ดังนั้น องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์หลายด้านเช่นเทคโนโลยีใหม่ ๆ โครงสร้างกระบวนการวัฒนธรรมและขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดการแข่งขันกับคู่แข่งได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวสูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเปลี่ยนแปลงได้ทันเหตุการณ์ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การ (Schuler. 1998 : 37 – 40) ปัจจัยการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จมี 11 ประเภท ได้แก่ 1) การถ่ายทอดความรู้ 2) การให้คำปรึกษาและการมอบหมายงาน 3) การวางแผนและการจัดโครงสร้างองค์กร 4) การแก้ไขปัญหา 5) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และวัตถุประสงค์ 6) การควบคุมกำกับและจัดการสิ่งแวดล้อม 7) การสร้างแรงจูงใจ 8) การยกย่องและให้รางวัล 9) การสนับสนุนและให้คำปรึกษา 10) การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างทีมงาน และ 11) การสร้างเครือข่าย (Yukl. 1990 : 132 – 140)

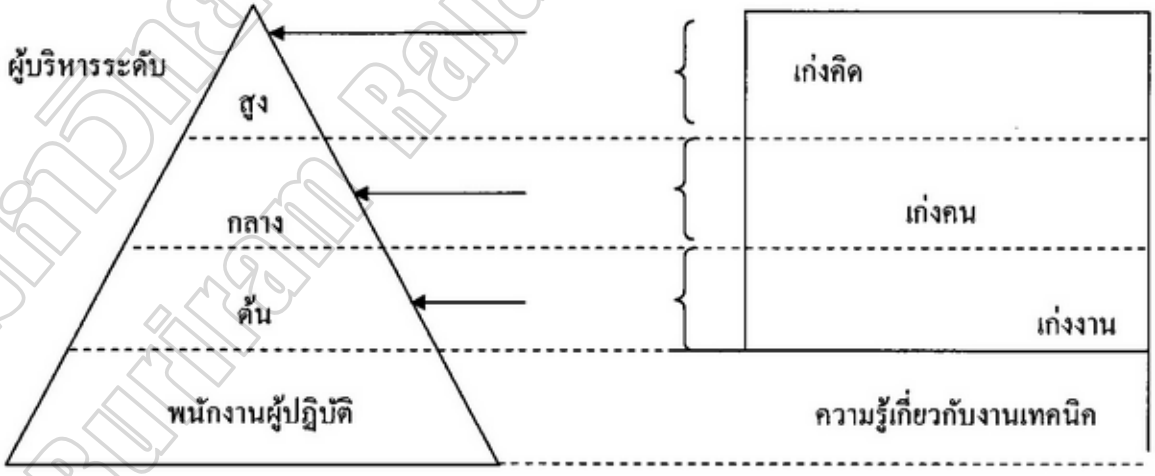
สรุปได้ว่า สมรรถนะผู้บริหาร มี 2 ส่วนที่สำคัญ (Goleman. 2000 : 82 – 83) ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 สมรรถนะส่วนตน (Personal Competence) ประกอบด้วย 1) มีความตระหนักในตนเอง (Self – awareness) มีการประเมินตนเองได้ (Accurate Self – assessment)และมีความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence) 2) สมรรถนะในการจัดการ (Self – management)ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ (Emotion Self – control) ความโปร่งใส(Transparency) การปรับตัวได้ดี (Adaptability) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และการมองโลกในแง่ดี (Optimize) และส่วนที่ 2 สมรรถนะเกี่ยวกับสังคม (Social Competence) ประกอบด้วย 1) มีความตระหนักในสังคม (Social Awareness) ได้แก่ การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) เข้าใจองค์กร(Organization Awareness) และการบริการที่ดี (Service) 2) ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์(Relationship Management) ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การชี้นำ (Influence) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Other) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration)

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ทักษะหรือความสันทัด (Skills) คือ ความสามารถในการนำความรู้ความชำนาญมาปฏิบัติในองค์กรทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ (Managerial Skills) จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์กร ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management Skills) เป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่มีความแตกต่างกัน มีความสำคัญสำหรับนวัตกรรมและการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (Mabey. 2003) ซึ่งผู้บริหารควรมีทักษะที่สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกระบวนการและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน 2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้

เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศ และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา ไม่ว่าเป็นปัญหาเฉพาะหน้าหรือระยะยาวเพื่อนำองค์กรไปยังทิศทางที่ถูกต้องในอนาคต (Katz. 1974; ทัศน์ จารุศักดิ์ศรี. 2551)

ในขณะที่เนตรพัณณา ยาวิราช (2552 : 15) ได้อธิบาย ทักษะของผู้บริหารในแต่ละระดับ ว่าควรประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skills) กล่าวคือ มีความเป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นนักวางแผน นำเอาความคิดที่ได้ริเริ่มมาทำเป็นแผนการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหา เข้าใจในการจัดองค์กร มีศิลปะในการจูงใจ ลดความขัดแย้ง เป็นผู้ประสานการใช้ทรัพยากรและจักสรรทรัพยากร รู้จักปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น 2)ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork Skills) คือ การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การจัดการกับความแตกต่างหลากหลาย มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิด มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self – development Skills) คือโดยการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความเข้าใจในธุรกิจข้ามชาติ คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม รู้จักมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สามารถรับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะของผู้บริหารจะแตกต่างกันตามระดับ ดังภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2 ทักษะและขอบเขตการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ที่มา : ทัศน์ จารุศักดิ์ศรี (255)

จากภาพประกอบ 2.2 อธิบายได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่ด้านเทคนิคน้อยลงและด้านความคิดมากขึ้นเมื่อเทียบกับผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงจะเน้นทักษะด้านความคิด (เก่งคิด) โดยใช้ทักษะทำงานด้านเทคนิคเป็นส่วนน้อย ส่วนผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานจะมีทักษะด้านเทคนิค (เก่งงาน) มากที่สุด ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (เก่งคน) ยังคงมีความสำคัญอย่างมากต่อผู้บริหารในทุกระดับ เพราะปัจจัยที่เหมือนกันทุกระดับก็คือบุคลากรนั่นเอง

สรุปสมรรถนะผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะสำคัญที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การได้ มี 2 ส่วนที่สำคัญคือสมรรถนะส่วนตนและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับสังคม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีทักษะที่จำเป็น 3 ประการคือ ทักษะทางความคิด ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค โดยผู้บริหารแต่ละระดับจะมีทักษะแตกต่างกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

ความสำคัญของการประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะ คือ ศักยภาพของบุคคลที่สามารถวัดได้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความตระหนัก หรือความเข้าใจเกี่ยวกับความจริง ข้อมูล หลักการ แนวทาง แนวคิด ทฤษฎี หรือกระบวนการเพื่อการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ 2) ทักษะ (Skills) คือ ศักยภาพในการสร้าง หรือกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เฉพาะ ทักษะนั้นเป็นรูปธรรมที่ปรากฏให้เห็น 3) ความสามารถ (Ability) คือ ศักยภาพที่แสดงออกทางการคิด การกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น และ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก (Marrelli, Tondora and Hoge. 2005 : 534 – 535) สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงาน จึงต้องมีการประเมินซึ่งการประเมินสมรรถนะเป็นกระบวนการตัดสินตีค่าหาคุณค่าจากความรู้ความสามารถทัศนคติและบุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรม และการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ (เตือนใจ พิทยาวัฒนชัย. 2548)

สมรรถนะเป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกทั้งในด้านดี และด้านไม่ดีในการปฏิบัติงานซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะจะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและความสามารถ การบริหารงานและความมุ่งมั่น และคุณลักษณะ ซึ่งสมรรถนะจะเป็นกรอบเพื่อประเมินผลงาน รวมทั้งการจ้างงาน การอบรม และการส่งเสริมบุคลากร สมรรถนะจึงเป็นสิ่งสำคัญในองค์การต่าง ๆ (Gomez – Mejia, Balkin and Cardy. 2007 : 205) ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลที่ใช้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในบริบทขององค์กร (Whiddett and Hollyforde. 2003) สามารถใช้ในการสรรหาคัดเลือกพัฒนาและประเมินผลงานบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและ

องค์กรมากที่สุด ประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นภาคเอกชนและเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ บริษัทเครือปูนซีเมนต์ไทย และได้นำมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (จรัมพร ประถมบูรณ์. 2548) การพัฒนาและการประเมินความสามารถในการบริหารจัดการได้รับการแก้ไขโดยองค์กร เพราะการที่พนักงานมีสมรรถนะตามบทบาทจะช่วยให้การจัดการองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การพัฒนาสมรรถนะในการบริหารจัดการ จะนำผลประโยชน์จำนวนมากและผลกำไรมาสู่องค์กร หลักเหตุผลดังกล่าวถูกให้ความสนใจ และเชื่อถือมาตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 1980 (Heffernan and Flood. 2003 : 32) นอกจากนี้สมรรถนะยังสามารถอธิบายได้ว่า เป็นวิธีที่ดีที่บริษัทดำเนินการกิจกรรมที่จำเป็น ซึ่งสามารถแบ่งต่อไปในระดับองค์กร เช่นเดียวกับความสามารถของหน่วยธุรกิจย่อย (Mills and et al. 2002)

ความสำเร็จและล้มเหลวของการบริหารงานของราชการในรูปแบบใหม่นั้น ขึ้นอยู่กับทักษะและความสามารถของข้าราชการเป็นสำคัญ ซึ่งในปัจจุบันมุมมองเรื่องของสมรรถนะที่เหมาะสมย่อมเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาถึงสมรรถนะ (Competency) โดยเป็นการมองคนในภาพรวม (Holistic View) เนื่องจากเราไม่สามารถทำนายบุคคลว่าจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงการดูที่วุฒิการศึกษา ทักษะที่แสดงออกหรือลักษณะทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยการพิจารณาจากลักษณะที่เป็นรากฐานที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลด้วย อาทิเช่น มูลเหตุจูงใจ บุคลิกภาพ ค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติของบุคคลซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและผลการทำงานนอกเหนือไปจากการพิจารณาทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคคลในการทำงาน (Drucker. 2001 : 27) สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานที่ดีกว่า (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. 2552)

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ

ในปัจจุบันมีการใช้สมรรถนะในด้านต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ระดับบทบาทหน้าที่ การสรรหา และการจัดการประสิทธิภาพในองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการออกแบบโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร (Barney and Wright. 1998 : 31 – 46) บุคคลที่มีความยุติธรรมสูงจะเป็นผู้ที่มีความระมัดระวัง มีความละเอียดถี่ถ้วน ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ และมีความรับผิดชอบ มิตินี้มักจะเกี่ยวข้องกับความดื้อรั้น การทำงานหนัก มีความทะเยอทะยาน มักจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงตามมา เพราะต้องใช้สมรรถนะที่มากขึ้นและหลายด้านกับงานที่มีเป้าหมายท้าทาย (Barrick and Mount. 1991 : 1 – 26) สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่เป็นพฤติกรรมที่เชื่อว่า นำไปสู่ผลงานที่ต้องการจึงต้องมีการประเมิน ซึ่งการประเมินสมรรถนะเป็นกระบวนการตัดสินตีค่าหาคุณค่าจากความรู้ความสามารถทัศนคติและบุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรม

และการปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ (เดือนใจ พิทยาวัฒนชัย. 2548)

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณค่า (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2547) กระบวนการและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินพฤติกรรมที่บ่งชี้สมรรถนะของบุคคล จึงต้องการการวัดที่แม่นยำ การออกแบบวิธีการประเมินและแบบประเมินอย่างเป็นรูปธรรมสามารถเปิดเผยความรู้ความสามารถและทักษะที่แท้จริง รวมถึงเทคนิคการประเมินต้องโปร่งใสและเป็นธรรมด้วย (ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. 2548 : 13) เนื่องจากสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่เป็นพฤติกรรมที่เชื่อว่านำไปสู่ผลงานที่ต้องการเป็นการวัดพฤติกรรมไม่ใช่วัดความรู้ความสามารถดังนั้นการประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่พฤติกรรมที่ตรงไปตรงมา คือ มีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานจดบันทึก และทำการประเมิน (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. 2548 : 20) ปัจจัยที่มีความสำคัญในการจัดการพนักงานกับผลการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน ที่จะรับรู้ถึงเป้าหมายการทำงานของตน เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายของงานและการบรรลุมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดโดยการมีส่วนร่วมจากพนักงาน(Eysenck. 1998; Maathis and Jackson. 2000; Bohlander et al. 2001) ในการประเมินข้าราชการไทยโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานกำหนดให้มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรรายบุคคลเพื่อพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งและกำหนดรายการสมรรถนะที่ชัดเจนของบุคลากรในแต่ละสายงานไว้ในประเด็นเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภายใต้แผนการพัฒนาสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดยจัดให้มีโครงการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาและจัดทำรายการสมรรถนะทุกตำแหน่งในสายงานหลักขององค์กรที่รองรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2549)

รูปแบบการประเมินสมรรถนะ

ในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การไว้ องค์การจึงต้องมีการกำหนดสมรรถนะหลักขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ โดยมีวิธีการ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2553 : 40 – 42) ดังนี้ 1) การจัดตั้งคณะกรรมการ/เตรียมข้อมูลที่ประกอบด้วยผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ และผู้บริหารระดับสูงสุดทำหน้าที่เป็นประธาน และร่วมกับคณะกรรมการกำหนดสมรรถนะหลัก โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์การ 2) การกำหนดสมรรถนะหลักที่เหมาะสม วิธีการที่ง่ายที่สุด คือหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR) จัดทำแบบสำรวจสมรรถนะหลัก ประมาณ 10 – 15 ข้อ เพื่อให้คณะกรรมการเลือกข้อที่คิดว่าเป็นสมรรถนะหลักไม่เกิน 5 ข้อ 3) การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง

(Expected Behavior) หรือตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicator) เป็นการกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะ เพื่อจำกัดขอบเขตความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกัน

นอกจากรูปแบบดังที่กล่าวข้างต้นแล้ววิธีการประเมินสมรรถนะยังแบ่งเป็น 4 รูปแบบคือ รูปแบบการประเมินตนเองการประเมินโดยหัวหน้างานการประเมินแบบ 180 องศาและรูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งในการประเมินสมรรถนะผู้ประเมิน อาจใช้ได้ในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับการพิจารณาว่าเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสิ่งที่ต้องการจากการประเมิน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2547) แบบประเมินพฤติกรรมที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ 1) แบบประเมินความถี่กำหนดระดับ (Likert Scale) แต่มีข้อจำกัดเนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับข้าราชการระดับต้น อาจมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูงได้ ทั้งที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูงได้ทำให้ผลการประเมินผิดพลาดได้เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2547)

ในขณะที่ สคาร์เปลโลเลดวินคาและเบิร์กแมน (Scarpello, Ledvinka and Bergman. 1995 : 557 – 597) ได้กำหนดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน(Evaluation Against Common Performance Standards) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมาตรฐานตามเกณฑ์ หรือบางครั้งเรียกว่าการประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งนิยมใช้กันมากมี 4 วิธีคือ 1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน 2) การใช้มาตราส่วนมาตรฐาน (Mixed Standards Scale) 3) วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ และ 4) วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ

2. การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Oriented) แบ่งออกเป็น 1) โดยยึดผลงานเป็นหลัก (Results Oriented) 2) ยึดผลผลิตเป็นหลัก (Output Oriented) 3)โดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple หรือ Group Rating) 4) การประเมินร่วมกัน (Mutual Rating) 5) ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating) 6) วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self – appraisal or Self – rating) 7) การสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview) 8) ประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ในสนาม (Field Interview Method or Field Review Method) 9) ประเมินแบบใช้ศูนย์กลาง (Assessment Centers) 10) ประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Rating Scale) และ 11) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) แบ่งออกได้เป็น 7 วิธีคือ 1) ตามผลงาน (Appraisal by Result) 2) ประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด (The Direct Index) 3) วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

(Standard of Performance) 4) จดบันทึกปริมาณงาน (Performance Record) 5) วิธีจดบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test) 6) ทดสอบผลงาน (Performance Test) 7) การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)

รูปแบบเพื่อรับมือกับสิ่งที่ท้าทายภายใต้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่

บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะต้องมี ประกอบด้วย (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ และคณะ. 2547)

1. ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการสังเกตการปฏิบัติงานตามที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง

2. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินตามหลักฐานของผลการปฏิบัติงานและมั่นใจด้วยว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ แบบแต่รูปแบบหลัก ๆ ของการประเมินจะต้องเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงานโดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

4. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมินรายละเอียดของหลักฐานและผลการตัดสินจะต้องถูกบันทึกเข้าในประวัติของการประเมิน

วิธีการที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ

คาร์เรล คูสมิท และแอลเบร์ต (Carrell, Kuzmits and Elbert. 1992 : 252) ได้แบ่งวิธีการประเมินผลออกเป็น 6 รูปแบบคือ

1. วิธีการประเมินแบบมาตราส่วน ซึ่งแบ่งออกเป็น วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Scales) และวิธีการประเมินแบบไม่ใช้กราฟ (Non – graphic Scales)

2. วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Comparative Methods) แบ่งออกเป็น 3 วิธีคือ แบบจัดอันดับ (Ranking) แบบวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) แบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

3. การประเมินโดยเน้นเหตุการณ์วิกฤตแบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ รายงานประจำปี (Annual Review) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)

4. การประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay)

5. การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์งานเป็นหลัก (Management by Objectives – MBO)

6. วิธีผสมผสาน (Combination Methods) เป็นการใช้วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธีอยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในใบเดียวกัน เช่น บริษัทเคนตักกี้ (Kentucky Fried Chicken) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดีเลิศ พอใจ ไม่พึงพอใจ และให้เขียนคำบรรยายสั้น ๆ ลงในทุกหัวข้อของการประเมิน

ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กำหนดประเภทของการ ประเมินผลแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 วิธี ประกอบด้วย

1. วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบการเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใดแบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคมพฤติกรรมการทำงานการสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self – reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่างวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) และวิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์ อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึกความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

เดสเลอร์ (Dessler. 1997: 500 – 511) กล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ 8 วิธี มีดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale Method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุดแบบประเมินจะมีสเกลแสดงรายการคุณลักษณะและช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนบุคลากรจะได้รับการจัดลำดับด้วย การให้คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

2. วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation Ranking Method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจากดีที่สุดไปสู่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีน้อยที่สุดโดยถือเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะอย่างโดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนที่จะให้ค่าคะแนน

3. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison Method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุก ๆ คนในกลุ่มที่ลักษณะงานเปรียบเทียบกันได้

4. วิธีการกระจายความถี่ (Forced Distribution Method) เป็นการประเมินการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่มมี ดังนี้ 1) ผลการปฏิบัติงานในระดับสูงให้ร้อยละ 15 2) ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงให้ร้อยละ 20 3) ในระดับปานกลางให้ร้อยละ 30 4) ผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำให้ร้อยละ 20 และ 5) มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำให้ร้อยละ 15

5. วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) หัวหน้างานจะต้องบันทึกประจำวันเหตุการณ์พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและทุก 6 เดือนจะมาประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีโดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่าง

6. วิธีการเรียงความบรรยาย (Narrative Forms) เพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐานความก้าวหน้าและการพัฒนางานการวิเคราะห์และวางแผนปรับปรุงการประเมินผลเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานโดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

7. วิธีการกำหนดสเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) พฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ 2) พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 3) กำหนดเหตุการณ์ใหม่ 4) กำหนดสเกลของเหตุการณ์ และ 5) พัฒนาเครื่องมือ

8. วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Object Method) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานโดยบุคลากรวิธีการดังกล่าวมี 6 ขั้นตอนคือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set the Organization Goals) 2) กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set Departmental Goals) 3) อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss Department Goals) 4) กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง (Define Expected Results /Set the Individual Goals) 5) ทบทวนผลการปฏิบัติ : การวัดผลลัพธ์ (Reviews Performance : Measurement the Results) และ 6) จัดให้มีการป้อนกลับ (Provide Feedback)

เกณฑ์ประเมินระดับสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะเป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้และความสามารถของสมรรถนะ การกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะนั้นมีหลายประเภทแตกต่างกันไปตามลักษณะและความเหมาะสมของสมรรถนะขององค์กรแต่ละตัว อาจมีระดับที่แตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหา (Content) ของสมรรถนะตัวนั้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (กองการพยาบาลสาธารณสุข. 2554 : 9) คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัยจะกำหนด เป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 1 เบื้องต้น (Beginner) ระดับ 2 ได้รับการอบรม (Well – trained) ระดับ 3 มีประสบการณ์ (Experienced) ระดับ 4 เก่ง (Advanced) และระดับ 5 เชี่ยวชาญ (Expert)

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

รูปแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) เป็นระดับการแสดงความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2548) ได้แก่ ระดับที่ 1 Basic Level หมายถึง ขั้นเรียนรู้เป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ระดับที่ 2 Doing Level หมายถึง ขั้นปฏิบัติที่มีการแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเอง ระดับที่ 3 Developing Level หมายถึง ขั้นพัฒนาที่มีความสามารถในการนำสมาชิกในทีมรวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ระดับที่ 4 Advance Level หมายถึง ขั้นก้าวหน้าเป็นขั้นที่มีการวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน และ ระดับที่ 5 Expert Level หมายถึง ขั้นผู้เชี่ยวชาญ เป็นขั้นที่มีการมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การรวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น โดยที่ระดับ 1 สะท้อนถึงพฤติกรรมที่มีความสมบูรณ์ของการกระทำ และความซับซ้อนน้อย เมื่อสมรรถนะเพิ่มขึ้นพฤติกรรมและตัวบ่งชี้จะมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นจนถึงระดับ 5 ที่แสดงถึงพฤติกรรมตัวบ่งชี้มีความซับซ้อนมากที่สุด (สืบวงศ์ ถาพวงศ์. 2554 : 242) ทำให้สามารถแยกระดับผลการเรียนรู้หรือผลงานได้อย่างชัดเจนผู้ถูกประเมินควรจะได้มีส่วนในการกำหนดเกณฑ์ร่วมกับผู้ประเมินให้เสร็จก่อนที่ผู้ถูกประเมินจะได้ลงมือทำการเรียนรู้หรือปฏิบัติงานทำให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินทราบเป้าหมายที่ตรงกันเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของชิ้นงานหรือความสามารถแต่ละประเภท เช่น บางเรื่องหรือบางงานตั้งเกณฑ์ไว้ 5 ระดับขณะที่บางเรื่องตั้งไว้แค่ 3 ระดับเท่านั้น (กิ่งกาญจน์ สิรสุคนธ์ และคณะ. 2547) ดังตาราง 2.4

ตาราง 2.4 แสดงสมรรถนะแต่ละตัวจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับโดยมีการระบุพฤติกรรม ดังนี้

ระดับสมรรถนะ	เกณฑ์พฤติกรรมกำหนดระดับ
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีเช่นพยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทนขยันหมั่นเพียรตรงเวลารับผิดชอบในงานส่งงานได้ตามเวลา
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้เช่นกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้มีความละเอียดรอบคอบตรวจตราความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ

ตาราง 2.4 (ต่อ)

ระดับสมรรถนะ	เกณฑ์พฤติกรรมกำหนดระดับ
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้นมีคุณภาพดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเสนอ/ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนเช่นกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดทำการพัฒนาระบบวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นอย่างไม่เคยมีใครทำมาก่อน
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	สามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเช่นตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุดบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ที่มา : ประมาศาส ตระรุจิ (2550 : 47)

ในการประเมินสมรรถนะเป็นแบบประเมินพฤติกรรม ซึ่งสามารถสร้างได้หลายแบบ โดยแบบที่นิยมกันแพร่หลาย ประกอบด้วย 2 แบบ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548) คือ

1. แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ แต่ก็มีข้อจำกัดของการประเมิน คือ ผลการประเมิน อาจผิดพลาดได้ง่ายเนื่องจากพฤติกรรมการทำงานไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังตาราง 2.5

ตาราง 2.5 ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ

รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานตามหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทนขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นว่ามีสิ่งที่ทำให้เกิดการสูญเปล่าหากปล่อยไว้					

2. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนด 5 ระดับ ดังนี้

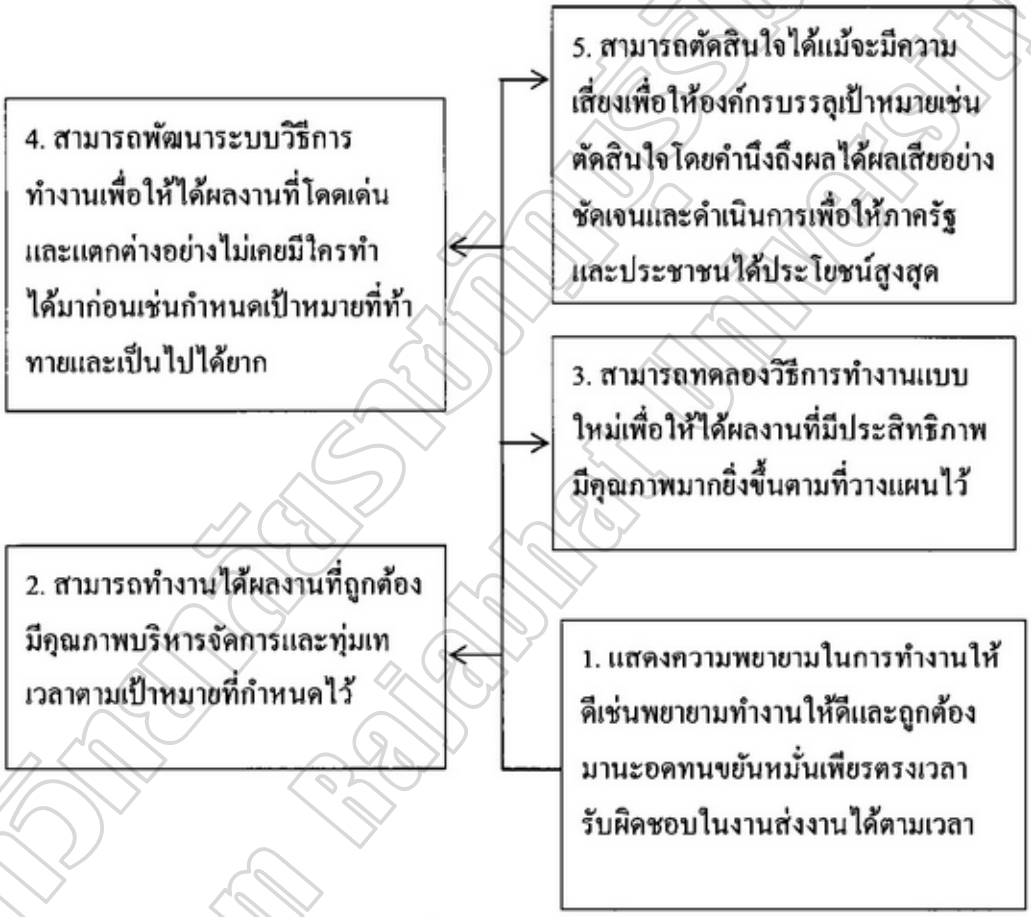
ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดี และถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา

ระดับที่ 2 สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้เพื่อให้งานมีคุณภาพ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้มีความละเอียดรอบคอบตรวจตราความถูกต้องของงาน

ระดับที่ 3 สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดี เสนอ/ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ระดับที่ 4 สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก ทำการพัฒนาระบบวิธีการทำงาน

ระดับที่ 5 สามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียในการบริหารจัดการทรัพยากรตามที่วางแผนไว้ ดังภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 แนวคิดแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 19)

การวัดคุณภาพของเครื่องมือประเมิน

การวัดคุณภาพของเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด คือ ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตรงประเด็นมากที่สุด ความเชื่อมั่น หมายถึง ผลของสิ่งที่ต้องการวัดถ้าวัดซ้ำ ๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง การประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ส่วนใหญ่เป็นการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเป็นจุดเริ่มต้นในการวัด หมายถึง

การเลือกคำถามที่สามารถใช้เป็นดัชนีที่ดีได้ ไม่ต้องทดสอบทางสถิติเพียงแต่เชื่อว่าคำถามที่สร้างขึ้นมานั้นเป็นตัวแทนของคำถามทั้งหมดได้ (Universal of Question) วิธีที่นิยมคือการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความชัดเจนและเป็นไปได้หรือไม่ที่จะใช้เป็นแบบประเมิน นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบความชัดเจนเชิงภาษา (Formal Test of Linguistic) การตรวจสอบความเที่ยงตรงสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลขได้โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม (อรพินทร์ ชูชม. 2542 : 2)

สรุป การประเมินสมรรถนะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ใช้อธิบายพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกทั้งในด้านดี และด้านไม่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะจะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถ การบริหารงาน และความมุ่งมั่น และคุณลักษณะ ซึ่งสมรรถนะจะเป็นกรอบเพื่อประเมินผลงาน รวมทั้งการจ้างงาน การอบรม และการส่งเสริมบุคลากร การประเมินสมรรถนะจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลัก อยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณค่า รูปแบบมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่รูปแบบการประเมินตนเองรูปแบบการประเมินโดยหัวหน้างาน รูปแบบการประเมินแบบ 180 องศาและรูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งในการประเมินสมรรถนะผู้ประเมินอาจใช้ได้ในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับการพิจารณาว่าเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสิ่งที่ต้องการจากการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่มี 5 ระดับ ประกอบด้วย ระดับเบื้องต้น (Beginner) ได้รับการอบรม (Well – trained) มีประสบการณ์ (Experienced) ระดับเก่ง (Advanced) และระดับขั้นเชี่ยวชาญ (Expert) และการวัดเครื่องมือที่จะนำมาใช้ต้องมีค่าความเชื่อมั่น มีความคงเส้นคงวาของผลที่ได้จากการวัดเมื่อต้องการทำซ้ำ ๆ

ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา

ความเป็นมาของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ

หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา (University Business Incubator : UBI) เป็นนโยบายหนึ่งของรัฐบาล จัดตั้งขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ร่วมกับมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษา ได้เริ่มโครงการจัดตั้งหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา (University Business Incubator : UBI) มาตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วย UBI ทำหน้าที่บ่มเพาะธุรกิจให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ (Entrepreneurs) พัฒนาสู่บริษัทจัดตั้งใหม่ (Start – up Companies) และเสริมสร้างศักยภาพให้เข้มแข็งทั้งด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการผลิตและการวางแผนธุรกิจ (Business Plan and Technology Development of Product) ยกระดับเป็นบริษัทเต็มรูปในอนาคต (Spin off Companies) รวมทั้งเป็นช่องทางนำผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมที่สร้างสรรค์โดยคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาพัฒนาสู่กระบวนการใช้งานเชิงพาณิชย์ รวมทั้ง

การสร้างนักศึกษาให้มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ประกอบการ โดยการบูรณาการความรู้จาก มหาวิทยาลัยและภาคเอกชน อันก่อให้เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจต่อประเทศ สร้างวงจรรายได้ ผลประโยชน์กลับสู่สถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ (Result Base) สู่เป้าหมายการพัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของประเทศโดยใช้ความรู้เป็นฐาน ปี พ.ศ. 2552 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดให้ภารกิจของโครงการ UBI บูรณาการเชื่อมโยงกับเครือข่ายอุดมศึกษาเชิงพื้นที่ 3 ระดับตามโครงสร้างบริหาร (คือ เครือข่าย A เครือข่าย B และเครือข่าย C) สำหรับการบริหารหน่วย UBI นับเป็นระดับเครือข่าย C เรียกว่า เครือข่ายเชิงประเด็น C – UBI รวม 9 เครือข่าย โดยแต่ละเครือข่ายปัจจุบันมีสมาชิกหน่วย UBI รวม 72 แห่ง

จากวิกฤติเศรษฐกิจไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 – 2540 เป็นต้นมา ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเป็นอย่างมาก เมื่อบริษัทใหญ่ ๆ ต่างขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้สถาบันการเงิน บริษัททั้งขนาดกลางและขนาดเล็กต้องปิดกิจการลง ก่อให้เกิดการว่างงานมากขึ้นเป็นเงาตามตัว รัฐบาลจึงมีแนวคิดที่จะส่งเสริมการสร้างงาน สร้างรายได้ขึ้นมา โดยหวังจะฟื้นฟูเศรษฐกิจ จึงมีนโยบายในการสร้างผู้ประกอบการใหม่ จากผู้ที่ว่างงานหรือผู้ที่ต้องการจะมีกิจการเป็นของตนเอง ในระดับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้จัดทำแผนการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 49 – 70) จากสภาพที่มีการว่างงานแอบแฝงและว่างงานตามฤดูกาลอยู่มากในปัจจุบันรัฐบาลควรเข้ามาช่วยในการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ของหมู่บ้านในด้านการจัดการและการตลาดอย่างต่อเนื่อง (สมคิด พรมจุ้ย และคณะ. 2546 : 191) และได้ผลักดันโครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” (One Tam – bon One Product) หรือที่เรียกว่า OTOP ซึ่งถือว่าเป็นการส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับวิสาหกิจชุมชน เป็นฐานของประเทศให้มีความแข็งแกร่งโดยใช้ทรัพยากรวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นของตนเองมาพัฒนาเป็นสินค้าที่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 1)

ในยุคปัจจุบันการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของทุกคน ทำให้ในอนาคตบุคคลจะต้องมีความสามารถในการสร้างงานหรือดำเนินธุรกิจส่วนตัวมากขึ้น การจัดการศึกษาวิชาชีพโดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาและขับเคลื่อนสังคมไทยให้เปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเป็นสังคมเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge – based Economy : KBE) และการมุ่งเน้นความต้องการ (Demand Driven) ดังนั้นการมีศูนย์บ่มเพาะจึงมีส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้นักศึกษาและประชาชนที่สนใจได้มีทั้งความรู้ทักษะทั่วไป (Generic Skills) เพราะผู้เข้ารับการฝึกฝนจะได้รับประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการฝึกทักษะเฉพาะด้าน (Specific Skills) และเกิดเป็นธุรกิจส่วนตัวของตนเองได้ใน

อนาคต (พิมพ์พิชชา ทรัพย์เจริญ. 2551 : 2) ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ เป็นการดำเนินงานร่วมกับมหาวิทยาลัย ภายใต้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ได้ช่วยปูพื้นฐานสำหรับการเกิดและการก่อตัวของการประกอบการธุรกิจในชุมชน โดยมีบทบาทภารกิจในการอำนวยความสะดวก พัฒนาและฝึกอบรมให้ผู้ประกบการมีความรู้และทักษะ ทางเทคโนโลยีในการก้าวมาเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ และกระตุ้นให้เกิดความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ แก่ผู้ประกอบการรายเก่า (Autio and Klofsten. 1998 : 30 – 43)

การจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ ตามพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พุทธศักราช 2543 เพื่อรองรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ โดยให้งบประมาณช่วยเหลือในการดำเนินงานแก่สถาบันการศึกษาที่กระจายอยู่ในทุกภูมิภาค ซึ่งมีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ เครื่องมือ สาธารณูปโภคพื้นฐาน อุปกรณ์สำนักงาน เทคโนโลยี และสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ก็คือ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่สามารถเป็นเครือข่ายสร้างผู้ประกอบการใหม่ที่มีศักยภาพสู่การแข่งขันในตลาดโลก (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 4)

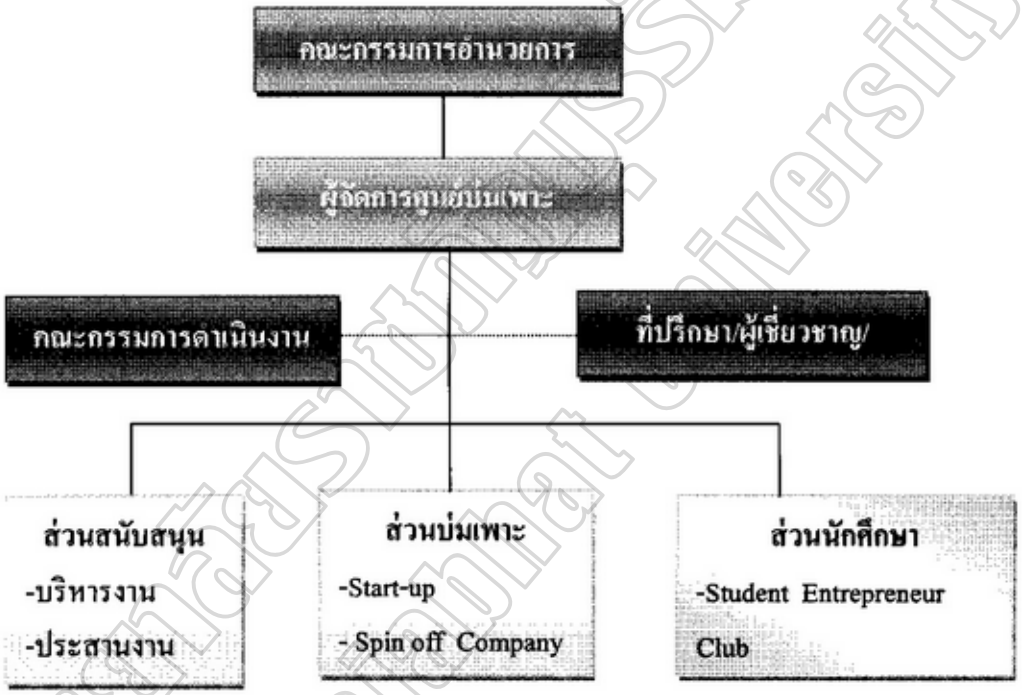
ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation Center) เป็นสถานที่ที่จัดสรรให้แก่ผู้ประกอบการประกอบด้วยพื้นที่ขนาดย่อมจำนวนหนึ่งเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจในช่วงเริ่มต้นภายในบรรยากาศที่ให้สนับสนุน การให้บริการพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการเป็นรูปแบบของการสร้างผู้ประกอบการใหม่ที่มีการดูแลอย่างใกล้ชิด ให้บริการปรึกษาแนะนำในลักษณะของพี่เลี้ยงทางธุรกิจที่จะคอยดูแลผู้ประกอบการใหม่ เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจที่อยู่ในระยะก่อตั้งกิจการให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนต่อไป (ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2549 : 6)

การดำเนินงานของโครงการ UBI สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้น (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2551 : 5) ดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นการดำเนินการจัดตั้ง UBI ให้มีตัวตนในสถาบันการศึกษาหรือหากมีโครงสร้างเดิมอยู่แล้วก็เป็นการปรับรูปโฉมให้มีลักษณะเด่นขึ้นมาโดยหน่วย UBI จะสร้างความตระหนักในเรื่องการบ่มเพาะธุรกิจให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการพัฒนาและให้การอบรมหลักสูตรบ่มเพาะผู้ประกอบการใหม่

ขั้นที่ 2 หน่วย UBI ที่จัดตั้งขึ้นมีความเข้มแข็งเพียงพอที่ดำเนินการบ่มเพาะบริษัทจัดตั้งใหม่ (Start – up company) โดยพยายามเสริมสร้าง/เชื่อมโยงกับงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development)ในสถาบันอุดมศึกษาและบริษัทบ่มเพาะรวมทั้งช่วยเหลือในการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอก

ขั้นที่ 3 หน่วย UBI ที่จัดตั้งขึ้นมีศักยภาพที่จะผลักดันบริษัทบ่มเพาะให้สามารถดำเนินธุรกิจด้วยตนเองและสามารถจัดสรรรายได้/ผันทรัพยากรกลับมาช่วยดำเนินกิจกรรมบ่มเพาะ Start – Up Company แห่งใหม่ได้ทำให้เกิดวงจร (Cycle) ของการบ่มเพาะธุรกิจในขั้นนี้ถือว่าหน่วย UBI มีเสถียรภาพในการดำเนินการแล้ว



ภาพประกอบ 2.4 โครงสร้างการบริหารศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจในมหาวิทยาลัย
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551)

โครงสร้างระดับคณะกรรมการอำนวยการประกอบด้วย

อธิการบดี	ประธาน
รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย	รองประธาน
คณบดีที่เกี่ยวข้อง	กรรมการ
ผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ	กรรมการและเลขานุการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี Dhonburi Rajabhat University

ความสำคัญของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ

เมื่อรัฐบาลมีแนวนโยบายในการช่วยเหลือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งที่เป็นรายที่ดำเนินกิจการอยู่แล้วและเพิ่งเริ่มต้นดำเนินกิจการ หน่วยงานของรัฐบาลหลาย ๆ หน่วย จึงได้รับแนวทางในการร่วมกันทำงานวางแนวทาง สำรวจ และดำเนินการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจเอง ในการวางกรอบการดำเนินงานในการพัฒนา และช่วยเหลือผู้ประกอบการเหล่านี้ (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 7) จากการประเมินระบบบ่มเพาะธุรกิจของไทยพบว่าหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนมีหลายหน่วยงานโดยมี 5 หน่วยงานหลักที่ดำเนินเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบ่มเพาะธุรกิจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. 2547 : 16) ได้แก่ 1) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ซึ่งมีศูนย์บ่มเพาะธุรกิจในภูมิภาค 11 ศูนย์และในเขตกรุงเทพปริมณฑลอีก 2 ศูนย์ 3) สำนักพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติมีการจัดตั้งในเขตอุตสาหกรรมซอฟท์แวร์แห่งประเทศไทย 4) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากับโครงการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจขึ้นในมหาวิทยาลัย และ 5) สถาบันคีนันแห่งเอเชีย

การบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation) คือ กระบวนการพัฒนาธุรกิจพัฒนาผู้ประกอบการอาชีพอิสระแบบหนึ่ง ซึ่งช่วยลดอัตราความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในช่วงแรกเริ่มของการจัดตั้งวิสาหกิจหรือประกอบอาชีพพร้อมกับการเร่งให้วิสาหกิจนั้น ๆ เติบโตอย่างมั่นคงและคงอยู่ตลอดไป เป็นการสร้างงานสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติในการดำเนินงานการบ่มเพาะธุรกิจผู้ประกอบการใหม่ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาอยู่ในโครงการจะได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด โดยมีบริการปรึกษาแนะนำในลักษณะพี่เลี้ยงดูแลผู้รับการบ่มเพาะเสริมด้วยกิจกรรมเสริมความเข้มแข็งและอื่น ๆ การดูแลในช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจประมาณ 1 ถึง 2 ปี เพื่อให้ผู้ประกอบการได้เรียนรู้ทดลองและปรับปรุงการทำธุรกิจตลอดจนพัฒนาสินค้าของตนเองจนเกิดความมั่นใจสามารถจัดตั้งธุรกิจและยืนหยัดอยู่ได้ด้วยตนเองหลังจากหมดระยะเวลาบ่มเพาะไปแล้ว (ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2549 : 6) เป็นการบริการสร้างวิสาหกิจใหม่ที่ใช้ความรู้วิชาการผลงานวิจัยและวิชาการนวัตกรรมความคิดและงานสร้างสรรค์เป็นหลักในการสร้างสินค้าและ/หรือบริการที่ตลาดต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2551 : 7)

ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ คือ หน่วยงานบริการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเริ่มต้นการประกอบการธุรกิจจนสามารถออกไปเป็นผู้ประกอบการได้ โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น พื้นที่บ่มเพาะบริการสำนักงานพื้นฐานและอื่น ๆ ภายใต้การให้บริการที่ปรึกษาอย่างเป็นระบบแก่ผู้ประกอบการ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2551 : 8) เป็นตัวแทนของการพัฒนาเศรษฐกิจและนวัตกรรมในอนาคต

จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การดำเนินงานของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ประกอบการหรือนักลงทุนในการที่จะเข้าขอรับบริการที่ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Adlešic and Slavec. 2012 : 201 – 222) เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่าเป็นตัวจักรสำคัญในการสร้างผู้ประกอบการรายใหม่ หรือก่อตั้งบริษัทใหม่ (Start – up Company) ที่มีศักยภาพทางธุรกิจโดยผู้ที่เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะธุรกิจหลังจากผ่านกระบวนการบ่มเพาะแล้วก็จะออกจากหน่วยบ่มเพาะไปเป็นบริษัทที่มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจและเติบโตต่อไปได้ (ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2550 : 2)

เมื่อมองไปที่เครือข่ายของบุคคลและองค์กร รวมทั้งผู้บริหารและคณะเจ้าหน้าที่กรรมการศูนย์บ่มเพาะ การให้คำปรึกษาแก่บริษัทและพนักงานมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นและสมาชิกในชุมชน เราจะพบว่า มีทั้งรายชื่ออุตสาหกรรมและผู้ให้บริการระดับมืออาชีพ อาทิเช่น ทนายความ นักบัญชี ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด ผู้ร่วมทุนในกิจการนักลงทุนใหม่ และอาสาสมัครที่ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Peters, Rice and Sundararajan. 2004 : 83) มุมมองการดำเนินงานของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจสามารถวิเคราะห์ได้ 3 มิติ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2551 : 7) ประกอบด้วย

มิติที่ 1 มิติของผลงานของมหาวิทยาลัยที่ในปัจจุบันมีงานวิจัยผลงานวิชาการเทคโนโลยีนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และงานสร้างสรรค์มากมาย แต่การนำผลงานดังกล่าวไปถ่ายทอดหรือจัดการให้บังเกิดผลในเชิงพาณิชย์ยังมีไม่มากนัก มีงานวิจัยผลงานวิชาการจำนวนมากที่ไม่ได้นำมาเผยแพร่/ประยุกต์ใช้เชิงพาณิชย์

มิติที่ 2 มิติของนักศึกษาบัณฑิตศิษย์เก่าของสถาบันที่ในปัจจุบันเป็นผู้ประกอบการไม่มากนัก จึงทำให้ประเทศขาดแคลนผู้ประกอบการที่มีความรู้ในการที่จะพัฒนาธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ นักศึกษาและบัณฑิตที่จะประกอบอาชีพอิสระ/ธุรกิจมักจะเป็นทายาทธุรกิจหรือผู้ที่มีแรงบันดาลใจมาก่อนโดยอาจมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจจากครอบครัวหรือมีประสบการณ์ระหว่างเป็นนักศึกษาในขณะที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจสนใจและประกอบอาชีพธุรกิจไม่มากนักและมักจะเป็นธุรกิจเสริม/ธุรกิจที่ไม่ได้ใช้ความรู้ทางวิชาการและนวัตกรรมเช่นเดียวกัน

มิติที่ 3 มิติของผู้ประกอบการที่ในปัจจุบันยังขาดการนำเทคโนโลยีการค้นหาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจมาใช้ในการพัฒนาหรือประกอบการธุรกิจวิสาหกิจในประเทศ จึงไม่ได้ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมมาเป็นฐานในการประกอบการธุรกิจเท่าที่ควร สถาบันการศึกษาจึงมีความจำเป็นในการที่จะมีหน่วยงานหรือภารกิจในการนำความจำเป็นทั้ง3 มิติมาผนวกรวมเป็นบทบาทของหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่ในการสร้างสังคมการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศโดยใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้เป็นฐาน

ในโลกสมัยใหม่การถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย สำหรับการแก้ไขวิธีการแบบดั้งเดิม เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการฝึกอบรม การวิจัยและ

การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม และภูมิปัญญา รัฐบาลและสังคมได้ตระหนักว่าการพัฒนาสวัสดิการและคุณภาพชีวิต ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มาใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการในประเทศ ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีความพร้อมทั้งเจ้าหน้าที่ นักวิจัย และเครื่องมือพื้นฐานทางเทคโนโลยี ในการสนับสนุนและพัฒนาบริษัทขนาดเล็กและผู้ประกอบการรายใหม่ ให้ได้รับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในทางธุรกิจได้อย่างมั่นคง (Scott. 2000) ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญในการสนับสนุนและพัฒนาบริษัท ขนาดเล็กมานานกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา มีบทบาทสำคัญโดยการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น พื้นที่ทางกายภาพ การบริการให้คำแนะนำในทางตามกฎหมายและทักษะทางเทคนิค และการสนับสนุนทางการเงินให้กับนักศึกษาที่เพิ่งจบเพื่อการเป็นนักธุรกิจใหม่ ให้ดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขันสูง (Scaramuzzi. 2002)

การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้กำหนดเป็นกระบวนการไว้ในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างงาน และขยายฐานการผลิตให้มั่นคงยั่งยืน อันจะนำไปสู่การปรับโครงสร้างการผลิต และการค้าให้เป็นไปในทิศทางที่สามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจ การพึ่งพาตนเอง และสร้างภูมิคุ้มกันของระบบเศรษฐกิจส่วนรวม โดยมุ่งเน้นใน 2 ประการ คือ 1) การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้ครบวงจร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและขยายฐานด้านเทคโนโลยี การสร้างความเชื่อมโยงและรับช่วงระหว่างกิจการและกลุ่มอุตสาหกรรม การฝึกอบรมผู้ประกอบการ และการเพิ่มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน โดยใช้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งสนับสนุนความร่วมมือในรูปกระบวนการสหกรณ์เพื่อการขยายสินเชื่อให้แก่ผู้ประกอบการ และสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 49 – 70)

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางเทคโนโลยีและเทคนิคการผลิต อีกทั้งการแข่งขันกันระหว่างประเทศ ทำให้ต้องมีการพัฒนากำลังคนซึ่งถือว่าคนมีความสำคัญและเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจที่ต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้นกว่าเดิม (วีรศักดิ์ วงษ์สมบัติ. 2551) ศักยภาพความพร้อมของสถาบันการศึกษาในการเป็นศูนย์บ่มเพาะ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของคณาจารย์มากกว่าเครื่องมือและห้องปฏิบัติการ ดังนั้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายด้านคณาจารย์ จึงมีความสำคัญมากโดยเฉพาะคณาจารย์ผู้มีความชำนาญ (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 249) การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงเป็นนโยบายหลักของประเทศเพื่อสร้างความเข้มแข็งและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจฐานรากและเศรษฐกิจชุมชนการสร้างสังคมผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) เป็นเป้าหมายหนึ่งของการพัฒนาฐานเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

โดยมีระบบบ่มเพาะธุรกิจ (Incubator System) เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการฟูมฟักผู้ประกอบการรายใหม่ (New Entrepreneurs) และสร้างความเข้มแข็งผู้ประกอบการรายเดิมให้มีศักยภาพและดารงอยู่ยั่งยืนภายใต้เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. 2547 : 16)

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กระทรวงศึกษาธิการได้ริเริ่มโครงการหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา (University Business Incubation : UBI) เมื่อปลายปี พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ให้ UBI ในสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นทำหน้าที่บ่มเพาะให้เกิด "บริษัทจัดตั้งใหม่" (Start – up Company) และ "ผู้ประกอบการใหม่" (Entrepreneurs) ที่จะถูกฟูมฟักให้เติบโตโดยอาศัยข้อได้เปรียบจากสภาพแวดล้อมทางวิชาการในมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งและสามารถพัฒนาเป็นบริษัทเต็มรูปแบบในอนาคต (Spin off Company) ยังมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2551 : 8 – 9) ประกอบด้วย

1. สนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อมให้สามารถจัดตั้งหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ
2. ส่งเสริมให้นำผลงานวิจัยพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีและศักยภาพด้านวิชาการของสถาบันอุดมศึกษามาเชื่อมต่อกับโลกธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาสู่การสร้างผู้ประกอบการใหม่
3. ส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาบัณฑิตและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้น และพัฒนาสู่การเป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสูง
4. สนับสนุนเสริมสร้างและบ่มเพาะผู้ประกอบการใหม่ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในเชิงการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจอย่างเข้มแข็ง
5. การผลักดันและส่งเสริมผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่า และมีการดำเนินการเชิงพาณิชย์
6. การให้คำปรึกษาและข้อมูลในการจัดตั้งบริษัทและจัดฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ความเข้าใจในฐานะผู้ประกอบการ
7. ประสานงานระหว่างภาครัฐและเอกชนเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดตั้งบริษัทส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมธุรกิจใหม่และผู้ประกอบการรายใหม่ในภาควิสาหกิจ

บทบาทภารกิจของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ

จากการศึกษาศูนย์บ่มเพาะในต่างประเทศ บทบาทและภารกิจของศูนย์บ่มเพาะจะมีหน้าที่รับผิดชอบหลัก คือ พัฒนาวิชาการผลิตและการจัดการที่เกี่ยวข้องกับระดับความรู้ ทักษะความสามารถโดยมีบริการหลักในด้านการเลือกสถาบันการศึกษามาร่วมโครงการบ่มเพาะ เพื่อให้ SMEs สามารถก้าวไปสู่ระดับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน อันจะเป็นการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตและให้SMEs

มีความคิดริเริ่มดำเนินการโดยอาศัยความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้รับการพัฒนาจากการฝึกอบรมมาใช้กับการประกอบการของ SMEs เองให้สามารถดำเนินธุรกิจอยู่รอดได้ มีการเจริญเติบโตและยกระดับความรู้ความสามารถ รวมทั้งปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน และสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 2)

สำหรับบทบาทและหน้าที่หลักของ UBIในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2551 : 8) ประกอบด้วย 1) สนับสนุน/สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ โดยใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมในสถาบันการศึกษาเป็นฐาน 2) นำผลงานในมหาวิทยาลัยมาดำเนินการเชิงพาณิชย์ และ 3) สร้างความตระหนักแก่สังคมมหาวิทยาลัยโดยอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge) งานวิจัย (Research) เทคโนโลยี (Technology) นวัตกรรม (Innovation) งานสร้างสรรค์ (Creation) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)ในสถาบันอุดมศึกษานอกจากนี้ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ ยังต้องมีภารกิจที่สำคัญ คือ 1) จัดที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ (Technical Skill) และระดับการถ่ายทอดความคิด (Conceptual Skill) ให้แก่ SMEs 2) ปรับปรุงให้คำแนะนำให้มีทักษะการบริหารอย่างมืออาชีพช่วยเหลือ SMEs ในการประกอบการเพื่อมุ่งในเกิดความคิดริเริ่มใหม่ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิต 3) เป็นตัวกลางในการช่วยประสานงานและเชื่อมร้อยเครือข่ายพันธมิตรในลักษณะ Backward Integration และ Forward Integration 4) ประสานและเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษา สถาบันการวิจัยต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง สำหรับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของ SMEs และเป็นศูนย์กลางให้นักศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วมฝึกงาน เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจในเรื่อง SMEs เพื่อก่อให้เกิดการเจริญเติบโตต่อไป (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 49 – 70)

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2551 : 27 – 28) ได้กำหนดให้ผู้บริหารศูนย์บ่มเพาะฯ มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญประกอบด้วย

1. บริหารและดำเนินการบ่มเพาะวิสาหกิจให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด
2. จัดทำแผนงานและแผนการเงินตามที่ผู้บริหารกำหนด
3. ดำเนินงานตามแผนและกิจกรรมที่รับผิดชอบ
4. ประสานงานกิจกรรมกับหน่วยงานภายใน – ภายนอก
5. การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility Management) ในศูนย์บ่มเพาะ
6. การให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาแก่ผู้เข้ารับการบ่มเพาะ
7. ประสานงานในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ

8. การหาทุน / งบประมาณ (Fund Raising)

9. การสร้างเครือข่าย (Networking)

10. บริหารงานสำนักงานตามแนวทางที่ผู้บริหารกำหนด

11. บริหารงานบุคคลงานบัญชีการเงินและการจัดซื้อตามที่ผู้บริหารกำหนด

12. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานผู้บริหารระดับสูง/หน่วยงานภายนอก

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ

ปัจจัยหรือองค์ประกอบของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) การบริการและการเพิ่มมูลค่า 2) แรงจูงใจ 3) การควบคุมกำกับและการประเมินผล 4) การจัดการนโยบาย 5) ระบบเครือข่าย และ 6) ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของการดำเนินงาน (Aernoudt. 2004 : 127 – 135) และที่สำคัญ คือ 1) เป้าหมาย 2) กฎหมายและกฎระเบียบ 3) ขั้นตอนการให้บริการบ่มเพาะ และการประเมินผล 4) ความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่จะก่อให้เกิดการบ่มเพาะ 5) นโยบายของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจต่อการสนับสนุนผู้ประกอบการ(Zampetakis and Moustakis. 2007) ส่วนองค์ประกอบที่มีผลต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ (Ketchen, Thomas and Snow. 1993 : 1278 – 1313) คือ 1) พนักงาน 2) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของพนักงาน และ 3) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีพลังและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ส่วนประกอบของปัจจัยภายในขององค์กรศูนย์บ่มเพาะ คือ 1) การบริการที่ดี 2) ประสบการณ์ของผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะ 3) การตรวจคัดกรองในการเข้าศูนย์บ่มเพาะ 4) การลดค่าใช้จ่าย 5) การพิจารณาคัดเลือกผู้ประกอบการ 6) บรรยากาศที่เป็นกันเองและ 7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการรายใหม่กับผู้จัดการศูนย์บ่มเพาะ(Autio and Klofsten. 1998 : 30 – 43) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวกเกี่ยวกับประสิทธิผลของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์บ่มเพาะธุรกิจกับผู้ประกอบการรายใหม่ และโรงงานอุตสาหกรรม กฎหมาย และกฎระเบียบการวางแผนและการสนับสนุนโดยรัฐบาล มหาวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น (Weinberg, Allen and Schermerhorn. 2005 : 149 – 160) สาระสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศูนย์บ่มเพาะ ประกอบด้วย 1) ระบบสารสนเทศ หรือคอมพิวเตอร์ที่จะช่วยเก็บรวบรวมและกระจายข้อมูลข่าวสารที่เป็นสาระความรู้ให้ไปสู่บุคคลในระดับต่าง ๆ 2) วัฒนธรรมอันเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้พัฒนา 3) ความรู้ในแขนงวิชาการต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการ ทั้งทางตรงและส่วนเสริม 4) เครือข่าย การเชื่อมโยงความช่วยเหลือร่วมมือทั้งทางด้านองค์ความรู้ และการเงิน (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 245 – 246)

ส่วนประกอบของปัจจัยภายนอกศูนย์บ่มเพาะ (Weinberg and et al. 2005) คือ 1) การสนับสนุนทางการเงินจากนโยบายรัฐบาล 2) การติดต่อประสานงานและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 3) การติดต่อ

ระหว่างคณะกรรมการศูนย์บ่มเพาะธุรกิจและหน่วยงานในระดับภูมิภาค 4) การส่งเสริมนักลงทุนรายใหม่ที่เข้ารับการบ่มเพาะ 5) การเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็น 6) การเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญจากศูนย์บ่มเพาะ 7) การเข้าถึงทุนจากธนาคารและทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวก 8) การสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยแก่ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มต้น 9) ความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการรายใหม่กับโรงงานอุตสาหกรรม ปัจจัยที่อาจมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นธุรกิจหรือการตลาด ขั้นตอนของกระบวนการทางวิชาการ ซึ่งได้รับประโยชน์จากการมีเครือข่ายทางสังคมทำให้ได้รับข้อมูล และการสนับสนุนทางการค้า (Mustar and et al. 2006 : 289 – 308; Vohora and et al. 2004 : 147 – 175)

เครือข่ายทางสังคมสามารถทำให้ผู้ประกอบการเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญ และจำเป็นในการค้นพบและใช้ประโยชน์จากโอกาสและปรับปรุงประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรที่หายาก (Slotte – Kock and Coviello. 2010 : 31 – 57) ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การขยายเครือข่ายทางสังคม จะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแสวงหาผลประโยชน์ทางทรัพยากร เพราะเครือข่ายจะรู้ว่าวิธีการดำเนินการและสิ่งที่จำเป็นที่จะใช้ประโยชน์ร่วมกันมีอะไรบ้าง (Hutchinson. 1995 : 231 – 239) ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้การส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สถานที่ แหล่งทุน การจัดการการเงินและงบประมาณ การสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทและรัฐบาลและตัวแทนจำหน่าย ข้อตกลงร่วมเทคโนโลยีและการจัดการด้านมนุษยธรรม (Herman and Renz. 2004 : 694 – 704) ทรัพยากรในศูนย์บ่มเพาะสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทรัพยากรที่จับต้องได้ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อาทิเช่น สำนักงานและบริการด้านการสื่อสารด้านธุรกิจสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ และการจัดหาเงินทุน ส่วนทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ประกอบด้วย ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับกฎหมาย ปัจจัยทางสังคมและการสนับสนุนทางด้านจิตใจ (Bollingtoft and Ulhoi. 2005 : 265 – 290)

กิจกรรมการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ความรู้ถูกสร้างขึ้นมาโดยการถ่ายทอดประสบการณ์ เช่น การฝึกอบรมการบรรยาย การอภิปรายการศึกษา ใบงานบทบาทสมมุติ กิจกรรมกลุ่มและลงมือปฏิบัติการเรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกในกลุ่มกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ค้นพบการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ (Kolb. 1984) โดยอาศัยการแนะนำอย่างใกล้ชิดทั้งจากทีมที่ปรึกษาของศูนย์บ่มเพาะฯ และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์จริงการสร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกด้วยกัน การแข่งขันประสบการณ์การทำธุรกิจระหว่างสมาชิกศูนย์บ่มเพาะธุรกิจจะเป็นแหล่งศูนย์รวมความรู้ในการจัดทำธุรกิจและเป็นการช่วยลดต้นทุนในกระบวนการจัดตั้งกิจการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดสำหรับธุรกิจใหม่ (ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2549 : 7)

รูปแบบการให้บริการของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ

การบ่มเพาะธุรกิจเป็นกระบวนการใหม่ของการส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่โดยให้ความช่วยเหลือในระยะเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ประกอบการใหม่ได้เรียนรู้การทำธุรกิจตลอดจนพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองสามารถดำเนินธุรกิจของตนได้ประสบความสำเร็จสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไปสู่เชิงพาณิชย์ได้ (เนาวรัตน์ อะยะวงศ์. 2550 : 1) รูปแบบการให้บริการเพื่อการบ่มเพาะธุรกิจมี 2 ลักษณะ (ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2548; จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 8) ประกอบด้วย 1) การบ่มเพาะธุรกิจแบบภายใน (In – wall Incubation) สำหรับผู้ถูกบ่มเพาะที่ยังไม่มีพื้นที่ตั้งธุรกิจจึงต้องเข้ามาอยู่ในพื้นที่ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจที่ได้จัดเตรียมไว้ให้คือผู้ถูกบ่มเพาะจะต้องเข้ามาอยู่ในศูนย์บ่มเพาะธุรกิจที่ศูนย์บ่มเพาะอาชีวศึกษาจัดเตรียมไว้ให้เต็มเวลาของช่วงระยะการบ่มเพาะโดยที่จะมีการจัดพื้นที่สำนักงานและพื้นที่การผลิตพร้อมอุปกรณ์เครื่องมือการผลิตที่จะต้องใช้ร่วมกันไว้ให้ในอาคารศูนย์บ่มเพาะอาชีวศึกษาตลอดจนมีที่ปรึกษาเป็นพี่เลี้ยงดูแลให้ตลอดช่วงเวลาของการบ่มเพาะและ 2) การบ่มเพาะธุรกิจแบบภายนอก (Out – wall Incubation) สำหรับผู้ถูกบ่มเพาะที่มีพื้นที่ตั้งธุรกิจเป็นของตนเอง คือ ผู้รับการบ่มเพาะมีสถานที่ตั้งธุรกิจมีสำนักงานอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรของตนเอง ต้องการเพียงการบริการปรึกษาแนะนำจากพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาเฉพาะทาง ซึ่งให้คำปรึกษาในเชิงลึกที่จะจัดหาให้ในช่วงเวลาการบ่มเพาะการให้บริการปรึกษาจะจัดให้ทั้งในศูนย์บ่มเพาะอาชีวศึกษาและ ณ สถานที่ประกอบการของผู้ประกอบการ

ในส่วนของการบริการอื่น ๆ ได้แก่ 1) บริการให้พื้นที่เครื่องมือและอุปกรณ์ในการประกอบธุรกิจ 2) บริการให้คำปรึกษาและการดูแลอย่างใกล้ชิดจาก “พี่เลี้ยงธุรกิจ” (Mentor) ในเรื่องการจัดตั้งและเริ่มต้นดำเนินธุรกิจ 3) บริการปรึกษาแนะนำจากทีมงานที่ปรึกษาเฉพาะทาง ได้แก่ ทีมที่ปรึกษาเฉพาะทางในด้านการผลิตเทคโนโลยีและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4) ทีมที่ปรึกษาทางธุรกิจที่จะให้คำแนะนำด้านธุรกิจทุกด้านทั้งในด้านของการบริหารการตลาดการบริหารการเงินการบริหารบุคคลการตลาดส่งออก เป็นต้น 5) บริการฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานและกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจเช่นการดูงาน/ออกงานนิทรรศการต่าง ๆ กิจกรรมการนัดพบทางธุรกิจ (Business Matching) การพบปะนักธุรกิจรุ่นพี่การเสนอแผนกับสถาบันการเงินและการหาผู้ร่วมลงทุน (ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2549)

เกณฑ์การพิจารณาธุรกิจ/ผู้ประกอบการที่เข้ารับการบ่มเพาะ

ในการดำเนินงานเพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการที่จะเข้าร่วมบ่มเพาะ ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมีการพิจารณาคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2551) ดังนี้

1. ผู้ประกอบการใหม่ที่ไม่เคยประกอบการธุรกิจมาก่อนที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการใหม่โดยผลิตภัณฑ์/บริการมีความเป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมงานสร้างสรรค์และองค์ความรู้เป็นฐานในการผลิต/บริการ

2. ผู้ประกอบการเดิมที่ประกอบการธุรกิจมาแล้วไม่เกิน 3 ปีโดยผลิตภัณฑ์/บริการเดิมมีความเป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมงานสร้างสรรค์และองค์ความรู้เป็นฐานในการผลิต/บริการ แต่ยังไม่เกิดธุรกรรมตามแผนหรือผลการประกอบการธุรกิจอยู่ในสภาวะความเสี่ยงสูงหรือเป็นผลิตภัณฑ์/บริการใหม่มีความเป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมงานสร้างสรรค์และองค์ความรู้เป็นฐานในการผลิต/บริการก็ได้

3. ผู้ประกอบการเดิมที่ประกอบธุรกิจมาแล้วมากกว่า 3 ปีโดยผลิตภัณฑ์/บริการต้องเป็นผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ที่มีความเป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมงานสร้างสรรค์และองค์ความรู้เป็นฐานในการผลิต/บริการ

4. ผู้ประกอบการใหม่ที่ไม่เคยประกอบการธุรกิจมาก่อนที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการใหม่โดยผลิตภัณฑ์/บริการ มีความเป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมงานสร้างสรรค์และองค์ความรู้เป็นฐานในการผลิต/บริการ

5. ผู้ประกอบการเดิมที่ประกอบการธุรกิจมาแล้วไม่เกิน 3 ปีโดยผลิตภัณฑ์/บริการเดิมมีความเป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมงานสร้างสรรค์และองค์ความรู้เป็นฐานในการผลิต/บริการแต่ยังไม่เกิดธุรกรรมตามแผนหรือผลการประกอบการธุรกิจอยู่ในสภาวะความเสี่ยงสูงหรือเป็นผลิตภัณฑ์/บริการใหม่มีความเป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมงานสร้างสรรค์และองค์ความรู้เป็นฐานในการผลิต/บริการก็ได้

6. ผู้ประกอบการเดิมที่ประกอบธุรกิจมาแล้วมากกว่า 3 ปีโดยผลิตภัณฑ์/บริการต้องเป็นผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ที่มีความเป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมงานสร้างสรรค์และองค์ความรู้เป็นฐานในการผลิต/บริการ

แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ ควรมีแนวทางที่ชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2551 : 39 – 40) ดังนี้ คือ 1) มีแผนและการดำเนินการบ่มเพาะตามความต้องการเฉพาะราย 2) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ประกอบการเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้ประกอบการและ 3) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายบ่มเพาะวิสาหกิจและเชื่อมโยงการบ่มเพาะหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากระทรวงศึกษาธิการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยกรมทรัพย์สินทางปัญญากระทรวงพาณิชย์สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรมหน่วยงานราชการในจังหวัดหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นหน่วยงาน/องค์กรเอกชนมูลนิธิและสถานประกอบการ/บริษัทเอกชน

ประโยชน์ของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ

ประโยชน์และบริการที่ผู้ประกอบการใหม่จะได้รับ (ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2549 : 15) คือ 1) ได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากที่ปรึกษาพี่เลี้ยง (Mentor) ในเรื่องการจัดตั้งและเริ่มต้นดำเนินธุรกิจและอื่น ๆ 2) มีทีมงานที่ปรึกษาเฉพาะทางให้คำปรึกษาในเชิงลึก 2 ทีมคือ (1) ทีมที่ปรึกษาด้านการบริหารธุรกิจให้คำแนะนำด้านการบริหารตลาดบริหารการผลิต บริหารด้านการเงินบริหารบุคลากรและอื่น ๆ (2) ทีมที่ปรึกษาด้านเทคนิคการผลิตและเทคโนโลยีให้คำแนะนำด้านการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 3) กิจกรรมเสริมความเข้มแข็งกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับเลือกเข้ากิจกรรมบ่มเพาะ ได้แก่ ผู้ที่กำลังศึกษาและมีความสนใจเป็นผู้ประกอบการ ผู้สำเร็จหลักสูตร ผู้มีความรู้ทางวิชาชีพเฉพาะทางที่ต้องการมีธุรกิจของตนเอง นักศึกษา ประชาชน ผู้ว่างงาน ผู้ลาออกจากงาน ลูกจ้างพนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษามีศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการ และทายาทธุรกิจ นอกจากประโยชน์ของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจดังกล่าวแล้ว ยังพบอีกว่าศูนย์บ่มเพาะได้ก่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านธุรกิจ (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550) ได้แก่ 1) กระตุ้นให้ธุรกิจใหม่เติบโตเร็ว และมีอัตราการอยู่รอดที่สูงขึ้น 2) ช่วยเหลือในการชี้ช่องทางหรือโอกาสการลงทุน 3) สนับสนุนให้มีการนำงานวิจัยหรือความคิดใหม่ ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือขององค์กร มาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และ 4) ช่วยให้เกิดการสร้างงานและร่วมกันแก้ไขปัญหาและการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจก็ช่วยทางอ้อม โดยการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการทั้งในด้านปัจจัยทางสังคม การสนับสนุนทางด้านจิตใจและทรัพยากรที่จำเป็น (Allen and Rahman. 1985 : 12 – 24) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ประโยชน์จากการสร้างเครือข่ายภายในศูนย์บ่มเพาะธุรกิจที่หลากหลาย จะทำให้เครือข่ายผู้ประกอบการหรือทีมผู้ประกอบการมีความเชื่อมั่นมากขึ้น จากเพื่อนครอบครัวเพื่อนร่วมงานและที่ปรึกษา เพราะเครือข่ายสามารถให้การช่วยเหลือผู้ประกอบการทั้งในเรื่อง เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลรายชื่อผู้ติดต่อ การได้รับคำแนะนำ และการสนับสนุนทางจริยธรรม (Birley. 1985 : 107 – 117, Hutchinson. 1995 : 231 – 239, Waldinger, Aldrich and Ward. 1990)

ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมุ่งสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาบริษัทให้มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นักวิจัยผู้ปฏิบัติงานในศูนย์บ่มเพาะศักยภาพศูนย์บ่มเพาะ ประเภทธุรกิจบ่มเพาะ งบประมาณสนับสนุน และทรัพยากร (Bergek and Norrman. 2008 : 20 – 28) จากดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Index) ของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ ประกอบด้วย 1) มีหน่วยงานทรัพย์สินทางปัญญาเกิดขึ้นจริงในสถาบันอุดมศึกษา และมีโครงสร้างการบริหารชัดเจนโดยมีอธิการบดีเป็นประธาน 2) มีกิจกรรมการจัดอบรมความรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญา การจดสิทธิบัตรโดยมีนิสิตนักศึกษา บัณฑิต และมีผู้เข้ามาขอคำปรึกษาในการจดทะเบียน รวมกันแล้วไม่ต่ำกว่าปีละ

100 ราย 3) มีการส่งเสริมให้มีการจดอนุสิทธิบัตร/สิทธิบัตร อย่างน้อยปีละ 2 เรื่อง และ 4) มีการนำทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ชุมชนและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ผ่านกลไกการบริหารจัดการของทรัพย์สินทางปัญญาโดยอาจมีหรือไม่มีผลตอบแทนในเชิงพาณิชย์ (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550) สิ่งสำคัญ 9 ประการของเกณฑ์สำหรับกรอบการประเมินผลศูนย์บ่มเพาะทางธุรกิจ ประกอบด้วย 1) การรวมทรัพยากร 2) การแบ่งปันทรัพยากร 3) การบริการให้คำปรึกษา 4) บรรยากาศในองค์กรศูนย์บ่มเพาะ 5) การมีเครือข่ายสาธารณะที่เพิ่มขึ้น 6) ผลลัพธ์จากการรวมกลุ่ม 7) ความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการกับศูนย์บ่มเพาะ 8) ค่าใช้จ่ายในการให้คำปรึกษา และ 9) การสนับสนุนเงินทุน (Chan and Lau. 2005 : 1215 – 1228)

รูปแบบการบริหารศูนย์บ่มเพาะที่มีประสิทธิภาพ (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 240 – 249) ประกอบด้วย ควรมีการบริหารที่เป็นแนวทางที่ชัดเจน มีระบบมีความรวดเร็ว ควรมีการประชุมพูดคุย เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงาน หรือมีการไปศึกษาดูงานจากศูนย์บ่มเพาะที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของศูนย์บ่มเพาะของตนเองการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชน ภาคสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะในระดับมหาวิทยาลัยควรถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและบ่มเพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย โดยมีมหาวิทยาลัยเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้มีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัย ควรประกอบไปด้วย ผู้สอนในห้องเรียน การทำการวิจัยพัฒนาในห้องปฏิบัติการ นักศึกษาผู้สนใจจะเป็นผู้ประกอบการ และผู้ที่สนใจร่วมพัฒนาด้านการศึกษาวิจัยในส่วนที่จะช่วยผู้ประกอบการที่มารับการบ่มเพาะ คณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ทุกแขนงที่จำเป็นในการประกอบการและความรู้สึกเฉพาะด้านที่จะช่วยในการพัฒนาและศึกษาวิจัยและกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะนำเสนอขึ้นมาเพื่อช่วยในการพัฒนา

ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ จะมีความสำเร็จได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับการออกแบบโครงสร้าง การวางแผนงาน การกำหนดกฎระเบียบ และรูปแบบของกิจกรรมการให้คำปรึกษา ศูนย์บ่มเพาะจึงต้องสร้างความตระหนักรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ การสร้างความยืดหยุ่นในกฎระเบียบ การแบ่งความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่ชัดเจน เพื่อที่จะป้องกันการทับซ้อนกันของความรับผิดชอบและหน้าที่ที่พนักงานได้รับ (Eisenhard. 1989 : 57 – 74) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อศูนย์บ่มเพาะจะนำไปสู่การให้บริการที่ดี และส่งผลต่อการเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มารับบริการและนำไปสู่ความพึงพอใจในการมารับบริการของผู้ประกอบการ (Wetzels, Ruyter and Birgelen. 1998 : 406 – 423) และจากผลการวิจัยยังพบว่าศักยภาพความพร้อมของสถาบันการศึกษาในการเป็นศูนย์บ่มเพาะขึ้นกับความพร้อมของคณาจารย์มากกว่าเครื่องมือและห้องปฏิบัติการ (จินตนา บุญบงการ และคณะ. 2550 : 3)หนึ่งในวัตถุประสงค์