถานประกอบการที่ต้องการ ในทุกพื้นที่ เพราะเมื่อพิจารณาข้อมูลจากภาพที่ 5.5 และ 5.6

จำนวนผู้เข้ารับการศึกษาสาขาบริการที่พัก จำแนกตามภูมิภาค ประจำปีงบประมาณ 2559 – 2561 มีจำนวน 53 จังหวัด และมีสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริการที่พักไม่มาก นอกจากนี้ การเบิกจ่ายงบประมาณต้องเป็นไปตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนการเบิกจ่ายของหน่วยงาน ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการในการเข้ารับการพัฒนา จึงทำให้เป็นข้อจำกัดในการจัดการทรัพยากร (วิช เบญจาทิกุล, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 ธันวาคม 2561) อีกทั้งการดำเนินโครงการไม่มีความต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการของงบประมาณที่ต้องจัดสรรไปทำโครงการอื่นที่มีความจำเป็นเร่งด่วน หรือตอบสนองต่อนโยบายตั้งแต่ระดับชาติ เช่นกัน

2) การสื่อสาร เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่จะมีผลต่อการบังคับใช้นโยบาย สิ่งที่เห็นได้ชัดจากการศึกษา ภาครัฐควรเน้นการสื่อสารภายในให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติประชาสัมพันธ์ให้เข้ารับการอบรมรวมทั้งสิทธิประโยชน์ที่แรงงานและสถานประกอบการจะได้รับ โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดเล็กที่มีลูกจ้างต่ำกว่า 100 คน เพราะไม่ได้เข้าหลักเกณฑ์บังคับต้องจัดให้มีการอบรมพัฒนาแรงงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน แต่สถานประกอบการดังกล่าวสามารถดำเนินการฝึกอบรมและยื่นหลักฐานเพื่อให้ได้สิทธิต่างๆ เหมือนกับการบังคับในสถานประกอบการขนาดใหญ่ อีกทั้งการมุ่งดังกล่าวช่วยให้สถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน

3) ลักษณะของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาเฉพาะหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแรงงานสาขาบริการที่พัก คือ กรมการท่องเที่ยว กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ โดยภารกิจของทุกหน่วยงานไม่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาแรงงานสาขาบริการที่พักตามจำนวนทรัพยากรที่มีทั้งหมด และบางหน่วยงานไม่ได้มีภารกิจในการฝึกแรงงานโดยตรง จึงทำให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวต้องแบ่งไปให้การพัฒนาแรงงานส่วนอื่นๆ หรือภารกิจอื่นของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น มาตรฐานฝีมือแรงงานและมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาบริการที่พักมีจำนวน 1-2 สาขา การผลักดันบุคลากรการท่องเที่ยวอาเซียนที่เว้นช่วงการดำเนินงาน เนื่องจากผู้นำหน่วยงานให้ความสำคัญกับประเด็นอื่น (เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 1, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 31 ตุลาคม 2561) สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ อรมณี สุนทรนนท์ (2552) ที่พบว่า ปัจจัยลักษณะองค์การที่นานนโยบายไปปฏิบัติเป็นองค์ประกอบปัจจัยเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการเกิดโอกาสในการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้ปฏิบัติ

4) การบังคับใช้ นโยบาย ที่จะมีการจ้างใจและการลงโทษให้ทำตาม พบว่า บางหน่วยงานไม่มีสภาพบังคับชัดเจน ดังตัวอย่าง คือ ถ้าแรงงานผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานซึ่งได้รับการรับรองจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างตามประกาศ

ค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือแรงงานในกรณีที่ลูกจ้างได้ค่าจ้างต่ำกว่า ถ้าไม่ดำเนินการมีความผิดตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน แต่ถ้าได้รับการรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ จะขอความร่วมมือให้สถานประกอบการปรับค่าจ้างให้สอดคล้องกับระดับคุณวุฒิที่แรงงานได้รับซึ่งในสาขาบริการที่พหุมีสถานประกอบการบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือ

5) ทักษะและความเต็มใจของผู้ปฏิบัติ มีผลต่อการดำเนินงาน ทั้งทางตรงทางอ้อม พบว่า เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการแปลงนโยบายมาปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ในระดับนโยบายส่วนกลาง และระดับปฏิบัติในพื้นที่ จำเป็นต้องเพิ่มทักษะการวิเคราะห์เพื่อให้ได้นโยบายที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการที่พหุที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย (เจ้าหน้าที่กรมการท่องเที่ยวคนที่ 2, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2561)

### 2.4.3 โอกาส (Opportunity)

โอกาสที่สำคัญ คือ องค์กรประกอบด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม ตามแนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Horn & Van meter อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (PEST) ในประเด็นของสภาพสังคม วัฒนธรรม การเมือง สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1) ภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของไทยที่ดีส่งผลดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการในประเทศ รวมทั้งตามภูมิภาคต่าง ๆ สอดคล้องกับรายงานการศึกษาต่อการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยของยูเรก้า คอนซัลติ้ง (2555) พบว่านักท่องเที่ยวต่างชาติ จาก 14 ประเทศ มีภาพลักษณ์ของประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความสุข สนุกสนาน และไม่ตริจิตในการต้อนรับ โดยนักท่องเที่ยวที่เคยและไม่เคยมีประสบการณ์ท่องเที่ยวในประเทศไทยมีภาพลักษณ์ที่ไม่แตกต่างกัน

2) การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้ต้องมีการปรับมาตรฐานการพัฒนาแรงงานภายใต้ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับชาติสมาชิกอาเซียน แต่อย่างไรก็ตามจากการสังเคราะห์งานวิจัย การเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพ การปรับตัว และโอกาสในการทำงานในอาเซียน พบว่าการเคลื่อนย้ายแรงงานเป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาชีพ แม้ว่าอาจจะเล็งไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำค่าจ้างและ โอกาสในการทำงาน แต่การส่งเสริมแรงงานมีทักษะที่เหมาะสม และสนับสนุนช่วยเหลือให้สถานประกอบการปรับตัวเพื่อดึงดูดแรงงานไว้ เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2561)

3) กระแสแนวความคิดการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ตัวอย่างหนึ่งคือ คณะทำงานส่งเสริมการท่องเที่ยวและ MICE (D3) ได้กำหนดแผนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยสร้าง Platform กลางที่เชื่อมโยงข้อมูล การท่องเที่ยวของประเทศสำหรับนักท่องเที่ยวและผู้ประกอบการให้มีช่องทางดิจิทัลในกาเข้าถึง (หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย, 2562)

#### 2.1.4 อุปสรรค (Threat)

อุปสรรคที่สำคัญ คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก(PEST) ในประเด็นของ เทคโนโลยี โดยอภิปรายดังนี้

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ สถานประกอบการที่พ้กให้เป็นส่วนหนึ่งของ เศรษฐกิจ Platform ที่เจ้าของห้องและผู้ต้องการเช่าที่ พ้กพบกัน โดยอาจไม่จำเป็นต้องเข้าพ้กในสถานประกอบการที่พ้กในรูปแบบเดิม ดังนั้น ถ้าไม่มีการ ปรับตัวอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจ รวมทั้งการบริหารจัดการของสถานประกอบการ ซึ่งจะมีผลต่อการจ้างงานของแรงงาน สอดคล้องกับธนาคารออมสิน (2561) ได้วิเคราะห์ว่าแนวโน้ม ในการเติบโตของธุรกิจที่พ้กออนไลน์ ซึ่งผู้ประกอบการซ่อมแซมปรับปรุง อาคารหรือบ้านราคาถูก และนำมาใช้ในการประกอบธุรกิจ ที่พ้กแรมราคาประหยัด สำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการค้าง ชั่วคราวก่อนที่จะเดินทางไปท่องเที่ยว เนื่องจากผู้ประกอบการ และผู้ลงทุนมีจำนวนมาก ส่งผลต่อ รายได้ของธุรกิจในระดับต่ำและมีความไม่แน่นอนสูง โดยเฉพาะที่พ้กแรมขนาดเล็กอีกทั้งสัมพันธ์ กับแนวคิดของSteer ( 1977 อ้างในนุญกุล ชูทอง และชัชวาล อรวงศ์สุภทัต, 2559) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเนื่องจากคาดเดาหรือเปลี่ยนแปลงได้

ในส่วนการอภิปรายกลยุทธ์สำหรับการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ของภาครัฐ ผู้วิจัยขอใช้แนวคิด Five Force ของ Michael E. Porter สำหรับการเลือกกลยุทธ์ดังนี้

1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม พบว่า ภาครัฐอย่างน้อย 2 แห่ง มีภารกิจ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงานด้านการท่องเที่ยวสาขาบริการที่พ้ก และมีภาคนหน่วยงาน ภาครัฐในรูปแบบสถาบันการศึกษา และภาคเอกชนร่วมในการพัฒนา

2) อำนาจต่อรองวัตถุดิบ ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะกรมพัฒนา ฝีมือแรงงานเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมและบังคับพระราชบัญญัติการส่งเสริมและพัฒนา ฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 มีอำนาจในการปรับสถานประกอบการที่เข้าข่ายแต่ไม่อบรมพัฒนาฝีมือ แรงงานตามเกณฑ์ รวมทั้งให้เงินอุดหนุนสำหรับการฝึกอบรม อีกทั้งมีค่าจ้างมาตรฐานฝีมือแรงงาน ที่นายจ้างต้องจ่ายอย่างน้อยขั้นต่ำตามที่กฎหมาย มิฉะนั้นจะผิดกฎหมาย ซึ่งกรอบดังกล่าวทำให้ สถานประกอบการต้องมีการดำเนินการตาม

3) อำนาจต่อรองลูกค้า แรงงาน/สถานประกอบการที่เข้ารับการอบรม คุณภาพแรงงานสามารถเลือกอบรมหรือใช้บริการหน่วยงานภาครัฐได้ก็ได้ที่มีการเปิดสอน

4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน คือ การเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนการสอน ผ่านเทคโนโลยี อาจทำให้อาคารไม่จำเป็นต้องมีการอบรมในห้องเรียน อาจทำเป็นห้องเสมือนจริง หรือเรียนผ่านระบบ ออนไลน์ได้

5) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ คือ ถ้าหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน ไม่สามารถดำเนินการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและเป้าหมายของนโยบาย อาจถูกขยับเลิกภารกิจเพื่อให้หน่วยงานอื่นมาทำหน้าที่แทน

ถ้าพิจารณาการดำเนินนโยบายของภาครัฐที่จะมีผลต่อการสังคมส่วนรวม และจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับยุคสมัย จึงควรเลือกใช้กลยุทธ์เชิงรับ เพื่อแก้ไข จุดอ่อนจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะการปรับบทบาทเป็นผู้ควบคุม หรือผู้สนับสนุน ส่วนการดำเนินงานพัฒนาแรงงานให้เป็นหน้าที่เอกชน หรือหน่วยงานอื่นที่มีศักยภาพ สอดคล้อง กับข้อเสนอของ Tom Bauma & Edith Szivass (2008) ที่กล่าวว่า ภาครัฐควรพัฒนางาน ด้านคำปรึกษาด้านนโยบาย และการพัฒนาโปรแกรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมคุณภาพและผลิตภาพ ของคนในสายงานบริการ มากกว่าการบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้การพัฒนาคณาจารย์ของสถาน ประกอบการหลายแห่งมีความทันสมัยกว่าการดำเนินการของภาครัฐเพื่อให้บุคลากร ที่มีความชำนาญเฉพาะหรือลดปัญหาการขาดแคลน เช่น วิทยาลัยดุสิตธานี เป็นเครือของกลุ่ม โรงแรมดุสิตธานี รวมทั้งระบบการศึกษาแบบทวิภาคีของสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาได้ทำงานในสถานประกอบการจริง ส่วนหนึ่งคือนายจ้างเตรียมที่จะได้แรงงาน ที่มีคุณภาพ พร้อมทำงานและลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาฝีมือแรงงานเมื่อเข้าทำงานแล้ว อีกทั้ง เจตนารมณ์ของการพัฒนาฝีมือแรงงานเน้นการพัฒนาที่แรงงานเป็นที่ตั้ง ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจที่มุ่งผลกำไรดำเนินงานขององค์กรเป็นสำคัญ (สถาบันที่ปรึกษา เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ, 2549)



### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1) ควรทบทวนภารกิจ/โครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยวสาขาบริการที่พิกจากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ที่มีการดำเนินงานคล้ายกัน เพื่อไปสู่การประหยัดงบประมาณ การสร้างองค์ความรู้ให้กระจับ และสร้างความเท่าเทียมของสิทธิประโยชน์ที่แรงงานได้รับจากการอบรม

2) ควรส่งเสริมการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานไปปฏิบัติตั้งแต่ระดับบุคคล อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานประกอบการและประสิทธิผลของประเทศตามลำดับ

3) ควรเน้นทบทวนกระบวนการออกแบบโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน เพื่อให้แรงงานสามารถทำงานได้หลากหลาย เนื่องจากความไม่แน่นอนของปัจจัยสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สาขาบริการที่พิก

4) ควรให้ความสำคัญลำดับต้นในประเด็นของการปรับบทบาทหน่วยงานการนำนโยบายปฏิบัติของภาครัฐเป็นผู้ควบคุมมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และสนับสนุน การสร้างเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้สถานประกอบการทุกขนาดและแรงงานไม่มีอุปสรรคในการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน

#### 3.2 ข้อเสนอแนะต่อการวิเคราะห์ทางด้านสถิติ

- ควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละปัจจัยและตัวแปรตาม เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ซึ่งจะมีผลต่อนำผลการศึกษาริบายปรากฏการณ์ และพัฒนานโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยว สาขาบริการที่พิก

#### 3.3 ข้อเสนอต่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรเพิ่มการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานประกอบการขนาดต่างๆ ในแต่ละพื้นที่ เมืองหลักและเมืองรอง มาประกอบการวิเคราะห์ เพราะแต่ละพื้นที่มีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการท่องเที่ยวที่แตกต่างกัน

2) ควรมีการศึกษานโยบายด้านแรงงานในการเตรียมพร้อมคนช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนผ่านจากวัยเรียนสู่วัยทำงาน รวมทั้งมีการติดตามการใช้ประโยชน์จากกลุ่มที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน เพื่อนำมาสู่กระบวนการจัดการศึกษาในสถานประกอบการ รวมทั้งพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาแรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงานแล้ว

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2560). จำนวนโรงแรม. สืบค้นจาก : <https://multi.dopa.go.th/omd3/news/cate6>
- กรมการจัดหางาน. (2557). รายงานผลการวิจัยเรื่องแนวโน้มอาชีพอิสระในอนาคต 3 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2558 - 2560). กรุงเทพฯ : กรมการจัดหางาน.
- กรมการท่องเที่ยว. (2560). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564. กระทรวงแรงงาน . (2555). แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2555- 2559) สืบค้นจาก : <http://www.mol.go.th/sites/default/files/downloads/pdf/masterplanall55-59.pdf>
- \_\_\_\_\_ . (2559). งานมาตรฐานบุคลากรด้านการท่องเที่ยว สืบค้นจาก : <http://www.tourism.go.th/view/1/งานมาตรฐานบุคลากรด้านการท่องเที่ยว/TH-TH>.
- \_\_\_\_\_ . (2557). มาตรฐานการท่องเที่ยวไทย มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว เล่มที่ 1 ประเภทโรงแรม ระดับ 5 ดาว. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- \_\_\_\_\_ . (2557). THAILAND TOURISM STANDARD CODE .สืบค้นจาก <http://www.tourism.go.th/assets/portals/1/files/THAILAND-TOURISM-STANDARD-CODE.pdf>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2554). ธุรกิจโรงแรม. สืบค้นจาก [http://www.dbd.go.th/download/PDF\\_/BisNov54.pdf](http://www.dbd.go.th/download/PDF_/BisNov54.pdf)
- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (2554). รายงานประจำปี พ.ศ. 2553. กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน : กรุงเทพฯ.
- \_\_\_\_\_ . (2551). ข้อมูลจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมสาขาบริการที่พัก จำแนกตามภูมิภาค สาขาวิชาชีพ. (ไม่ได้ตีพิมพ์).
- \_\_\_\_\_ . (2551). รายงานประจำปี พ.ศ. 2550. กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน : กรุงเทพมหานคร.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2560). รัฐบาลประกาศอย่างยิ่งใหญ่ให้ปี 2561 เป็น “ปีท่องเที่ยววิถีไทย เก๋ไก๋อย่างยั่งยืน”. สืบค้นจาก : <https://thai.tourismthailand.org/ข่าวอัพเดท/รายละเอียดข่าว/รัฐบาลประกาศอย่างยิ่งใหญ่ให้ปี-2561-เป็น-“ปีท่องเที่ยววิถีไทย-เก๋ไก๋อย่างยั่งยืน”—2766>.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). แลงข่าวสถานการณ์การท่องเที่ยว มิถุนายน ปี 2561. สืบค้นจาก : [https://www.mots.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=10592](https://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=10592).

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). งบประมาณรายจ่ายปี พ.ศ. 2559-2560. สืบค้นจาก :  
[https://www.mots.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=8356](https://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=8356)
- กระทรวงแรงงาน. (2562). รายงานประจำปี พ.ศ. 2561. สืบค้นจาก  
<http://www.mol.go.th/sites/default/files/downloads/pdf/report-year2561mol.pdf>
- กระทรวงแรงงาน (2561). รายงานประจำปี พ.ศ. 2560. สืบค้นจาก  
[http://www.mol.go.th/sites/default/files/annual\\_report\\_60.pdf](http://www.mol.go.th/sites/default/files/annual_report_60.pdf)
- กระทรวงแรงงาน. (2554). ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ.  
 สืบค้นจาก : <http://lb.mol.go.th/main.php?filename=wageStandard>
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ. : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). กลยุทธ์ และกลวิธีเพิ่มผลผลิตภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ขจิต กอบเดช. (2535). งานโรงแรม ฝ่ายห้องพัก. กรุงเทพฯ : ศรีอนันต์การพิมพ์.
- จิรภา ถิรินทรพงศ์. (2550). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ โรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว  
 ในจังหวัดภูเก็ต. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ภูเก็ต.
- จิรา บัวทอง. (2557) เศรษฐกิจ การท่องเที่ยว (The Visitor Economy). *TAT Review*,  
 (ฉบับที่ 3/2557 กรกฎาคม-กันยายน). <http://www.tatreviewmagazine.com/web/menu-read-web-etatjournal/menu-2014/menu-2014-jul-sep/602-32557-visitor-economy>
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์ และคณะ. (2546). การพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร  
 = Hotel and restaurant personnel development . นนทบุรี:  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุมพล นิมพานิช. (2554). การนำนโยบายไปปฏิบัติ มุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร์ การเมือง  
 และรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหาร และกรณีศึกษาของไทย. กรุงเทพฯ :  
 แอคทีฟ พรินท์.
- จุฑา มนต์ไพบูลย์. (2537). การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน : แนวคิดเชิงทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
 แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันทลักษณ์ มงคล. (2559). การสร้างจิตสำนึกการเพิ่มผลผลิตภาพ : เทคนิคการเป็นนักส่งเสริม  
 การเพิ่มผลผลิตภาพสำหรับสุดยอดหัวหน้างาน. สืบค้นจาก  
<http://www.ftpi.or.th/download/seminar-file/PF-Leader2.pdf>.

- ชนนิกานต์ ไทยประยูร. (2551.) ความพึงพอใจต่อสวัสดิการของพนักงานระดับปฏิบัติการใน  
โรงแรมชั้นพิเศษเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. [ม.ป.ป.]. *วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร*. กรุงเทพฯ :  
ธรรมสารการพิมพ์.
- ชวลิต สละ. (2551). *หลักเศรษฐศาสตร์แรงงานเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2548). *การจัดการ Management*. กรุงเทพฯ :  
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดวงตา พรมรักษา. (2558). *การนำนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา ชุมชน  
เกาะปันหยี จังหวัดพังงา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์).  
สถาบันจัดพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ครุณี มูเก็ม. (2560). Chapter 8 : ผลผลิตภาพ (Productivity). สืบค้นจาก : [http://darunee.rpu.ac.th/wp-content/uploads/2017/04/QAOM\\_ch8-2.pdf](http://darunee.rpu.ac.th/wp-content/uploads/2017/04/QAOM_ch8-2.pdf)
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2545). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: ธนาเพชร แอนด์ การพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธันยวัฒน์ รัตนศักดิ์. (2555). *นโยบายสาธารณะ*. เชียงใหม่ : คณินิจการพิมพ์.
- ธันภัทร โคตรสิงห์. (2553). *การนำนโยบายโหนดชุมชนไปปฏิบัติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันจัดพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ธันยาพร เล้าโสภากิรมย์ ภูริพัฒน์ โสภณศิริรัตน์ และ ลภัส อัครพันธุ์. (2560). 3 กระแสแรงแห่งยุค  
ปรับลู่ธุรกิจท่องเที่ยว. สืบค้นจาก : <https://www.scbeic.com/th/detail/product/3369>
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2561). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2561-2563 ธุรกิจโรงแรม*.  
สืบค้นจาก : [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/e53de969-7dc4-4043-a813-56627062a7cf/IO\\_Hotel\\_180802\\_TH\\_EX.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/e53de969-7dc4-4043-a813-56627062a7cf/IO_Hotel_180802_TH_EX.aspx).
- ธนาคารออมสิน. (2561). *รายงานการวิเคราะห์/วิจัยธุรกิจและอุตสาหกรรม ในแต่ละภูมิภาค  
ครั้งแรกของปี 2561*. สืบค้นจาก : [https://www.gsb.or.th/getattachment/0e16e7b6-92bd-41ab-bb73-3967693ad21f/Report\\_1\\_61\\_detail.aspx](https://www.gsb.or.th/getattachment/0e16e7b6-92bd-41ab-bb73-3967693ad21f/Report_1_61_detail.aspx)
- \_\_\_\_\_. (2561). *สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมปี 2560* สืบค้นจาก :  
[https://www.gsb.or.th/getattachment/dae8495d-7374-4fcc-9648-cdc9a5dde278/IN\\_hotel\\_61\\_detail.aspx](https://www.gsb.or.th/getattachment/dae8495d-7374-4fcc-9648-cdc9a5dde278/IN_hotel_61_detail.aspx)

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562). คำนี้อผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมงทำงาน. สืบค้นจาก :

<http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID=808&language=th>

ธนาคารโลก. (2559). รายงานตามติดเศรษฐกิจไทย (ธันวาคม 2559) ภาคบริการจะเป็นปัจจัยใหม่ที่ขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ. สืบค้นจาก :

<http://www.worldbank.org/th/country/thailand/publication/thailand-economic-monitor-december-2016>

นงนุช สุนทรชวากานต์ และ พิสุทธิ กุลธนวิทย์. (2556) การศึกษาผลิตภาพแรงงานตามอายุของแรงงานและการทำงานของแรงงานสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมการผลิต การค้าและบริการ และภาคการขายส่ง-ขายปลีกฯ และ โรงแรม-ภัตตาคาร. สืบค้นจาก :

<http://thaitgri.org/?p=37096>

นนทยา พรหมทอง. (2551). ความสัมพันธ์คุณลักษณะบรรษัทภิบาลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์).

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

นิคม จันทร์วิฑูร. (2536). รายงาน. : จดหมายข่าวราชบัณฑิตยสถาน, ปีที่ 3 (ฉบับที่ 25 มิถุนายน 2536),

อ้างอิงใน <http://www.royin.go.th/?knowledges=รายงาน>

นุกูล เชียงทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2559). ประสิทธิภาพองค์กร แนวคิดและทบทวนวรรณกรรมวิจัย. กรุงเทพฯ : ไอดี ออเดอ ฟรันท.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546) การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

ปกรณ์ ปรียากร. (2550). การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

ประภัสสร โยธารักษ์. (2559). การนำนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ 8 (ฉบับที่ 2). <http://e-journal.sru.ac.th/index.php/jhsc/article/view/466>

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2554). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ = Results-based management (RBM).

กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ปิยะวัฒน์ จารุชนรัตน์กุล. [ม.ป.ป.]. ขอบเขตของงานแรงงานสัมพันธ์. สืบค้นจาก

<http://www.thaihrm.com/articledetail.asp?id=3019>

ปูลวัชร ปิติไกรสร. (2561). นโยบายมาตรการปิดอ่าวมหาเขตต่อการปรับตัวของภาคการท่องเที่ยวไทย.

สืบค้นจาก : <https://www.scbeic.com/th/detail/product/4615>

- พสุ เตชะรินทร์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (*Organization Improvement Toolkit*) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- พรณิภา ชาวคำ (2559) กลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. วารสารวิทยาลัยอุตสาหกรรม ปีที่ 10 (ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม -มิถุนายน 2559).  
<http://www.dtc.ac.th/2016/images/stories/journal/year10/10-1-7.pdf>
- พรพินันท์ ฉันทภักดีพงศ์. (2561). การท่องเที่ยวไทยทำให้เป็น Dutch Disease จริงหรือไม่. สืบค้นจาก : [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Article\\_22May2018.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_22May2018.pdf).
- พรเพ็ญ สดศรีชัย. (2559). มุมมองด้านเศรษฐกิจมหภาคต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศไทย. สืบค้นจาก : [http://intelligencecenter.tat.or.th/wp-content/uploads/2016/03/160309\\_ธนาคารแห่งประเทศไทย.pdf](http://intelligencecenter.tat.or.th/wp-content/uploads/2016/03/160309_ธนาคารแห่งประเทศไทย.pdf).
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
\_\_\_\_\_. (2541). *รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1970 – ค.ศ. 1980)*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2557). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มยุรี อนุমানราชชน. (2549). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2559). รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ พ.ศ. 2560 – 2564. สืบค้นจาก <https://www.tpqi.go.th/detail.php?WP=oGO3AxjloH9axUF5nrO4Ljo7o3Qo7o3Q>.
- มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด นุกูล เครือฟู อัครพงษ์ อ้นทอง. (2548). *อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย*. เชียงใหม่: สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ. (2558). บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของไทยไม่พร้อมและไม่พร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปลายปี: สืบค้นจาก : <http://tdri.or.th/tdri-insight/labor-in-thai-tourist-sector-not-ready-for-asean/>
- ยุพวรรณ นังคลาภิวัตน์. (2557). การบริการด้วยความเป็นไทยในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว. สืบค้นจาก : <https://www.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/77033/67354>

- ยุทธศักดิ์ สุภสร. (2560). การนำเสนอทิศทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ททท. ปี 2561. สืบค้นจาก : [https://tatreview.files.wordpress.com/2017/11/tat42017\\_60-67-tourism-report.pdf](https://tatreview.files.wordpress.com/2017/11/tat42017_60-67-tourism-report.pdf).
- ยูเรก้า คอนซัลติ้ง. (2555). รายงานขั้นสุดท้าย โครงการศึกษาภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในสายตาของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ. สืบค้นจาก : [https://issuu.com/etatjournal/docs/thailand\\_destination\\_image](https://issuu.com/etatjournal/docs/thailand_destination_image)
- ลดา เมฆราตรี (2561) การนำนโยบายการสนับสนุนธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยไปปฏิบัติ. วารสารวิจัยและพัฒนา โดยลงกรรมในพระบรมราชูปถัมภ์, <https://www.tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/121250/93270>
- ลภัส อัครพันธุ์. (2559). Airbnb สะท้อนวงการโรงแรมจริงหรือ? สืบค้นจาก: <https://www.scbeic.com/th/detail/product/2959>
- วระเดช จันทร์สร. (2548). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สหายบล็อกและการพิมพ์.
- วรัชพร ผิวดี. (2555). การศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่จังหวัดกระบี่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2545). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ. กรุงเทพฯ : ซีโน ดีไซน์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2548). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วิเชียร วิทญูตม. (2558). ทฤษฎีองค์การ. นนทบุรี : ธนรัช การพิมพ์.
- วิพุธ อ่องสกุล. (2557) กลยุทธ์ คืออะไร. กรุงเทพฯ : บัวเงิน.
- วิชาน เจริญผล. (2555) ไทยลงนาม MRA วิชาชีพท่องเที่ยว เพื่อเสรีเคลื่อนย้ายแรงงานท่องเที่ยวใน AEC. สืบค้นจาก : <https://www.scbeic.com/th/detail/product/715>
- วีณา โนมิตสุรังคกุล. (2546). คุณภาพ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2559). 50 แนวคิด ตัวชี้วัด ตัวแบบ ของการบริหารจัดการและการบริหารจัดการที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : เอ็นโพร โพรฟริน.
- ศศิวิมล ตันติวุฒิ. (2559). ‘ผลิตภาพแรงงาน’ ปัจจัยกำหนดรายได้ที่ยั่งยืน. สืบค้นจาก : <https://tdri.or.th/2016/11/labour-productivity/>
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ศุภชัย ยาวะประภาส และ ปิยากร หวังมหาพร. (2552). *นโยบายสาธารณะไทย กำเนิด พัฒนาการ และสถานภาพของศาสตร์*. กรุงเทพฯ : จุฑาทอง.
- สไปทิพย์ มงคลนิมิตร. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการ โรงแรม : กรณีศึกษา โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สหประชาชาติ. (2558). การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ – เป้าหมาย. สืบค้นจาก : <http://www.un.or.th/globalgoals/th/global-goals/decent-work-and-economic-growth/>.
- สมบัติ ช่างชัยวงศ์ (2549). *นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- สมพร เฟื่องจันทร์. (2552). *นโยบายสาธารณะ ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ออน อาร์ต ครีเอชั่น.
- สิน พันธุ์นิธิ. (2555). *เทคนิคการวางแผนและประเมินผลโครงการ*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส (1989).
- สิริวิรา อินทนา. (2548). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพแรงงานในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สดุดี วงศ์เกียรติขจร. (ม.ป.ป). การเตรียมความพร้อมของผู้เรียนเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานประชาคมอาเซียน. สืบค้นจาก : <http://academic.obec.go.th/web/doc/d/1068>
- สุมาลี ปิตยานนท์. (2535). *เศรษฐศาสตร์แรงงาน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมาลี สันติพลวุฒิ. (2549). *รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการจัดทำสถิติผลิตภาพแรงงานภาคอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุทธภา อมรวิวัฒน์. (2560) *จุดสะจุดธุรกิจบริการ*. สืบค้นจาก : <https://www.scbeic.com/th/detail/product/3373>.
- สุมิตร สุวรรณ (2554) *การกำหนดยุทธศาสตร์*. นครปฐม: เพชรเกษมพรีนติ้ง.
- สุรพล ปธานวนิช. (2544). *แนวคิดและปรากฏการณ์ด้านแรงงาน*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- \_\_\_\_\_ . (2546) *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : พีดับบลิว ปรีนติ้ง.
- \_\_\_\_\_ . (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เสาวณี จันทะพงษ์ และ กรวิทย์ ต้นศรี. (2554). การขาดแคลนแรงงานไทย: สภาพปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/DocumentEconomicSeminar/LabourShortage.pdf>.
- เสาวณี จันทะพงษ์ และ กัมพล พรพัฒน์ไพศาล.(2562) . การยกระดับทักษะแรงงานไทย: โจทย์ใหญ่ในยุคเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก. สืบค้นจาก : [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_20Feb2019.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_20Feb2019.aspx)
- สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 15 พระนครศรีอยุธยา. [ม.ป.ป.]. สารสำคัญของพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557. สืบค้นจาก : [http://www.dsd.go.th/ayutthaya/Region/Download\\_Doc/6543](http://www.dsd.go.th/ayutthaya/Region/Download_Doc/6543)
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2560). ผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ ประจำปี 2560. สืบค้นจาก : [http://thailandcompetitiveness.org/topic\\_detail.php?lang=Th&ps=70](http://thailandcompetitiveness.org/topic_detail.php?lang=Th&ps=70)
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2561) ประกาศ เรื่องยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2579). สืบค้นจาก : [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)
- \_\_\_\_\_. (2547). พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 สืบค้นจาก [https://mis.dopa.go.th/dopalaw/law\\_file/463\\_03032017808842019.10521.pdf](https://mis.dopa.go.th/dopalaw/law_file/463_03032017808842019.10521.pdf)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). รายได้ประชาชาติของประเทศไทย แบบปริมาณลูกโซ่. สืบค้นจาก : [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=8632&filename=ni\\_page](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=8632&filename=ni_page)
- \_\_\_\_\_. (2561). รายงานภาวะเศรษฐกิจไตรมาสที่ 1/2561. สืบค้นจาก : [http://www.nesdb.go.th/main.php?filename=QGDP\\_report](http://www.nesdb.go.th/main.php?filename=QGDP_report)
- \_\_\_\_\_. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564). สืบค้นจาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=6420](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6420).
- \_\_\_\_\_. (2554) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 สืบค้นจาก : [https://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422).
- \_\_\_\_\_. (2551). เอกสารประกอบการสัมมนาประจำปี 2551 สายงานเศรษฐกิจมหภาคและบัญชีประชาชาติ ผลิตภาพการผลิต การพัฒนาเศรษฐกิจของไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2548) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 สืบค้นจาก :

[https://www.nesdb.go.th/download/article/article\\_20160323112418.pdf](https://www.nesdb.go.th/download/article/article_20160323112418.pdf)

\_\_\_\_\_. (ม.ป.ป.). รายงานการศึกษา การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย เล่มที่ 1 . สืบค้นจาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=3687&filename=index//www.nesdb.go.th/download/article/article\\_20160323112431.pdf](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=3687&filename=index//www.nesdb.go.th/download/article/article_20160323112431.pdf)

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2559). 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย กลไกการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth). สืบค้นจาก : <http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/publications/newengineofgrowth.pdf>.

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ. (2557). รายงานประจำปี พ.ศ. 2556 สืบค้นจาก :

<https://www.tpqi.go.th/document.php?WP=qmWZZJ1CM5O0hJatrTpo7o3Q>

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ. (2549). โครงการติดตามการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545. สืบค้นจาก : <http://research.mol.go.th/2013/rsdat/prg/eachview.php?okey=JDeMTq9&prg=viewlibdt.php&xkw=&Page=1>

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559). ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) (สรุปย่อ). สืบค้นจาก <http://www.thaigov.go.th/uploads/document/66/2017/01/pdf/20year-may59.pdf>

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน อ้างถึงใน Retrieve from

<http://kumlai.free.fr/RESEARCH/THESE/TEXTE/INEQUALITY/Thaïlande/labour-produced2005.pdf>

สำนักพัฒนาการท่องเที่ยว. (2550). มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว (โรงแรม / รีสอร์ท/ เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์/ เกสต์เฮาส์). สืบค้นจาก :

<http://www.tourism.go.th/assets/portals/3/files/AccommodationStandards.pdf>

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2554). แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2555-2559. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย : กรุงเทพฯ.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557) วิธีการจัดตั้งโรงแรมและการจัดระเบียบบริหารโรงแรม. สืบค้นจาก : <https://goo.gl/ZNtVZ2>

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). การจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย ปี 2552 (ฉบับปรับปรุง โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ). กรุงเทพฯ : บางกอกบลู๊ต็อก

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2560). *การสำรวจการประกอบกิจการ โรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ. 2559*.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2554). *รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาฝีมือแรงงาน ปีงบประมาณ 2552 และปีงบประมาณ 2553*. สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : กรุงเทพฯ.
- องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO). 1969. อ้างถึงใน กระทรวงแรงงาน. (2560). *แผนแม่บทการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และแผนปฏิบัติการการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน (พ.ศ. 2560 -2564)*.  
กรุงเทพฯ : บางกอกบลู๊ต.
- อรมณี สุนทรนนท์. (2552). *ทัศนคติของผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อังกริยา ศักดิ์รินทร์. (2556). *อิทธิพลของการตลาดภายในที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- อดิพร เกิดเรือง. (2559). *หลักการประเมินผลนโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ : รังสีการพิมพ์.
- อรรถณัฐ จันทนะสมบัติ และ เกียรติศักดิ์ ชีระโกวิทจรรยา. (2561). *แพลตฟอร์มอีโคโนมีและผลกระทบต่อแรงงานในภาคบริการ : กรณีศึกษาในประเทศไทย*. มูลนิธิฟรีดริค เอแบร์ท.
- อรุณ รักธรรม. (2525). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อโนทัย พุทธารี ปุณทริก สุกอมรกุล และ พรสวรรค์ รักเป็นธรรม. (2553). *ดัชนีผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity Index) สืบค้นจาก :*  
[https://www.bot.or.th/Thai/Statistics/Articles/Doc\\_Lib\\_statisticsHorizon/labour%20productivity%20Index.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/Statistics/Articles/Doc_Lib_statisticsHorizon/labour%20productivity%20Index.pdf)
- อภิชาติ กรรมสิทธิ์. (2551). *คุณสมบัติของพนักงานโรงแรมบูติกที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดเชียงใหม่ (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์)*.  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- Nikolai Rogovsky and Emily Sims. (2546). *ทรัพยากรบุคคล คือ ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร การนำมาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของท่าน*.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศและสภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย.

- Aaker, D. A., V. Kumar and G. S. Day. (2001). *Marketing Research*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Adriano de Lemos Alves Peixoto. (2008). *Management Practices, Productivity and Performance in the Hotel Industry*. (Doctoral dissertation) Retrieved from <http://etheses.whiterose.ac.uk/14512/1/489071.pdf>
- Adam Blake. (2006) *Tourism productivity: Evidence from the United Kingdom* Retrieved from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738306000661>.
- Andrés J. Marchante, Bienvenido Ortega. (2011). *Human Capital and Labor Productivity A Study for the Hotel Industry*. Retrieved from: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1938965511427698>.
- American Management Association. (2017). *The importance of Organizational Effectiveness*. Retrieved from <http://www.flexstudy.com/catalog/schpdf.cfm?courseenum=95033>
- A. Parasuraman. (2010) *Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research*. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2 (Issue: 3). pp.277-286. <https://doi.org/10.1108/175666910>.
- Alex Bryson & John Forth. (2013). *Are There Day of the Week Productivity Effects*. Retrieved from : [http:// cep.lse.ac.uk/pubs/download/mhrldp0004.pdf](http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/mhrldp0004.pdf) .
- APO. (2015). *Handbook on productivity*. Retrieved from: <http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Handbook-on-Productivity-2015.pdf>
- APO. [n.d.] *Labor productivity*. Retrieved from [http://www.apo-tokyo.org/publications/p\\_glossary/labor-productivity-2/](http://www.apo-tokyo.org/publications/p_glossary/labor-productivity-2/)
- Chapter 13 : Organizational Effectiveness*. [n.d.] Retrieved from: [http://facult.babson.edu/krollag/org\\_site/scott\\_org/chap13.html](http://facult.babson.edu/krollag/org_site/scott_org/chap13.html)
- Choi Dong-kyu. (2554). *ผลิิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง*. สืบค้นจาก : <https://qm.kku.ac.th/files/13-2556516173120-seesuk-1.pdf>
- Damira Miroslav and Helga Maškarin Ribarić. (2013). *Labour productivity model for the hotel industry*. *Economic Review*, Vol.64 (No.4 August 2013).
- Debasish. [n.d.]. *Role of labour in Economic development*. Retrieved from <http://www.economicdiscussion.net/economic-growth/role-of-labour-in-economic-development/4445>

- Daniel L. Stufflebeam. (2003). The CiPP Model for evaluation. Retrieved from :  
<https://www.scribd.com/document/58435354/The-Cipp-Model-for-Evaluation-by-Daniel-l-Stufflebeam>
- Elias Gerogiannis, Peter Kerkofs & Oscar Vargas. (2012). Employment and industrial relations in the hotels and restaurants sector. Retrieved from:  
<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/employment-and-industrial-relations-in-the-hotels-and-restaurants-sector>
- Gyorgy Sziraczki. (2015). Why is labour productivity important in economic integration?  
 Retrieved from [http://www.ilo.org/hanoi/Informationresources/Publicinformation/newsitems/WCMS\\_340867/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/hanoi/Informationresources/Publicinformation/newsitems/WCMS_340867/lang--en/index.htm)
- Hasan Kilic, Fevzi Okumus. (2005). Factors influencing productivity in small island hotels: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17* (Issue 4). pp.315-331. <https://doi.org/10.1108/09596110510597589>
- Hotel Hospitality. (2018). Disrupting Hospitality: Three Technologies that Will Make an Impact in 2018. Retrieved from: <https://hospitalitytech.com/disrupting-hospitality-three-technologies-will-make-impact-2018>
- Hotels.com. (2019). awards: Thailand ranks 10th globally. Retrieved from:  
<http://www.bangkokpost.com/business/tourism-and-transport/1246086/guest-survey-places-thailand-10th-in-gold-award-hotels>
- Holjevac, I. A. (2001). Labour productivity in the Croatian hotel industry : The source of prosperity and poverty. *Tourism hospitality management*, pp.127-141.
- Hwee Noi Goh. (2010). Recommending a productivity model for Singapore hotels: A critical review of productivity models adopted by researchers and hotel operators. Master of hospitality Administration, University of Nevada).
- Investopedia. (2017). Labour productivity. Retrieved from  
<https://www.investopedia.com/terms/l/labor-productivity.asp>
- Ivanka Avelini Holjevac. (2001). Labour productivity in the Croatian hotel industry. *Tourism Hospitality Management, Volume 6* (No1-2). pp.127-141.

- Inanda Karina Astari Fatma. (2016). Analysis of Wage and Labor Productivity in the Hospitality. *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6*, (Issue 8, August 2016). <https://www.oecd.org/eco/growth/OECD-2015-The-future-of-productivity-book.pdf>
- James E. Anderson. (2002). Public policymaking : an introduction. New York : Houghton mifflin.
- Jay Heizer and Barry Render. (2549). การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ [Operations management] แปลโดย รชฎ ขำบุญ, ชุตีระ ระบอบ, วีรยา ภัทรอาชาชัย, จิรวรรณ สมหวัง, โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Jie Zhang and Astrid Estrup Enemark. (2016). Factors Influencing Business Performance in Hotels and Restaurants. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism, Vol. 5* (No. 1 March 2016), pp.1-20.
- José Luis Sánchez-Ollero , Alejandro García-Pozo, Macarena Marchante-Lara. (2015) Measuring the effects of quality certification on labour productivity: An analysis of the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27* (Issue: 6), pp.1100-1116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0057>
- Kanta. (2555). กระบวนการนโยบายสาธารณะ. สืบค้นจาก : [http://kantacandidate.blogspot.com/2012/03/blog-post\\_5234.html](http://kantacandidate.blogspot.com/2012/03/blog-post_5234.html) (วันที่สืบค้น 13 มีนาคม 2561)
- Kirsteen Grant, Thomas Garavan. (2018). Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 10* (Issue 1). pp.28-41. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0062>
- Krupskyi, Oleksandr P. and Redko, V. (2017). The Influence of the Employee' Cognitive Working Style on the Emotional Labor Outcomes in Tourism Firms. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, pp.11-18. <https://ssrn.com/abstract=3138006>
- Libraries publishing. [n.d.]. Principles of Management. Retrieved from : <http://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/>

- Luther Gulick and L.Urwick. (editor). (1937). *Paper on the science of administration*.  
New York : Columbia university.
- Maškarin Ribarić, Helga; Derado, Dražen; Čikeš, Vedrana (2018). International Comparison of Productivity in Manufacturing and Services with Reference to Sickness Leaves The Economy of Eastern Croatia - Vision and Development. Retrieved from:  
<https://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=941220>
- Mess Berlin. (2017). ITB WORLD TRAVEL TRENDS REPORT 2016 / 2017. Retrieved from:  
[https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb\\_dl\\_all/itb\\_presse\\_all/World\\_Travel\\_Trends\\_Report\\_2016\\_2017.pdf](https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_2016_2017.pdf)
- Mess Berlin. (2018). ITB WORLD TRAVEL TRENDS REPORT 2017 / 2018. Retrieved from  
[https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb\\_dl\\_all/itb\\_presse\\_all/ITB\\_WTTR\\_A4\\_2018\\_interaktiv.pdf](https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/ITB_WTTR_A4_2018_interaktiv.pdf).
- Milind A. Peshave and Rajashree Gujarathi. (2013) A study of Employee productivity management system adopted by the hotel industry with special reference to Hyderabad & Bangalore cities. Retrieved from:  
[http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)10/Version-2/D02102027038.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)10/Version-2/D02102027038.pdf)
- Ministry of Manpower, Singapore. (2013). Labour Productivity, Concept and definition. Retrieved from <http://stats.mom.gov.sg/SL/Pages/Labour-Productivity-Concepts-and-Definitions.aspx?Flag=92&TRMID=661&PageNo=1>
- Ministry of Manpower Singapore. (2019). Workfare. Retrieved from:  
<https://www.mom.gov.sg/employment-practices/schemes-for-employers-and-employees/workfare>
- Muslim Amin, Abdullah Mohamed Aldakhil, Chengzhong Wu, Sajad Rezaei, Cihan Cobanoglu. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 (Issue: 4). pp.1256-1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659>
- OECD. [n.d.]. Defining and measuring productivity. Retrieved from  
<https://www.oecd.org/std/productivity-stats/40526851.pdf>
- Özay Yildiz. (2015). Internal communication function and hotel productivity – A comparative study American International. *Journal of Contemporary Research*, Vol 5 (No.3 June 2015).



- Palinfar Benjaporn. (2007). A study of employee training development and compensation practice of selected hotels in Thailand. (Doctoral dissertation Sardar Patel University)
- Paul West. (2010). How to Maximize Labor Productivity. Retrieved from:  
[http://hotelexecutive.com/business\\_review/2208/test-april-how-to-maximize-labor-productivity](http://hotelexecutive.com/business_review/2208/test-april-how-to-maximize-labor-productivity)
- Piriya Pholphirul. (2017). "Educational mismatches and labor market outcomes: Evidence from both vertical and horizontal mismatches in Thailand", *Education + Training*, Vol. 59 Issue: 5, pp.534-546, <https://doi.org/10.1108/ET-11-2016-0173>
- Professional academy. [n.d.]. PESTEL ANALYSIS. Retrieve from  
<https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>
- Rahmah Ismail, Zulridah Mohd Noor and Abd Hair Awang. (2011). Impact of Training on Firms' Output and Labour Productivity. *Journal of Business and Policy Research*, Vol. 6. (No. 1. July 2011), pp. 130-144.
- Richard H. Hall. (1980). Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness. Retrieve from:  
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002188638001600408>.
- .Right Management. (2010). Organizational Effectiveness Discovering How to Make It Happen. Retrieved from : [https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/1317116794\\_DGgD\\_organisational\\_effectiveness\\_-\\_how\\_to\\_make\\_it\\_happ.pdf](https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/1317116794_DGgD_organisational_effectiveness_-_how_to_make_it_happ.pdf)
- Spring. (2011). A guide to productivity measurement. Singapore : SPRING Singapore
- Steadmon and Kasavana. (1988) อ้างถึงในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. [ม.ป.ป.]. โรงแรมและประเภทโรงแรม สืบค้นจาก :  
[http://www.teacher.ssru.ac.th/weera\\_we/pluginfile.php/223/mod\\_resource/content/0/\\_Hotel\\_and\\_FB.pdf](http://www.teacher.ssru.ac.th/weera_we/pluginfile.php/223/mod_resource/content/0/_Hotel_and_FB.pdf)
- Thomas Dye. (1972). Understanding Public Policy. Retrieved from:  
<https://www.scribd.com/document/241769505/Understanding-Public-Policy-by-Thomas-Dye>
- TTPRS. (2561). ระบบลงทะเบียนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน atprs. สืบค้นจาก :  
<http://www.thailandtourismprofessional.org/ttps/general-person-data-center>

Tripadvisor.com (2019). Top 25 Hotels-Thailand. Retrieved from:

<https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Hotels-cTop-g293915>

TomBauma & EdithSzivasb. (2008). HRD in tourism: A role for government?. Retrieved from :

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026151770700194X>

United Nation. (2010). International Recommendation for tourism statistic 2008. New York :

United Nation.

UNWTO. (2014). Measuring Employment in the Tourism Industries Guide with Best Practices.

Retrieved from <http://www.e-unwto.org>.

UNWTO. (2017). UNWTO Tourism Highlights: 2017 Edition. Retrieved from : [https://www.e-](https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029)

[unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029](https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029).

World travel and tourism council. (2018). The economic impact of travel & tourism. Retrieved

from : <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/thailand2018.pdf>.

Xiaofeng Li. (2014). An analysis of labour productivity growth in the Canadian

tourism/hospitality industry. *Journal Anatolia An International Journal of Tourism and Hospitality Research*,

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13032917.2014.882850>



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสำรวจ





### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยว  
ของประเทศไทย

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการศึกษาเพื่อทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานประกอบการบริการที่פקสำหรับนักท่องเที่ยว ได้แก่ เจ้าของสถานประกอบการ ผู้จัดการ หรือ พนักงาน เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่ระบุถึงองค์กรและการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน ดังนั้น จึงขอความร่วมมือกรณตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานประกอบการ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพของนโยบายฯ ที่มีต่อแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อการพัฒนานโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานของภาครัฐ

3. ขอความกรุณาเป็นอย่างยิ่งช่วยส่งแบบสอบถามชุดนี้กลับคืนมายังผู้วิจัย ไม่เกินวันที่ 30 พฤศจิกายน 2561 หรือเร็วกว่า ถ้าหากเป็นไปได้

ทั้งนี้ ท่านสามารถตอบแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ โดยสแกนผ่าน QR code ด้านล่าง หรือทางWebsite <https://goo.gl/forms/IWO8tFuCYkDsiKnf2> เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำมาวิเคราะห์แปลผล และสรุปนำเสนอข้อมูลสำหรับการศึกษาต่อไป

4. แบบสอบถามฉบับนี้จะใช้เวลาในการตอบประมาณ 10 – 15 นาที เพื่อแทนคำขอบคุณที่ท่านสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม ท่านมีสิทธิ์ลุ้นรับบัตรของขวัญมูลค่า 100 บาท ทั้งนี้ โปรดระบุ ชื่อ-สกุล ที่อยู่ สำหรับการจัดส่งไปรษณีย์ท้ายแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้



นางสาว ปรวัน จันทรัมย์  
นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ  
สาขาวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสถานประกอบการ**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความ  
ในช่องว่างตามที่เป็นจริง

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- 18 - 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี  
 51 - 60 ปี  60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

- ม.ต้นหรือต่ำกว่า  ม.ปลาย/ปวช.  อนุปริญญาหรือเทียบเท่าปวส.  
 ปริญญาตรี  ปริญญาโท  สูงกว่าปริญญาโท

4. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทนต่อเดือน

- น้อยกว่า 10,000 บาท  10,001-20,000 บาท  20,001-30,000 บาท  
 30,001- 40,000 บาท  มากกว่า 40,001 บาท

5. ท่านมีอายุงานจนถึงปัจจุบัน

- น้อยกว่า 5 ปี  5-10 ปี  11-15 ปี  16-20 ปี  
 มากกว่า 20 ปี

6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งงานระดับใด

- ผู้บริหารระดับสูง (เช่น เจ้าของ/กรรมการบริหาร/ผู้อำนวยการบริหาร/ผู้จัดการ)  
 ผู้บริหารระดับกลาง (เช่น ผู้จัดการส่วนหน้า/ ผู้จัดการจัดเลี้ยง/ หัวหน้าพ่อกครัว เป็นต้น)  
 ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน (เช่น หัวหน้างานต้อนรับ หัวหน้าห้องซักรีด เป็นต้น)  
 พนักงานระดับปฏิบัติการ

7. สถานประกอบการของท่านอยู่ในจังหวัดใด ระบุ.....

8. ลักษณะการบริหารงานของสถานประกอบการ

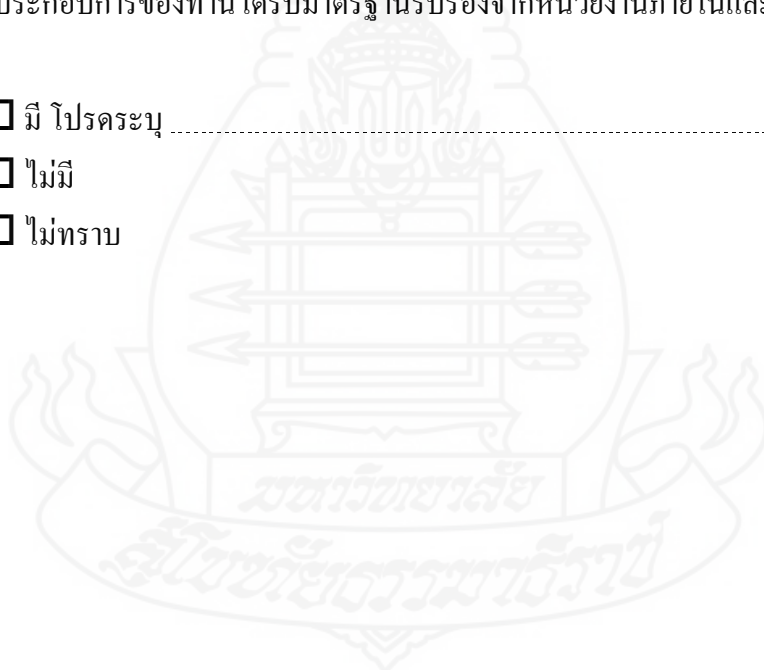
- เจ้าของบริหารเอง  เครือในประเทศ  เครือต่างประเทศ

9. จำนวนห้องพักของสถานประกอบการ

- น้อยกว่า 60 ห้อง  60 - 149 ห้อง  ตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป

10. จำนวนพนักงานทุกระดับในสถานประกอบการ ระบุจำนวน.....คน

11. ทำเลของสถานประกอบการของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ใกล้/อยู่ในแหล่งท่องเที่ยว     ใกล้/อยู่ในย่านธุรกิจ     ใกล้/ติดกับเส้นทางคมนาคมสายหลัก
- ใกล้/อยู่ในชุมชนที่พักอาศัย     อื่นๆ ระบุ.....
12. ลักษณะการจ้างงานส่วนใหญ่ในสถานประกอบการของท่านเป็นอย่างไร
- งานประจำ     งาน Part – time     งานตามฤดูกาล
13. พนักงานส่วนใหญ่ในสถานประกอบการของท่านจบการศึกษาตรงกับสาขาที่ทำงานหรือไม่
- ตรงสาขา     ไม่ตรงกับสาขาที่กำหนด     ไม่ทราบ
14. สถานประกอบการของท่านมีพนักงานปฏิบัติหน้าที่เพียงพอหรือไม่
- เพียงพอ     ขาดแคลน (ระบุตำแหน่ง).....
15. ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการเป็นอย่างไร
- ทำงานในตำแหน่งเฉพาะ     ทำงานหลายตำแหน่ง     อื่น ๆ (ระบุ).....
16. สถานประกอบการของท่านได้รับมาตรฐานรับรองจากหน่วยงานภายในและ/หรือต่างประเทศหรือไม่
- มี โปรดระบุ.....
- ไม่มี
- ไม่ทราบ



ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน  
สาขาบริการที่พัก ภาคราชการท่องเที่ยวของประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน หมายถึง นโยบายจากภาครัฐที่มีมุ่งเพิ่มความรู้ ความสามารถและทักษะของแรงงานสาขาบริการที่พักให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ						
ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ปัจจัยสภาพแวดล้อม</b>						
<b>1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ</b>						
<b>1.1.1) ด้านการเมือง</b>						
A1	ปัญหาความไม่สงบ ก่อก่อการร้ายในต่างประเทศ มีผลต่อการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวของไทย					
A2	ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีผลต่อการ เพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวของไทย					
<b>1.1.2) ด้านเศรษฐกิจ</b>						
A3	ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจมีผลต่อการ ท่องเที่ยวของไทย					
A4	การขยายตัวของชนชั้นกลางทั่วโลก มีผลต่อการท่องเที่ยวของไทย					
A5	การขยายตัวของธุรกิจให้เข้าที่พักทุกรูปแบบ มีผลต่อการท่องเที่ยวของไทย					
A6	ปัญหาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ มีผลต่อการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวของไทย					
<b>1.1.3) ด้านสังคม</b>						
A7	การขยายตัวของสังคมสูงอายุมีผลต่อการปรับ การบริการท่องเที่ยวของไทย					
A8	การขยายตัวของนักท่องเที่ยวมุสลิม มีผลต่อการปรับการบริการท่องเที่ยวของไทย					
A9	การขยายตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบหรูหรา มีผลต่อการปรับการบริการท่องเที่ยวของไทย					



ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
A10	เอกลักษณ์ของประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม ดึงดูดให้เกิดการท่องเที่ยวของไทย					
A11	สภาพสังคมเปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง มีผลต่อการท่องเที่ยวของไทย					
<b>1.1.4) ด้านเทคโนโลยี</b>						
A12	ช่องทางออนไลน์เพิ่มความสะดวกในการจองที่พักของนักท่องเที่ยว					
A13	ช่องทางออนไลน์มีส่วนสำคัญทำให้นักท่องเที่ยวได้ข้อมูลข่าวสารในการจองที่พักและการท่องเที่ยว					
A14	ระบบชำระเงินออนไลน์มีผลต่อความสะดวกของนักท่องเที่ยว					
A15	ระบบขนส่งที่มีปริมาณเพียงพอ และหลากหลาย มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวในไทย					
<b>1.1.5) ด้านกฎหมาย</b>						
A16	ความเข้มงวดของกฎหมายรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประเทศนั้น มีผลต่อการเดินทางท่องเที่ยวของไทย					
A17	การผ่อนปรนกฎระเบียบการออกวีซ่าให้นักท่องเที่ยวมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศไทยเพิ่มขึ้น					
<b>1.1.6) ด้านสิ่งแวดล้อม</b>						
A18	การให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม มีผลต่อการเพิ่มนักท่องเที่ยว					
A19	สภาพแวดล้อมที่ตรงข้ามกับฤดูกาลของประเทศของนักท่องเที่ยวเป็นจุดดึงดูดให้เกิดการเดินทางมา					
A20	ความหลากหลายทรัพยากรธรรมชาติที่ตรงข้ามกับถิ่นที่อยู่ของนักท่องเที่ยว อันช่วยกำหนดการเข้ามา					
A21	การไม่มีปัญหาภัยธรรมชาติ โรคระบาด มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในประเทศ</b>						
<b>1.2.1) การเมือง</b>						
A22	ความมั่นคงทางการเมืองมีผลต่อการท่องเที่ยวไทย					
A23	ความสงบและไม่มีภัยก่อการร้ายส่งผลดีต่อการท่องเที่ยวไทย					
A24	การกำหนดพื้นที่ภายใต้นโยบายภาครัฐ มีผลต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น EEC ท่องเที่ยวเมืองรอง เป็นต้น					
A25	รัฐบาลผลักดันให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการประชุมในระดับนานาชาติ ส่งผลต่อการให้บริการที่พัก					
A26	การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐ เช่น สนามบิน รถไฟความเร็วสูง มีผลต่อการท่องเที่ยวไทย					
<b>1.2.2) เศรษฐกิจ</b>						
A27	ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจมีผลต่อการท่องเที่ยวไทย					
A28	อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทกับเงินต่างประเทศ มีผลต่อการท่องเที่ยวไทย					
A29	การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ มีผลต่อการท่องเที่ยวไทย					
A30	ค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวในไทยมีอัตราที่ต่ำกว่าเมืองท่องเที่ยวอื่นๆ ในโลกเป็นจุดดึงดูดการท่องเที่ยวไทย					
A31	ราคาน้ำมันที่ลดลงมีผลต่อการเดินทางท่องเที่ยวไทย					
<b>1.2.3) สังคม</b>						
A32	ลักษณะนิสัยของคนไทยที่เปิดกว้าง เป็นมิตร สนับสนุนการบริการท่องเที่ยว					
A33	เอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรมและชื่อเสียงทางด้านอาหารมีผลต่อการท่องเที่ยวไทย					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
A34	กิจกรรมท่องเที่ยวที่หลากหลายในไทย มี สอดคล้องลักษณะของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ทั้ง ต่างชาติและไทย					
<b>1.2.4) เทคโนโลยี</b>						
A35	สัญญาณอินเทอร์เน็ตมีผลต่อการอำนวยความสะดวก นักท่องเที่ยว การเข้าถึงข้อมูล และการทำธุรกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและที่พัก					
A36	การพัฒนา website และ App ด้านการท่องเที่ยว มีผลต่อการท่องเที่ยวในประเทศ					
A37	การรองรับระบบชำระเงินออนไลน์ของ ต่างประเทศ มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว					
<b>1.2.5) กฎหมาย</b>						
A38	มาตรการลดหย่อนภาษีท่องเที่ยวมีผลต่อจำนวน นักท่องเที่ยวไทย เข้ามาใช้บริการที่พักเพิ่มขึ้น เช่น การท่องเที่ยวเมืองรอง					
A39	กฎหมายของไทยให้ความสำคัญกับสถาน ประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ถูกต้องตาม กฎหมาย					
A40	มาตรการรักษาความปลอดภัยและดูแลนักท่องเที่ยว มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวในไทย อาทิ อุบัติเหตุ					
<b>1.2.6) สิ่งแวดล้อม</b>						
A41	สภาพภูมิอากาศที่แตกต่างกับประเทศอื่น มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวในไทย					
A42	มาตรการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีผลต่อจำนวน นักท่องเที่ยวในไทย เช่น การงดใช้ถุงพลาสติกใน พื้นที่อุทยานแห่งชาติ การปิดแหล่งท่องเที่ยวบาง แห่งเพื่อให้ฟื้นฟูตัวเอง					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2. ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ</b>						
<b>2.1 มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย</b>						
B1	การกำหนดนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานมีความสอดคล้องกับการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันของธุรกิจบริการที่พักระดับ					
B2	วัตถุประสงค์ของนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานที่มุ่งเพิ่มการพัฒนาคุณภาพแรงงานให้มีการอบรมพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของแรงงาน มีประโยชน์ต่อสถานประกอบการของท่าน					
B3	ภาครัฐมีแนวทางชัดเจนในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักระดับ					
B4	นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักระดับมีความหลากหลายและเหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบัน					
B5	นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานช่วยการสร้างความเท่าเทียมในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของแรงงานทุกกลุ่ม					
<b>2.2 ทรัพยากร</b>						
B6	ภาครัฐให้การสนับสนุนต่อสถานประกอบการ เช่น การลดหย่อนภาษี					
B7	ภาครัฐสนับสนุนด้านทรัพยากรสำหรับการพัฒนาคุณภาพแรงงาน					
<b>2.3 การติดต่อสื่อสาร</b>						
B8	ภาครัฐให้การสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักระดับ					
B9	ภาครัฐให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักระดับ					
B10	ภาครัฐให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับข่าวสารเกี่ยวกับการอบรมเพื่อพัฒนาผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พักระดับ					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
B11	ภาครัฐให้สิทธิประโยชน์สำหรับการอบรม การเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק					
<b>2.4 การบังคับ</b>						
B12	การนำ พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ช่วยส่งเสริมพนักงานในสถานประกอบการได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ ทำให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน					
B13	การนำใช้ พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ทำให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจในปัจจุบันของท่าน					
<b>2.5 ลักษณะของหน่วยงาน</b>						
B14	หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่פק มีการบูรณาการทำงานร่วมกัน					
B15	หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องมีขีดความสามารถในการสนับสนุน/ส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน					
<b>2.6 สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม</b>						
B16	ภาครัฐให้การสนับสนุนภาคบริการท่องเที่ยว เนื่องจากทำให้เกิดรายได้และการจ้างงานสูง					
B17	ภาคบริการเป็นภาคส่วนที่มีการจ้างงานสูงที่สุด มีผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ					
B18	การแข่งขันทางธุรกิจบริการที่פקสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน					
B19	สังคมให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน					
B20	สังคมให้ความสำคัญของการสร้างโอกาส ความมั่นคง ในการทำงานให้กับประชาชนทุกกลุ่ม					
<b>2.7 ความคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตามนโยบาย</b>						
B21	เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่นำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน มีความรู้ ความเข้าใจในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพแรงงาน ในสถานประกอบการ					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
B22	เจ้าหน้าที่ภาครัฐทัศนคติที่ดีต่อการนำนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานมาใช้ในสถานประกอบการ					
<b>3.ปัจจัยด้านสถานประกอบการ</b>						
<b>3.1 ปัจจัยด้านการบริหารงาน</b>						
<b>3.1.1) การวางแผน</b>						
C1	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนการบริการลูกค้าอย่างเป็นขั้นตอน และชัดเจน					
C2	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนโดยใช้ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง					
C3	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงรุก แผนการตลาดเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน					
C4	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล					
<b>3.1.2) การจัดการ</b>						
C5	สถานประกอบการของท่านมีระบบการจัดการที่คล่องตัว					
C6	สถานประกอบการของท่านมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดคนตรงกับงาน การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ					
C7	สถานประกอบการของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
C8	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้					
C9	สถานประกอบการของท่านนำเทคโนโลยี /นวัตกรรมมาใช้ในการจัดการ เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปด้านการจัดการองค์กร การใช้ระบบอัตโนมัติบริการลูกค้า เซนเซอร์ตรวจจับสภาพแวดล้อม เป็นต้น					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3.1.3) ด้านการนำองค์กร</b>						
C10	ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการนำองค์กรแบบมีวิสัยทัศน์					
C11	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับระบบจูงใจพนักงาน อาทิ โบนัส เบี้ยขยัน เป็นต้น					
C12	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับระบบการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน/ตามฝีมือ/ความซับซ้อนของงาน					
C13	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือพนักงานในด้านเศรษฐกิจ ครอบครัว และอื่น ๆ					
<b>3.1.4) ด้านการควบคุม</b>						
C14	สถานประกอบการของท่านมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง					
C15	สถานประกอบการของท่านมีมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน					
C16	สถานประกอบการของท่านมีอุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ					
<b>3.2) ที่ตั้ง</b>						
C17	ทำเลสถานประกอบการของท่านสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ได้					
C18	ทำเลสถานประกอบการของท่านช่วยสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาคุณภาพการทำงาน					
<b>3.3) รูปแบบธุรกิจ</b>						
C19	รูปแบบการธุรกิจสถานประกอบการที่เป็นระบบช่วยส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้มาก					
C20	รูปแบบธุรกิจสถานประกอบการที่เป็นระบบให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3.4 การสนับสนุนจากภาครัฐ</b>						
C21	ภาครัฐให้สิทธิประโยชน์กับสถานประกอบการของท่าน					
C22	ภาครัฐให้คำแนะนำในการวางแผน การพัฒนาคุณภาพแรงงาน					
C23	การส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐส่งผลดีต่อสถานประกอบการ					
<b>3.5 การใช้เทคโนโลยี</b>						
C24	สถานประกอบการของท่าน นำเทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ จากใน/ต่างประเทศ มาใช้เพิ่มความสามารถการบริหารจัดการองค์กร					
C25	สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน					
C26	สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างมาตรฐานทำงานและความสามารถในการแข่งขัน					
C27	สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากร เพื่อลดต้นทุนและสร้างความสามารถในการแข่งขัน					
C28	สถานประกอบการของท่านใช้เทคโนโลยีในถ่ายทอดความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน					
<b>4. ปัจจัยด้านแรงงาน</b>						
<b>4.1 ลักษณะการจ้างงาน</b>						
D1	ลักษณะการจ้างงานในสถานประกอบการของท่านในปัจจุบัน มีส่วนช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ					



ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
D2	ลักษณะการจ้างงานในสถานประกอบการของท่านในปัจจุบันสอดคล้องกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของพนักงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพแรงงาน					
<b>4.2 อายุ</b>						
D3	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงานทุกช่วงอายุ					
<b>4.3 ประสบการณ์ในการทำงาน</b>						
D4	สถานประกอบการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสร้างประสบการณ์การทำงานหลากหลายให้กับพนักงาน					
<b>4.4 ระดับการศึกษา</b>						
D5	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญของระดับการศึกษา ซึ่งมีผลการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสร้างประสบการณ์การทำงานหลากหลายให้กับพนักงาน					
<b>4.5 สุขภาพของพนักงาน</b>						
D6	สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพของพนักงาน					
<b>4.6 ความสามารถในการทำงาน</b>						
D7	พนักงานในสถานประกอบการของท่านปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง					
D8	พนักงานในสถานประกอบการของท่านสามารถเรียนรู้และใช้งานเครื่องมืออุปกรณ์มาสนับสนุนให้เกิดผลดีต่อการทำงานได้					
D9	พนักงานในสถานประกอบการของท่านสามารถคิดค้น พัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่านได้					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>4.7 การเข้ารับการพัฒนาทักษะ</b>						
D10	สถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานเพิ่มอย่างต่อเนื่อง					
D11	พนักงานในสถานประกอบการของท่านให้ความสำคัญกับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเอง					
D12	สถานประกอบการของท่านสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมในวิชา/ทักษะ เฉพาะเจาะจงเพื่อให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำงาน					
D13	สถานประกอบการของท่านสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง					



ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก  
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1

คำตอบ

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ประสิทธิภาพต่อแรงงาน</b>						
E1	แรงงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน					
E2	แรงงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน และได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายใน/นอกประเทศ					
E3	แรงงานได้รับรายได้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน					
E4	แรงงานมีความสามารถทำงานได้หลากหลายลักษณะงาน					
E5	แรงงานมีคุณภาพสูงเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ					
E6	แรงงานมีทักษะตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ					
E7	แรงงานสามารถรักษาคุณภาพการบริการได้ตามที่กำหนด					
E8	แรงงานสามารถช่วยปรับปรุงการให้บริการของสถานประกอบการ					
E9	แรงงานที่ผ่านการรับรองมาตรฐานฝีมือจากหน่วยงาน ทั้งในและ/หรือต่างประเทศเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ					
<b>2. ประสิทธิภาพต่อสถานประกอบการ</b>						
E10	สถานประกอบการมีแรงงานเพียงพอกับความต้องการ					
E11	สถานประกอบการมีแรงงานคุณภาพตามความต้องการ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
E12	สถานประกอบการมีการปรับปรุงคุณภาพระบบการจัดการธุรกิจ					
E13	สถานประกอบการมีความสามารถในการเพิ่มรายได้ผลกำไร					
E14	สถานประกอบการมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี					
E15	สถานประกอบการมีการลงทุนพัฒนาบุคลากรเพราะเป็นการสร้างความคุ้มค่าทางธุรกิจระยะยาว					
E16	ผู้ใช้บริการในสถานประกอบการของท่านมีความพึงพอใจในการบริการจากพนักงานของท่านในช่วงรอบปี		ii			
E17	สถานประกอบการมีความสามารถในการรักษาลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					
<b>3. ประสิทธิภาพต่อประเทศ</b>						
E18	รายได้จากธุรกิจบริการที่พัสดุส่งผลต่อรายได้ของประเทศที่เพิ่มขึ้น					
E19	นโยบายการพัฒนาคุณภาพแรงงานสาขาบริการที่พัสดุส่งผลต่อการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น					
E20	ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริการในธุรกิจบริการที่พัสดุส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น					
E21	รายได้จากธุรกิจบริการที่พัสดุที่ส่งผลรัฐเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น					
E22	ประเทศไทยมีแรงงานสาขาบริการที่พัสดุที่มีคุณภาพสูงขึ้น					
E23	ความสามารถการบริการท่องเที่ยวในสาขาบริการที่พัสดุส่งผลให้อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศเพิ่มขึ้น					

ส่วนที่ 4 การสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่านว่า นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัค มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1. ท่านคิดว่านโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัคของภาครัฐ มีจุดแข็ง (Strength) ต่อการพัฒนาแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ ให้ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

.....

.....

2. ท่านคิดว่านโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัคของภาครัฐ มีจุดอ่อน (Weakness) ต่อการพัฒนาแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ ให้ไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

.....

3. ท่านคิดว่านโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัคของภาครัฐ มีโอกาส (Opportunity) ต่อการพัฒนาแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ ให้ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

.....

.....

4. ท่านคิดว่านโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัคของภาครัฐ มีภัยคุกคาม (Threat) ต่อการพัฒนาแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ ให้ไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนานโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พัค

.....

.....

--- ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออย่างสูง ---



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

**เรื่อง** ประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สอบถามสำหรับการศึกษาเพื่อทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้สอบถามความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการภายใต้นโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย อาทิ การพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการบริการที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว การส่งเสริมการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ เป็นต้น
2. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์และหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้

นางสาว ปรวัน จันทรัมย์

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ

สาขาวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

\*\*\*\*\*

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์และหน่วยงาน**

**คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความในช่องว่างตามความเป็นจริง**

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง .....
3. อายุ.....ปี
4. ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานภาคการท่องเที่ยว สาขาบริการที่พัก.....ปี
5. หน่วยงานของท่านมีบทบาท/หน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เรื่องการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน สาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย อย่างไร  
.....  
.....
6. หน่วยงานท่านมีความโดดเด่น หรือศักยภาพสูงในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เรื่องการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย อย่างไร  
.....  
.....
7. หน่วยงานท่านในปัจจุบันมีความอุปสรรค หรือปัญหา ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ เรื่องการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย อย่างไร  
.....  
.....
8. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่พัก ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย ควรเป็นอย่างไร เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาคุณภาพแรงงานให้เกิดประโยชน์ต่อแรงงาน ผู้ประกอบการและประเทศชาติ  
.....  
.....



ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่ม  
ผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทย

1. ท่านคิดว่าประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน มีผลต่อแรงงาน  
อย่างไร

.....

.....

2. ท่านคิดว่าประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานมีผลต่อ  
สถานประกอบการ อย่างไร

.....

.....

3. ท่านคิดว่าประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน มีผลต่อประเทศ  
อย่างไร

.....

.....

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อ  
ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק ภาคการ  
ท่องเที่ยวของประเทศไทยรวมทั้งข้อเสนอแนะในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานในสาขาดังกล่าวให้  
ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นในอนาคต

1. ท่านคิดว่านโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פקของภาครัฐ มีจุดแข็ง (Strength)  
ต่อการพัฒนาแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ ให้ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

.....

.....

2. ท่านคิดว่านโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פקของภาครัฐ มีจุดอ่อน (Weakness)  
ต่อการพัฒนาแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ ให้ไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรค  
ต่อการพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

.....

3. ท่านคิดว่านโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פקของภาครัฐ มี**โอกาส (Opportunity)**ต่อการพัฒนาแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ ให้ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

---



---

4. ท่านคิดว่านโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פקของภาครัฐ มี**ภัยคุกคาม (Threat)**ต่อการพัฒนาแรงงาน สถานประกอบการ และประเทศ ให้ไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอย่างไรบ้าง

---



---

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนานโยบายการเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขาบริการที่פק

---



---

--- ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออย่างสูง ---



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวปรวัน จันทรัมย์
วัน เดือน ปีเกิด	10 กรกฎาคม 2527
สถานที่เกิด	เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2548 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สหสาขาพัฒนามนุษย์และสังคม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552
สถานที่ทำงาน	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงาน เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

