



การพัฒนากอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการ
ด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCY FRAMEWORK
AMONG STORE MANAGERS AT A DINING RESTAURANT CHAIN

รวิ บัวด้วง

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการ
ด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCY FRAMEWORK
AMONG STORE MANAGERS AT A DINING RESTAURANT CHAIN



A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for DOCTOR OF EDUCATION (Educational Administration and Management)

Faculty of Education Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการ

ด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ของ

รวิ บัวด้วง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

ที่ปรึกษาหลัก

ประธาน

(อาจารย์ ดร.นฤมล ศิริวงษ์)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์)

ที่ปรึกษาร่วม

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุธงษ์พญกุล)

(อาจารย์ ดร.สมบุญ บุญศิริรักษ์)

ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับ ธุรกิจการบริการ ด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร
ผู้วิจัย	รวิ บัวด้วง
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. นฤมล ศิริวงษ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร การวิจัยระยะที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพโดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน พบว่า สมรรถนะทั่วไปมี 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ 5 สมรรถนะ ทักษะ 4 สมรรถนะ และคุณลักษณะ 9 สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะมี 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ 3 สมรรถนะ ทักษะ 8 สมรรถนะ และคุณลักษณะ 3 สมรรถนะ การวิจัยระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพโดยดำเนินการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน พบว่า สมรรถนะทั่วไปมีแนวทางการใช้ ประกอบด้วย ด้านความรู้ ได้แก่ การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม การวัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน ด้านทักษะ ได้แก่ การเรียนรู้สู่การฝึกปฏิบัติจริง การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างความสุขในการทำงาน ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง และสมรรถนะเฉพาะมีแนวทางการใช้ ประกอบด้วย ด้านความรู้ ได้แก่ การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม ด้านทักษะ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง โครงการสร้างสรรคงานบริการ

คำสำคัญ : กรอบสมรรถนะวิชาชีพ, ผู้จัดการสาขา, ภัตตาคารและร้านอาหาร

Title	DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCY FRAMEWORK AMONG STORE MANAGERS AT A DINING RESTAURANT CHAIN
Author	RAWI BUADUANG
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Dr. Naramon Sirawong

The purposes of this research were as follows: (1) to develop a professional competency framework among store managers at a dining restaurant chain; and (2) to study the guidelines for using a professional competency framework among store managers at a dining restaurant chain. The research found that; in terms of general competency there were eighteen aspects of performance, consisting of five aspects of knowledge; four aspects of skill; nine aspects of attribute; functional competency there were fourteen aspects of performance, fourteen aspects of knowledge; three aspects of skill; eight aspects of attribute; and general competency guidelines for the use of designing and developing the curriculum for their own identity, a teaching and training management model, clear measurement and the evaluation of learners, practice-based learning, manuals, applications, learning activities, creating happiness at work, and project use was to create good and talented people. In terms of functional competency, there were guidelines for the use of curriculum design and development, teaching and a training management model, practical training was unique, used by the Human Resources Development, project use of to create good and talented people, and the service creation project.

Keyword : professional competency framework, store managers, dinning restaurant chain

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นฤมล ศิริวงษ์ กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุธันทนพรกุล และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม) รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ ประธาน (ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย) และ อาจารย์ ดร.สมบุญ นูรศิริรักษ์ กรรมการ (กรรมการบริหารหลักสูตร) ซึ่งทุกท่านได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่า ให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษา ในการดำเนินการวิจัย ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้หากไม่ได้รับการถ่ายทอดวิชาการที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการ อาชีวศึกษา) ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ แนวความคิด ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ ที่ดีตลอดมา

ขอขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 ท่าน ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากรอบสมรรถนะ วิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 8 ท่าน ในการให้แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจ การบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร และผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ให้คำแนะนำ และ ความกรุณาอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ความสำเร็จในการทำปริญญานิพนธ์ ผู้วิจัยได้รับการส่งเสริม สนับสนุนจากบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือทางการศึกษา และการทำปริญญานิพนธ์ มาโดยตลอด คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตเวทิตา แก่บิดา มารดา ครูอาจารย์ ญาติพี่น้อง และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนร่วมในการวางรากฐานทาง การศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนจนสามารถจัดทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์

รวี บัวด้วง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของงานวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
กรอบแนวคิดในงานวิจัย	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะวิชาชีพ	13
1.1 ความหมายของสมรรถนะวิชาชีพ	14
1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะวิชาชีพ.....	16
1.3 ระดับของสมรรถนะวิชาชีพ	19
1.4 ประโยชน์ของสมรรถนะวิชาชีพ.....	26
1.5 วิธีการกำหนดสมรรถนะวิชาชีพ.....	31
1.6 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ.....	40

1.7 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ.....	46
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้จัดการ.....	52
2.1 ความหมายของผู้จัดการ.....	52
2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการ.....	54
2.3 ระดับของผู้จัดการในองค์การ.....	55
2.4 สมรรถนะของผู้จัดการ.....	58
2.5 การสรรหาและคัดเลือกผู้จัดการ.....	67
3. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร.....	68
3.1 ประเภทของธุรกิจ.....	69
3.2 การวางโครงสร้างและตำแหน่งงาน.....	74
3.3 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการประกอบธุรกิจ.....	77
3.4 ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ.....	87
3.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ.....	88
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี.....	96
4.1 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2556.....	96
4.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี.....	97
4.3 มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี.....	99
4.4 มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ .	104
4.5 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556.....	108
4.6 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557.....	112
4.7 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 ประเภทวิชา คหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ.....	122
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	126

5.1 งานวิจัยในประเทศ	126
5.2 งานวิจัยต่างประเทศ	132
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	135
ระยะที่ 1 การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้าน อาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร	135
ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการ บริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร	141
บทที่ 4 ผลการวิจัย	143
ตอนที่ 1 การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้าน อาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร	143
ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการ บริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร	169
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	183
สรุปผลการวิจัย	184
อภิปรายผล	186
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้	215
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	215
บรรณานุกรม	216
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	224
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1	235
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2	240
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม	247
ประวัติผู้เขียน	258

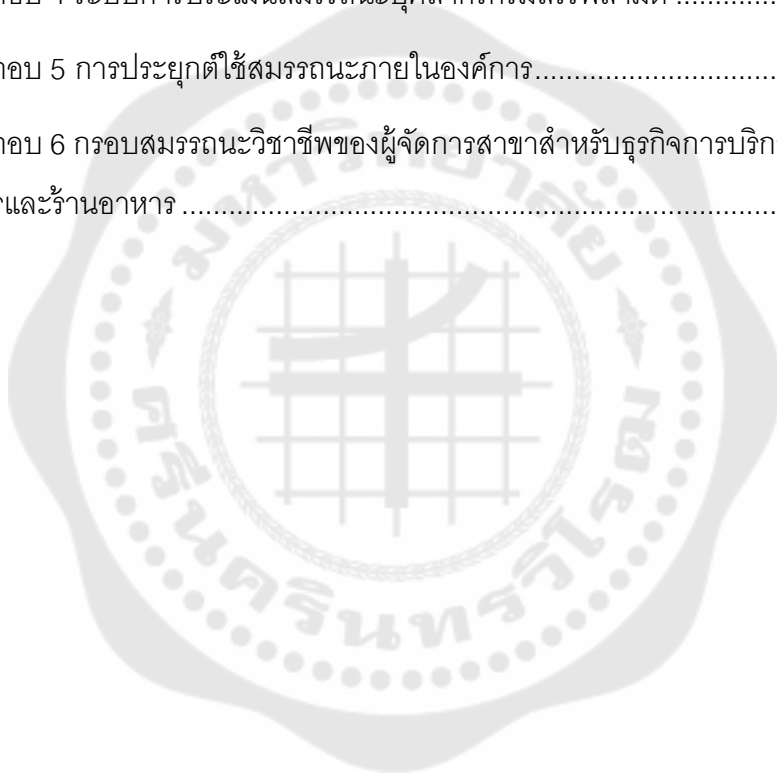
สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ระดับสมรรถนะวิชาชีพ	24
ตาราง 2 คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูล	136
ตาราง 3 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ระดับความจำเป็น และ ระดับความสอดคล้องของสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร จากการทำเดลฟายรอบที่ 2.....	165



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	11
ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....	18
ภาพประกอบ 3 ประเภทของสมรรถนะ	23
ภาพประกอบ 4 ระบบการประเมินสมรรถนะบุคลากรกรมสรรพสามิต	34
ภาพประกอบ 5 การประยุกต์ใช้สมรรถนะภายในองค์การ.....	47
ภาพประกอบ 6 กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการ ด้านอาหารใน ภัตตาคารและร้านอาหาร	168



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์ทุกกลุ่ม ทุกเพศ และทุกระดับมาตั้งแต่ยุคโบราณ ยุคกลาง ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ยุคสงครามโลกครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 (McCool, Smith, และ Tucker, 1994, p. 27) เพื่อตอบสนองความต้องการของแรงงานภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม รวมทั้งเป็นสวัสดิการแก่ชุมชนต่างๆ โดยการจัดบริการอาหารมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบการปรุงอาหารในครัว การบริการของพนักงาน และสถานที่ให้บริการ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้ใช้บริการต่างกลุ่มกันจนกลายมาเป็นธุรกิจบริการที่สำคัญในปัจจุบัน นอกจากนี้ธุรกิจดังกล่าวยังมีการพัฒนาไปตามเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมถูกนำมาผสมผสานกับวิถีชีวิตของผู้คนในชาติต่างๆ และยึดถือกันว่าการให้บริการแบบยุโรปหรือแบบตะวันตกเป็นต้นแบบของการบริการแบบสากล ซึ่งธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารมุ่งตอบสนองความต้องการจำเป็นของมนุษย์ในการดำรงชีวิต การทำงานตลอดวัน การเดินทางท่องเที่ยว และการพักผ่อนหย่อนใจ โดยให้บริการอำนวยความสะดวกตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และเนื่องจากบุคคลกลุ่มต่างๆ มีความต้องการและการบริโภคที่แตกต่างกัน ผู้ประกอบธุรกิจต้องวางแผนการดำเนินงานที่ดี เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (ฉลองศรี พิมลสมพงศ์, 2554, น. 1)

สำหรับประเทศไทยมีแนวโน้มการเจริญเติบโตของธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่คงทนต่อสภาวะเศรษฐกิจได้ดี แม้ในยามที่เศรษฐกิจถดถอยธุรกิจประเภทนี้ก็สามารถที่จะดำเนินธุรกิจอยู่ได้ และมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยสี่ ซึ่งประชาชนทั่วไปต้องรับประทานอาหารทุกวัน (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557, น. 1) การขยายตัวของธุรกิจนี้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ อันเนื่องมาจากวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันมีแนวโน้มการรับประทานอาหารนอกบ้านเพิ่มมากขึ้น ทำให้การประกอบธุรกิจประเภทนี้ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ซึ่งเห็นได้จากความสะดวกสบายของบรรยากาศที่สวยงาม มีพนักงานคอยให้บริการเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหารภายในประเทศและต่างประเทศ ร้านอาหารหรูระดับภัตตาคาร ร้านอาหารในรูปแบบแฟรนไชส์ ร้านอาหารบริการด่วน และร้านอาหารรายย่อย รวมทั้งร้านอาหารในรูปแบบการบริการจัดอาหารและเครื่องดื่ม ไอศกรีมและเค้ก จัดเตรียมไว้ให้ลูกค้าบริการตนเองจากชั้นวางอาหาร

แบบมีที่นั่งหรือไม่มีที่นั่งให้ลูกค้าแบบรับประทานอาหารภายในร้านนำกลับ หรือสั่งให้จัดส่งที่บ้าน เป็นต้น (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2558, น. 1) ในช่วงปี พ.ศ. 2552-2556 มีผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายได้รวม กำไรขาดทุนสุทธิรวม และสินทรัพย์รวม เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง 5 ปี โดยมีรายได้รวมเพิ่มขึ้น ร้อยละ 170 หรือเฉลี่ยร้อยละ 34 ต่อปี และกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ร้อยละ 2,417 หรือเฉลี่ยร้อยละ 483 ต่อปี โดยมีการเติบโตโดดเด่นในช่วงปี 2553 แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจนี้มีความสามารถในการทำกำไรและในขณะทีสภาพคล่องของธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ที่ดีพอใช้ (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2558, น. 3) และเนื่องจากเป็นธุรกิจพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิต จึงทำให้ธุรกิจประเภทนี้มีความทนทานต่อความผันผวนของเศรษฐกิจได้อย่างดี ผลประกอบการของธุรกิจส่วนมากจะค่อนข้างคงที่และสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วถ้าได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยแนวโน้มในไตรมาส 2/2557 ที่ผ่านมามีการคาดว่าจะมีแนวโน้มดีขึ้นตามฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งประชาชนจะใช้จ่ายเพิ่มการบริโภคมากยิ่งขึ้นประกอบกับแนวโน้มพฤติกรรมรับประทานอาหารนอกบ้านของคนไทย และจำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเดินทางเข้ามาประเทศไทยจะมีส่วนสนับสนุนธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งแนวโน้มสถานการณ์ทางการเมืองที่มีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในเดือนเมษายน 2557 ที่ผ่านมา ที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาประเทศไทยเพิ่มขึ้น จะเป็นปัจจัยให้ธุรกิจเติบโตต่อไปในอนาคต (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557, น. 2-4)

การเติบโตของธุรกิจที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้แรงงานในประเทศไทยขาดแคลนเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยแรงงานคนแทนเครื่องจักรต้องใช้ความละเอียดรอบคอบและความชำนาญพิเศษ เช่น ธุรกิจด้านการบริการลูกค้า ธุรกิจด้านอาหาร ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและบริการ ธุรกิจด้านสุขภาพ ธุรกิจดังกล่าวเทคโนโลยีไม่สามารถใช้ทดแทนแรงงานคนได้ (กฤติน กุลเพ็ง, 2557, น. 9) การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่องค์การให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังเช่น กรเอก กาญจนโกสิน (2555, น. 5) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน คือ การให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการแบบองค์รวมควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานสาขาต้องมีคุณภาพและมาตรฐานพอเพียงในหน้าที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กมักเผชิญกับปัญหาเรื่องการขาดแคลนพนักงานเนื่องจากธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารจำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีความรู้และทักษะ โดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหารที่เปิดกิจการใหม่ต้องการพนักงานที่มีประสบการณ์จากธุรกิจร้านอาหารแบรนด์อื่นๆ มาก่อน ส่งผลให้มีการซื้อตัวพนักงานเกิดขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการไม่ค่อย

ให้ความสำคัญกับการสร้างพนักงานใหม่มาทดแทน สาเหตุจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีเวลาและสถานที่ รวมทั้งมีค่าใช้จ่ายสูง เช่นเดียวกับ อิงค์ควิตี้: INC Quity Entrepreneur's Handbook (2557, ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า ผู้ประกอบการและผู้บริหารภายในองค์กรทั้งหลายต่างทราบเป็นอย่างดีว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำธุรกิจ คือ พนักงานสายปฏิบัติการ ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดภายในองค์กร และเป็นทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรเปรียบเสมือนฟันเฟืองสำคัญของเครื่องจักรกลในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยทุกบริษัทจะขาดบุคคลผู้อยู่เบื้องหลังเหล่านี้ไปไม่ได้ เพราะความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว

นอกจากนี้ ลักษณะของธุรกิจแตกต่างกันจะมีสมรรถนะของพนักงานแตกต่างกันด้วย เช่นเดียวกับ ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์, ศศิธารา พิชัยชาญณรงค์, และ ศักรินทร์ ช่อใสว (2555, น. 1) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศไทยในปัจจุบันมีประเด็นหลักสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือ อัตรากำลังคนในภาคอุตสาหกรรมไม่เพียงพอ อีกทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถของแรงงานนั้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ส่งผลให้ผู้มีคุณสมบัติจบการศึกษาระดับปริญญาว่างงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาศักยภาพหรือทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยที่ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ดังนั้น การพัฒนากำลังคนด้านทักษะฝีมือแรงงานมาตรฐานอาชีพจำเป็นต้องมีการจัดทำสมรรถนะวิชาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของภาครัฐและภาคเอกชน โดยพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสมรรถนะเพื่อจัดการเรียนการสอนในระดับอาชีวศึกษาอิงสมรรถนะวิชาชีพ สามารถผลิตกำลังคนที่มีทักษะความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรมตรงตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ระบบอัตราผลตอบแทน ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ รวมทั้งแหล่งองค์ความรู้ต่างๆ สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาด้านกำลังคนของประเทศไทย เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรม และตอบสนองต่อความต้องการของภาคเอกชนต่อไปในอนาคต

การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์จึงเป็นประเด็นหลักในการพัฒนาประเทศชาติให้สามารถแข่งขันและหลุดพ้นกับดักรายได้ปานกลางสู่รายได้สูงเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน โดยทิศทางของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นองค์การหลักที่ผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนของประเทศและภาคเอกชน ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีได้จัดให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 20 ระบุว่า การอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษา

ของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม, 2542, น. 12) ได้ร่วมมือกับสถานประกอบการ ในการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี ตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันกับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐในเรื่องการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรับเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดการศึกษาตามวาระหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันนั้น ต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ (พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551, 2551, น. 1-24) มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี (2557, น. 4) ระบุให้การจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีต้องมีมาตรฐานไม่ต่ำกว่า “กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละระดับ” ต้องมุ่งให้เกิดมาตรฐานผลการเรียนรู้ของผู้สำเร็จการศึกษาในแต่ละระดับ มีแนวทางการจัดการเรียนการสอนและองค์ประกอบอื่นๆ ตามมาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี โดยสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจัดให้มีการประเมินเพื่อพัฒนามาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนที่จัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยทุก 5 ปี และแนบท้ายประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี (2557, น. 1-4) กล่าวถึงคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับคุณวุฒิ ประเภทวิชาและสาขาวิชาในการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีต้องครอบคลุมอย่างน้อยสามด้าน ทั้งด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไปและด้านสมรรถนะวิชาชีพตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติที่กำหนดและมีคุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ (1) สามารถปฏิบัติงานในสาขาวิชาที่ฝึกอาชีพได้ทันที และ (2) มีสมรรถนะเป็นไปตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละสาขาในแต่ละระดับ

สมรรถนะวิชาชีพเป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของ

ภาคอุตสาหกรรมและสถานประกอบการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) สมรรถนะหลัก (Core competency) (2) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (3) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) โดยสมรรถนะในแต่ละระดับจะมีความเหมาะสมกับบุคลากรแรงงานที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นตัวกำหนดทักษะและความสามารถและคุณลักษณะที่แรงงานควรมี (ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่น ๆ, 2555, น. 1) ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน กล่าวถึงธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารเน้นขายสินค้าและการบริการมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยผู้จัดการสาขา (Store manager) เป็นผู้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทำหน้าที่รับผิดชอบภายในสาขา (ณัฐิกา เศรษฐบุตร, 2551, น. 3) สอดคล้องกับ ข้อมูลจากรายงานการประชุมของกลุ่มธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารขนาดใหญ่ (Quick service restaurant: QSR) เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2560 เวลา 13.00-15.00 น. ณ MC Academy บริษัท แมคไทย จำกัด ประกอบด้วย 9 แแบรนด์ ได้แก่ (1) บริษัท นารายณ์ พิชเชอเวีย จำกัด: Narai pizzeria (2) บริษัท เคที เรสทัวรองท์ จำกัด: Santa Fe' (3) บริษัท เซสเตอร์ฟู้ด จำกัด: Cheter Grill (4) บริษัท เอส แอนด์ พีซินดิเคท จำกัด (มหาชน): S&P (5) บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด (CRG): KFC (6) บริษัท แมคไทย จำกัด: McDonalds (7) บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน): MK (8) บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน): Oishi และ (9) บริษัท ฟู้ดแพชชั่น จำกัด: Bar-BQ-Plaza ที่ได้ผลสรุปว่า สมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นกับผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยเป็นตัวกำหนดกรอบในการบริหารงาน การพัฒนาพนักงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน รวมทั้งสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้ทีมและองค์กร หลากหลายองค์การนำสมรรถนะมาใช้วัดประสิทธิภาพการทำงานจากคน ต้นทุน และคุณภาพองค์กร สามารถกำหนดกรอบให้ผู้จัดการสาขามีพฤติกรรมและความเชี่ยวชาญไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การต้องการ มีแนวทางการพัฒนาความพร้อมของผู้ที่จะเติบโตไปเป็นผู้จัดการสาขาอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การร่างและการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมให้กับผู้จัดการสาขา โดยคาดหวังประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตของธุรกิจได้อย่างเต็มที่

การประชุมของกลุ่มธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารขนาดใหญ่ (Quick service restaurant: QSR) ยังได้สรุปถึงองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1)

สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นการกำหนดความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม (Mindset) และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับแนวทางหลักในการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้จัดการสาขาและทีมงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่องค์การต้องการ (2) สมรรถนะทั่วไป (General competency) เป็นทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญและจำเป็นกับบุคลากรสายงานในกลุ่มอาชีพธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีความสัมพันธ์กับภาพรวมของสาขา สามารถทำให้การบริหารสาขาได้ผลตามที่คาดหวัง และ (3) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) เป็นหัวใจสำคัญของกลุ่มธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารขนาดใหญ่ (Quick service restaurant: QSR) ประกอบด้วย บุคลากร (People) การขาย (Sale) การบริการ (Service) มาตรฐานการควบคุมคุณภาพ (Quality standard) เป็นต้น และเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะในการทำงานของสายงานนั้น เนื่องจากตำแหน่งผู้จัดการสาขาต้องมีความสามารถในการจูงใจและทักษะในการบริหารงานเพื่อให้สามารถบริหารผลงานของสาขาได้

จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมา ทั้งการเจริญเติบโตของธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพซึ่งเป็นประเด็นหลักในการพัฒนาประเทศชาติ เห็นได้ว่าการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของธุรกิจดังกล่าวส่งผลให้แรงงานขาดแคลนและขาดศักยภาพ ซึ่งแนวทางการผลิตแรงงานและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของแรงงานภาคเอกชนให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) สอดคล้องกับความต้องการของตลาด คือ การยกระดับและพัฒนาสมรรถนะขั้นพื้นฐานเพื่อสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ ชี้ความสามารถดังกล่าวเรียกว่า “สมรรถนะ” จะทำให้องค์การทราบว่าจะได้ความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งสถาบันการอาชีวศึกษาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมวิชาชีพในสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และสถานประกอบการ ดำเนินการสร้างร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ทำการจัดการเรียนการสอนรูปแบบของการศึกษาระบบทวิภาคี (Dual vocational training: DVT) เรียนรู้ภาคทฤษฎีในวิทยาลัยอาชีวศึกษาควบคู่กับการฝึกภาคปฏิบัติจากสถานที่จริงในสถานประกอบการ มอบหมายให้ผู้จัดการสาขาฝึกงานภาคปฏิบัติ สอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานครัวและบริการในแต่ละตำแหน่งให้กับผู้เรียน เพื่อให้สามารถผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนของประเทศและภาคเอกชน นอกจากนี้ยังไม่มีงานวิจัย

ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) ตามกรอบแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993, pp. 9-11); ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 39); ชิสากัญญ์ ปภำพันธ์เกียรติ (2556, น. 18); ตรัยคุณ รอดเกษม (2556, น. 17); และ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 16) และศึกษาเฉพาะระดับของสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ตามกรอบแนวคิดของ Sherman (2004, p. 4); วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2550, น. 35-39); อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551, น. 20); อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2554, น. 116-117); ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่น ๆ (2555, น. 1-2) และ ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 43) ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลัก (Core competency) เนื่องจากเป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรมที่มีความแตกต่างกันของแต่ละองค์การ ข้อค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ทำให้การปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาและทีมงานภายในร้านเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่ต้องการต้องการ และตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจและสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันต่อไป

ความมุ่งหมายของงานวิจัย

1. เพื่อพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ระยะที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร
 - 1.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)
 - 1.2 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านสมรรถนะวิชาชีพและธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 18 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

ได้แก่ (1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 6 คน (2) ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา จำนวน 3 คน และ (3) ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 9 คน

1.3 ประเด็นที่ศึกษา คือ กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute)

2. ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

2.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยดำเนินการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

2.2 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านสมรรถนะวิชาชีพและธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 8 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน (2) ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา จำนวน 2 คน และ (3) ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 3 คน

2.3 ประเด็นที่ศึกษา คือ แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ สถานศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัย และวิทยาลัยอาชีวศึกษา ได้สารสนเทศเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เพื่อนำสมรรถนะที่ได้ไปปรับใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ผลิตผู้เรียนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและสถานประกอบการในอนาคต

2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติการ สถานประกอบการภาคเอกชน สามารถนำกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการวางแผนสำหรับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กรตรงกับความต้องการของธุรกิจ และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสาขาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดทำแผนการพัฒนา ระบบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาบุคคลได้อย่างชัดเจนต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กรอบสมรรถนะวิชาชีพ หมายถึง การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมและการกระทำต่างๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ รวมทั้งทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความโดดเด่นหรือสูงกว่าบุคคลอื่นภายในองค์การ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1.1 สมรรถนะทั่วไป (General competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) โดยทั่วไปของแรงงานในทุกตำแหน่งจำเป็นต้องมี สอดคล้องกับลักษณะงานของสายงานธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์การ

1.2 สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) โดยทั่วไปของแรงงานเฉพาะตำแหน่งผู้จัดการสาขา จำเป็นต้องมี สอดคล้องกับลักษณะงานของสายงานธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เพื่อให้ผู้จัดการสาขาสามารถบริหารและจัดการสาขา บุคลากร ผลการปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้จัดการสาขา หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานสาขาในตำแหน่งหัวหน้างานของธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ทำหน้าที่บริหารและจัดการสาขา บริหารผลงานพนักงาน ซึ่งเป็นผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร หมายถึง กิจการร้านอาหารที่ประกอบธุรกิจเพื่อการขายอาหารและการบริการให้กับลูกค้า เพื่อตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในร้านได้อย่างพึงพอใจ

4. แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพ หมายถึง การกำหนดวิธีการนำกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ไปใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนานักเรียนอาชีวศึกษา นักศึกษามหาวิทยาลัย และสถานศึกษาที่ทำการเปิดการสอนหลักสูตรเกี่ยวกับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของสถานประกอบการในตำแหน่งผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารต่อไป

กรอบแนวคิดในงานวิจัย

การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร เป็นการดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) ผู้วิจัยได้ศึกษาและประยุกต์แนวคิดสำคัญต่างๆ ได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะวิชาชีพ ได้ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) ตามกรอบแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993, pp. 9-11); ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 39); ชิสากัญญ์ ปภากพันธ์เกียรติ (2556, น. 18); ตรัยคุณ รอตเกษม (2556, น. 17) และ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 16) เป็นการประยุกต์ใช้องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนที่อยู่ในตัวบุคคล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีความโดดเด่นหรือสูงกว่าบุคคลอื่นภายในองค์การ และบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

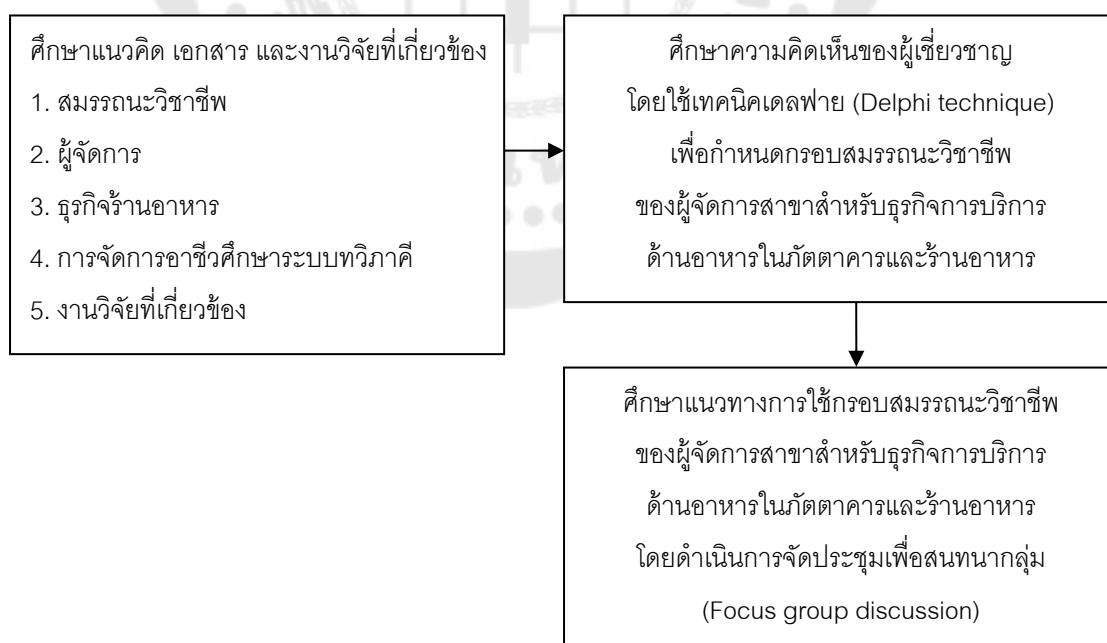
การศึกษาสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ตามกรอบแนวคิดของ Sherman (2004, p. 4); วรรัตน์ เขียวโพธิ์ (2550, น. 35-39); อังรศักดิ์ คงศาสน์ (2551, น. 20); อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2554, น. 116-117); ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่น ๆ (2555, น. 1-2) และ ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 43) สมรรถนะทั่วไปเป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะโดยทั่วไปของทุกตำแหน่งงานจำเป็นต้องมี เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์การ และสมรรถนะเฉพาะเป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะโดยทั่วไปเฉพาะตำแหน่งผู้จัดการสาขาจำเป็นต้องมี เพื่อให้ผู้จัดการสามารถบริหารและจัดการบุคลากร ผลการปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้จัดการ ได้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของ Senge (1999, p. 7); Robbins และ Coulter (2009, p. 386); เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 101-118); Bateman และ Snell (2009, pp. 22-23); ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 23-25); เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552, น. 11-12); สุรพัฒน์ มังคะลี (2557, น. 37); Hellriegel, Jackson, และ Slocum (2001, pp. 14-18); Yukl (2010, pp. 264-267); อนุชิต สุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) และ ชัชวลิต สรวารี (2550, น. 171-173) ผู้จัดการเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างาน ทำหน้าที่บริหารและจัดการองค์การ และบริหารผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร ตามกรอบแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 10-73); ชลธิชา บุณนาค (2553, น. 4-13); McCool และคนอื่น ๆ (1994, pp. 8-10); และ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 4-8) ธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เป็นธุรกิจที่ดำเนินการขายอาหารและการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี ตามกรอบแนวคิดของ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2556 (2556, น. 31-32); ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี (2557, น. 4); ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ พ.ศ. 2556 (2556, น. 29-32); สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36); สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) เพื่อกำหนดเป็นวิธีการนำกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาไปใช้ในการพัฒนา นักเรียนอาชีวศึกษา นักศึกษามหาวิทยาลัย และผู้จัดการของสถานประกอบการต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดสำคัญดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปกรอบแนวคิดในงานวิจัยได้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการต่างๆ โดยประมวลและสังเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะวิชาชีพ

- 1.1 ความหมายของสมรรถนะวิชาชีพ
- 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะวิชาชีพ
- 1.3 ระดับของสมรรถนะวิชาชีพ
- 1.4 ประโยชน์ของสมรรถนะวิชาชีพ
- 1.5 วิธีการกำหนดสมรรถนะวิชาชีพ
- 1.6 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ
- 1.7 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ

2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้จัดการ

- 2.1 ความหมายของผู้จัดการ
- 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการ
- 2.3 ระดับของผู้จัดการในองค์การ
- 2.4 สมรรถนะของผู้จัดการ
- 2.5 การสรรหาและคัดเลือกผู้จัดการ

3. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร

- 3.1 ประเภทของธุรกิจ
- 3.2 การวางโครงสร้างและตำแหน่งงาน
- 3.3 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการประกอบธุรกิจ
- 3.4 ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ
- 3.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

- 4.1 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2556
- 4.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี
- 4.3 มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

4.4 มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

4.5 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556

4.6 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557

4.7 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 ประเภทวิชาคหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะวิชาชีพ

การศึกษาเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นเมื่อปี ค. ศ. 1973 โดย McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง Testing for competence rather than intelligence โดยสร้างแบบทดสอบเพื่อวัดทัศนคติและนิสัยของผู้ประสบความสำเร็จและผู้ไม่ประสบความสำเร็จเป็นการพิสูจน์ถึงลักษณะนิสัยทางพฤติกรรมและคุณลักษณะที่มีประสิทธิผลมากกว่าการทดสอบความถนัดในการตัดสินใจว่าใครจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สำหรับคนที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าจะทำงานต่าง ๆ เช่น มีการตัดสินใจที่ดี สังเกตเห็นปัญหาและตัดสินใจที่จะจัดการกับปัญหา และมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวแตกต่างจากความถนัด ทักษะ ความเชี่ยวชาญทางทักษะ และประสบการณ์ (Spencer และ Spencer, 1993, p. 3) McClelland ได้ศึกษาถึงความแตกต่างของคุณลักษณะสำหรับผู้มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง สามารถวัดได้และนำมาใช้ในกระบวนการจ้างงานให้ดีขึ้น โดยการประเมินพนักงานและการปรับปรุงผลการปฏิบัติจากคุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้เป็นที่มาของคำว่า “สมรรถนะ” ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยหรือคุณลักษณะที่ช่วยกำหนดผลการปฏิบัติงาน (Zwell, 2000, p. 22) สำหรับประเทศไทยสมรรถนะเป็นแนวคิดสำคัญอย่างมากในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร สามารถกำหนดได้จากปัจจัยสำคัญหลายประการ ดังเช่น กิตติ จันทรา (2556, น. 32) ความสามารถ ศักยภาพ หรือสมรรถนะเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” นอกจากนี้ ชีสาภรณ์เกียรติ (2556, น. 20) และ ตรีคุณ รอดเกษม (2556, น. 19) กล่าวว่า การกำหนดสมรรถนะนั้นจะต้องทราบบทบาทหรือหน้าที่หลักเพื่อนำไปสู่งานเฉพาะต่อไป เนื่องจากการปฏิบัติงานเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลยิ่งนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน โดยมี การศึกษาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เพื่อกำหนดผลลัพธ์หรือผลที่ ต้องการได้ หลังจากนั้นจะต้องมีการประเมินสมรรถนะที่ใช้ว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

1.1 ความหมายของสมรรถนะวิชาชีพ

สมรรถนะมีอยู่หลากหลายมิติ โดยมีข้อจำกัดของเงื่อนไขแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็น มุมมองด้านความสามารถหรือขีดความสามารถ ซึ่งมีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ ความหมายแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

Dubois (2000, p. 45) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะเป็น บุคลิกลักษณะของบุคคลที่เป็นรากฐานของการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ โดยสมรรถนะอาจ เป็นทักษะ ความรู้ แนวความคิด แรงจูงใจหรือบทบาทในสังคม รวมถึงคุณลักษณะที่โดดเด่นของ บุคคลในอีกอันที่จะทำให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติที่เชื่อมโยงในงานที่รับผิดชอบภายใต้บทบาท หน้าที่และสภาพการทำงานที่กำหนด ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวอาจเรียกรวมกันว่า “อุปนิสัย” (Attribute) ที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ พรสวรรค์ บทบาททางสังคม ภาพลักษณ์ และแรงจูงใจ ซึ่งอุปนิสัยดังกล่าวจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมอื่นจะเป็นการแสดงออกของตัวสมรรถนะที่วัดได้

Sherman (2004, p. 13) ได้นำเสนอความหมายของสมรรถนะ 2 ลักษณะ คือ (1) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ และ (2) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลต้องการเพื่อผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดย Sherman ได้ให้ความสำคัญกับความหมายที่สองเพราะเป็น ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานโดยแสดงออกทางพฤติกรรมอันนำไปสู่ปัจจัยนำออกทั้ง สินค้า บริการและผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

Dubious และ Rothwell (2004, p. 16) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ บุคคลสามารถนำมาใช้ได้เหมาะสม เพื่อที่จะให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้รวมถึงความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัย ส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำที่เป็นรากฐานของ การปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ

Delahaye (2005, p. 136) กล่าวถึงสมรรถนะมีลักษณะคล้ายวัตถุประสงค์ ในการเรียนรู้เชิงพฤติกรรม (Learning objectives) เพียงแต่ต้องครอบคลุมถึงทักษะ ความรู้

ความสามารถและทัศนคติ ตลอดจนสามารถจะตรวจวัดสมรรถนะได้โดยการสังเกตการปฏิบัติงานจริงหลายๆ ครั้งในสภาพแวดล้อมของการทำงานด้วย

Ozcelik และ Ferman (2006, p. 72) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ความสามารถที่เพียงพอในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

วรารัตน์ เขียวไพบี (2550, น. 35) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะเป็นการกำหนดทักษะ และความรู้พื้นฐานที่บุคลากรภายในองค์การจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน การพัฒนาสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ สมรรถนะของบุคคล สมรรถนะตามหน้าที่หรือตำแหน่งงาน และสมรรถนะหลักขององค์การ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันในแต่ละระดับ รวมทั้งสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

กนกอร ปราชญ์นคร (2550, น. 90) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จมีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะและเจตคติ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551, น. 20) กล่าวถึงคุณสมบัติ สมรรถนะ ความสามารถที่มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถดังกล่าวจนงานบรรลุผลสำเร็จ

พรพิศ อินทะสุระ (2551, น. 15) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 4) กล่าวถึงสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2553, น. 6) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

กิตติ จันทรา (2556, น. 25) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่สามารถวัดหรือสังเกตได้จาก พฤติกรรมการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

ชีสาภรณ์ ภาพันธ์เกียรติ (2556, น. 14) และ ตรัยคุณ รอดเกษม (2556, น. 13) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคล ในอันที่จะทำให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมในงานที่รับผิดชอบภายใต้บทบาทหน้าที่และ สภาพการทำงานที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายได้ตามมาตรฐานที่องค์การ คาดหวังไว้

ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 35) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ที่จำเป็นในการ ทำงานที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญไม่อาจลอกเลียนแบบได้ อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การกำหนดเอาไว้

เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม ที่จำเป็นต้องมี การปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่งๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยมีผลงานที่ได้ มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือมีผลงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น

พิรพัฒน์ วรรณแสงแก้ว (2556, น. 30) กล่าวถึงสมรรถนะ หมายถึง การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรม (Attribute) ของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถส่วนบุคคลที่อยู่ภายใน ตัวบุคคล โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attribute) สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมและการกระทำต่างๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ รวมทั้งทำให้ผลการ ปฏิบัติงานมีความโดดเด่นหรือสูงกว่าบุคคลอื่นภายในองค์การ

1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะวิชาชีพ

Spencer และ Spencer (1993, pp. 9-11) ได้ศึกษางานวิจัยของ McClelland เกี่ยวกับสมรรถนะว่าเป็นบุคลิกลักษณะพื้นฐานของมนุษย์ โดยเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเสมือน ภูเขาน้ำแข็ง ประกอบด้วย (1) สมรรถนะที่อยู่เหนือน้ำ หมายถึง สิ่งที่สามารถเห็นได้ง่าย ได้แก่

ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) และ (2) สมรรถนะที่อยู่ได้น้ำ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ การรับรู้ตนเอง (Self-concept) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. สมรรถนะที่อยู่ได้น้ำ ได้แก่

1.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้เฉพาะเจาะจงของบุคคลนั้นๆ โดยการวัดความรู้ผ่านการทดสอบบ่อยครั้งที่ไม่สามารถวัดความสามารถในการปฏิบัติงานได้เพราะการทดสอบเป็นการวัดความจำ และการวัดความสามารถในสถานการณ์ต่างๆ ไม่ได้วัดความสามารถในการใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน และการทดสอบความรู้เป็นเพียงการคาดการณ์ความสามารถที่จะทำแต่ไม่ได้วัดการกระทำของบุคคลนั้นจริง

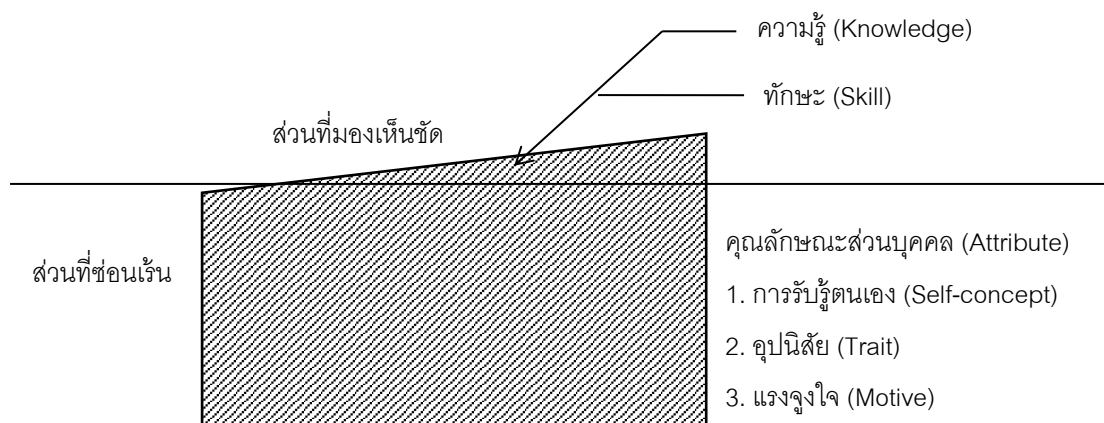
1.2 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานทางร่างกาย เช่น หมอพ่นสามารถใส่ฟันให้โดยไม่ทำให้คนไข้กลัว หรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (Mental or cognitive) เช่น ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด (Conceptual thinking)

2. สมรรถนะที่อยู่ได้น้ำ ได้แก่

2.1 การรับรู้ตนเอง (Self-concept) หมายถึง ทศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) หรือภาพลักษณ์ (Self-image) เช่น การเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงก็จะเป็นบุคคลที่เชื่อว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่มีประสิทธิภาพได้ในหลายๆ สถานการณ์ ส่วนค่านิยมเป็นแรงบันดาลใจให้แสดงพฤติกรรมที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ เช่น บุคคลที่มีค่านิยมในการเป็นผู้นำก็แสดงพฤติกรรมอย่างผู้นำ

2.2 อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของบุคคลที่แสดงออกมาต่อสถานการณ์ต่างๆ ในรูปแบบนั้นสม่ำเสมอ เช่น การมีปฏิกิริยารวดเร็วและสายตาดีเป็นคุณสมบัติสมรรถนะทางร่างกายของนักบิน หรือความสามารถในการควบคุมตนเองและความคิดริเริ่มทำให้สามารถแก้ไขปัญหาภายใต้ภาวะกดดันต่างๆ เป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ

2.3 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดคำนึงหรือต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับและส่งเสริมให้เลือกที่จะแสดงออกพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นเหตุให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน เช่น คนที่มีลักษณะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง (Achievement) จะเป็นคนที่ตั้งเป้าหมายให้กับตนเองอย่างท้าทาย ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: Spencer และ Spencer (1993, p. 11)

จากภาพประกอบ 2 อธิบายถึงองค์ประกอบของสมรรถนะทั้งหมด 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. ส่วนที่มองเห็นชัด เป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (เทียบกับภูเขาน้ำแข็ง) สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)
2. ส่วนที่ซ่อนเร้น เป็นส่วนที่มองเห็นไม่ชัดอยู่ใต้น้ำ (เทียบกับภูเขาน้ำแข็ง) เรียกว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ประกอบด้วย การรับรู้ตนเอง (Self-concept) อุปนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานสูงจะสามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ในคุณภาพ ผลิตภาพ สร้างรายได้ให้กับธุรกิจและนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้น โดยการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลเปรียบเทียบกับคุณภาพหรือมาตรฐานในการทำงานจะต้องมี “เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง” (Criterion reference) โดยเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงส่วนมากจะมี 2 ลักษณะ คือ (Spencer และ Spencer, 1993, p. 13)

1. เกณฑ์การปฏิบัติงานสูงสุด (Superior performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด
2. เกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective performance) เป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 39) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland (1973) ทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) (4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และ (5) แรงจูงใจในการทำงาน (Motive) โดยเมื่อรวมส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเข้าด้วยกัน พบว่า สมรรถนะประกอบด้วย 3 ส่วนคือ (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute)

ชีสาักัญญ์ ปภากพันธ์เกียรติ (2556, น. 18) และ ตรีคุณ รอดเกษม (2556, น. 17) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัย แนวคิดส่วนบุคคล และแรงจูงใจ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็นสมรรถนะที่เห็นและพัฒนาได้ง่าย และสมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปและพัฒนาได้ยากกว่า โดยสมรรถนะนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่ผลักดันให้บุคคลสามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่ใช้การอ้างอิง

เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 16) กล่าวถึงองค์ประกอบ 2 ประการ คือ คุณลักษณะภายในหรือสมรรถนะที่มองไม่เห็น ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม ความมุ่งมั่น แรงผลักดัน หรือแรงจูงใจ และคุณลักษณะภายนอกหรือสมรรถนะที่มองเห็นได้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมการแสดงออก เป็นต้น และสมรรถนะนั้นสามารถฝึกฝน เรียนรู้ วัด ประเมิน และพัฒนาได้

ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลทางความคิดหรือองค์ความรู้ของบุคคล (2) ทักษะ (Skill) คือ ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคคล และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) คือ ค่านิยม (Values) หรือ ภาพลักษณ์ (Self-image) เฉพาะของบุคคล โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามกรอบแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993, pp. 9-11); ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 39); ชีสาักัญญ์ ปภากพันธ์เกียรติ (2556, น. 18); ตรีคุณ รอดเกษม (2556, น. 17); และ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 16)

1.3 ระดับของสมรรถนะวิชาชีพ

Spencer และ Spencer (1993, p. 15) กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ ประเภทผิวเผินทั่วไป (Threshold) และประเภทที่บ่งบอกได้ถึง ความแตกต่าง (Differentiating) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะแบบผิวเผินทั่วไป (Threshold competency) เป็นลักษณะที่สำคัญทั่วไป หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐาน เช่น สมรรถนะในการอ่าน โดยเป็นประสิทธิภาพขั้นต่ำสุดซึ่งไม่สามารถแยกผู้ที่มีสมรรถนะสูงกว่าได้จากผู้ปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง เช่น สมรรถนะแบบทั่วไปสำหรับพนักงานขายจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

2. สมรรถนะที่บ่งบอกได้ถึงความแตกต่าง (Differentiating competency) สมรรถนะประเภทนี้สามารถแยกผู้ที่เหนือกว่าออกจากผู้ปฏิบัติที่มีเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง เช่น การกำหนดเป้าหมายสำหรับบุคคลให้สูงกว่าความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่บ่งบอกให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่เหนือกว่าพนักงานขายทั่วไป

นอกจากนี้ได้นำเสนอรูปแบบหรือสมรรถนะว่าสามารถจัดเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ (1) กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ เช่น สมรรถนะด้านความรู้และทักษะ ซึ่งมีโอกาสพัฒนาได้ค่อนข้างง่าย และ (2) กลุ่มที่ซ่อนเร้น ได้แก่ สมรรถนะด้านแรงจูงใจ และลักษณะนิสัย เป็นสิ่งที่อยู่ลึกลงไปและมีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคลที่ยากจะเข้าถึงและพัฒนา

Sherman (2004, p. 4) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. สมรรถนะทั่วไป (Threshold competency) เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นพื้นฐานต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ โดยไม่ทำให้บุคคลเกิดความแตกต่างจากเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating competency) องค์กรให้ความสำคัญมากกว่าสมรรถนะประเภทแรก โดยเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและลักษณะที่เป็นค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จดีเยี่ยมในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

วรารัตน์ เขียวไพร (2550, น. 35-39) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. สมรรถนะของบุคคล (Person-based competency) หมายถึง ทักษะและความรู้พื้นฐานของพนักงานที่ควรมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กร และยังเป็นคุณลักษณะที่ช่วยสนับสนุนความพยายามในการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะที่บุคคลหรือกลุ่มคนครอบครองทำให้เกิดพฤติกรรมสามารถสร้างผลงานที่ดีกว่าบุคคลหรือกลุ่มคนอื่น ๆ จำแนกองค์ประกอบได้ 5 ลักษณะ ได้แก่

1.1 แรงจูงใจ หมายถึง แรงบันดาลใจของบุคคลแต่ละคนในการเลือกผลักดัน และขับเคลื่อนพฤติกรรมมุ่งไปยังเป้าหมาย

1.2 คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองต่อ เหตุการณ์ต่างๆ ได้แก่ ปฏิกริยาของสายตาที่ดี และปฏิกริยาของกล้ามเนื้อ

1.3 แนวคิดของตนเอง หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม และเอกลักษณ์ของตนเอง

1.4 ความรู้ หมายถึง ข้อมูลของบุคคลที่มีอยู่ในลักษณะของเนื้อหาเฉพาะ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือสาขาใดสาขาหนึ่ง

1.5 ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มาจากร่างกายและ จิตใจ เกิดเป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ

2. สมรรถนะตามหน้าที่หรือตำแหน่งงาน (Job competency) หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะของบุคคลที่ช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานในตำแหน่ง งานหรือหน้าที่รับผิดชอบนั้น สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และสร้างผลงานสูงกว่า มาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ หรือตำแหน่งงานมีแนวทาง ดังนี้

2.1 การกำหนดตำแหน่งงานและกลุ่มเป้าหมาย

2.2 การกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังจะได้รับจากการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อมูลยอดขาย หรือกำไรของผู้จัดการ ข้อมูลสถิติบัตรสำหรับตำแหน่งนักวิจัย ความพึงพอใจของลูกค้าสำหรับตำแหน่งงาน มีผลต่อองค์กร และเป้าหมายการเงินอย่างไร

2.3 การวิเคราะห์ตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง ตัวอย่างตำแหน่งวิศวกรที่จะ บรรลุผลสำเร็จเริ่มอาชีพที่ไหน ปฏิบัติงานอะไรบ้าง เกี่ยวข้องกับใคร ปฏิบัติแต่ละงานใช้เวลา เท่าใด สาระสำคัญของตำแหน่งงานมีผลต่อองค์กร และเป้าหมายการเงินอย่างไร

2.4 การรวบรวมข้อมูลจากผู้ครองตำแหน่ง โดยการสัมภาษณ์ การสำรวจ การสังเกตการใช้คณะผู้เชี่ยวชาญ หรือวิธีการอื่น คำถามที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

2.4.1 งานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิผลควรทำอย่างไร ที่ไหน และ อย่างไร

2.4.2 ทักษะ ความรู้ แรงจูงใจ และอื่นๆ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีอะไรบ้าง

2.4.3 การทำให้ผู้ครองตำแหน่งมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ควรทำ อย่างไร

2.5 การวิเคราะห์สมรรถนะในอนาคตเป็นการหาคำตอบ ดังนี้

2.5.1 ผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง
ในอนาคต

2.5.2 ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนานี้ประกอบด้วย ใครบ้าง

2.5.3 ประสพการณ์ที่ต้องพัฒนามีอะไร และทำอย่างไรบ้าง

2.6 การกำหนดสมรรถนะที่ผู้ครองตำแหน่งต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงาน
ประสบความสำเร็จ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผู้ครองตำแหน่งมีสมรรถนะและสามารถ
ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ สามารถเลือกใช้โปรแกรมการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน
การฝึกอบรมทีมงานหรือกลุ่ม การสร้างเสริมประสบการณ์และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน

3. สมรรถนะหลักขององค์การ (Core competency) หมายถึง คุณลักษณะ
ความรู้ ทักษะของบุคลากรภายในองค์การในภาพรวม ที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้องค์การมีขีด
ความสามารถในการแข่งขัน และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ
ธุรกิจ การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์การสามารถจัดทำเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

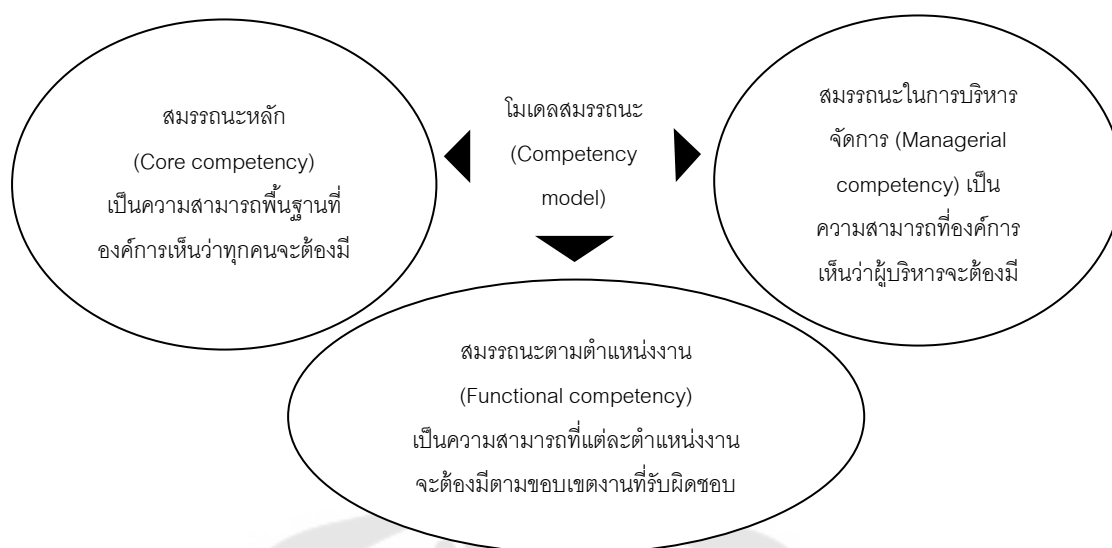
3.1 การรวบรวมข้อมูลการเรียนรู้ นวัตกรรม และวัฒนธรรมขององค์การที่เป็น
ประโยชน์ในการแข่งขัน

3.2 การสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรทุกฝ่าย ทุกแผนก และทุกระดับ

3.3 การอภิปรายร่วมกันเพื่อกำหนดออกมาเป็นสมรรถนะหลัก อันก่อให้เกิด
เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.4 การกำหนดสมรรถนะหลักแต่ละด้าน ออกมาเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ
เพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ

สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ (1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์การควรจะต้องมีเหมือนกัน และ (2) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึง สมรรถนะความสามารถในหน้าที่งานที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2551, น. 20) โดย อาจารย์ ภูววิทย์พันธุ์ (2554, น. 116-117) ได้กล่าวถึงโมเดลสมรรถนะ (Competency model) ที่แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ระดับ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ประเภทของสมรรถนะ

ที่มา: อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2554, น. 117)

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดก็ตามจำเป็นต้องมีสมรรถนะนี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าเป็นความสามารถหลักของบุคลากรในองค์กร องค์กรบางแห่งเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า DNA สายพันธุ์ หรือสายเลือดของบุคลากรในองค์กร

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและการจัดการต่างๆ โดยกำหนดขึ้นตามบทบาท และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานในระดับบริหารที่จำเป็นต้องมีเหมือนกัน

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณสมบัติเฉพาะตัว (Personnel attribute) ที่จำเป็นของแต่ละสายงาน/ตำแหน่งงาน โดยมีขอบเขตงานที่แตกต่างกันจะมีความสามารถเฉพาะงานที่แตกต่างกัน

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) โดย ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่น ๆ (2555, น. 1-2) ได้กำหนดมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ (Occupational standard and vocational qualification) กลุ่มบริการ: กลุ่มอาชีพโรงแรมและภัตตาคาร (Hotel and restaurant)

ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) สมรรถนะหลัก (Core competency) (2) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (3) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) โดยสมรรถนะแต่ละระดับสามารถอธิบายได้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ระดับสมรรถนะวิชาชีพ

ระดับสมรรถนะ	รายละเอียด
สมรรถนะหลัก (Core competency)	ทักษะความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณธรรม และจริยธรรมโดยทั่วไปที่ทุกคนในอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรม หลักนิยม และความรู้พื้นฐานของอุตสาหกรรมนั้นๆ
สมรรถนะทั่วไป (General competency)	ทักษะความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณธรรม และจริยธรรมด้านการบริหารจัดการโดยทั่วไปที่แรงงานในสายงานในแต่ละกลุ่มอาชีพมีความจำเป็นต้องมี สอดคล้องกับลักษณะงานของสายงานภายใต้กลุ่มอาชีพนั้นๆ
สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency)	ทักษะความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณธรรม และจริยธรรมที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้านในสายงานภายใต้กลุ่มอาชีพนั้นๆ

ที่มา: ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่น ๆ (2555, น. 1)

จากตาราง 1 อธิบายรายละเอียดของแต่ละสมรรถนะได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นทักษะและความเชี่ยวชาญทั่วไปที่บุคลากรและแรงงานในระดับกลุ่มงานภายในอุตสาหกรรมนั้นจำเป็นต้องมี โดยทักษะ ความรู้ และความสามารถในแต่ละด้านนั้นจะแตกต่างกันไปขึ้นกับลักษณะงานในแต่ละกลุ่มอาชีพ ดังนั้นสมรรถนะหลักจึงเป็นความต้องการโดยรวมสำหรับสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มงาน และเป็นสมรรถนะในภาพรวมของตำแหน่งงานทุกตำแหน่งงานในกลุ่มอาชีพนั้นๆ จำเป็นต้องมีตัวอย่างของสมรรถนะหลัก (Core competency) ได้แก่ ดำเนินงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพและ

มาตรฐานที่กำหนด ดำเนินงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้ให้บริการ รวมทั้งลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และประสานงานในการดำเนินงาน เป็นต้น

2. สมรรถนะทั่วไป (General competency) เป็นทักษะและความเชี่ยวชาญที่กลุ่มอาชีพมีความเห็นพ้องต้องกันว่ามีความสำคัญและจำเป็นกับบุคลากรและแรงงานในระดับสายงานในกลุ่มอาชีพนั้นๆ โดยสมรรถนะทั่วไปจะเป็นสมรรถนะด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีเฉพาะในบางตำแหน่งงานหรือบางสายงาน ตัวอย่างของสมรรถนะทั่วไป (General competency) ได้แก่ ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ ใช้อุปกรณ์พื้นฐานด้านความปลอดภัย และตอบสนองต่อคำสั่งการที่เป็นภาษาอังกฤษ เป็นต้น

การจัดทำสมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะทั่วไป (General competency) นั้น ได้มีการจัดระบบของหน่วยสมรรถนะโดยจัดทำเป็นกลุ่มย่อยของหน่วยสมรรถนะขึ้น ได้แก่ กลุ่มย่อยบริหารจัดการทั่วไป กลุ่มย่อยจัดการด้านข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มย่อยบริหารจัดการการให้บริการ การขาย และการตลาด กลุ่มย่อยบริหารจัดการด้านการเงิน กลุ่มย่อยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มย่อยบริหารจัดการทรัพยากร กลุ่มย่อยบริการด้านความปลอดภัย และกลุ่มย่อยใช้ภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติงาน โดยมีหลักการจำแนกว่าหน่วยสมรรถนะใดเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะทั่วไปนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของการปฏิบัติงานในกลุ่มอาชีพนั้นๆ ว่าจะมีความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องมีสมรรถนะนั้นหรือไม่ หากมีความจำเป็นจะถูกจำแนกเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) แต่หากเป็นทักษะ ความรู้ หรือความสามารถที่มีความจำเป็นเพียงบางตำแหน่งงานหรือบางสายงานจะถูกจำแนกเป็น สมรรถนะทั่วไป (General competency)

3. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) เป็นทักษะ ความรู้ และความสามารถเฉพาะด้านที่กลุ่มอาชีพมีความเห็นพ้องต้องกันว่ามีความสำคัญและจำเป็นกับบุคลากรและแรงงานในแต่ละตำแหน่งงานของแต่ละสายงาน สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) เป็นคุณสมบัติทางเทคนิคที่จำเป็นต้องมีในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) สำหรับตำแหน่งหัวหน้าพนักงานบริการในสายงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม ได้แก่ ให้คำแนะนำและบันทึกรายการอาหารและเครื่องดื่มแก่ผู้ให้บริการ จัดเตรียมการให้บริการแบบเป็นทางการ (Silver service) โดยดูแลและจัดการผู้ให้บริการที่มึนเมา เป็นต้น

ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 43) จัดประเภทของสมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์กรต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. สมรรถนะในงาน (Functional competency) หมายถึง ความสามารถที่ใช้เฉพาะ ตำแหน่งงานนั้นๆ ของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลนั้น มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น สมรรถนะการจัดการด้านการผลิต สมรรถนะการตลาด สมรรถนะการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะหลักในการจัดซื้อ

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute) หมายถึง ความสามารถที่แต่ละคนมี เป็น ความสามารถเฉพาะตัวที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทศนคติ สามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ โดดเด่นกว่าคนอื่นและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น สมรรถนะการมีมนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ สมรรถนะการมีภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยศึกษาระดับของสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ตามกรอบแนวคิดของ Sherman (2004, p. 4); วรรัตน์ เขียวไพร่ (2550, น. 35-39); อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551, น. 20); อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2554, น. 116-117); ชัยพลกษณ์ เสรีรักษ์ และคนอื่น ๆ (2555, น. 1-2) และ ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 43) ส่วนสมรรถนะหลัก (Core competency) ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลัก (Core competency) เนื่องจากเป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรมที่มีความแตกต่างกันของแต่ละองค์การ ข้อค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ทำให้การปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาและทีมงานภายในร้านเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่ต้องการ และตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจและสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันต่อไป

1.4 ประโยชน์ของสมรรถนะวิชาชีพ

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันนำสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดพฤติกรรมและความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร โดย กรมสรรพสามิต สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2552, น. 14-16) อธิบายถึงการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งหลังจากการประเมินสมรรถนะแล้วสามารถนำผลการประเมินไปใช้ได้หลายด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคลในแต่ละขั้นตอนของการเติบโตในวิชาชีพ สามารถช่วยให้กำหนดและออกแบบเรื่องที่ต้องการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการในการพัฒนาในแต่ละระดับของบุคคล เป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น ทรัพยากรบุคคลในระดับต่างๆ สามารถที่จะทราบและเห็นแนวทางในการที่จะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

2. การสรรหาและการคัดเลือก ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ นั้น สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรจะมีคุณสมบัติ และความรู้ ความสามารถอย่างไร ระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

3. การประเมินผล กระบวนการประเมินผลขณะปฏิบัติงานของข้าราชการ จะดูทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาตนเอง ดังนั้น หลักการประเมินผลงานจึงควรประเมิน 2 ส่วน คือ

3.1 การประเมินในเรื่องของเป้าหมายว่าปีนี้จะทำงานอะไรบ้าง มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและกวดออกมาว่าสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 ประเมินสมรรถนะของแต่ละคนว่ามีอยู่ในระดับใดและได้มีการพัฒนามากน้อยเท่าไรในแต่ละปี และนำสองส่วนมารวมกันและสรุปออกเป็นผลงานทั้งปี การกำหนดสัดส่วนตรงนี้จะทำได้แตกต่างกัน บางหน่วยงานอาจจะใช้เรื่องการประเมินเป้าหมายอย่างเดียวได้ แต่บางหน่วยงานอาจจะใช้ทั้งสองส่วน คือ ต้องการให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาให้มากขึ้น เพราะว่าถ้าบุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพสูงขึ้น ก็จะมีส่วนทำให้ผลงานโดยรวมขององค์กรในปีนั้นสูงขึ้นตามไปด้วย

สำหรับในระยะเริ่มแรกที่มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและเกิดการเบี่ยงเบนในการประเมิน ควรจะมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรเพียงอย่างเดียวก่อน เพื่อวัดดูศักยภาพความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของบุคลากร ต่อเมื่อได้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรไปแล้วสักระยะหนึ่งจนเป็นปกติ หรือเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน จึงควรจะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาใช้ในการประเมินควบคู่กันเพื่อให้ระบบการประเมินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเป็นระบบที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร

4. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เมื่อมีการประเมินสมรรถนะของบุคคลในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ แล้ว องค์การสามารถนำผลการประเมินมาจัดกลุ่มของบุคลากรตามความสามารถได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่าบุคคลใดมีสมรรถนะในระดับที่สูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำ และสามารถเอามาใช้ในเรื่องของการกำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่างๆ ได้ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้หลักความสามารถตามสมรรถนะที่แต่ละบุคคลมี บุคคลที่มีสมรรถนะสูง อาจจะได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรจะเห็นความสำคัญและพยายามพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ ความสามารถอยู่ในระดับที่สูง ผลสุดท้ายก็คือ องค์การจะได้บุคลากรที่มีความสามารถในระดับที่ค่อนข้างสูงและคนเหล่านี้จะไปทำงานให้เกิดขึ้นในองค์การในระดับที่สูงอย่างต่อเนื่อง

5. การให้ผลตอบแทน ผลการประเมินสมรรถนะจะมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในบทบาทของภาคเอกชน เพราะเขาเชื่อว่าถ้าบุคลากรในองค์การมีการพัฒนาความสามารถหรือสมรรถนะของตนเองให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลาจะส่งผลต่อผลงานโดยรวมขององค์การ ดังนั้น ถ้าบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดไว้หรือสูงกว่า องค์การก็จะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ แต่โดยหลักทั่วไปแล้วไม่ควรนำเรื่องของการให้ผลตอบแทนมาเกี่ยวข้องกับผลการประเมินสมรรถนะ เพราะจะทำให้การประเมินมีการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง และจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์การโดยตรง ดังนั้นการนำสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การสิ่งแรกที่ได้มีการพิจารณานำไปใช้ประโยชน์คือ มองในเรื่องของการพัฒนาเพียงอย่างเดียว

ชูชัย สมิติไกร (2552, น. 35) กล่าวว่า การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์การมีประโยชน์ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งงานต่างๆ นั้น สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้าทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ มีคุณสมบัติ และความรู้ เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

2. การพัฒนาบุคลากร สมรรถนะจะช่วยเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคคลในแต่ละขั้นตอนของการเจริญเติบโตในวิชาชีพ สามารถช่วยให้กำหนดสิ่งที่ต้องพัฒนา การออกแบบโครงสร้างการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับเป็นไปอย่างสมบูรณ์ ถูกต้อง และชัดเจนมากขึ้น

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสมรรถนะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และยังช่วยกำหนดว่าพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม

4. การจ่ายค่าตอบแทน ระบบสมรรถนะจะช่วยให้การกำหนดอัตราค่าตอบแทนเท่าไรจึงจะเหมาะสมกับสมรรถนะที่มีอยู่ หากบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดไว้สูงกว่า องค์การก็ควรพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ

5. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เมื่อมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ แล้ว องค์การสามารถนำผลการประเมินจัดกลุ่มของบุคลากรตามความสามารถได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่าบุคคลใดมีสมรรถนะในระดับที่สูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำ สามารถเอามาใช้ในเรื่องของการกำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่างๆ ได้

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553, น. 91-93) กล่าวถึงประโยชน์ในการนำสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ มีดังนี้

1. คนที่องค์การจัดว่าเป็นคนเก่ง คนดีนั้น มีคุณสมบัติที่แตกต่างจากคนทั่วไปส่วนใหญ่ โดยสมรรถนะจะทำให้เข้าใจว่าสิ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีเด่น คือ คุณลักษณะเช่นใดในบุคคลเหล่านั้น ดังนั้นผู้ที่ปรารถนาจะได้รับการยอมรับว่าเป็นคนเก่ง คนดีขององค์การ ก็พึงตั้งเป้าหมายและพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะดังกล่าวด้วย

2. เป็นเครื่องมือสำหรับคัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นการรับเข้าทำงานในตำแหน่งแรกบรรจุ หรือเพื่อแต่งตั้งโยกย้ายให้ดำรงตำแหน่งใหม่ การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ดีอยู่แล้ว จะส่งเสริมให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกมีโอกาสสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี เพราะมีศักยภาพที่เหมาะสม

3. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และออกแบบระบบงาน การพัฒนาสมรรถนะส่วนใหญ่มิได้เกิดในห้องฝึกอบรม หากแต่เกิดจากการได้รับอิทธิพลซ้ำๆ ตลอดจนการกระตุ้นให้เกิดค่านิยมใหม่จนเกิดการกระทำซ้ำและเป็นอุปนิสัยใหม่ ดังนั้นวิธีการพัฒนา เช่น การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงาน และการได้ร่วมงานกับผู้มีสมรรถนะดีเด่นในด้านนั้น จะช่วยฝึกสมรรถนะนั้นให้เกิดขึ้นได้

4. ใช้ประกอบการจัดทำแผนกำลังคน การจัดกลุ่มงาน และการสืบทอดตำแหน่ง ในหลายหน่วยงานเปิดโอกาสให้มีการโยกย้ายข้ามสายงานได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้ครองตำแหน่ง

บริหารเติบโตมาจากสายงานต่างกันได้ และช่วยในการวางแผนการจัดกลุ่มงานให้โยกย้ายไปมาได้ ระหว่างตำแหน่งที่ใช้สมรรถนะใกล้เคียงกัน หรือหากสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับรายการสมรรถนะของผู้บริหารแตกต่างกันมาก ก็จะทำให้เห็นว่าต้องมีการกำหนดแนวทางการปิดช่องว่างนี้ไว้ในแผนกำลังคนและแผนการสืบทอดตำแหน่งด้วย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2554, น. 113-116) ได้กล่าวถึงการนำสมรรถนะมาใช้ในการองค์กรนั้น มีประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อองค์กร ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคล โดยสมรรถนะใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการวิเคราะห์ และประเมินตนเองได้ว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ทำให้พนักงานรู้ตัวเองว่าความสามารถเรื่องใดเป็นจุดแข็งและความสามารถเรื่องใดเป็นจุดอ่อน อันนำไปสู่การหาวิธีการหรือเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของตนเองในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอ่านหนังสือ การสอบถามผู้รู้ การเข้าอบรมและสัมมนา การทำกิจกรรม เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานดีขึ้น เนื่องจากความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อผลลัพธ์ หรือความสำเร็จของงานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้ ซึ่งผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ความก้าวหน้าหรือโอกาสความสำเร็จในหน้าที่การทำงาน (Career path) ของตนเองต่อไปในที่สุด

2. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งสมรรถนะจะช่วยพัฒนาความสามารถ และผลงานของพนักงาน พบว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจะส่งผลต่อไปยังประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานต่อไป และเมื่อพนักงานมีความสามารถที่เป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้แล้ว ย่อมส่งผลให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาในการคิดวางแผน ออกแบบ และปรับปรุงพัฒนาระบบและขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานดียิ่งขึ้นกว่าปัจจุบัน อันส่งผลต่อไปยังประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานที่เหนือหรือเกินกว่าความคาดหวังที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกำหนดขึ้น นอกจากนี้องค์กรหลายแห่งได้เชื่อมโยงผลงานของหน่วยงานไปกับการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายให้แตกต่างกันตามผลงานของหน่วยงาน (Pay for performance) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร การจัดทำสมรรถนะของตำแหน่งงานสามารถนำไปผูกโยงกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เช่น การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม พัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเชื่อมโยงความสามารถของพนักงาน กับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น และการสรรหาคัดเลือก

ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ ซึ่งการผูกโยงระบบสมรรถนะกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ นั้น ย่อมส่งผลให้ทิศทางการดำเนินงานของพนักงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น พบว่าประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือหรือภาพลักษณ์ที่ดีได้ในสายตาของลูกค้า ผู้ถือหุ้น บุคคลภายนอก และพนักงานภายใน ทั้งนี้ภาพลักษณ์ที่ดีย่อมทำให้องค์การมีศักยภาพ และมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ พร้อมทั้งส่งผลให้องค์การ เป็นองค์กรชั้นนำหรือองค์กรดีเด่นที่บุคคลภายนอกปรารถนาจะร่วมงานด้วย ซึ่งองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้พนักงานภายในเกิดความจงรักภักดีและสร้างผลงานให้กับองค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร หรือคัดกรองบุคลากรที่มีอยู่ภายในองค์กรให้มีโอกาสในการเจริญเติบโตโดยการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและออกแบบระบบงานได้อย่างเหมาะสม หากการกำหนดต้นแบบสมรรถนะไม่มีประสิทธิภาพหรือถูกนำไปใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรม นอกจากจะทำให้้องค์การสูญเสียงบประมาณในการดำเนินงานแล้ว ยังสูญเสียทรัพยากรบุคคลซึ่งจะนำไปสู่ความเสื่อมถอยของผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับและระดับองค์กรต่อไป

1.5 วิธีการกำหนดสมรรถนะวิชาชีพ

Mansfield (1996, pp. 7-8) ได้อธิบายวิธีการกำหนดสมรรถนะไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การเลือกงานหรือตำแหน่งเฉพาะงานมาหนึ่งตำแหน่ง (The single-job competency model) เพื่อค้นหาสมรรถนะของตำแหน่งเฉพาะงานนั้นๆ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Focus group) โดยพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน ผู้จัดการ และลูกค้า ระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสำรวจและสังเกตพนักงานผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน จากนั้นก็จะวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำโมเดลสมรรถนะด้านทักษะ 10-20 รายการ พร้อมคำจำกัดความ รายการพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีการนี้นิยมใช้เนื่องจากมีการระบุหน้าที่หลักและพฤติกรรมที่พนักงานจำเป็นต้องทำ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นวิธีที่ทำให้พนักงานเจ้าของงานและผู้จัดการมีส่วนร่วมในการจัดทำ แต่มีข้อจำกัดตรงที่สมรรถนะของแต่ละคนไม่สามารถนำไปใช้กับโมเดลสมรรถนะอื่นในองค์กรได้ และยากที่จะเปรียบเทียบความต้องการสมรรถนะของงานหนึ่งกับอีกงานหนึ่งได้

2. การสร้างโมเดลสมรรถนะร่วมกันขององค์กรจากแนวทางในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (The one-size-fits-all competency model) เอกสารทางวิชาการ และที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ โดยผู้บริหารระดับอาวุโสจะเป็นผู้ทบทวนโมเดล

เพื่อให้มั่นใจว่าโมเดลนี้จะกระตุ้นพันธกิจและค่านิยมในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร วิธีการนี้มีข้อดีเนื่องจากสามารถประยุกต์ใช้ได้กับพนักงานจำนวนมากและการใช้กรอบแนวคิดแบบเดียวในการอธิบายพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากขีดความสามารถไม่ได้ขึ้นกับงานใดงานหนึ่ง จึงไม่ต้องปรับปรุงทุกครั้งเมื่องานมีการเปลี่ยนแปลง แต่มีข้อจำกัดตรงที่ไม่ได้อธิบายชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการในงาน จึงทำให้ยากในการประยุกต์ใช้กับงานตัวเอง

3. การสร้างโมเดลสมรรถนะมุ่งเน้นที่ความต้องการในอนาคตมากกว่าอดีต (The multiple job approach) โดยการนำไปประยุกต์ใช้เริ่มจากการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์การเกี่ยวกับแนวคิดของสมรรถนะก่อน และจัดประชุมระหว่างผู้จัดการอาวุโส พนักงานแผนกทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนร่วมในการสร้างโมเดล ซึ่งต้องคำนึงถึงทักษะทางเทคนิคด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากต้องนำทักษะทางเทคนิคมาประยุกต์ใช้กับงานหลายอย่าง

การกำหนดสมรรถนะจะได้จากการวิเคราะห์หน้าที่หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่เป็นเจ้าของงานและผู้บังคับบัญชา ร่วมกันระบุพฤติกรรมในงานเพื่อเพิ่มเติมหรือแทนที่สมรรถนะเดิม หรือใช้การสัมภาษณ์วิธีจัดการกับปัญหาของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อได้รายละเอียดสมรรถนะแล้วต้องมีการจัดลำดับสมรรถนะ เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบพนักงานที่ทำงานต่างกัน โดยจะระบุค่าจำกัดความแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน โดยการสร้างโมเดลให้ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยพนักงานในโครงการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) วิเคราะห์ข้อมูล เขียนคำอธิบายลักษณะงาน เพื่อจัดทำโมเดลสมรรถนะ สิ่งที่สำคัญสำหรับพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ คือการมีกรอบแนวคิดที่ชัดเจน และการคิดวิเคราะห์เพราะในการสร้างโมเดลต้องอาศัยการเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผลระหว่างงาน เกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่ต้องการ การเขียนคำอธิบายลักษณะงานและสมรรถนะที่ต้องการต้องมีความชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย วิธีการนี้เป็นการนำเอากรอบแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในแต่ละบุคคล เป็นวิธีการเดียวที่ช่วยในการเทียบโมเดลสมรรถนะ ประวัติของพนักงานและงานที่มีลักษณะงานต่างกัน อีกทั้งใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งวิธีแบบการเลือกงานหรือตำแหน่งเฉพาะงานมาหนึ่งตำแหน่ง (The single-job competency model) เป็นวิธีที่ยากที่สุดใน 3 วิธี ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและความเห็นด้วยของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Mansfield, 1996, p. 8)

Rylatt และ Lohan (1997, pp. 63-65) ได้อธิบายถึงวิธีการกำหนดสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์งานแบบ DACUM ยึดสมมุติฐาน หรือเหตุผล 3 ประการ (Development a curriculum: DACUM) เป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ ให้

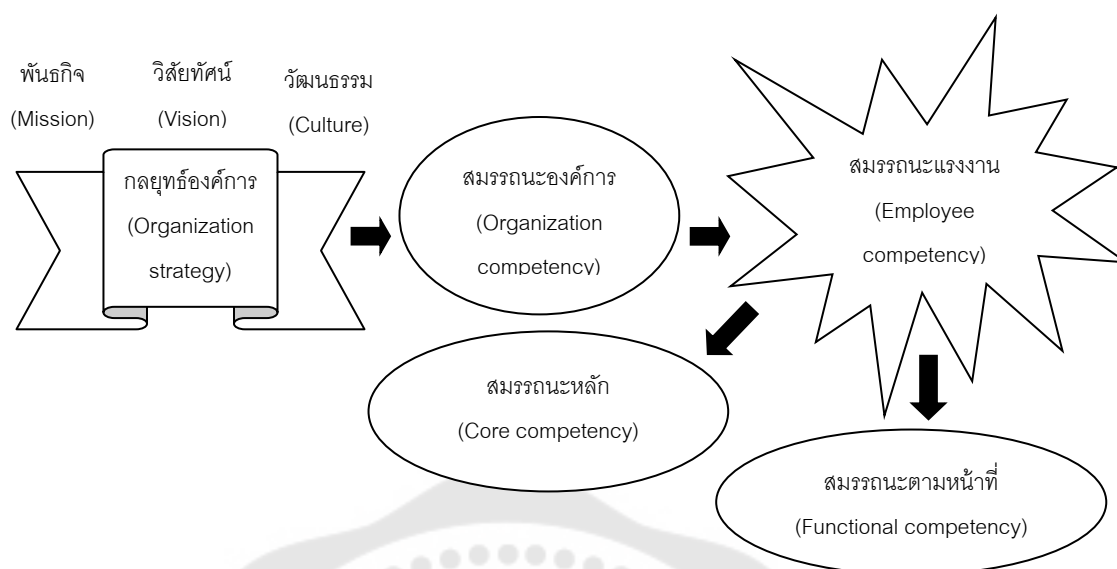
ร่วมทบทวนขอบข่ายของอาชีพและกำหนดสมรรถนะในงาน ซึ่งมีจำนวน 8-12 ข้อ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรองสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และขจัดความซ้ำซ้อนโดยรวมสมรรถนะที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของสมรรถนะแล้วก็จะทำรายละเอียด เพื่อใช้ในการระบุทักษะ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นในแต่ละทักษะนั้นๆ เมื่อระบุสมรรถนะและแจกแจงรายละเอียดได้แล้วจึงกำหนดว่าเมื่อเกิดความผิดพลาด พนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

2. เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจเป็นพนักงานที่เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานนั้น หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการก็ได้ มาร่วมกำหนดสิ่งที่ต้องการในการทำงาน โดยที่จะมีการประชุมกันเป็นรอบๆ แต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้นๆ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและส่งกลับมายังสมาชิก เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหานั้นต่อไป ทำซ้ำขั้นตอนเดิมจนได้ข้อสรุปร่วมกัน

3. การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional analysis) เป็นกระบวนการกลุ่มที่ใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวกในการจัดทำหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์ของงาน โดยที่ผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้นแล้วจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงาน และระบุส่วนประกอบย่อยของความสามารถหลักนั้นจนครบ

4. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) เทคนิคนี้เกี่ยวข้องกับกลุ่มพนักงานในการระบุถึงปัญหาที่พบในการทำงานและการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งระบุถึงสมรรถนะที่ต้องการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และนำผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมาเปรียบเทียบกันเพื่อนำมาจัดทำความสามารถหลักสำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา หรืออาจใช้วิธีการถามพนักงานให้เขียนอธิบายถึงสิ่งที่ปฏิบัติจากความผิดพลาดในงาน โดยต่างคนต่างเขียนหรือร่วมกันเขียนแล้วนำมาอภิปรายและหาข้อสรุปร่วมกันว่าพฤติกรรมใดมีประสิทธิภาพและพฤติกรรมใดไม่มีประสิทธิภาพ

กรมสรรพสามิต สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2552, น. 3-4) การจัดทำสมรรถนะภายในองค์กรจะต้องทำในระดับองค์กร (Organizations competency) ก่อนว่าองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องอะไรบ้างที่จะไปสนับสนุนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เมื่อได้ความสามารถขององค์กรมาแล้วก็จะเป็นกรอบในการเชื่อมกับการทำสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรว่า เมื่อองค์กรต้องมีความสามารถอย่างนี้แล้วในตัวบุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถอะไรบ้างที่จะช่วยสนับสนุนให้ความสามารถขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ระบบการประเมินสมรรถนะบุคลากรกรมสรรพสามิต

ที่มา: กรมสรรพสามิต สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (2552, น. 3)

สมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (กรมสรรพสามิต สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, 2552, น. 4)

1. กลุ่มที่ 1 เรื่องของความรู้ องค์การจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่ต้องรู้ เพื่อที่จะทำงานในแต่ละตำแหน่งให้มีผลงานในระดับสูง เจ้าหน้าที่ต้องรู้เรื่องอะไรบ้าง ถ้าไม่รู้เรื่องพวกนี้ ก็ไม่สามารถที่จะทำงานในตำแหน่งงานนั้นให้ผลงานออกมาในระดับสูงได้ เช่น เป็นเจ้าหน้าที่จัดเก็บภาษีต้องรู้เรื่องกฎหมาย รู้เรื่องกระบวนการในการจัดเก็บภาษี ระเบียบขั้นตอนต่างๆ ถ้าไม่รู้เรื่องเหล่านี้ก็ไม่สามารถทำงานตรงนั้นได้

2. กลุ่มที่ 2 คือ ความสามารถหรือทักษะที่ต้องการให้ทำได้ เจ้าหน้าที่แต่ละคนจะต้องมีความสามารถและทักษะในเรื่องอะไรบ้าง ถึงจะทำผลงานให้สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งงานด้านการปราบปรามต้องมีทักษะในการสังเกต งานด้านการจัดเก็บภาษีก็ต้องมีทักษะในเรื่องความรู้ในการทำงานหรือการให้บริการ เป็นต้น ลักษณะอย่างนี้เป็นทักษะที่ต้องกำหนดเอาไว้

3. กลุ่มที่ 3 คือ คุณลักษณะที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่เป็นในหลายตำแหน่ง ซึ่งมีความสำคัญกว่าความรู้และทักษะ เพราะถ้าคนที่มีคุณลักษณะไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ถึงจะเก่งอย่างไรก็ทำงานไม่สำเร็จ เพราะงานไม่เหมาะกับแนวคิดและวิธีการทำงานของเขา เพราะฉะนั้นตรงนี้เขาจึงมองว่าค่อนข้างที่จะสำคัญ และจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าใน

ตำแหน่งงานนั้นต้องมีคุณลักษณะอะไรบ้างที่จำเป็นกับตำแหน่งงานนั้น นอกเหนือจากตัวความรู้ และทักษะที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัด

ซูซีย์ สมิทธีไกร (2552, น. 36-39) กล่าวถึงการกำหนดสมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์การ ซึ่งสามารถกำหนดได้ ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process approach) เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ

1.1 ข้อดี ทำให้เห็นความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน การกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์

1.2 ข้อเสีย ทำให้องค์การต่างๆ มักจะละเลยประเด็นที่ต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จึงทำให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความเที่ยงตรง

2. การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ (Job competency assessment methodology: JCA) เป็นวิธีการที่ McClelland พัฒนาขึ้นในช่วง ปี ค.ศ. 1970 ภายหลังจากที่ได้ทำงานให้กับบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจแห่งหนึ่ง การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นภววิสัย เช่น ยอดขาย ผลิตภาพ กำไร หรือข้อมูลอัตวิสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เป็นต้น

2.2 สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

2.3 การเก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral event interview: BEI) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวังและต้องการในสมรรถนะตามระดับงานที่แตกต่างกันไป โดยระบุเหตุการณ์หรือพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่ง หรือการอธิบายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญหรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสังเกต เป็นต้น

2.4 นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

2.5 ตรวจสอบความตรงของประเภทของสมรรถนะหรือตัวแบบของสมรรถนะ ซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบ และการใช้วิธีศูนย์การ

ประเมินผล (Assessment center) เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สอดคล้องกับตัวแปรเกณฑ์ที่ตั้งแต่นั้น

2.6 การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

2.6.1 ข้อดี คือ มีการพิสูจน์ที่เป็นเหตุเป็นผลว่า สมรรถนะที่ได้มานั้นสามารถจะจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติได้อย่างแท้จริง นอกจากนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธีการจะทำให้ลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรลงได้

2.6.2 ข้อเสีย คือ เป็นวิธีการที่เน้นไปทำงานและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่มากพอและต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางจิตวิทยา เนื่องจากกระบวนการส่วนหนึ่งใช้การวัดทางจิตวิทยาร่วมด้วย อีกทั้งใช้เวลาในการจัดทำมากพอสมควร

3. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject matter expert: SME) ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้อาจเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นจริง หรือผู้ที่ชำนาญงานใกล้เคียง เป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การวิเคราะห์หน้าที่หลัก หรือการวิเคราะห์งาน การใช้เทคนิคเดลฟาย การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถใช้วิธีการอื่นเสริมได้ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม การประเมินผลโดยตนเองและผู้อื่น การสัมภาษณ์ การตรวจบันทึก การสร้างสถานการณ์จำลอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การทดสอบ การสังเกต เป็นต้น หลักการที่สำคัญของวิธีการนี้ คือ ต้องเกิดความเห็นที่ตรงกันในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งสามารถใช้สถิติเป็นตัวบ่งชี้ความเห็นที่สอดคล้องดังกล่าวได้

3.1 ข้อดี คือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงาน หรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะ หรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อีก ทั้งยังเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่นๆ ซึ่งเสียเวลา และค่าใช้จ่ายไม่มากนัก

4. การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary source) ข้อมูลทุติยภูมิอาจได้มาจากหลายแหล่งที่มา ได้แก่ วารสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ โดยเฉพาะข้อมูลในองค์การ ซึ่งอาจได้จากแฟ้มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบที่มีอยู่หรือข้อมูลที่ได้จากตัวแปรเกณฑ์ เช่น ประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงาน ยอดขาย กำไร ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัยหลังจากทราบข้อเท็จจริงโดยองค์การต้องตั้ง

ตัวแปรเกณฑ์ที่องค์การปรารถนาให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถแยกระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปกติ จากนั้นนำมาพิจารณาประกอบการใช้หลักเหตุผลและวิจารณ์ญาณ หากตัวแปรใดสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็น่าจะเป็นสมรรถนะสำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัมฤทธิ์ (2552, น. 49-55) ได้กล่าวถึงผู้ทำหน้าที่ในการกำหนดสมรรถนะ คือ หน้าที่ของผู้ใช้ในกลุ่มวิชาชีพนั้นๆ การได้มาซึ่งสมรรถนะวิชาชีพมีหลายวิธีแล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

1. ใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดสมรรถนะเป็นวิธีที่บริษัทที่ปรึกษาต่างๆ ได้นำเสนอต่อองค์กรต่างๆ โดยใช้หลักเหตุผลเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จากวิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ แล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุ และสามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ องค์การจึงต้องมีสมรรถนะหลักขององค์การ และเชื่อมโยงมาสู่หน่วยธุรกิจที่จำเป็นต้องมีสมรรถนะระดับหน่วยธุรกิจ ที่ทำให้กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจประสบความสำเร็จได้ และเชื่อมต่อกับสมรรถนะของฝ่ายงาน และสมรรถนะของบุคคล

2. กำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการหรือความจำเป็น (Needs assessment) โดยการศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ นักศึกษา และนโยบายต่างๆ ถึงความต้องการให้มีการจัดเตรียมผู้สำเร็จการศึกษาให้สามารถทำงานอะไร ต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างไร

3. กำหนดจากเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล เช่น จากยอดขาย กำไร หรือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วสุ่มตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีกว่าปกติกับบุคคลที่ทำงานได้โดยเฉลี่ย นำมาเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การประเมินเหตุการณ์ที่สำคัญ การสำรวจแบบ 360 องศา ฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ และการสังเกต แล้วนำมาเรียงงานที่ต้องทำ และสมรรถนะที่จำเป็นของงาน ตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมรรถนะ และนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

4. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน (Task analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติ หรือต้องเรียนรู้แล้วแจ่มย่อยในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการจะทำให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติในรายละเอียด

5. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic competency analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะ หรือเป้าหมายที่พัฒนาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหาของงานออกเป็นหน่วยย่อย เป็นรูปแบบชัดเจน เช่น การวิเคราะห์ตัวประกอบ

6. การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgment) เป็นกลุ่มในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติว่าควรมีสมรรถนะในวิชาชีพเกี่ยวกับความรู้เรื่องอะไรบ้าง มีทักษะที่ต้องการ และมีทัศนคติทางวิชาชีพอะไรบ้าง โดยพิจารณาและตัดสินข้อมูลดังนี้

6.1 ความรู้ และทักษะใดจำเป็นต่อการปฏิบัติ

6.2 เรียงลำดับความสำคัญมากน้อยของความรู้ และทักษะเหล่านั้น เช่น จำเป็นที่ต้องการแต่ไม่จำเป็น เป็นประโยชน์แต่ไม่ควรกำหนดให้ต้องมี และไม่สำคัญ

6.3 ระบุตัวประกอบเฉพาะเจาะจงภายใต้หัวข้อเรื่องเหล่านั้น

6.4 ควรให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวประกอบเหล่านั้น และกำหนดระดับสมรรถนะที่นักปฏิบัติการวิชาชีพควรได้แสดงออกในแต่ละเรื่องหลักในการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ความเห็น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การใช้เทคนิคตามชื่อกลุ่ม (Normal group technique) หรือ เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ที่เกิดจากการมีฉันทามติในหมู่คณะ ซึ่งการใช้ค่าสถิติบางค่าสามารถที่จะเป็นตัวชี้วัดได้ เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จะพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile range)

ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่น ๆ (2555, น. 3-4) กล่าวถึงขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำสมรรถนะวิชาชีพ เพื่อให้สามารถกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานได้ตรงตามกลุ่มอุตสาหกรรมและสายงานที่กำหนดไว้ มีดังต่อไปนี้

1. การทบทวนโครงสร้างวิชาชีพอุตสาหกรรม เป็นการพิจารณาทบทวนโครงสร้างของวิชาชีพแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ซึ่งเป็นความร่วมมือกันระหว่างอุตสาหกรรม สมาคมต่างๆ หน่วยงานภาคเอกชน ผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดสายงานวิชาชีพภายในกลุ่มอาชีพนั้นๆ โดยการร่วมกันตรวจสอบและหาความถูกต้องเหมาะสมในการแบ่งประเภทสายงานต่างๆ ในแต่ละกลุ่มอาชีพให้เป็นไปตามการจัดกลุ่มและการปฏิบัติงานจริงของภาคอุตสาหกรรม

2. การจัดทำตำแหน่งงานในแต่ละสายงานตามโครงสร้างวิชาชีพอุตสาหกรรม ซึ่งระบุระดับตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยเป้าหมายร่วมกับสภาอุตสาหกรรม สมาคม หน่วยงานภาคเอกชน และ

ผู้ประกอบการต่างๆ ในการพิจารณาถึงตำแหน่งงานในแต่ละสายงานให้มีความสอดคล้องกับการจัดตำแหน่งงานของภาคอุตสาหกรรม เพื่อนำไปจัดทำสมรรถนะวิชาชีพให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

3. การจัดทำสมรรถนะวิชาชีพในแต่ละตำแหน่งงาน เป็นขั้นตอนที่ได้หลังจากการกำหนดตำแหน่งงานในแต่ละสายงาน โดยวิทยาลัยเป้าหมายร่วมกับสภาอุตสาหกรรม สมาคมต่างๆ หน่วยงานภาคเอกชน ผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องจะทำหน้าที่ในการจัดทำสมรรถนะวิชาชีพเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ผ่านการเห็นชอบจากหน่วยงานต่างๆ โดยสมรรถนะวิชาชีพนั้นเป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ดังนั้นสมรรถนะในแต่ละกลุ่มอาชีพจึงมีรายละเอียดของโครงสร้างวิชาชีพอุตสาหกรรม ประกอบด้วย สายงานและตำแหน่งงานในกลุ่มอาชีพ พร้อมทั้งสมรรถนะวิชาชีพของแต่ละตำแหน่งงาน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะทั่วไป (Generic competency) และสมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ของแต่ละสายงาน

ราเชลล์ ได้ผลัญญา (2556, น. 48-49) ได้กล่าวถึงการศึกษาสมรรถนะของตำแหน่งงานโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสำรวจ หรือการสังเกต การวิเคราะห์งานจากพนักงานผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น และการศึกษาสมรรถนะขององค์กรด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงถึงความคาดหวัง ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อใช้ในการจัดทำรายการสมรรถนะต่อไป ยังพบว่าสมรรถนะที่ได้จากการวิเคราะห์งานยังสามารถนำไปใช้ในงานบริหารบุคคลได้หลากหลาย ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ การประเมินผลงาน และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

ผู้วิจัยศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะวิชาชีพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านสมรรถนะวิชาชีพ และธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (2) ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา และ (3) ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยทำการยืนยันคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง ตามกรอบแนวคิดของ Rylatt และ Lohan (1997, pp. 63-65); ชูชัย สมितिไกร (2552, น. 36-39); อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2552, น. 49-55); ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่น ๆ (2555, น. 3-4); ราเชลล์ ได้ผลัญญา (2556, น. 48-49)

1.6 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ

กระบวนการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสมรรถนะมีวิธีการต่างๆ โดย Spencer และ Spencer (1993, pp. 94-106) ได้อธิบายกระบวนการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การวัดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Define performance effectiveness criteria) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการศึกษาสมรรถนะ ซึ่งการกำหนดเกณฑ์นั้น กำหนดจากข้อมูลที่มีการบันทึกเป็นตัวเลขในองค์การ (Hard data) เช่น ข้อมูลด้านผลกำไร หรือเป็นการกำหนดเกณฑ์โดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกค้า โดยเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลควรกำหนดจากหลายเกณฑ์ร่วมกัน

2. การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง (Identify a criterion sample) นำเกณฑ์ที่กำหนดจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศในองค์การและกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับกลาง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน หากเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวนอย่างน้อย 20 คน โดยประกอบด้วยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ 12 คน และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง 8 คน หากเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวนตัวอย่างอาจน้อยกว่านี้ได้ โดยจะมีพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ 2 คน ต่อพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับกลางทุก 1.5 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect data) มีความแตกต่างกันไปตามโมเดลขีดความสามารถที่ใช้ กล่าวถึงวิธีการเก็บข้อมูลและข้อดี ตลอดจนข้อจำกัดของแต่ละวิธี ดังนี้

3.1 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral event interviews) เป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ที่พัฒนาโดย McClelland ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับกลางอย่างเจาะลึก โดยรูปแบบการสัมภาษณ์จะเป็นการถามถึงปัญหาที่พนักงานพบในงานของตน และให้พนักงานระบุว่าปัญหาเหล่านั้นคืออะไร ใครมีส่วนเกี่ยวข้อง พนักงานจัดการกับปัญหาเหล่านั้นอย่างไร และผลลัพธ์ที่ได้คืออะไร เพื่อช่วยในการระบุว่าสมรรถนะที่ต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีคืออะไร ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ค้นพบสมรรถนะใหม่ๆ และสามารถนำเอาข้อมูลมาใช้ในการประเมินการฝึกอบรมและวางเส้นทางสายอาชีพ เนื่องจากเป็นวิธีที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อดูว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรทำ และพนักงานควรมีสมรรถนะอะไร แต่ก็มีข้อจำกัดที่ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งต้องใช้ผู้สัมภาษณ์ที่มีความชำนาญเพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการและเนื่องจากเป็นวิธีที่มุ่งเน้นไปที่การรับมือกับปัญหา ดังนั้นข้อมูลเกี่ยวกับงานจึงอาจไม่ครบถ้วน

3.2 การอภิปรายของผู้เชี่ยวชาญ (Expert panel) เป็นการระดมสมองผู้เชี่ยวชาญในด้านคุณลักษณะพื้นฐานของพนักงานที่ต้องการในการทำงาน และคุณลักษณะที่คาดหวังในการทำงาน โดยผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศหรือพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าใจเรื่องงานเป็นอย่างดีก็ได้ โดยต้องเรียงลำดับคุณลักษณะตามความสำคัญก่อนหลัง แม้จะเป็นวิธีที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แต่ก็มีข้อจำกัดที่ผู้เชี่ยวชาญขาดความเข้าใจด้านสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละตำแหน่ง

3.3 การสำรวจ (Survey) สมาชิกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและพนักงานในองค์กรจัดลำดับรายการสมรรถนะ หรือตัวบ่งชี้พฤติกรรมตามความสำคัญที่มีต่อการปฏิบัติงานว่าสมรรถนะนั้นมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด โดยมุ่งสำรวจทักษะที่แยกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับกลาง และทักษะเหล่านี้สามารถพัฒนาได้หรือไม่ โดยการสำรวจสมรรถนะควรมุ่งเน้นที่พฤติกรรมหรือบุคลิก

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาโมเดลสมรรถนะ (Analyze data and development competency model)

5. การวัดความถูกต้องของโมเดลขีดความสามารถ (Validate competency model)

6. การประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะ (Prepare application of the competency model)

Sherman (2004, pp. 45-46) ได้นำเสนอขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการองค์กรไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการเตรียมการ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์งานในตำแหน่ง

1.2 พิจารณาจัดกลุ่มทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายภารกิจขององค์กร

1.3 พิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายภารกิจขององค์กร

2. ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ทบทวนและตรวจสอบรายการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

2.2 กำหนดค่านิยามสมรรถนะในการปฏิบัติงานแต่ละสมรรถนะ

2.3 กำหนดระดับความสำคัญในแต่ละสมรรถนะ

3. ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความถูกต้อง มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระ

3.2 พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

3.3 พิจารณากลับกรอมนิยามสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

Dubious และ Rothwell (2004, pp. 147-149) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานไว้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 กำหนดภาระงานและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

2. ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาพนักงานเข้ารับผิดชอบภาระงาน

3. ขั้นตอนที่ 3 ประเมินสมรรถนะการทำงานพนักงาน

4. ขั้นตอนที่ 4 พิจารณากำหนดรายละเอียดสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและต้องเพิ่มเติมสำหรับการปฏิบัติงาน

5. ขั้นตอนที่ 5 จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. ขั้นตอนที่ 6 กำหนดเป้าหมายการทำงาน แผนงาน และมาตรฐานการทำงาน

7. ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน

8. ขั้นตอนที่ 8 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

9. ขั้นตอนที่ 9 ทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงาน

Davies, Ellison, และ Bowring-Carr (2005, pp. 54-59) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. การประเมินสมรรถนะ ควรมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนา หรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้การพัฒนา ซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงานเริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหาร การปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

2. การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์การขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติย่อย แล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อยๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อยๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะสามารถเริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็งและเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่ละสมรรถนะอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องหรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์การหรือแผนก ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการปฏิบัติการนั้นจึงต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 3 ข้อ คือ (1) งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความหมายหรือความสำคัญอย่างไร (2) กิจกรรมของงานที่สำคัญที่สุดมีอะไรบ้าง และ (3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่ง

3. การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรม และการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

4. การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะๆ

นิสตากร์ เวชยานนท์ (2550, น. 26-30) ได้เสนอกระบวนการในการพัฒนากอบสมรรถนะไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตของโครงการ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การระบุความจำเป็นขององค์การว่า กรอบสมรรถนะจะไปช่วยเสริมสมรรถนะขององค์การอย่างไร เพราะว่าจะเอากอบนี้ไปใช้เพื่อการสรรหา คัดเลือก พัฒนาหรือวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเฉพาะเจาะจงขององค์การก่อน ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในอนาคตขององค์การให้ชัดเจน และหัวหน้างานทุกระดับก็ต้องสะท้อนกลับข้อมูลให้แก่ผู้บริหารได้รับทราบ ว่าทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์การเป็นเช่นไร

1.2 การระบุกลุ่มประชากรเป้าหมาย เมื่อมีการระบุทิศทางขององค์การที่ชัดเจนแล้ว ต่อจากนั้นจะเป็นการระบุถึงหน่วยงาน กลุ่มงานที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายนั้นหรือในกรณีที่ต้องการพัฒนาของกลุ่มของสมรรถนะที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การสามารถทำได้โดยการระบุความสามารถหลัก (Core competency) ที่นำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรในทุกส่วนงานและทุกระดับ

1.3 การระบุวิธีการพัฒนากรอบสมรรถนะ โดยทั่วไปวิธีการพัฒนากรอบสมรรถนะที่นิยมใช้มีอยู่ 2 วิธี คือ การเริ่มตั้งต้นจากศูนย์ (Starting from scratch) และการเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Starting with a validated model) ในกรอบวิธีแรกจะใช้ข้อมูลบุคลากรภายใน และเริ่มพัฒนาไปที่ละขั้นจนได้เป็นกรอบออกมา ส่วนกรอบวิธีที่สองจะเป็นการลดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Focus group) จนได้ร่างกรอบแล้วนำมาพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปจนได้กรอบสมรรถนะที่สมบูรณ์แบบ

1.4 การระบุจำนวนคนในทีม (Project team) โดยทั่วไปจะมีประมาณ 5-9 คน ซึ่งประกอบด้วย บุคคลสำคัญที่มีส่วนได้ส่วนเสีย คนที่เคยมีประสบการณ์ในการพัฒนาคนที่มีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เพราะจะเป็นผู้สังเกต และตีความพฤติกรรม

2. ขั้นตอนที่ 2 การระบุเป้าหมายในการปฏิบัติตามแผนรวม ทั้งการกำหนดมาตรฐานเป้าหมายของการกำหนดกรอบสมรรถนะที่ดี ควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจงไม่ควรเขียนอย่างกว้างๆ ต้องเป็นเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ สามารถบรรลุได้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานเป็นเป้าหมายที่วัดได้และมีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุด

3. ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action plan) แผนปฏิบัติการจะช่วยให้การพัฒนากรอบสมรรถนะเป็นไปด้วยความราบรื่น โดยควรระบุถึงสิ่งต่อไปนี้

3.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Action steps) โดยระบุขั้นตอนของงานที่สำคัญ วัน-เวลาที่ส่งมอบ

3.2 ความรับผิดชอบ (Accountabilities) โดยระบุว่าบุคคลหรือกลุ่มงานใดที่จะมารับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

3.3 กำหนดการทำงาน (Schedule) กำหนดวัน เวลา ในการทำงานแต่ละงาน กิจกรรมและตลอดทั้งโครงการ

3.4 กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ (Resource requirement) ระบุอุปกรณ์ เครื่องมือ คน เงิน ทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับโครงการ

ขั้นตอนนี้ควรระบุช่องทางในการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มด้วย

4. ขั้นตอนที่ 4 การระบุผลงานที่ดีที่ต้องการ ต้องแยกแยะระหว่างพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติได้ดีเลิศออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับเกณฑ์เฉลี่ย หรือคนที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ เมื่อได้เกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานแล้วก็สามารถเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์หรือสังเกตการณ์ต่อไป

เมื่อได้ร่างของกรอบสมรรถนะมาแล้ว ทีมงานพัฒนากรอบสมรรถนะต้องสร้างการยอมรับให้แก่บุคลากรในองค์กร เรื่องนี้มีความสำคัญอย่างมาก จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยความสำเร็จของนำกรอบสมรรถนะมาใช้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ คือ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2550, น. 30)

1. กรอบที่ได้รับการพัฒนานี้ต้องทำให้เรียบง่าย เข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นมิตรกับผู้ใช้ กรอบสมรรถนะที่พยายามระบุทักษะที่สำคัญทั้งหมดในแต่ละกลุ่มงานจะทำให้กรอบมีความสลับซับซ้อนและเข้าใจยาก

2. กรอบสมรรถนะที่จะสร้างทางเลือกให้กับบุคลากรนั้น ถ้าปรากฏว่าพนักงานมีสมรรถนะที่ไม่ตรงกับกรอบ ควรมีแนวทางช่วยให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพตามที่พนักงานถนัด

3. กรอบสมรรถนะที่สร้างขึ้น ควรเชื่อมโยงกับระบบการสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัลหรือการยอมรับ ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

4. กรอบสมรรถนะควรยินยอมให้ผู้ใช้ทุกกลุ่มได้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น การนำวิธีการประเมินสมรรถนะมาใช้จริงในองค์กรถือเป็นจุดแตกหักที่สำคัญ เนื่องจากผลการประเมินและความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่จะตามมาจะสะท้อนระดับความเข้มแข็งและความพร้อมของระบบสมรรถนะได้โดยชัดเจนที่สุด หลายองค์การพบว่าระบบสมรรถนะที่นำมาใช้มีความถูกต้อง มีความสะดวกรวดเร็วว่าใครต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง ต้องผ่านการฝึกอบรมอย่างไร แต่เมื่อถึงเวลานำระบบมาใช้จริงโดยต้องบูรณาการเข้ากับการสรรหา แต่งตั้ง และให้คุณให้โทษองค์การกลับว่างเปล่า โดยหลงติดกับดักการประเมินสมรรถนะที่วางอยู่บนความรู้สึกคนแต่ละคนอันหาจุดอ้างอิงไม่ได้ และแล้วระบบสมรรถนะที่ทำอยู่กลับถูกกระแสวิพากษ์วิจารณ์และเสื่อมศรัทธาลง เพื่อแสดงรายละเอียดของการประเมินสมรรถนะที่ได้ผลและเกิดประโยชน์สามารถจำแนกได้ ดังนี้ (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553, น. 119)

1. การประเมินสมรรถนะเพื่อสรรหาและเลือกสรรบุคคล เพื่อวัดความตรงเชิงทำนาย (predictive validity) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบว่า บุคคลผู้ถูกประเมินทำอะไร และทำอย่างไร ในสถานการณ์จริง ซึ่งมีหลักดำเนินงาน ดังนี้

1.1. การเก็บตัวอย่างพฤติกรรม วิธีการได้มาของตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะเพื่อการสรรหามักใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม หรืออาจใช้การสอบข้อเขียนและการเก็บตัวอย่างโดยการสำรวจที่ไม่มีการถามนำ

1.2. การอ่านพฤติกรรม ซึ่งต้องใช้ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจนมีทักษะในการอ่านพฤติกรรม ผลลัพธ์ที่ได้จึงจะเป็นรายการสมรรถนะต่างๆ ที่บุคคลนั้นมีอยู่ซึ่งสามารถนำไปเทียบกับต้นแบบสมรรถนะที่ได้จัดทำไว้แล้วเพื่อหาผู้ที่มีสมรรถนะตรงกับที่หน่วยงานประสงค์มากที่สุด

2. การประเมินสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร การประเมินต้องประเมินลักษณะดังต่อไปนี้

2.1. ฐานข้อมูลบุคคล

2.2. การวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมพัฒนา

3. การประเมินสมรรถนะเพื่อประกอบการพิจารณาผลงาน

4. การประเมินสมรรถนะเพื่อการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งในระดับผู้บริหาร

วิธีการประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใดเพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคคลมีความพร้อมและสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ โดยประเมินพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งอาจใช้การประเมินแบบหลายทิศทางจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปหรืออาจใช้การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติงานนั้นนำมาสู่การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร (มยุรี กมลบุตร, 2556, น. 42-43) โดย ชีสาภักย์ ภาพันธ์เกียรติ (2556, น. 29) และ ตรัยคุณ รอดเกษม (2556, น. 27-28) กล่าวถึงการประเมินสมรรถนะของพนักงานมีความสำคัญในการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การเลื่อนขั้น การโยกย้ายตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

1.7 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ

Rylatt และ Lohan (1995, p. 67) กล่าวว่า ความรู้ ความสามารถที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลจะทำให้องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้หลากหลายด้าน ได้แก่ (1) การฝึกอบรม (Training) (2) กลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ (Strategy and business) (3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) (4) การออกแบบลักษณะงาน (Job design) (5) การวางแผนตำแหน่งงาน (Succession planning) (6) ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล (Human resource information system: HRIS) (7) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career development) (8) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) และ (9) การเจรจาต่อรอง (Enterprise bargaining) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 การประยุกต์ใช้สมรรถนะภายในองค์การ

ที่มา: Rylatt และ Lohan (1995, p. 67)

จากภาพประกอบ 5 สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้หลายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้ในการออกแบบการฝึกอบรมตามแผน และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job training)
2. กลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ (Strategy and business) ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยองค์การสามารถทำ SWOT จากการตรวจสอบทั้ง จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ขององค์การได้
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของสมรรถนะหลักที่ต้องใช้ในงานเฉพาะอย่าง
4. การออกแบบลักษณะงาน (Job design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไรและจะต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในการทำงาน รวมทั้งต้องการทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในงาน
5. การวางแผนตำแหน่งงาน (Succession planning) องค์การควรมีการวางแผนที่เหมาะสม โดยอาจพิจารณาการเลื่อนขั้น หรือการโยกย้ายตำแหน่งตามคุณลักษณะที่ได้

ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ และสามารถวัดได้ด้วยการทดสอบตามระดับสมรรถนะที่องค์การกำหนดเป็นมาตรฐาน

6. ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล (Human resource information system: HRIS) จะเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคลในองค์การ ซึ่งจะบอกได้ว่าองค์การต้องการพนักงานในลักษณะใด อาจจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ นอกจากนี้ยังช่วยกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

7. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career development) เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน และช่วยในการวางแผนอาชีพระยะยาว

8. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การระบุสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานระดับต่างๆ จะช่วยให้เกิดระบบในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่ต้องการจะเข้ามาร่วมงานกับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้สมัครพัฒนาทักษะที่ตนเองยังขาดอยู่ และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงาน

9. การเจรจาต่อรอง (Enterprise bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องเงินเดือน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดสมรรถนะจะช่วยให้เกิดความชัดเจนว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ภายในองค์การเป็นเรื่องที่ควรทำอย่างระมัดระวัง โดย นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2549, น. 31) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. องค์การควรเพิ่มความต้องการในด้านผลงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป และพยายามกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม

2. องค์การควรสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับพนักงานเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์การ เช่น หาตัวอย่างจากองค์การอื่นที่ได้ปฏิบัติอยู่มาเป็นแนวทาง

3. องค์การควรปรับปรุงโครงสร้างและบทบาทก่อนที่จะทำการ ระบุถึงพฤติกรรมทักษะที่จำเป็นของพนักงาน

4. องค์การควรเพิ่มอำนาจให้กับผู้จัดการในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้เขาเหล่านั้นเกิดความคิดริเริ่มหรือนวัตกรรมใหม่ๆ

5. องค์การควรสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งนักวิชาการ นักปฏิบัติที่ปรึกษาเพื่อช่วยกันระบุความสามารถที่องค์การต้องการ

6. องค์การควรเริ่มต้นสร้างความเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของโครงการนำร่อง เพื่อสร้างการรับรู้และประสบการณ์ก่อนที่จะดำเนินการจริง

7. องค์การควรเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากฐานบนขององค์การเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี กำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ฐานสมรรถนะมีการดำเนินการโดยการประเมินสมรรถนะขององค์การ ทีมและบุคคล เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นและวางแผนการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ การวางแผนหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร การจัดการฝึกอบรม และการประเมินผล โดยวัดผลเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรมและวัดผลการอบรมไปแล้ว ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (มยุรี กมลบุตร, 2556, น. 41) โดย สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, น. 54-57) ได้นำเสนอรูปแบบการเรียนรู้และฝึกอบรมที่มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของผู้เรียน (Competency Based Learning and Training: CBL & T) ขององค์การไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือกทีมงาน (Planning partners)

1.1 วิทยากรกระบวนการ (Training facilitator) ประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อตกลงเกี่ยวกับผลที่คาดหวังของรูปแบบการเรียนรู้และฝึกอบรมที่มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของผู้เรียน (Competency Based Learning and Training: CBL & T) โดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดแนวทางและติดตามผลการดำเนินโครงการ (Steering team)

1.2 บทบาทและความคาดหวังของทีมกำกับโครงการถูกเผยแพร่ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร

1.3 ทีมกำกับโครงการแต่งตั้งบุคคลให้เป็นหัวหน้าทีมพัฒนารูปแบบการเรียนรู้และฝึกอบรมที่มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของผู้เรียน (Competency Based Learning and Training: CBL & T) ซึ่งต่อไปจะเรียกทีมงานนี้ว่า ทีมดำเนินโครงการ (Project team)

1.4 หัวหน้าทีมดำเนินการ โครงการเลือกสมาชิกของทีมอีก 8-10 คน จากหน่วยงานในองค์กรที่ใช้เป็นหน่วยงานนำร่องของโครงการ (Functional units)

1.5 หัวหน้าและสมาชิกของทีมดำเนินโครงการกำหนดตัวบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การที่จะร่วมทำงานกับทีม

2. การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นและการวางแผน (Front-end need analysis, assessment and planning)

2.1 ทีมดำเนินโครงการกับหัวหน้าหน่วยงานนำร่องร่วมกันเขียนแผนผังที่แสดงการไหลของกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นวิธีการทำงานอย่างชัดเจน และทำให้

เข้าใจการเชื่อมโยงของเนื้อหาหลักสูตรกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ในขั้นตอนนี้เป้าหมายของหลักสูตรทางธุรกิจที่กำหนดขึ้นถูกแปลงเป็นเป้าหมายของทีม จากนั้นวัตถุประสงค์ของทีมได้ถูกแปลงเป็นวัตถุประสงค์รายบุคคล

2.2 ทีมดำเนินโครงการประชุมร่วมกับทีมกำกับโครงการเพื่อหาข้อสรุป

2.3 ทีมดำเนินโครงการและทีมกำกับโครงการร่วมกันประเมินความจำเป็นของการปรับปรุงผลงาน เพื่อกำหนดงานที่จำเป็นต้องปรับปรุง

3. การพัฒนาโมเดลสมรรถนะ (Competency model development)

3.1 การหาสมรรถนะของงานที่ต้องการปรับปรุงด้วยเทคนิคที่เรียกว่าการวิเคราะห์งานแบบ DACUM ยึดสมมุติฐาน หรือเหตุผล 3 ประการ (Development a curriculum: DACUM)

3.2 ตรวจสอบความถูกต้องของผลลัพธ์ โดยการกำกับตนเองของสมาชิก (Self-regulating team)

3.3 ทีมกำกับโครงการตรวจสอบข้อสรุป พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตโครงการและประมาณการกรอบเวลา และงบประมาณของกระบวนการออกแบบหลักสูตร

4. การวางแผนหลักสูตร (Curriculum planning)

4.1 การวิเคราะห์สมรรถนะที่ได้จากขั้นตอนที่ 3

4.2 การแปลงสมรรถนะไปเป็นวัตถุประสงค์ของผลงานที่สามารถวัดค่าได้โดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวประกอบด้วยหัวข้อที่ชัดเจน ดังนี้

4.2.1 ผลงานที่ต้องการ (กิจกรรมที่ต้องกระทำ)

4.2.2 เงื่อนไขต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำกิจกรรม

4.2.3 เกณฑ์ที่ต้องการบรรลุ

4.3 การจัดลำดับของวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะและความรู้จากขั้นพื้นฐานไปสู่ขั้นที่สูงขึ้นตามต้องการ

5. การออกแบบและการพัฒนากิจกรรมการฝึกอบรม (Learning intervention design and development)

5.1 พัฒนารายละเอียดของเนื้อหาการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการกำหนดและจัดหมวดหมู่เนื้อหาของเอกสารฝึกอบรม

5.2 พัฒนาแบบทดสอบที่เปรียบเทียบผลกับเกณฑ์ (Criterion-reference test) เพื่อใช้วัดผลลัพธ์สุดท้ายของวัตถุประสงค์ของเนื้อหา ก่อนการพัฒนาเอกสาร การฝึกอบรม

ทีมกำกับโครงการได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดวิธีการวัดผลด้วย การวัดผลทำโดยการสังเกตพฤติกรรม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 สิ่งที่ได้รับการอบรมจะกระทำ (ทักษะที่ใช้ในการทำงาน)

5.2.2 เงื่อนไขเฉพาะที่ทำให้ต้องใช้ทักษะดังกล่าว

5.2.3 เกณฑ์ของผลงานที่เกิดจากทักษะอันเป็นผลจากการพัฒนา

สมรรถนะ

6. การอนุมัติโครงการ (Steering team review) รายละเอียดที่สมบูรณ์ของโครงการถูกนำเสนอให้ทีมกำกับโครงการพิจารณาและอนุมัติ ขั้นตอนนี้ทำให้ทีมดำเนินโครงการได้รับทราบข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของทีมกำกับโครงการก่อนการพัฒนาเอกสารการฝึกอบรม รวมทั้งได้รับทราบกรอบเวลาของโครงการ

7. การพัฒนาเนื้อหาของการฝึกอบรม (Development) โครงการฝึกอบรมขององค์การเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เวลาและทรัพยากรจำนวนมากในการผลิตเอกสาร แต่เนื่องจากองค์การขาดทักษะ และความสามารถในการผลิตเอกสารที่ต้องการจึงได้ว่าจ้างหน่วยงานภายนอกรับช่วงไปทำงานดังกล่าวแทน โดยมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของทุกฝ่าย รวมทั้งตกลงเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพของงาน และตารางการทำงาน

8. การวัดผลโครงการ (Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าการฝึกอบรมสามารถทำให้เกิดผลของพนักงานตามที่ต้องการหรือไม่ องค์การใช้การวัดผล 2 แบบ ได้แก่

8.1 การวัดผลการฝึกอบรมในช่วงก่อนและระหว่างการพัฒนาเอกสารการฝึกอบรม (Formative evaluation) เป็นวิธีการที่มุ่งไปที่การวิเคราะห์ การออกแบบและพัฒนาเอกสารการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงเอกสารการฝึกอบรมก่อนนำไปใช้งานจริง

8.2 การวัดผลภายหลังการพัฒนาเอกสารการฝึกอบรม (Summative evaluation) เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยองค์การใช้แบบทดสอบผลงานที่เปรียบเทียบผลงานก่อน และหลังเข้ารับการฝึกอบรม ผลการทดสอบดังกล่าวใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่าการอบรมนั้นๆ ให้ผลตามที่องค์การต้องการหรือไม่ กล่าวคือ พนักงานได้รับการเรียนรู้และมีผลการปฏิบัติงานตามที่องค์การคาดหวังหรือไม่ เป็นขั้นตอนในการทบทวน และปรับเปลี่ยนเอกสารการฝึกอบรมรวมทั้งวิธีและเนื้อหาในการฝึกอบรมให้เหมาะสม และตอบสนองความต้องการขององค์การ

สมรรถนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ เริ่มตั้งแต่การใช้ในการกำหนดคุณสมบัติ การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ การใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทน เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาสายอาชีพ เป็นต้น (เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา, 2556, น. 26) โดยสมรรถนะนั้นเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นด้าน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะที่ดีต่อการทำงาน เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะที่พนักงานมีอยู่ กับสมรรถนะที่องค์กรต้องการ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็จะได้รับประโยชน์จากการทำงานที่พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (ชิสากัญญ์ ปากพันธ์เกียรติ, 2556, น. 31; ตรีคุณ รอดเกษม, 2556, น. 30)

2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้จัดการ

ผู้บริหาร ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในระดับใด ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของคุณสมบัติ ความสามารถ ลักษณะบุคลิกภาพ และอื่นๆ (เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา, 2556, น. 26) โดย Boyatzis (1982, p. 18) ได้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะว่าเป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่สมรรถนะนี้เป็นคุณลักษณะที่ส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีเยี่ยม ได้แก่ ความรู้ทั่วไปของบุคคล แรงจูงใจ ลักษณะ ภาวะลักษณะ บทบาททางสังคม หรือทักษะที่จำเป็นในการทำงาน แต่ไม่จำเป็นว่าจะต้องเชื่อมโยงกับผลการทำงานดีเสมอไป ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Effective performance) จะวัดจากผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ด้วยเหตุผลที่ว่า การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานจะทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ความหมายของผู้จัดการ

นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของผู้จัดการไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

Sullivan และ Decker (2005, p. 44) ให้ความหมายของผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่มีทักษะ มีอิทธิพลทำให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ให้ความสำคัญในการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์กร สนับสนุนการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

Hellriegel, Jackson, และ Slocum (2005, p. 324) กล่าวว่า ผู้จัดการเป็นผู้ที่ชี้แนวทางถึงการมีความคิดริเริ่ม การมีวิสัยทัศน์ คุณค่า และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อทำการตัดสินใจในสิ่งที่ท้าทาย

Robbins และ Coulter (2009, pp. 386-387) กล่าวถึงผู้จัดการเป็นบุคคลที่มีความสามารถโน้มน้าวหรือกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงาน และมีอำนาจในการสั่งการ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 18-19) ได้ให้ความหมายของผู้จัดการ หมายถึง บุคคลที่บรรลุเป้าหมาย โดยการสนับสนุนของบุคคลอื่นในองค์กรเพราะการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีไม่สามารถที่จะทำได้เพียงลำพัง แต่ต้องมีทีมงานคอยให้การสนับสนุน

วิจารณ์ พานิช (2550, น. 41) กล่าวว่า ผู้จัดการเป็นคนที่กล้าและรับผิดชอบในการคิด ทดลอง และริเริ่มวิธีทำงานใหม่ๆ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ทำงานได้ผลดีกว่าเดิม

สุพานี สฤษฐวานิช (2552, น. 235) ให้ความหมายของผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสม และมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 100) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้จัดการเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ มีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสม มีความสามารถโน้มน้าวหรือกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงาน และมีอำนาจในการสั่งการ ตลอดจนสามารถตัดสินใจเรื่องที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

สุรพัฒน์ มังคะลี (2557, น. 36) กล่าวว่า ผู้จัดการ คือ บุคคลที่มีความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น โดยสามารถกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยต้องบริหารคน บริหารงาน ประสานงาน และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ผู้จัดการ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มอยู่ตลอดเวลา มีคุณลักษณะเด่นของความเป็นผู้นำแตกต่างจากกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม โดยมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร รวมทั้งนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม กล้าและรับผิดชอบในการคิดทดลองสิ่งใหม่ๆ ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีกว่าเดิม มีความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน สามารถสั่งการ โน้มน้าวหรือกระตุ้นผู้อื่นให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และ

คอยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นโดยการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ภายในองค์การ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนสามารถตัดสินใจเรื่องที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม เพื่อนำพาองค์การสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการ

Senge (1999, p. 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการยุคใหม่ไว้ว่าจะต้องมีสถานภาพ 3 ประการ คือ

1. ผู้จัดการเปรียบเสมือนผู้ออกแบบ วางแผนให้แก่องค์การ (Leader as designer) สามารถแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ รวมทั้งมีหน้าที่ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพให้แก่สมาชิกในองค์การ
2. ผู้จัดการเปรียบเสมือนครู ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์การ (Leader as teacher) สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์การ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งในส่วนของแนวทางปฏิบัติ ค่านิยมพื้นฐาน และวัฒนธรรมขององค์การอย่างเป็นระบบ
3. ผู้จัดการเปรียบเสมือนผู้บริการ ให้ความช่วยเหลือดูแล (Leader as steward) ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่สมาชิกในองค์การ ดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของลูกค้า และเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์การและส่วนรวม

Robbins และ Coulter (2009, p. 386) กล่าวว่า ผู้จัดการ (Leader) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ และควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 101) กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการ ประกอบด้วย การเป็นผู้ออกแบบและวางแผนให้แก่องค์การ ผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์การ ผู้บริการและให้ความช่วยเหลือดูแล และเป็นผู้แสดงถึงอำนาจในการปกครองและบริหารองค์การ

สรุปได้ว่า ผู้จัดการมีบทบาทในการวางแผนองค์การ โดยจะต้องมีความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ เปรียบเสมือนครูในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้แก่สมาชิกภายในองค์การทั้งในส่วนของแนวทางปฏิบัติ ค่านิยมพื้นฐาน และวัฒนธรรมขององค์การอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

2.3 ระดับของผู้จัดการในองค์การ

ระดับผู้จัดการภายในองค์การทั่วไป สามารถแยกตามบทบาทและลักษณะของหน้าที่ไว้ 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (Bateman และ Snell, 2009, pp. 22-23; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, น. 23-25; เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2552, น. 11-12; เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา, 2556, น. 104; สุรพัฒน์ มังคะลี, 2557, น. 37)

1. ผู้จัดการระดับสูง (Top management) เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ได้แก่ ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริหาร (Chief executive officer: CEO) โดยแสดงบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบต่อความเป็นไปขององค์การอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) ทำหน้าที่ในการอำนวยการและควบคุมให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการกำหนดโครงสร้างองค์การ การจัดสรรทรัพยากรภายในองค์การ การแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์การ การประเมินผลการทำงานของสมาชิกในองค์การ และการสร้างระบบการจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์การ และ (2) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2. ผู้จัดการระดับกลาง (Middle management) เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนกต่างๆ เพื่อช่วยในการควบคุมการทำงานภายในองค์การ ซึ่งมีหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์การ เพื่อช่วยในการส่งข้อมูลและรายงานผลการปฏิบัติงาน (2) ทำหน้าที่ในการประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานอื่นๆ และบุคคลภายในองค์การ กับหน่วยงานภายนอก และ (3) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์การ

3. ผู้จัดการระดับต้น (First-line management) หรือ Supervisory เป็นผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ หัวหน้างานแผนกต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่มอบหมายงาน และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงานและในส่วนของผลผลิต โดยมีทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะทางการบริหาร (Administrative skill) ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and teamwork skill) และทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development skill)

Bateman และ Snell (2009, p. 23) และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 25-26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้จัดการระดับต้น (First-line management/Supervisory) ที่มีต่อองค์การ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เป็นผู้นำนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางกำหนดมา ดำเนินการให้เป็นรูปธรรม
2. เป็นผู้ทำการตัดสินใจระยะสั้นในการดำเนินงาน
3. เป็นผู้ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหให้กับทีม สร้างแรงจูงใจ และสามารถรับผิดชอบแทนผู้ที่อยู่ในฝ่าย/แผนกของตนเองได้
4. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด
5. ตรวจสอบและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
6. รับทราบข้อมูลที่สำคัญจากพนักงาน เพื่อนำไปประสานงานกับผู้บริหารในลำดับที่สูงขึ้น
7. ให้ข้อมูลทางด้านเทคนิคที่สำคัญแก่ผู้บริหารระดับกลางเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข
8. สั่งการ และควบคุมดูแลให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี

ผู้จัดการระดับต้นเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารในระดับที่เหนือกว่ากับพนักงานระดับปฏิบัติที่อยู่ภายใต้กำกับดูแล ซึ่งการที่พนักงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งมั่น และเต็มใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้ที่ขับเคลื่อนหรือเป็นกลไกหลัก คือ ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างบุคคลในระดับต่างๆ ภายในองค์การ (สุรพัฒน์ มังคะลี, 2557, น. 38) โดยผู้จัดการในแต่ละระบบภายในองค์การมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางและนโยบายอนาคตของหน่วยงาน รวมทั้งความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ส่วนผู้จัดการระดับกลางมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดการระดับสูงและผู้จัดการระดับต้น และผู้จัดการระดับต้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการลงมือปฏิบัติรายละเอียดของงาน และรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตหรือบริการโดยตรง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 12-13) กล่าวถึงความแตกต่างของการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้จัดการในแต่ละระดับ มีดังนี้

1. ผู้จัดการระดับสูง ใช้ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์และเชิงบวก

2. ผู้จัดการระดับกลาง ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skill) เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ผู้จัดการระดับต้น ใช้ทักษะทางการปฏิบัติ (Operational skill) เช่น การปฏิบัติด้วยความชำนาญ ทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดการปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติ ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน และผลการทำงานของพนักงาน

ทักษะของผู้จัดการในแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ด้าน คือ (เนตรพัฒน์ ยาวีราข, 2552, น. 13)

1. ทักษะทางการบริหาร (Administrative skill) กล่าวคือ มีความเป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) เป็นนักวางแผน นำเอาความคิดที่ได้ริเริ่มมาทำเป็นแผนการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหา เข้าใจในการจัดองค์การ มีศิลปะในการจูงใจ ลดความขัดแย้ง เป็นผู้ประสานการใช้ทรัพยากรและจัดสรรทรัพยากรทางการผลิต รู้จักปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น

2. ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and teamwork skill) คือ การที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการจัดการกับความแตกต่างหลากหลาย มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิด มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางการพัฒนาตนเอง (Self-development skill) คือ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความเข้าใจในธุรกิจข้ามชาติ คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม รู้จักมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สามารถรับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ผู้จัดการ สามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ผู้จัดการระดับสูง (Top management) เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ได้แก่ ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ และคณะกรรมการบริหาร (Chief executive officer: CEO) ทำหน้าที่ควบคุมระบบการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างราบรื่น เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์การ การจัดสรรทรัพยากรภายในองค์การ การแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นต้น รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายในองค์การ (2) ผู้จัดการระดับกลาง (Middle management) อยู่ระหว่างผู้จัดการระดับสูงและผู้จัดการระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนกต่างๆ ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้จัดการระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์การในการส่งข้อมูล ประสานงาน และ

รายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งร่วมกันกำหนดนโยบายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กร และ (3) ผู้จัดการระดับต้น (First-line management/Supervisory) มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ หัวหน้างานแผนกต่างๆ มีหน้าที่มอบหมายงานและควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2.4 สมรรถนะของผู้จัดการ

สมรรถนะสำหรับผู้จัดการตามแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ได้สรุปสมรรถนะของผู้จัดการไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้รับสารหรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วยเข้าใจในสิ่งที่กำลังสื่อสาร เพราะผู้บริหารทำงานโดยอาศัยการทำงานของผู้อื่น (Getting things done through other people) ดังนั้นการสื่อสารถือเป็นรากฐานที่สำคัญของสมรรถนะอื่นๆ ของผู้บริหาร เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่าต้องทำอะไร (What to do) และทำอย่างไร (How to do it) ซึ่งรวมถึงการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1.1 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรม (Behavioral indicator) เช่น แจ้งให้ผู้อื่นรับทราบเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเขา เพื่อให้เขาทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นำเสนอข้อมูลต่อสาธารณะด้วยรูปแบบที่เข้าใจ และตอบคำถามต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม หรือ การเขียนได้ชัดเจนตรงประเด็น และตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

1.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) หมายถึง พฤติกรรม ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น การใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่น เป็นต้น

1.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเฉียบขาด และเป็นธรรมเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นสร้างปัญหา

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and administration competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่างานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (How they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้งต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงทักษะหรือความสามารถของพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการจะนึกถึงความสามารถในการวางแผนและบริหารจัดการมาก่อนเป็นอันดับแรก สมรรถนะในด้านนี้ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (Information gathering, analysis and problem solving) หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทาง/ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้นๆ ได้

2.2 การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and organizing projects) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนด จัดหาและจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

2.3 การบริหารเวลา (Time management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and financial managements) หมายถึง การเข้าใจการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) ความสำเร็จของงานต่างๆ ในองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง

แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์การให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์การจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) ผู้จัดการที่มีสมรรถนะนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ประการดังนี้

3.1 การสร้างทีมงาน (Designing teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่างๆ (Projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีม (Team leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน คัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่างๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a supportive environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่อง และให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และผู้ฝึกสอนให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน

3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing team dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีมสามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ดีร่วมกันอย่างมีเหตุผลเพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบ (Credit) ให้แก่สมาชิกในทีม

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจโดยรวม (Overall mission) และค่านิยม (Values) ขององค์การ ซึ่งในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสามารถปฏิบัติ และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) ที่มีความหมายรวมถึงดังนี้

4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the industry) หมายถึง การมีความเข้าใจภารกิจขององค์การอย่างถ่องแท้ และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว ทราบข้อมูลและความ

เคลื่อนไหวของคู่แข่ง (Competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partners) ตลอดเวลา และความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.2 ความเข้าใจในองค์การ (Understanding the organization) หมายถึง ความเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่างๆ ขององค์การ และเข้าใจถึงขีดความสามารถที่โดดเด่นขององค์การ

4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking strategic actions) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic goal) ขององค์การ การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์การ

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global awareness competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์การจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีที่มาจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ คือ

5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural knowledge and understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์การ รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural openness and sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์การ และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้ โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-management competency) ความสามารถในการควบคุมตนเอง ถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเลยมิได้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่สิ่งที่คาดหวังอาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ งานที่ตั้งใจจะทำให้

เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมาล่าช้าและคุณภาพไม่ดีเพียงพอ และอื่นๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้ มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษ หรือกล่าวหาผู้อื่นหรือฝ่าย/แผนกอื่นว่าง เป็นต้นเหตุที่ทำให้ถูกตำหนิงานนั้นๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนด ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and ethical conduct) ประกอบด้วย พฤติกรรม การมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจน ที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีความกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

6.2 แรงขับเคลื่อนตัวและการตั้งสติ (Personal drive and resilience) พยายามตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทুমเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing work and life issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเองทั้งด้านชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว

6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-awareness and development) มีเป้าหมายทั้งในด้านส่วนตัวและอาชีพที่ชัดเจน ใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ และพยายามปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของตน วิเคราะห์และสรุปบทเรียนจากประสบการณ์การทำงานและชีวิตส่วนตัว

Yuki (2010, pp. 264-267) ได้สรุปแนวคิดของ Barnard เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการ มีดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน มีความคล่องแคล่วว่องไว ร่างกายแข็งแรง สดชื่นอยู่เสมอ และพร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว และตัดสินใจด้วยตนเอง เมื่อมีปัญหาใดๆ
3. ความสามารถในการจูงใจคน สามารถชักจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน

4. มีความรับผิดชอบสูง เมื่อรับหน้าที่ใดแล้วจะบากบั่นทำให้ดีที่สุดไม่ทอดทิ้งแม้มีอุปสรรคและยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด

5. มีความฉลาดและมีไหวพริบ สมองเฉียบแหลม ทันโลกทันเหตุการณ์

6. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

8. บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง มีเชาวน์ปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม มีลักษณะนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอยู่เสมอ ทำให้มีความรู้กว้างขวาง ทันสมัย สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้

9. ผู้จัดการที่ทำหน้าเป็นผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคม มีความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับบุคคลอื่นได้ดีทุกระดับ มีจิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้และเป็นผู้มีมารยาทสังคมที่ดี

10. สนุกกับงาน (Have fun) ผู้บริหารงานหรือผู้นำที่มีความกระตือรือร้นกับบทบาท หน้าที่ในตำแหน่งงานของตนเอง มีความเสียสละ ตั้งใจ ขยัน มุ่งมั่น อดทนต่อการทำงาน ถือว่าการทำงานที่ท้าทายทำให้เกิดการอยากลอง อยากเรียนรู้ตลอดเวลาทำให้สนุกกับงาน เพื่อนร่วมงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ชัชวาลิต สรวารี (2550, น. 171-173) ได้นำเสนอสมรรถนะของผู้จัดการไว้ ดังนี้

1. ความริเริ่ม (Initiative) แสดงความตั้งใจปัญหา อุปสรรค โอกาส และแสดงความคิดริเริ่ม ตลอดจนดำเนินการเชิงรุกเพื่อตอบสนองกับปัญหาอุปสรรคและโอกาสเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้จะต้องสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ก่อนเป็นเวลา 1 ปี

2. การอุทิศตนต่อองค์การ (Organization commitment) แสดงความตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์การ โดยยึดมั่นในการตัดสินใจที่จะส่งผลดีต่อองค์การโดยรวมมากกว่าต่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งภายในองค์การนั้นหรือต่อตนเอง

3. ความใส่ใจในการบริการประชาชน (Customer service orientation) แสดงการรับรู้ถึงความต้องการของประชาชนและสนองตอบตามความต้องการนั้นทั้งภายในและภายนอกเวลา

4. ทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and cooperation) แสดงความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ

5. ความคิดรวบยอด (Conceptual thinking) แสดงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ และสรุปสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายต่อการเข้าใจ ซึ่งเป็นการใช้ยุทธวิธีการอธิบายอย่างมีหลักการ สร้างสรรค์ และเอกลักษณ์

6. การโน้มน้าวใจ (Impact and influence) แสดงความตั้งใจอย่างไม่ลดละที่จะชักชวนโน้มน้าวและสร้างความรู้สึกที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นร่วมมือในการทำงานตามที่ตนเสนอ ซึ่งจะต้องแสดงออกถึงความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น และมียุทธวิธีการสร้างความประทับใจและแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นคล้อยตามอย่างใกล้ชิด

7. การควบคุมตนเอง (Self-control) แสดงความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีอย่างสม่ำเสมอ ยับยั้งการกระทำที่จะส่งผลงานในเชิงลบเมื่อถูกยั่วเย้า สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ภายใต้ความเครียด และพยายามสรรหาเทคนิคต่างๆ ที่จะจัดการกับอารมณ์และความเครียดของตนอยู่เสมอ

อนุชิต สุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ได้ศึกษาหาคุณลักษณะและทักษะเฉพาะของผู้จัดการ พบว่า มีคุณลักษณะ 11 ประการ คือ

1. ทักษะในการใช้ความคิด หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง มองไกล สอดคล้องกับสถานการณ์ และเป็นไปในแนวทาง และมองผลสะท้อนกลับชัดเจน

2. ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การทำงานที่มุ่งเป้าหมาย และทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย กล่าวคือ มีประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยความรับผิดชอบที่ให้สำเร็จตามเวลา หรือก่อนเวลาที่กำหนด

3. บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หมายถึง บริหารทรัพยากรทุกชนิดในการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร เงินประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และการบริหารจัดการอย่างประหยัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการของการจัดการความรู้ (Knowledge

management) ในการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร สร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร เชื่อสัจย จงรักภักดีต่อองค์กร และสนับสนุนองค์กรให้ก้าวหน้า สร้างเป็นความรู้ในองค์กร (Embedded knowledge)

5. ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ หมายถึง ความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เรี่ยกและรับสินบนด้วยกรณีใดๆ

6. การมุ่งเน้นให้บริการต่อประชาชน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ และให้บริการประชาชน ด้วยความรวดเร็ว ชับไว ด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

7. จริยธรรมและคุณธรรม หมายถึง การมีจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ พุดจาสุภาพ แต่งกายเหมาะสม และไม่ประพฤติเลื่อมเสีย

8. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง มีความรู้ความสามารถในงานหน้าที่อย่างละเอียดถี่ถ้วน เรียกว่า รู้จริง เข้าใจงานทั้งในส่วนกว้างและส่วนลึก เข้าถึงและพัฒนา

9. ความสามารถในการแก้ปัญหา หมายถึง การไม่ถอยหนีปัญหา สามารถแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรคในการทำงาน กลับมองปัญหาเป็นโอกาส

10. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีทีมทำงานเป็นทีมวางแผน ทีมประชาสัมพันธ์ ทีมริเริ่มทำงาน เป็นต้น

11. มีทักษะขั้นพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ หมายถึง มีความรู้ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐานได้ และสามารถบริหารงานที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 106-118) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้จัดการ นั้น กำหนดได้จากหลายปัจจัย เช่น สมรรถนะขององค์กร งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารแต่ละองค์กรและแต่ละระดับจึงแตกต่างกัน โดยสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหาร มีดังนี้ (1) สมรรถนะส่วนบุคคลหรือทักษะ (2) สมรรถนะด้านการสื่อสาร (3) สมรรถนะด้านการบริหาร (4) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ (5) การนำการเปลี่ยนแปลง (6) มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ (7) จัดลำดับความสำคัญได้อย่างเหมาะสม (8) ตั้งเป้าหมายและคาดหวังในมาตรฐานที่สูง (9) เข้มงวดและยุติธรรม (10) ให้ความสำคัญกับโอกาสและสิ่งที่เป็นไปได้ (11) พัฒนาและรักษาระดับ (12) ใส่ใจในรายละเอียด ยอมรับต่อความผิดพลาด (13) มีชีวิตชีวาและอดทน (14) คล่องแคล่วว่องไว (15) ตื่นตัวอยู่เสมอและพร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด (16) มีความสามารถในการตัดสินใจ (17) สามารถจูงใจคน (18) มีความรับผิดชอบสูง (19) ฉลาดและมี

ไหวพริบ (20) มีความคิดริเริ่ม (21) เชื่อมั่นในตนเอง (22) รักการแสวงหาความรู้ (23) เข้ากับบุคคลอื่นได้ดีทุกระดับ และ (24) มีจิตวิทยาในการสนทนา

สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้จัดการจะต้องมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่หรือภารกิจตามสภาพแวดล้อมขององค์การ และสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์การ โดยสามารถแบ่งสมรรถนะของผู้บริหารออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร ประกอบด้วย (1) การสื่อสารที่เป็นทางการ (2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (3) มีจิตวิทยาในการสนทนา (4) การเจรจาต่อรอง และ (5) มีความสามารถในการเข้าสังคม

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ ประกอบด้วย (1) การวางแผนและบริหารโครงการ (2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (3) การแก้ปัญหา (4) ความสามารถในการตัดสินใจ (5) การบริหารเวลา (6) การบริหารการเงินและงบประมาณ (7) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (8) จัดลำดับความสำคัญได้อย่างเหมาะสม (9) ใส่ใจในรายละเอียด และ (10) ยอมรับต่อความผิดพลาด

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย (1) เข้ากับบุคคลอื่นได้ดีทุกระดับ (2) การสร้างทีมงาน (3) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (5) ความสามารถในการจูงใจ (6) มีความร่วมมือในการทำงาน และ (7) พัฒนาและรักษาระดับ

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) ความเข้าใจในธุรกิจ (2) ความเข้าใจในองค์การ (3) การดำเนินกลยุทธ์ (4) ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (5) ตั้งเป้าหมายและคาดหวังในมาตรฐานที่สูง (6) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (7) มีทักษะขั้นพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ (8) ให้ความสำคัญกับโอกาสและสิ่งที่เป็นไปได้

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ ประกอบด้วย (1) ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (2) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (3) พร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด และ (4) ความใส่ใจในการบริการประชาชน

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง ประกอบด้วย (1) ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (2) แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (3) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (4) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (5) รักการแสวงหาความรู้ (6) มีความรับผิดชอบสูง (7) มีความฉลาดและมีไหวพริบ (8) มีความคิดริเริ่ม (9) ความคิดรวบยอด (10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (11) มีความเฉลียวฉลาด (12) สนุกกับงาน (13) การอุทิศตนต่อองค์การ (14) ความ

น่าเชื่อถือและไว้วางใจ (15) เข้มงวดและยุติธรรม (16) มีชีวิตชีวาและอดทน และ (17) คล่องแคล่วว่องไว

2.5 การสรรหาและคัดเลือกผู้จัดการ

การสรรหาและคัดเลือกผู้จัดการมีอยู่หลากหลายวิธี ตามแนวคิดของ Robbins และ Judge (2009, p. 418) ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้จัดการ มีดังนี้

1. ผู้จัดการที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยวิธีการพัฒนา การเรียนรู้ การฝึกอบรมต่างๆ การได้รับการศึกษา เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งรวมถึงผู้จัดการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือลักษณะอันมาจากกำเนิดของตนที่มีบุญญาธิการ มีอำนาจบารมี และมีความเชี่ยวชาญ

2. ผู้จัดการโดยตำแหน่ง เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการจากผู้ที่เหมาะสมหรือผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้ง โดยทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ มีอำนาจหน้าที่และสามารถสั่งการให้ทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตามขอบเขตหน้าที่

3. ผู้จัดการโดยบทบาท เป็นผู้นำที่ได้รับความเห็นชอบและคัดเลือกจากกลุ่ม และยินยอมให้เป็นผู้สั่งการ และผู้รับคำสั่งก็ยินยอมทำตามด้วยความเต็มใจ ผู้นำจากวิธีนี้จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะกลัวจะไม่ได้ถูกเลือกอีก และมักกระจายอำนาจให้กับพรรคพวกที่เลือกตน รวมทั้งการให้ผลประโยชน์ตอบแทน

4. ผู้จัดการที่ได้จากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย

Yukl (2010, p. 32) กล่าวถึงผู้จัดการที่ได้มาจากการคัดเลือกและสอบคัดเลือก (Selection and placement) โดยจะต้องพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานด้านผู้นำ ความมีทักษะ ตลอดจนความรู้ความสามารถในทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอาจให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทำการประเมินได้ นอกจากนี้ อาจจะใช้วิธีการสอบคัดเลือกเพื่อประกอบการพิจารณาก็ได้ และ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 107-108) การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและลักษณะขององค์การ เช่น พิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานด้านผู้นำ ความมีทักษะ ตลอดจนความรู้ความสามารถในทางวิชาการ หรือพิจารณาจากบทบาท ตำแหน่ง หรือคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล เป็นต้น

สรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ จะต้องมีความเป็นผู้นำ มีการพัฒนาตนเอง มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญมากกว่าคนอื่นๆ อาจใช้วิธีการทดสอบความสามารถ หรือผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ซึ่งแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับนโยบาย ลักษณะขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความแตกต่างกันไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เป็นธุรกิจที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในสังคมมากที่สุด ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา (ค.ศ. 1994-2004) ธุรกิจอาหารในสหรัฐอเมริกา มีจำนวนมากกว่า 600,000 แห่ง ได้รับการพัฒนาให้แปลกใหม่เพื่อสนองความต้องการของสังคมและเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยสมาคมภัตตาคารสหรัฐอเมริกา (National restaurant association) คาดว่ารายได้จากธุรกิจอาหารจะสูงถึง 577,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 2010 จากจำนวนภัตตาคารทุกรูปแบบ จำนวน 1,000,000 แห่งทั่วสหรัฐอเมริกา ผู้บริโภคยุคใหม่ที่มีกำลังซื้อสูงเป็นกลุ่มสาววัยทำงานให้ความเห็นหลากหลาย ซึ่ง 48 % มีความคิดเห็นว่าการรับประทานอาหารนอกบ้าน เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน 39 % มีความคิดเห็นว่าการรับประทานอาหารนอกบ้าน ทำให้มีเวลาทำงานมากขึ้น 53 % มีความคิดเห็นว่าการบริโภคคนนอกบ้านเพราะสะดวกสบาย และ 88 % มีความคิดเห็นว่าการบริโภคคนนอกบ้านให้ความสนุกสนาน (กมล รัตนวิระกุล, 2549, น. 8)

อาหารและเครื่องดื่มเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำรงชีวิต ไม่ว่าภาวะทางเศรษฐกิจจะขยายตัวหรือชะลอตัวอย่างไร ธุรกิจการบริการอาหารและเครื่องดื่มยังคงมีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตขึ้นโดยตลอด รวมไปถึงการพัฒนารูปแบบเพื่อสร้างความแปลกใหม่ให้กับลูกค้าทั้งที่เป็นคนท้องถิ่นและต่างชาติ ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันทางการตลาด นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางสังคมและค่านิยมของคนยังเป็นปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งวิถีชีวิตของคนในสังคมปัจจุบันโดยเฉพาะสังคมเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทำให้ไม่มีเวลาในการดูแลอาหารการกินให้กับครอบครัวเหมือนเดิม ผู้คนในสังคมเมืองหลายอาชีพมีภาระงานรัดตัวจึงจำเป็นต้องพึ่งพาสถานบริการอาหารและเครื่องดื่มนอกบ้านที่สะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้อาหารและเครื่องดื่มรูปแบบใหม่ๆ ที่ผลิตออกมาจำหน่ายโดยคำนึงถึงเพศ วัย และรายได้ ทำให้ประชาชนมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น การออกไปพบปะสังสรรค์กับบุคคลในสังคม การเจรจาทางธุรกิจที่ดำเนินไปพร้อมกับการรับประทานอาหาร ถือเป็นกิจกรรมในสังคมปัจจุบันที่ได้รับความนิยมเนื่องจากความสะดวกสบายในเรื่องของสถานที่และบริการ การได้มีโอกาสพบปะบุคคลสำคัญรวมไปถึงการรับประทานอาหารร่วมกัน นับเป็นการแสดงออกถึงสถานะทางสังคม

(ชลธิชา บุญนาค, 2553, น. 1) การบริการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนได้มีการปรับปรุงขึ้นมาก เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยให้ความสำคัญกับงานบริการและมุ่งถึงผู้รับบริการเป็นหลัก จึงทำให้การแข่งขันในธุรกิจก็จะเน้นที่บริการตามไปด้วย ซึ่งการให้บริการที่เป็นเลิศจะส่งผลทั้งในระยะสั้นและส่งผลประโยชน์ในระยะยาว (สุทัศน์ ผลประเสริฐ, 2557, น. 29)

3.1 ประเภทของธุรกิจ

กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 10) ได้แบ่งประเภทของธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารไว้ 5 ประเภท ได้แก่

1. ภัตตาคารสำหรับครอบครัว (Family restaurant) เป็นห้องอาหารที่เปิดบริการอาหารและเครื่องดื่มแบบหลากหลาย แก่ผู้บริโภคในท้องถิ่นและชุมชน สำหรับกลุ่มลูกค้าต่างวัย โดยกำหนดระยะเวลาการเปิดบริการเฉพาะมื้อ เช่น อาหารกลางวัน และอาหารเย็น
2. ร้านอาหารคาเฟ่เรีย (Cafeteria) เปิดบริการตลอดวัน บริการอาหารง่ายๆ ประเภทอาหารจานเดียว และเครื่องดื่มต่างๆ
3. ภัตตาคารพิเศษ (Fine dining restaurant) จำหน่ายอาหารเฉพาะอย่าง เช่น อาหารไทย อาหารจีน อาหารอิตาเลียน เป็นต้น
4. ภัตตาคารที่มีการแสดง หรือ สิ่งบันเทิง (Theatre or entertainment restaurant) ให้บริการอาหารและมีการแสดงต่างๆ ส่วนใหญ่จะเปิดบริการในเมืองใหญ่ เช่น ภัตตาคารซันโตก เป็นต้น
5. ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด (Fast food) บริการอาหารง่าย รวดเร็ว และ สะดวก เช่น แฮมเบอร์เกอร์หรือไก่ทอด ซึ่งต้องบริการด้วยตนเอง เช่น เค เอฟ ซี และแมคโดนัลด์ เป็นต้น

ชลธิชา บุญนาค (2553, น. 2) ได้แบ่งสถานบริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตั้งขึ้นโดยทั่วไปออกเป็น 2 ประเภทตามวัตถุประสงค์หลักในการก่อตั้งคือ

1. สถานบริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตั้งขึ้นโดยมุ่งผลกำไร (Commercial restaurant) หมายถึง สถานบริการที่จัดตั้งขึ้นภายในโรงแรมหรือที่เป็นเอกเทศ โดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวหรือบุคคลทั่วไป ราคาอาหารค่อนข้างสูงแต่จะมีรายการอาหารให้เลือกมากมาย วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการประกอบอาหารจะมีการเลือกสรรเป็นอย่างดี มีการแข่งขันในด้านคุณภาพและมีมาตรฐานการบริการสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและนักท่องเที่ยว สถานบริการอาหารและเครื่องดื่มประเภทนี้มีอยู่ทั่วไปทั้งภายในและภายนอกโรงแรม
2. สถานบริการบริการอาหารและเครื่องดื่มที่ตั้งขึ้นโดยไม่มุ่งผลกำไร (Non-commercial restaurant) หมายถึง สถานบริการอาหารและเครื่องดื่มที่จัดตั้งขึ้นภายในสถาบัน

การศึกษาโรงพยาบาล โรงงาน เพื่อเป็นสวัสดิการให้พนักงาน ลูกจ้าง นักเรียน นักศึกษา โดยเจ้าของกิจการสามารถควบคุมราคาอาหารและเครื่องดื่มให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การดำเนินธุรกิจในสถานที่ดังกล่าวไม่เน้นผลกำไรเป็นสำคัญ แต่รายการอาหารจะมีให้เลือกไม่มากนัก คุณภาพและรสชาติของอาหารจะอยู่ในระดับพอใช้ได้เท่านั้น

ชลธิชา บุญนาค (2553, น. 4-5) ได้แบ่งสถานบริการอาหารและเครื่องดื่มภายนอกโรงแรมออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ร้านอาหารจานด่วน (Fast food) บริการอาหารที่ปรุงเสร็จเรียบร้อยแล้ว พร้อมเสนอขายได้ทันที เช่น McDonald's และ KFC ซึ่งเจ้าของดำเนินกิจการเอง หรือดำเนินการโดยได้รับสิทธิภายใต้ชื่อของบริษัทแม่ที่เรียกว่าธุรกิจฟรานไชส์ (Franchise) อาหารที่มีขาย ได้แก่ ไก่ทอด มันฝรั่งทอด แฮมเบอร์เกอร์ โดยมีรายการอาหารพร้อมราคาติดไว้ที่ที่ลูกค้าเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น บริเวณฝาผนังด้านหลังเคาน์เตอร์ห้องอาหาร จุดขายเน้นความสะดวกรวดเร็ว ลูกค้าต้องถือถาดอาหารบริการตนเอง (Self service) นำไปนั่งรับประทานในที่ที่จัดไว้ บางห้องอาหารอาจไม่มีเก้าอี้มีแต่เคาน์เตอร์แบบยืนรับประทาน อุปกรณ์ทุกชนิดเป็นแบบใช้แล้วทิ้ง พนักงานมีหน้าที่บริการขายและเช็คโต๊ะ เก้าอี้ นอกจากนี้ลูกค้ายังสามารถซื้อและนำกลับไปรับประทานที่บ้านได้ (Take away/To go) การบริการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มถึงบ้านของลูกค้า (Delivery service) เป็นอีกบริการหนึ่งของห้องอาหารประเภทนี้ เพื่อสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าและเพิ่มรายได้ให้กับห้องอาหาร อาจมีการบริการอาหารและเครื่องดื่มให้กับลูกค้าที่ขับรถเข้าไปจอดบริเวณที่เป็นช่องส่งอาหาร โดยจะมีพนักงานบริการยื่นรายการอาหารและยื่นส่งให้ลูกค้าพร้อมคิดเงินและทอนเงิน (ถ้ามี) โดยลูกค้าจะนั่งอยู่ในรถ (Drive through)

2. ร้านอาหารและเครื่องดื่มที่ตั้งอยู่ในแหล่งบันเทิงที่คนเข้าไปพักผ่อนหย่อนใจ (Leisure attractions) เช่น สวนสาธารณะ โรงหนัง โรงละคร หรือห้องแสดงงานศิลปะ มักบริการอาหารที่ปรุงง่าย บริการรวดเร็ว ราคาไม่แพง เปิด-ปิดบริการตามเวลาเปิด-ปิดของสถานที่พักผ่อนแต่ละแห่ง

3. ร้านจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มที่ตั้งอยู่บริเวณปั้มน้ำมัน (Motorway service station) เพื่อให้บริการลูกค้าที่เดินทางด้วยรถยนต์ มักเป็นร้านสะดวกซื้อ (Convenience store) ที่มีอาหารสำเร็จรูปและอาหารปรุงสำเร็จโดยการอุ่นไมโครเวฟ รวมไปถึงของขบเคี้ยว ขนมปังนานาชนิดและเครื่องดื่ม

4. ร้านอาหารคาเฟ่เรีย (Cafeteria) เป็นห้องอาหารที่ให้บริการอยู่ในสถาบันต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงเรียน บริษัท สำนักงานต่างๆ มีอาหารนานาชนิด เครื่องดื่ม

ชา กาแฟ ตั้งเรียงรายกันไปโดยลูกค้าจะเดินเข้าด้านหนึ่งเพื่อเลือกซื้ออาหารใส่ถาด และเดินไปจ่ายเงินตรงทางออกอีกด้านหนึ่ง อาหารมักจะมีราคาถูก ในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่จะมีความหลากหลายของอาหารและเครื่องดื่ม (Food park/Food court) ซึ่งลูกค้าต้องแลกเงินซื้อคูปองอาหารและนำไปเลือกซื้ออาหารจากร้านที่ตนชื่นชอบ

5. ร้านอาหารที่เป็นรถเข็นขายอาหาร (Food trucks service) มักเป็นผลไม้สดของหวานไอศกรีม เข็นขายไปตามย่านที่พักอาศัย ราคาอาจสูงกว่าราคาในตลาดแต่ลูกค้าสามารถประหยัดเวลาได้มากกว่า การบริการรูปแบบดังกล่าวมีการนำไปใช้ในโรงแรมสำหรับการบริการเครื่องดื่มประเภทกาแฟ ขนม ของว่างที่แขกสามารถรับประทานเป็นค่าๆ ได้ หรืออาจเข็นมาจอดให้บริการตรงบริเวณที่ลูกค้านั่งพักผ่อน เป็นการสร้างความแปลกใหม่ให้กับลูกค้า

สำหรับการจัดบริการอาหารและเครื่องดื่ม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (McCool และคนอื่น ๆ, 1994, pp. 8-10; ฌองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2554, น. 4-8)

1. การจัดการที่ไม่เป็นการค้า (Non-commercial food service management) เป็นการจัดเพื่อเป็นสวัสดิการและไม่หวังผลกำไรให้แก่บุคคลบางกลุ่มตามสถาบันต่างๆ ดังนี้

1.1 โรงพยาบาล คลินิก และสถานพยาบาลต่างๆ (Health care foodservices) จัดบริการสำหรับคนไข้ที่พักรักษาเพื่อให้มีสุขภาพดีดังเดิม

1.2 โรงเรียนและสถานเลี้ยงเด็กเล็ก (School foodservices) ซึ่งเน้นคุณค่าทางโภชนาการและความสะอาดเช่นเดียวกัน

1.3 มหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาต่างๆ (University and college foodservices) จัดบริการอาหารและเครื่องดื่มภายในบริเวณมหาวิทยาลัย

1.4 โรงงานอุตสาหกรรมและสถานที่ทำงานต่างๆ (Industry and business foodservices) เป็นการจัดบริการอาหารแก่พนักงานในระหว่างหยุดพักงาน หรือจำหน่ายอาหารในราคาถูกเป็นพิเศษเพื่อเป็นสวัสดิการอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการออกไปรับประทานอาหารข้างนอก

1.5 เรือนจำหรือสถานที่คุมขังต่างๆ (Prison foodservices) จัดบริการให้แก่นักโทษ ผู้ต้องหาและเจ้าหน้าที่ โดยจัดรายการอาหารหมุนเวียนเปลี่ยนไปถือเป็นสวัสดิการของนักโทษ

1.6 การประกอบการขนส่ง (Transportation foodservices) จัดบริการให้แก่ผู้โดยสารในขณะเดินทาง (Travel catering) ในสถานีและในยานพาหนะต่างๆ มีทั้งที่จำหน่ายและจัดบริการคิตรวมในตัวโดยสาร

1.7 โรงงานและสถานประกอบการขนาดเล็ก (Vending operations) จัดบริการอาหารว่างและเครื่องดื่มใส่ไว้ในเครื่องขายสินค้าอัตโนมัติ (Automatic vending machine) ผู้ใช้บริการจะหยอดเหรียญในเครื่องกดปุ่มและอาหารจะหล่นออกมาเอง

1.8 สถานบันเทิงและสถานที่พักผ่อนหย่อนใจต่างๆ (Recreational and leisure foodservices) มุ่งจัดบริการแก่นักท่องเที่ยวที่เข้าไปแสวงหาความเพลิดเพลินจากการชมกีฬา คอนเสิร์ต การแสดง ฯลฯ ตามสถานที่ต่างๆ

1.9 สโมสร สมาคมต่างๆ (Residential club) จัดบริการอาหารให้แก่ สมาชิก สโมสร หรือสมาคมต่างๆ ที่มาประชุม หรือพบปะสังสรรค์กัน มีเวลาเปิด-ปิดบริการ

2. การจัดการที่เป็นการค้าและมุ่งผลกำไร (Commercial food service management) หมายถึง สถานบริการอาหารและเครื่องดื่มที่จัดขึ้นเป็นธุรกิจที่มุ่งหวังผลกำไรมากที่สุด มีการบริหารงานและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีรายการอาหารให้เลือกมากมาย มีราคาค่อนข้างสูง วัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหารได้รับการเลือกสรรมาเป็นอย่างดี มีการแข่งขันในด้านคุณภาพและมาตรฐานการบริการสูง เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวหรือลูกค้าทั่วไป ดังนี้

2.1 ห้องอาหารทั่วๆ ไป (Commercial restaurant /casual dining restaurant) เป็นห้องอาหารตามสถานที่ทั่วๆ ไปที่ไม่มีการบริการที่พัก จะให้บริการอาหารและเครื่องดื่มมากมายหลายรูปแบบให้เลือก รวมทั้งอาหารของชาติต่างๆ ด้วย ความสำเร็จของธุรกิจแบบนี้ขึ้นอยู่กับรสชาติและคุณภาพของอาหาร ทำเลที่ตั้ง ราคา ความเชื่อถือ และการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า

2.2 ห้องอาหารจานด่วน (Fast food restaurant) เป็นห้องอาหารที่บริการอาหารที่ประกอบเสร็จเรียบร้อยแล้วพร้อมเสิร์ฟได้ทันที เช่น McDonald และ KFC ซึ่งเจ้าของดำเนินการเอง หรือดำเนินการโดยได้รับสิทธิภายใต้ชื่อของบริษัทแม่ หรือดำเนินการโดยบริษัทซึ่งเป็นเครือเดียวกัน อาหารเป็นแบบปรุงและรับประทานได้รวดเร็ว ได้แก่ ไก่ทอด มันฝรั่งทอด แฮมเบอร์เกอร์ โดยมีรายการอาหารพร้อมราคาติดไว้ในที่ที่ลูกค้าเห็นได้อย่างชัดเจน การขายเน้นความสะดวก รวดเร็ว ลูกค้าต้องถือถาดอาหารบริการตนเอง (Self service) นำไปรับประทานในที่ที่จัดไว้หรืออาจไม่มีเก้าอี้ มีแต่เคาน์เตอร์แบบยืนรับประทาน อุปกรณ์ใส่อาหารเป็นแบบใช้แล้วทิ้งได้เลย พนักงานมีหน้าที่บริการขายและเช็คโต๊ะ แก้วน้ำ นอกจากนี้อลูกค้าสามารถซื้อและนำกลับไปรับประทานที่บ้านได้

2.3 ห้องอาหารแบบทานเล่น (Café and snack bars) เป็นห้องอาหารที่ให้บริการอาหารเบาๆ หรืออาหารว่าง ชา กาแฟ และเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์อย่างอื่นฯ ตั้งแต่เวลาอาหารเข้าไปจนถึงก่อนอาหารมื้อเย็น (แต่บางแห่งอาจเปิดบริการถึงค่ำ) มีทั้งที่ใช้พนักงานบริการและแขกบริการตนเอง ห้องอาหารจะให้บริการอาหารที่ปรุงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อการหมุนเวียนของลูกค้าที่มาใช้บริการ

2.4 ห้องอาหารที่ให้บริการหลากหลายรูปแบบ (Public houses) เป็นห้องอาหารว่างที่ซื้อได้จากเคาน์เตอร์ไปจนกระทั่งถึงการให้บริการอาหาร 3 จาน (อาหารจานแรกเรียกน้ำย่อย อาหารหลัก และของหวาน) แบบไม่หรูหรามากนัก มีพนักงานให้บริการ

2.5 ห้องอาหารที่ให้บริการอยู่ในสถาบันต่างๆ (Cafeterias) เช่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงเรียน พิพิธภัณฑ์ บริษัท สำนักงานต่างๆ หรือหน่วยงาน สถานที่ที่ต้องต้อนรับผู้มาใช้บริการเป็นจำนวนมาก จะให้บริการชา กาแฟ เครื่องดื่มต่างๆ อาหารว่างและอาหารต่างๆ ตามลำดับและจ่ายเงินที่พนักงานเก็บเงิน อาหารจะมีราคาถูก ลูกค้าจะต้องบริการตนเอง และนำถาดอาหารไปเก็บในที่ที่จัดไว้ สำหรับในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่อาจให้บริการอาหารครบชุด หรือให้บริการอาหารมากมายหลายประเภท (Food park)

2.6 ห้องอาหารในสถานที่บันเทิงและสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ (Recreational and leisure foodservices) บริการอาหารและเครื่องดื่มในสถานที่พักผ่อนหย่อนใจต่างๆ เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้พักผ่อนคลายความเหน็ดเหนื่อย อาหารจึงปรุงอย่างง่าย บริการได้รวดเร็ว และมีราคาไม่แพง เปิดปิดบริการตามเวลาเปิดปิดของสถานที่พักผ่อนแต่ละแห่งนั้นๆ

2.7 รถเข็นขายอาหาร (Food trucks service) มักจะเป็นผลไม้สด ของหวาน ไอศกรีม ฯลฯ เข็นขายอาหารไปตามที่ต่างๆ โดยมากไปตามย่านที่พักอาศัย ลูกค้าสามารถประหยัดเวลาในการเดินทางไปหาซื้ออาหาร แต่ราคาอาจสูงกว่าราคาในตลาด การบริการแบบนี้โรงแรมได้นำมาใช้ในการให้บริการแบบค็อกเทล (Cocktail) โดยบริการเครื่องดื่ม ขนม ของว่างแบบไทย หยิบรับประทานเป็นคำๆ ได้ หรือเข็นมาจอดให้บริการตรงที่ลูกค้าโรงแรมนั่งพักผ่อน

2.8 การบริการอาหารและเครื่องดื่มให้ที่รถของลูกค้า (Car service) โดยใส่ถาดที่สามารถวางติดกับหน้าต่างหรือประตูรถของลูกค้าได้ เมื่อรับประทานเสร็จแล้วจะกดแตรเรียกพนักงานมาเก็บภาชนะ การบริการแบบนี้ไม่เป็นที่นิยม เนื่องจากสถานบริการจะต้องจัดที่จอดรถที่เหมาะสม มีความยุ่งยากในการบริการและหนวกหู (แต่อาจพบได้ในต่างประเทศ)

สรุปได้ว่าประเภทของธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารสามารถแบ่งเป็น 2 แบบ คือ ร้านอาหารที่แสวงหาผลกำไร และร้านอาหารที่ไม่แสวงหาผลกำไร

โดยภาพรวมสามารถสรุปได้ดังนี้ (1) ร้านอาหารคาเฟ่ที่เรีย (2) ร้านอาหารที่มีการแสดงหรือสิ่งบันเทิง (3) ร้านอาหารจานด่วน (4) ร้านอาหารและเครื่องดื่มที่ตั้งอยู่ในแหล่งบันเทิง (5) ร้านอาหารจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มที่ตั้งอยู่บริเวณปั๊มน้ำมัน และ (6) ร้านอาหารที่เป็นรถเข็นขายอาหาร

3.2 การวางโครงสร้างและตำแหน่งงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานและแผนกิจกรรมรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน จะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมตลอดปีว่าจะเกิดงานสำคัญอะไรขึ้นบ้าง เพื่อเตรียมพร้อมต่อการวางแผนการปฏิบัติงานในเดือนถัดไป (กรภัทร์ สุทธิดารา, 2552, น. 78-79) เมื่อมีแผนการปฏิบัติงานแล้วต้องประเมินงานแต่ละงานต้องใช้คนกี่คน เมื่อจ้างงานมาแล้วทำงานได้พอดีกับคน จากนั้นการกำหนดแต่งงานและวางโครงสร้างองค์การโดยตั้งชื่อเรียกตำแหน่งงานที่จะทำโดยเจ้าของธุรกิจ อาจจะกำหนดให้ตำแหน่งตนเองเป็นผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป กรรมการผู้จัดการ หรือตำแหน่งใดก็ได้ ในขณะที่ตำแหน่งของพนักงาน ควรจะมีชื่อสัมพันธ์กับงานที่ทำ เช่น แม่ครัว พนักงานเสิร์ฟ นักบัญชี นักประสานงาน หรือถ้าให้ทำหลายๆ อย่างในสำนักงาน เรียกว่า ธุรกิจการทั่วไป (กรภัทร์ สุทธิดารา, 2552, น. 82) โดย กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 73) ได้กล่าวถึงตำแหน่งงานโดยทั่วไปในธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีดังนี้

1. ผู้จัดการสาขา (Manager) ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานของร้านอาหารทั้งหมดและเป็นตัวแทนของเจ้าของธุรกิจ
2. หัวหน้าพ่อครัว (Chef) ทำหน้าที่รับผิดชอบการผลิตอาหารทั้งหมด และการบริหารครัวและควบคุมพนักงานในครัว
3. แคชเชียร์ (Cashier) ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการเก็บเงิน รับโทรศัพท์ ตรวจสอบความถูกต้องของใบสั่งอาหาร และช่วยดูแลด้านบริการ
4. หัวหน้าบาร์ (Head bartender) ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบาร์ ควบคุมพนักงานบาร์เทนเดอร์และเครื่องดื่มทั้งหมด
5. หัวหน้าพนักงานบริการ (Captain) ทำหน้าที่รับผิดชอบควบคุมพนักงานบริการ ดูแลการขายอาหารและบริการทั้งหมดภายในร้านอาหาร
6. พนักงานบริการ (Waiter) ทำหน้าที่รับผิดชอบขายอาหารและบริการลูกค้าในด้านอาหารและเครื่องดื่ม
7. บาร์เทนเดอร์ (Bartender) ทำหน้าที่รับผิดชอบเตรียมเครื่องดื่มและค็อกเทลสำหรับบริการลูกค้า

8. พนักงานครัว (Cook) ทำหน้าที่รับผิดชอบการทำอาหารคาว หวาน ผลไม้ ของหวาน สำหรับลูกค้า

9. พนักงานเตรียมภาชนะและล้างจาน (Steward/Dishwasher) ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลเครื่องมือเครื่องใช้ การจัดเก็บ และการทำความสะอาดทุกอย่างในร้านอาหาร

สำหรับห้องอาหารหรือภัตตาคารขนาดใหญ่ โครงสร้างการบริหารงานอาจแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ (ชลธิชา บุนนาค, 2553, น. 12-13)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Management staff) ได้แก่ เจ้าของกิจการ (Owner) ผู้ถือหุ้น (Stockholder) ผู้จัดการทั่วไป (General manager) ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage manager) ผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยง (Banquet manager) รวมไปถึงบรรดาผู้ช่วยผู้จัดการในแต่ละแผนก หน้าที่ความรับผิดชอบทั่วไปของผู้บริหารระดับสูงจะเน้นในเรื่องของการวางแผนระยะยาววิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจเพื่อแสวงหาโอกาสและปรับกลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งในองค์การขนาดใหญ่ที่เป็นเครือข่าย (Multi-unit chain operations) ผู้บริหารระดับสูงอาจเริ่มจากตำแหน่ง คณะกรรมการอำนวยการ (Board of directors) ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากผู้ถือหุ้น (Stockholders) ส่วนระดับผู้จัดการอาจใช้ตำแหน่งผู้อำนวยการ (Director) แทน

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management staff) ได้แก่ ผู้จัดการห้องอาหารและห้องครัว (Restaurant manager/Coffee shop manager/Executive chef) ซึ่งจะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง หรือตามนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้ หรืออาจมีส่วนในการกำหนดนโยบายร่วมกับผู้บริหารระดับสูง โดยความรับผิดชอบจะจำกัดอยู่เฉพาะในส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น เช่น ผู้จัดการเครื่องดื่ม (Coffee shop manager) มีอำนาจดูแลเฉพาะงานแผนกประกอบอาหารหรืออาหาร ผู้บริหารระดับกลางอยู่ในตำแหน่งหลักตรงกลางของสายงานการบังคับบัญชา (Key positions) ที่ข่าวสารภายในองค์การผ่านขึ้น-ลง ความรับผิดชอบจะเกี่ยวกับการวางแผนระยะสั้น การให้คำแนะนำกับหัวหน้างาน (Supervisors)

3. ผู้บริหารระดับต้น (Supervisory staff) ได้แก่ พนักงานในระดับหัวหน้างาน (Supervisor/Head waiter/Captain/Sous chef) ซึ่งจะรับคำสั่งจากผู้บริหารระดับกลางอีกต่อหนึ่ง ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับหัวหน้างานจัดได้ว่าเป็นผู้เชื่อมต่อ (Linking pins) ซึ่งหมายความว่าพวกเขาเป็นตัวแทนของผู้บริหารระดับสูงในการสั่งการลงมายังพนักงาน และในขณะเดียวกันมีหน้าที่ถ่ายทอดความต้องการของพนักงานระดับล่างขึ้นไปให้ผู้บริหารรับทราบ หัวหน้างานมักต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน (Technical skills) มากกว่าผู้บริหารระดับอื่น

รับผิดชอบงานในส่วนของการจัดทำตารางปฏิบัติงานของพนักงาน และให้ความช่วยเหลือพนักงานในการบริการอาหารและเครื่องดื่มแก่แขกในช่วงเวลาเร่งด่วนของมื้ออาหารทุกช่วงเวลา

4. พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation staff) คือพนักงานที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ตามห้องอาหารต่างๆ และห้องครัว เช่น พนักงานบริการ (Waiter/Waitress) พนักงานผสมเครื่องดื่ม (Bartender) พนักงานต้อนรับ (Hostess) ผู้ช่วยเสิร์ฟอาหาร (Busboy/Busgirl) พ่อครัวประจำแผนก (Cook/Chef de partie)

ผู้จัดการสาขา (Outlet managers) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการร้านอาหารและภัตตาคาร ส่วนห้องอาหารประเภทอื่นๆ ในโรงแรมก็มีผู้บริหารระดับผู้จัดการดูแลเช่นกัน โดยเรียกตำแหน่งตามห้องอาหารที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ ผู้จัดการห้องอาหารและห้องครัว (Coffee shop manager/Lounge manager/Bar manager/Room manager) โดยแต่ละตำแหน่งจะรับผิดชอบงานภายในพื้นที่ของตน และมีพนักงานปฏิบัติการในตำแหน่งต่างๆ ลดหลั่นกันลงมาตามความเหมาะสม (ชลธิชา บุญนาค, 2553, น. 24) ดังนั้น ความรู้ในเรื่องอาหารและเครื่องดื่มเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่พนักงานบริการทุกตำแหน่งจะต้องศึกษารายละเอียด เพื่อให้คำแนะนำกับลูกค้าใช้บริการได้อย่างถูกต้อง แต่การที่จะสร้างความประทับใจให้แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มต้องอาศัยความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานเช่นกัน ซึ่งการปฏิบัติงานในส่วนของการบริการอาหารและเครื่องดื่มเป็นเรื่องของการใช้ทักษะที่พนักงานต้องฝึกฝนจนเกิดความชำนาญนอกเหนือไปจากเรียนรู้ทางทฤษฎี ดังนั้นทางสถานประกอบการจึงจำเป็นต้องวางระเบียบปฏิบัติในการทำงานทั้งระเบียบปฏิบัติเฉพาะบุคคล (Personal Rules) และทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ (Working skills) อย่างเคร่งครัด (ชลธิชา บุญนาค, 2553, น. 389)

สรุปได้ว่า โครงสร้างและตำแหน่งงานของธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Management staff) ได้แก่ เจ้าของกิจการ (Owner) ผู้ถือหุ้น (Stockholder) ผู้จัดการทั่วไป (General manager) ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage manager) ผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยง (Banquet manager) ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานของร้านอาหารทั้งหมดและเป็นตัวแทนของเจ้าของธุรกิจ

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management staff) ได้แก่ ผู้จัดการห้องอาหารและห้องครัว (Restaurant manager/Coffee shop manager/Executive chef) ส่วนครัวทำหน้าที่รับผิดชอบการผลิตอาหารทั้งหมด รวมทั้งการบริหารครัวและควบคุมพนักงานในครัว และส่วน

บริการทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการเก็บเงิน รับโทรศัพท์ ตรวจสอบความถูกต้องของใบสั่งอาหาร และช่วยดูแลด้านบริการ

3. ผู้บริหารระดับต้น (Supervisory staff) ได้แก่ พนักงานในระดับหัวหน้างาน (Supervisor/Head waiter/Captain/Sous chef) ส่วนครัวทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบาร์ ควบคุมพนักงานบาร์เทนเดอร์และเครื่องดื่มทั้งหมด และส่วนบริการทำหน้าที่รับผิดชอบควบคุม พนักงานบริการ ดูแลการขายอาหารและบริการทั้งหมดภายในร้านอาหาร

4. พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation staff) ได้แก่

4.1 พนักงานบริการ (Waiter) ทำหน้าที่รับผิดชอบขายอาหารและบริการ ลูกค้าในด้านอาหารและเครื่องดื่ม

4.2 บาร์เทนเดอร์ (Bartender) ทำหน้าที่รับผิดชอบเตรียมเครื่องดื่มและ ค็อกเทลสำหรับบริการลูกค้า

4.3 พนักงานครัว (Cook) ทำหน้าที่รับผิดชอบการทำอาหารคาว หวาน ผลไม้ ของหวาน สำหรับลูกค้า

4.4 พนักงานเตรียมภาชนะและล้างจาน (Steward/Dishwasher) ทำหน้าที่ รับผิดชอบดูแลเครื่องมือเครื่องใช้ การจัดเก็บ และการทำความสะอาดทุกอย่างในร้านอาหาร

3.3 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการประกอบธุรกิจ

การทำธุรกิจมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเริ่มต้นจากการตั้งคำถาม เพื่อประเมิน สถานการณ์ตลาดทางธุรกิจอาหารอย่างจริงจัง โดยการตั้งคำถาม 5 ข้อ มีดังนี้ (กมล รัตนวิระกุล, 2549, น. 17-18)

1. ร้านอาหารในฝันอยู่ในตำแหน่งใดของตลาด
2. ลูกค้าในบริเวณนั้นมีความต้องการร้านอาหารแบบที่กำลังจะเปิดหรือไม่
3. ร้านอาหารลักษณะนั้นมีคู่แข่งอยู่แล้วหรือไม่ หากมีอยู่แล้วจะมีอะไรเหนือกว่า คู่แข่ง
4. ร้านอาหารควรเปิดในทำเลใดที่เหมาะสมและจะหาได้หรือไม่
5. สภาพเศรษฐกิจในท้องถิ่นนั้นๆ เป็นอย่างไร

หลังจากการตั้งคำถาม ให้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลก่อนประกอบธุรกิจจะลดความเสี่ยง ในการลงทุน และทำให้กระบวนการตัดสินใจ รอบคอบ ไม่ผิดพลาด ทำให้โอกาสการทำธุรกิจให้ สำเร็จมีมากขึ้น โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม ได้แก่ (กมล รัตนวิระกุล, 2549, น. 21-26)

1. ท่าเลที่ตั้งของร้านอาหารหรือภัตตาคาร เป็นปัจจัยประการแรกที่สำคัญที่สุด ก่อนเปิดร้านอาหารต้องศึกษาความสัมพันธ์ของทำเลและจำนวนประชากรที่อยู่อาศัยในละแวกนั้น ที่มีโอกาสจะเป็นลูกค้าที่จะใช้บริการได้หรือไม่

2. พฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งเป็นปัญหาเศรษฐกิจถดถอย มิได้เป็นอุปสรรคมากนัก สำหรับธุรกิจภัตตาคาร เพราะอาหารยังเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ โดยปัจจุบันคนต้องเดินทางไกล ระหว่างบ้านและที่ทำงาน ไม่มีเวลาทำอาหารเอง ต้องรับประทานอาหารนอกบ้าน ผู้บริโภคอีกกลุ่มหนึ่ง คือ นักท่องเที่ยวและคนเดินทางที่ต้องใช้บริการอาหารนอกบ้านอยู่แล้ว และจากการศึกษา พฤติกรรมการครองเรือนของหนุ่มสาว พบว่า ครอบครัวสมัยใหม่จะมีบุตรเพียง 1-2 คน และมีแนวโน้มรับประทานอาหารนอกบ้านมากกว่าครอบครัวขนาดใหญ่ เพราะการทำครัวที่บ้านสำหรับ จำนวนน้อยคน จะแพงกว่าการทำอาหารสำหรับครอบครัวที่มีสมาชิกมาก จากการสำรวจยังพบว่า สามี่ ภรรยา ที่ยังไม่มีลูกนิยมรับประทานอาหารนอกบ้าน แต่ครอบครัวใหญ่รับประทานอาหาร นอกบ้านน้อย เพราะแต่ละครั้งต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง จากการสำรวจขนาดของครอบครัวไทย

3. ประเภทธุรกิจและอุตสาหกรรมในบริเวณใกล้เคียง โดยการศึกษาสภาพของ ธุรกิจอุตสาหกรรมในละแวกใกล้เคียง เพื่อประเมินศักยภาพในการใช้จ่ายและการบริโภคของ พนักงานและคนทำงานในบริเวณ เช่น ท่าเลอยู่ใกล้นิคมอุตสาหกรรม ซึ่งมีคนงานจำนวนมาก ย่อม ชี้ให้เห็นศักยภาพของการใช้จ่ายของคนงานที่มีค่าแรงไม่สูงนัก ต้องการบริโภคอาหารราคาไม่แพง หากจะเปิดร้านอาหารในบริเวณนี้ ต้องขายอาหารราคาถูก ง่าย และรวดเร็ว แต่ไม่จำเป็นต้อง บริการมาก ดังนั้น การขายอาหารประเภทใด ต้องคำนึงถึงกลุ่มลูกค้าและบริการเพื่อให้สนองความ ต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย

4. อุตสาหกรรมท่องเที่ยว หากท่านวางแผนที่จะเปิดร้านอาหารในจังหวัดที่เป็น แหล่งท่องเที่ยว หรือในย่านที่มีนักท่องเที่ยวมากในกรุงเทพมหานคร จำเป็นต้องศึกษาปริมาณ นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในไทยปีละกี่คน หรือในแหล่งท่องเที่ยวใหญ่ เช่น พัทยา ภูเก็ต สมุย และ เชียงใหม่ เป็นต้น ดังนั้น หากท่านจะเปิดร้านอาหารสำหรับนักท่องเที่ยว ตัวเลขนักท่องเที่ยวจะมี ส่วนสำคัญในการประกอบการตัดสินใจ

5. ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในบริเวณใกล้เคียง การเติบโตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในบริเวณใกล้ทำเลของภัตตาคารที่วางแผนไว้ เป็นดัชนีชี้สภาพเศรษฐกิจและกำลังซื้อของ ประชาชน หากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เฟื่องฟู แสดงว่า ประชากรทั่วไปมีรายได้ดี สามารถจับจ่ายได้ สบาย ไม่ต้องพะวงมากนักในเรื่องการใช้จ่ายด้านอาหารการกิน หรือในกรณีที่มีหมู่บ้านจัดสรร

เกิดขึ้นใหม่ มีประชากรย้ายมาอยู่มากขึ้น ร้านอาหารก็จะเป็นปัจจัยจำเป็นสำหรับผู้บริโภคที่มาอยู่อาศัยในบริเวณนั้น

6. คู่แข่งขัน ปัจจุบันธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม สามารถแยกได้เป็นหลายประเภท เช่น ภัตตาคาร สวนอาหาร ศูนย์อาหาร ฟาสต์ฟู้ด คาเฟ่ เป็นต้น นักลงทุนและผู้บริหาร จำเป็นต้องศึกษาว่าในประเภทธุรกิจที่คุณสนใจนั้น มีคู่แข่งรายอื่นๆ ได้เปิดบริการอยู่ก่อนแล้วหรือยัง หากร้านอาหารตามแนวคิดของคุณจะเปิดบริการเป็นแห่งแรกถือเป็นเรื่องที่ดี และต้องพิจารณากลุ่มประชากรในชุมชน และกลุ่มลูกค้าในอนาคตเหล่านี้ นิยมบริโภคอาหารชนิดใด อาหารจีน เวียดนาม เม็กซิกัน หรือรับประทานอาหารง่ายๆ อย่างก๋วยเตี๋ยวลูกชิ้น หรือขนมจีน ข้าวแกง เป็นต้น

โดยทั่วไปผู้ประกอบการธุรกิจจะสนใจในเรื่องต้นทุนและตลาดลูกค้าเป็นหลัก การประกอบธุรกิจที่เป็นการค้ามุ่งผลกำไรจะสนใจต่อความต้องการของตลาดลูกค้ามาก ในขณะที่การประกอบธุรกิจที่ไม่หวังผลกำไรจะสนใจต่อต้นทุนมากกว่า ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนกำหนดลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจมีดังนี้ (ฉลองศรี พิมลสมพงศ์, 2554, น. 1-3)

1. การศึกษาวิเคราะห์ภาวะของตลาดและความเป็นไปได้ของธุรกิจ

1.1 ศึกษาสภาพของตลาดที่แท้จริง ความเสี่ยงภัยในการลงทุนและสภาพการแข่งขัน โดยสำรวจจากธุรกิจที่เปิดดำเนินการอยู่ในขณะนั้น

1.2 โอกาสที่เหมาะสมที่สุดในการลงทุนเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ หมายถึง การได้กำไรและสามารถกระทำกิจกรรมทางธุรกิจบางอย่างเพื่อให้ได้ประโยชน์คุ้มค่าแก่สังคมอีกด้วย

1.3 การหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม ให้ความสะดวกแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ

1.4 การกำหนดนโยบาย การวางแผนดำเนินการ การจัดการที่เหมาะสมในเรื่องสินค้าและการบริการ

1.5 การวางแผน การเลือกขนาด และการออกแบบตกแต่งห้องอาหาร

1.6 การกำหนดประเภทของลูกค้า ความถี่ และจำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการแต่ละครั้ง

1.7 ฤดูกาลและปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกค้า

1.8 การตัดสินใจดำเนินการอย่างอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า

1.9 สภาพเศรษฐกิจในบริเวณที่ธุรกิจสามารถครอบคลุมความต้องการของตลาด รายได้ของประชาชน

1.10 โอกาสที่จะปรับปรุงและขยายกิจการต่อไปในอนาคต

2. ต้นทุน ได้แก่ ต้นทุนรวมในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) และต้นทุนผันแปร (Variable cost) ถ้าธุรกิจใดมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายคงที่ในอัตราสูง ก็จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อตลาดลูกค้ามาก แสวงหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด แต่ถ้าธุรกิจดำเนินงานโดยมีต้นทุนผันแปรในอัตราที่สูง และมีค่าใช้จ่ายคงที่ต่ำก็จะให้ความสนใจเรื่องต้นทุนมากกว่า

3. ลักษณะตลาดและความต้องการของลูกค้า ความต้องการจำเป็น ความต้องการพื้นฐาน ความต้องการความแปลกใหม่ ความต้องการในอนาคต ระดับของผู้ซื้อตามชั้นของสังคม ลักษณะของการมาใช้บริการ ระดับรายได้ อาชีพ ทักษะคติ ความชอบ รสนิยม พฤติกรรมการบริโภค เพื่อเลือกสรรอาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ มีการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการประเมินผลการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงแก้ไข พยายามหาเทคนิคและวิธีต่างๆ ทางการตลาด เพื่อจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการให้มากที่สุด เพิ่มอัตราการหมุนเวียนของลูกค้าที่คาดว่าจะมาใช้บริการ ถ้าความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป เช่น มาใช้บริการน้อยลง หรือมาไม่สม่ำเสมอ จะมีผลกระทบต่อยอดขายและกำไรสุทธิได้ โดยเฉพาะธุรกิจที่เปิดดำเนินการโดยใช้ต้นทุนที่สูง อาจขาดทุน หรือได้กำไรเป็นบางวัน นอกจากนี้ควรศึกษาอิทธิพลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าด้วย เช่น ฤดูกาล ยอดขายและกำไรอาจจะสูงเฉพาะช่วงเดือนมีนาคม ถึงพฤษภาคม ซึ่งเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว แต่ช่วงอื่นๆ ยอดขายลดลง โดยเฉพาะฤดูฝน ผู้ประกอบธุรกิจควรหาทางส่งเสริมการขาย การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือกิจกรรมทางการตลาดอื่นๆ ที่จะช่วยดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการสม่ำเสมอตลอดปี

4. ลักษณะการประกอบการ นโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผนของผู้ประกอบธุรกิจ ต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าประเภทใด เช่น ลูกค้า นักธุรกิจ นักท่องเที่ยว นักศึกษา องค์การภาครัฐ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ลูกค้าทั่วไป ฯลฯ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีลักษณะการบริโภคไม่เหมือนกัน การวางแผนการดำเนินงาน ได้แก่

4.1 การประมาณการความต้องการของลูกค้าและการขายล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการผลิตอาหารมากหรือน้อยเกินไป ลดปัญหาของเหลือ (Leftover)

4.2 การประมาณการรายได้ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การจัดการบัญชี การเงิน การตลาด และการขาย วิเคราะห์งบการเงินเพื่อประมาณการหมุนเวียนของเงินทุน ตลอดจนการคำนวณหาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

4.3 การวางแผนควบคุมต้นทุน โดยเฉพาะวัตถุดิบที่มีลักษณะเน่าเสียง่าย และต้องนำมาใช้เตรียมการในการผลิตอาหาร

4.4 การวางแผนการเตรียมการในการผลิต การขายและให้บริการอาหาร ความรู้ เทคนิคขั้นตอน วิธีและความสามารถในการผลิตอาหารและเครื่องมือที่มีคุณภาพ ถูกหลักโภชนาการ และตรงกับรสนิยมของลูกค้า ลักษณะของรายการอาหาร เวลาการปรุงและเวลาที่ต้องใช้ในการรับประทานแต่ละครั้ง ตลอดจนการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การตกแต่ง และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งเป็นตัวกำหนดระดับและมาตรฐานของการบริการ

5. ลำดับขั้นตอนของการบริหารธุรกิจ แบ่งตามระดับความรับผิดชอบในการบริหาร ได้แก่

5.1 การจัดการและการควบคุมธุรกิจ มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ดูแล

5.2 การดำเนินงานธุรกิจ มีผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ดูแล

5.3 การปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ มีผู้บริหารระดับต้น หรือหัวหน้างานเป็นผู้ดูแล

5.4 การปฏิบัติงานของพนักงาน ตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นแรงงานที่ได้รับการอบรมฝึกฝนมาเป็นอย่างดี

ผู้ลงทุนควรมีการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดหลายๆ ด้านก่อนการตัดสินใจลงทุนในธุรกิจภัตตาคาร เพื่อทราบถึงความเป็นไปได้ในการลงทุน ข้อจำกัด และโอกาสในการประกอบธุรกิจ ดังนี้ (ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2554, น. 181-184)

1. การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการตลาดระดับจุลภาค หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายในกิจการของธุรกิจที่จะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้า ได้แก่ ลักษณะของกิจการ รูปแบบของอาหาร และการบริการ เช่น ห้องอาหารไทย ห้องอาหารสุกี้ ห้องอาหารทะเล

1.1.1 วัตถุดิบที่จะใช้ในการผลิต แหล่งและราคาวัตถุดิบ

1.1.2 พ่อค้าคนกลาง ผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดส่ง

1.1.3 พ่อครัว บุคคลที่มีฝีมือในการปรุงอาหาร ลูกมือ

1.1.4 พนักงานเสิร์ฟ ผู้ให้บริการในส่วนอื่นๆ เช่น การล้างภาชนะ การทำความสะอาด

1.1.5 ปริมาณเงินลงทุนที่จะใช้ในการลงทุน

1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการตลาดระดับมหภาค หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลในวงกว้างต่อการดำเนินกิจการและความสามารถในการให้บริการลูกค้า สภาวะแวดล้อมเหล่านี้ ได้แก่

1.2.1 สภาวะแวดล้อมทางด้านประชากรศาสตร์ หมายถึง โครงสร้างของประชากร ขนาดของครอบครัว อายุ เพศ อาชีพ รายได้ การศึกษา เชื้อชาติ สัญชาติ อัตราการเกิด การประมาณการจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจควรศึกษาเพื่อทราบลักษณะของลูกค้า และสามารถประมาณการจำนวนและอุปสงค์ (Demand) ของลูกค้าในอนาคตได้

1.2.2 สภาวะแวดล้อมทางด้านภูมิศาสตร์ หมายถึง ลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เขตพื้นที่ ย่านทำเลที่ตั้ง และลักษณะทางกายภาพอื่นๆ เพื่อตัดสินใจในการออกแบบ ภัตตาคาร ห้องอาหาร อาจเปิดเป็นห้องโล่งถ้าอากาศดี หรือจำเป็นต้องใช้เครื่องปรับอากาศ หรือต้องปรับปรุงพื้นที่ตลอดจนความสะดวกในการเข้าถึงและการจอดรถ

1.2.3 สภาวะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง ลักษณะความคิด ความนิยม ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมผู้บริโภคของคนในสังคมหรือในท้องถิ่น ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรับประทานอาหาร รสชาติการปรุง เช่น การไม่รับประทานเนื้อวัว เนื่องจากความเชื่อและการนับถือเจ้าแม่กวนอิม การรู้จักสังคมและวัฒนธรรมของลูกค้าช่วยให้การจัดบริการอาหารและเครื่องดื่มถูกใจลูกค้ามากขึ้น

1.2.4 สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่บอกถึงระดับรายได้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างค่าใช้จ่าย สถานะทางการเงินและอำนาจในการซื้อของผู้บริโภค ถ้าผู้บริโภคมีอำนาจการซื้อสูงก็จะเป็นโอกาสที่ดีในการประกอบธุรกิจหรือขยายกิจการให้ใหญ่และหรูหราขึ้น แต่ถ้าภาวะเศรษฐกิจตกต่ำลง อำนาจการซื้อลดน้อยลง ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องปรับปรุงงานหลายส่วนเพื่อยังคงตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือดึงดูดใจลูกค้าให้มาใช้บริการได้ในระดับเศรษฐกิจที่เป็นอยู่

1.2.5 สภาวะแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าการเมืองที่มั่นคงย่อมส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศมั่นคงด้วย และผู้ประกอบการก็จะได้รับผลกระทบนี้โดยตรง เนื่องจากเศรษฐกิจก็คือสภาวะความเป็นอยู่ของประชาชนนั่นเอง

นอกจากนี้การประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มยังต้องศึกษากฎหมาย ระเบียบในการขออนุญาต การดำเนินงาน และการชำระภาษีด้วย

2. การวิเคราะห์ทางการตลาดของธุรกิจ หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ของธุรกิจว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใดบ้าง รวมเรียกว่า SWOT analysis

2.1 จุดแข็ง (Strength) หมายถึง การวิเคราะห์จุดเด่น ข้อดี คุณสมบัติของกิจการที่กำลังดำเนินอยู่ หรือกำลังจะเริ่มกิจการ โดยการเปรียบเทียบและบอกรายละเอียดให้เห็นอย่างชัดเจน เช่น เงินลงทุนสูง ทำเลที่ตั้งดี ผู้จัดการ พ่อครัวและผู้ปรุงอาหารฝีมือดีมาก สามารถปรุงอาหารได้หลายประเภท สามารถหาแหล่งวัตถุดิบได้ง่าย ราคาไม่แพง มีพนักงานบริการที่มีประสบการณ์มาร่วมงาน

2.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง การวิเคราะห์ข้อเสียหรือจุดด้อยภายในกิจการของตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับธุรกิจรายอื่นๆ เช่น มีเงินทุนน้อย ไม่มีพ่อครัวที่มีความสามารถ พนักงานบริการไม่มีประสบการณ์ ฝึกยาก ไม่มีผู้บริหารฝีมือดี ทำเลที่ตั้งไม่ดีพอ ไม่มีที่จอดรถ กิจการมีการรั่วไหล

2.3 โอกาส (Opportunity) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกที่เอื้อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ เช่น สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย ความเป็นอยู่ของประชาชน ความจำเป็นในการบริโภคในช่วงเวลาทำงานที่เร่งรีบ ค่านิยมในการบริโภคที่เปลี่ยนไป

2.4 ข้อจำกัด (Threat) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกที่เป็นตัวสกัดกั้น หรือจำกัดขอบเขตของการดำเนินธุรกิจ เช่น กฎหมายในเรื่องการคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัย และการสุขาภิบาลของภัตตาคาร การก่อสร้างอาคาร

3. การวิเคราะห์ตลาดผู้บริโภคและพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้า หมายถึง การวิเคราะห์เพื่อทราบลักษณะและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ประเภทและรายการอาหารที่ชอบบริโภค ลักษณะอาหาร วิธีการปรุง ราคา ค่านิยม และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริโภคในปัจจุบัน (Actual demand) และการคาดคะเนหรือกระตุ้นให้เกิดความต้องการบริโภคในอนาคต (Potential demand)

4. การวิเคราะห์คู่แข่ง ทั้งคู่แข่งโดยตรงและคู่แข่งอ้อม เพื่อศึกษาศักยภาพของธุรกิจและทราบความสามารถของคู่แข่งเพื่อดีดจุดหรือแย่งชิงลูกค้าให้มาใช้บริการ ภัตตาคารของตนแทน การวิเคราะห์คู่แข่งทำได้โดย

4.1 การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT analysis) ของคู่แข่งชั้นโดยเปรียบเทียบกับกิจการของตน

4.2 การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของคู่แข่งชั้น คือ สินค้าและบริการ (Product) ที่เสนอขายอยู่และลูกค้าติดใจ ราคา (Price) ของอาหารและเครื่องดื่ม ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of distribution) และวิธีการกระจายสินค้า (Place) จนเป็นที่รู้จัก และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ที่ดึงดูดใจให้ลูกค้าไปใช้บริการเร็วขึ้นและบ่อยขึ้น และเมื่อทราบกลยุทธ์ของคู่แข่งชั้น และภคตาคารได้ปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการของตนแล้ว ควรมีการประเมินการตอบโต้ของคู่แข่งชั้นด้วย เช่นเดียวกับ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 26-27) ได้นำหลักการวิเคราะห์ตลาด (SWOT) มาใช้ในการศึกษาวิจัยปัจจัย 4 ประการในการใช้วิเคราะห์ศักยภาพการตลาด ได้แก่

4.2.1 จุดแข็ง (Strength) ลักษณะที่โดดเด่นของภคตาคารที่จะเสนอบริการต่อประชาชนในด้านการตกแต่ง บรรยากาศ หรือเอกลักษณ์ของอาหาร เช่น ไทย จีน ญี่ปุ่น อิตาลีเลียน เป็นต้นหรือจุดแข็งในด้านทำเล เช่น ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า อยู่ใกล้สถานีรถไฟฟ้า

4.2.2 จุดอ่อน (Weakness) ปัญหาที่เห็นได้ชัด เช่น ปัญหาการจราจร รถติด รายการอาหารไม่เด่น ทำเลร้านอาหารไม่มีที่จอดรถ หรือการขาดประสบการณ์ในการทำธุรกิจอาหารมาก่อน

4.2.3 โอกาส (Opportunity) โอกาสทางธุรกิจสูง เช่น ไม่มีคู่แข่งที่ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน ร้านอาหารอยู่ในแหล่งชุมชน หรือบริเวณที่เป็นศูนย์กลางธุรกิจ ศูนย์ราชการ

4.2.4 อุปสรรค (Threat) ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพราะผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎระเบียบข้อบังคับ เรื่องเวลาเปิด-ปิดบริการ การข่มขู่สาธยายอุปโภค ปัญหาการจราจร

กรภัทร์ สุทธิดารา (2552, น. 42-49) กล่าวว่า การผลิตสินค้าให้ขายได้เป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจ โดยผู้ประกอบการต้องเข้าใจหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

1. การเข้าใจลูกค้าให้ดีกว่าคู่แข่ง การทำสินค้าที่ขายได้ไม่ใช่เรื่องยาก ถ้าเราเข้าใจความต้องการของคนซื้อ “ปลูกเรือนตามใจผู้อยู่ ผูกอุ้มตามใจผู้นอน” เป็นคำพังเพยโบราณที่ใช้ได้ผลดีที่สุดในการสร้างธุรกิจเพราะเราไม่ได้เป็นคนใช้สินค้า ลูกค้าต่างหากที่เป็นคนใช้ ถ้าเราไปทำสินค้าตามที่เรารอบคนเดียว แล้วใครจะมาจ่ายเงินซื้อสินค้าเรา

1.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย โดยการจะเข้าใจลูกค้านั้นไม่่ง่ายนัก เพราะลูกค้ามีมากมาย ต่างจิตต่างใจ อายุ อาชีพ รายได้ก็มีผลให้มีความชอบที่ไม่เหมือนกัน เราจึงต้อง

ประเมินลักษณะของลูกค้าที่จะซื้อของของเราให้ออกมาอย่างชัดเจนก่อน เมื่อทราบกลุ่มลูกค้าแล้ว ก็ต้องเข้าไปสอบถามคนกลุ่มนี้ว่าเขายากได้อาหารอะไร รสชาติแบบไหน ราคาเท่าไรกัน

1.2 สอบถามลูกค้าด้วยแบบสอบถาม การสอบถามที่ง่ายที่สุดก็คือ การเตรียมคำถามไว้ก่อนแล้วไปสัมภาษณ์ ยิ่งถ้ามีสินค้าเตรียมไว้ก่อน แล้วนำไปพูดคุยเพื่อให้ได้ข้อมูล โดยอาจจะคุยสั้นหรือยาวก็ได้ เพื่อให้ได้ภาพรวมของความชอบของลูกค้ามากที่สุด พูดคุยไปสัก 10-20 คน คุณก็จะเข้าใจสิ่งที่ลูกค้าอยากได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งนั่นเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเราจะออกแบบสินค้า และบริการขึ้นมาตามนั้น การสอบถามไม่จำเป็นต้องทำแค่ครั้งเดียว หากคำถามไม่ตรง คุณก็สามารถปรับเปลี่ยน และนำมาถามใหม่ได้ นอกจากนี้หากมีอาหารตัวอย่างให้ทดลองชิมก็สามารถนำมาทดสอบได้ในครั้งต่อไป ทำให้เกิดความมั่นใจ เราเข้าใจลูกค้าจริงๆ แล้วจึงค่อยไปสู่ขั้นตอนต่อไป

2. รู้จักคู่แข่ง เราก็ต้องมาสำรวจคู่แข่งว่า หากลูกค้าไม่ซื้อของเราเขาจะไปซื้อของใคร การพยายามสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งจะเป็นการดีแต่ถ้าสร้างความแตกต่างไม่ได้ อย่างน้อยก็ต้องทำให้ดีกว่าในเรื่องที่คู่แข่งมีข้อผิดพลาดของคนเริ่มธุรกิจหลายๆ คนคือ คิดว่าแค่ขายราคาถูกกว่าก็ชนะแล้ว วิธีคิดแบบนี้ใช้ไม่ได้ผล เพราะคู่แข่งก็ตัดราคาลงได้ ในที่สุดก็จะมีกำไรกันทั้งคู่ การตัดราคาจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควร ซึ่งการเอาชนะคู่แข่งให้คู่แข่งเจ๊งไปเลย เป็นสิ่งที่ไม่ควรคิด เพราะเขาก็มีฝีมือพอตัวจึงทำธุรกิจได้ เราจึงควรหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยตรง หันไปสร้างความแตกต่างที่ดูเข้าท่าในสายตาของลูกค้าของเราดีกว่า

3. ตั้งชื่อให้จำได้ง่าย การทำธุรกิจนั้นจะต้องคิดชื่อให้ดีตั้งแต่แรก เพราะลูกค้าจะจำได้ และยังเกิดความเชื่อถือในตัวสินค้าไปด้วย มีคนเคยวิจัยว่า ชื่อที่จำได้ง่ายไม่ควรมีย่อเกิน 4 ตัว เช่น COKE และ NIKE แต่ก็ไม่แน่ว่าจะไปหากชื่อที่ตั้งมาน่าจดจำ นอกจากที่กล่าวมาแล้ว การตั้งชื่อยังมีเทคนิคอื่นอีกมากมาย ได้แก่

3.1 ใช้ชื่อและนามสกุล ชื่อย่อ หรือฉายาของเจ้าของ เช่น หมูกระทะสมรักษ์ วิธีนี้มีข้อดีที่แสดงถึงความมั่นใจของผู้ทำธุรกิจ แต่ก็มีข้อเสียคือถ้าชื่อเจ้าของไม่เพราะ ยาวเกินไป หรือไม่เข้ากับสินค้าก็ไม่เหมาะสม

3.2 ใช้ชื่อแสดงลักษณะของสินค้า เช่น Family Mart ซึ่งหมายถึง ตลาดของครอบครัว ข้อดีคือ ลูกค้าจะเข้าใจคุณค่าของสินค้าเราทันที แต่ก็มีข้อเสียคือมักจะยาว และสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้ยาก

3.3 ใช้ชื่อสั้นๆ คิดขึ้นมาใหม่ เช่น PEPSI เป็นชื่อที่ถูกคิดขึ้นมาโดยไม่มี ความหมาย และเน้นให้เกิดการจำได้ง่าย แต่ก็มีข้อเสียคือ ต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจ หากไม่มีการ

โฆษณาภาพ ลูกค้าก็จะไม่สามารถจำได้ว่าเป็นสินค้าอะไร ธุรกิจที่ไม่มิงโฆษณามากนัก จึงมักตั้งชื่อในลักษณะนี้ให้ความหมายโดยนัยสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ โดยนำคำศัพท์มารวมกัน เช่น Photohut เป็นร้านขายกล้องถ่ายรูป จึงใช้คำว่า Photo ซึ่งเขานำคำมาผสมกัน ทำให้เข้าใจได้ง่าย

3.4 ใช้ชื่อย่อ เช่น AIA ชื่อดีคือ ตั้งได้ง่ายและสั้น แต่ข้อเสียคือ จำยาก และถ้าลูกค้าไม่ทราบว่าย่อมาจากอะไร ก็จะไม่มีความหมาย

3.5 ตั้งขึ้นมาเลยตามความชอบของเจ้าของ เช่น ร้านโชคดี ตั้งแบบนี้มีข้อดีก็คือ เราจะมีรู้สึกดีเพราะเป็นชื่อที่เราชอบ แต่ลูกค้าจะเข้าใจตรงกันหรือไม่ นั่นก็ต้องสอบถามลูกค้าเอาเอง

4. โลโก้ และสโลแกน

4.1 โลโก้ (Logo) หรือเครื่องหมายการค้า มักใช้เป็นภาพที่ทำให้เกิดการจดจำสินค้าหรือตัวองค์กรได้ดี เช่น ถ้าเราพูดถึงรูปดาว 3 แฉก ทุกคนก็นึกถึงรถเบนซ์ หรือถ้าพูดถึงรูปดอกบัว ก็นึกถึงธนาคารกรุงเทพ เป็นต้น โดยโลโก้ที่ดีควรจะจดจำได้ง่าย แบ่งแยกจากสินค้าของบริษัทอื่นๆ อย่างชัดเจนไม่เช่นนั้นหากคุณโฆษณา ลูกค้าก็อาจจะสับสนว่าเป็นโฆษณาของใคร และซื้อสินค้าผิดได้

4.2 สโลแกน (Slogan) หรือคำขวัญ นิยมแต่งเป็นประโยคกระทัดรัดที่จดจำได้ง่าย เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าใจถึงจุดเด่นของตัวสินค้า หรือองค์การได้อย่างรวดเร็ว เช่น ปตท. พลังไทย เพื่อไทย หรือธนาคารกรุงเทพ บริการทุกระดับประทับใจ ซึ่งสโลแกนนี้จะเปลี่ยนแปลงไปบ่อยๆ แล้วแต่ว่าตอนนั้นบริษัทจะเน้นเรื่องใด เมื่อเราคิดสโลแกนออก ก็ควรจะใส่ไว้คู่กับโลโก้ เพื่อเพิ่มความเข้าใจให้กับลูกค้า เช่น ที่สูง นามบัตร กล้องผลิตภัณฑ์โฆษณา หรือแม้แต่เสื้อยืด ก็ใส่ลงไปได้ ดีกว่าจะใส่โลโก้เพียงอย่างเดียว ซึ่งคนทั่วไปยังอาจจะไม่รู้จักรับบริษัทของเราไม่เหมือนบริษัทใหญ่ๆ เช่น NIKE และ APPLE ที่ใส่แค่โลโก้ คนทั่วไปก็รู้แล้วว่าขายอะไร

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเปรียบเสมือนขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจควรศึกษาสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมายและสังคมที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจ ควรมีการวางแผนการตลาดอย่างรอบคอบ วิเคราะห์ธุรกิจของคู่แข่ง ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจการบริการอาหารและเครื่องดื่มมีการพัฒนาไปมาก จากการบริการอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสวัสดิการมาเป็นธุรกิจที่มีการจัดการและการวางแผนอย่างเป็นระบบ สามารถทำกำไรได้มาก และขยายงานอาชีพที่มีฝีมือออกไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเห็นได้จากการบริการอาหารและเครื่องดื่มด้วยรสชาติที่เป็นเลิศ การปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการและความสำเร็จเป็นเยี่ยม (ฉลองศรี พิมลสมพงศ์, 2554, น. 4)

3.4 ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

การประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มอาจประสบปัญหาที่เป็นสาเหตุของความเสียหายและความล้มเหลวได้ดังนี้ (ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2554, น. 9-10)

1. การบริหาร ได้แก่

1.1 ขาดการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องเงินทุน ไม่ได้วางแผนอย่างรัดกุมว่าจำนวนเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจในแต่ละเรื่องควรจะใช้เรื่องละประมาณเท่าใด

1.2 ผู้ประกอบธุรกิจหรือผู้บริหารขาดประสบการณ์ในการดำเนินงาน ต้องจ้างผู้มีประสบการณ์หรือพึ่งพอครัวเป็นส่วนใหญ่ ถ้าผู้รับจ้างมีประสบการณ์ไม่มากนัก ไม่ซื่อสัตย์ ไม่อดทน อาจทำให้ธุรกิจประสบปัญหาได้

1.3 การตั้งราคาไม่เหมาะสม อาจตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งที่ประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มประเภทเดียวกัน ราคาเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า การตั้งราคาที่แตกต่างจากคู่แข่งควรใช้ในกรณีที่ลักษณะของอาหารและบริการแตกต่างจากคู่แข่งอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด

2. การบริการ ได้แก่

2.1 การผลิตรสชาติและคุณภาพของอาหารไม่ตรงกับรสนิยมของลูกค้า ไม่คงที่ แสดงถึงความไม่เอาใจใส่ของผู้ประกอบการ

2.2 การบริการของพนักงานทุกระดับ พนักงานไม่เอาใจใส่ลูกค้า บกพร่องต่อหน้าที่ กิริยาท่าทาง วาจาไม่สุภาพ ขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการให้บริการ แสดงถึงความไม่ใส่ใจในการฝึกอบรมพนักงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานประสานกันระหว่างห้องครัวกับพนักงานบริการ

2.3 บรรยากาศของห้องอาหารไม่ดี ไม่ถูกสุขลักษณะ ไม่รักษาความสะอาด อากาศร้อนหรืออับชื้นเกินไป มีเสียงดังอีกที หรือมีแสงสว่างไม่พอเพียง อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด

2.4 ท่าเลที่ตั้งไม่เหมาะสม เช่น ไกลจากที่ชุมชนมากเกินไป ทางเข้าไม่สะดวก ไม่มีที่จอดรถอย่างเพียงพอ ไม่ปลอดภัย หรืออยู่ในบริเวณที่มีการจราจรคับคั่งมาก

3. การวางแผนการตลาด ขาดการวางแผนและพัฒนาแผนการตลาดที่ดี ไม่รู้จักหรือไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ส่วนประสมการตลาด (Marketing mix) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการได้ การปรับราคามุ่งหวังผลกำไรมากขึ้น โดยไม่ได้พิจารณาถึงผลประโยชน์คุ้มค่าที่

ลูกค้าควรจะได้รับ ขาดช่องทางการจัดจำหน่าย และความร่วมมือทางธุรกิจ รวมทั้งขาดการส่งเสริมการขาย การโฆษณา ประชาสัมพันธ์เท่าที่ควรจะเป็น ซึ่งจะทำให้ลูกค้ารู้จักน้อยลง การโฆษณาและการส่งเสริมการขายอาจช่วยเพิ่มปริมาณการขายได้ในระยะสั้น แต่ในระยะยาวอาจไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าขาดการวางแผนการตลาดที่ดีและรอบคอบ

ดังนั้น ความเสี่ยงและความล้มเหลวในการประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบด้วย (1) การบริหาร ได้แก่ ขาดการวางแผนเรื่องเงินทุน ขาดประสบการณ์ในการดำเนินงาน ไม่ซื่อสัตย์ ไม่อดทน การตั้งราคาไม่เหมาะสม สูงกว่าคู่แข่ง (2) การบริการ ได้แก่ รสชาติและคุณภาพของอาหารไม่คงที่ การบริการของพนักงานไม่เอาใจใส่ลูกค้า บรรยากาศของห้องอาหารไม่ดี ไม่ถูกสุขลักษณะ ไม่รักษาความสะอาด และทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม (3) การวางแผนการตลาดที่ดี ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด หากขาดปัจจัยเหล่านี้ในระยะยาวอาจไม่ประสบผลสำเร็จ

3.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของร้านอาหารจำเป็นต้องคิดอย่างสร้างสรรค์ มองหาสิ่งแปลกใหม่ และพยายามสร้างความแตกต่าง (Concept differentiation) เพื่อสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคในการทำธุรกิจอาหารให้ประสบความสำเร็จ (กมล รัตนวิระกุล, 2549, น. 10) โดย กรภัทร์ สุทธิดารา (2552, น. 54-74) กล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของความสำเร็จในการทำธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารทั้ง 4 ประการ ได้แก่ (1) สินค้า (Product) (2) ราคา (Price) (3) สถานที่ขาย (Place) และ (4) การประชาสัมพันธ์ (Promotion) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 4P มีรายละเอียดดังนี้

1. สินค้า (Product) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องให้ความสนใจกับตัวสินค้าที่ขายให้มากทั้งในเรื่องคุณภาพ และมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของลูกค้า

2. ราคา (Price) การตั้งราคาผิด อาจจะทำให้กำไรหายไปเป็นเท่าตัว หรือแม้กระทั่งขาดทุน การตั้งราคาจึงเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง สำหรับในกรณีที่ต้องมีนายหน้า เช่น นำไปฝากขายตามร้านค้า หรือมีเอเยนต์ก็ให้บวกราคาที่จะให้เอเยนต์ขายเข้าไปด้วย เช่น ถ้าเอเยนต์คิดต้องการส่วนลด 20%

3. สถานที่ (Place) คนทั่วไปมักผลิตสินค้าเก่งแต่หาที่ขายไม่ได้ ดังนั้นก่อนที่จะตัดสินใจเริ่มธุรกิจอะไรจะต้องคิดถึงสถานที่ขายก่อน ไม่เช่นนั้นจะเป็นเรื่องปวดหัวมาก เหมือนกับ

สินค้าพื้นบ้านของไทย เช่น ผ้าทอที่ผลิตกันทั้งหมู่บ้านแต่ไม่สามารถหาที่ขายได้ ก็จะถูกกดราคา และไม่มีกำไรในที่สุด

4. การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Promotion) หากสินค้าดีแต่ไม่มีใครรู้จักก็จะขายสินค้าได้น้อย การโฆษณาและประชาสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่ควรวางแผนไว้ตั้งแต่เริ่มต้น โดยเน้นการรับรู้ข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายของเราเป็นสำคัญ เช่น หากต้องการทำร้านอาหารได้ดีก็ การติดป้ายโปสเตอร์ในลิฟท์ หรือที่โรงอาหารเลยก็อาจจะดีกว่าไปติดไว้ที่ป้ายรถเมล์ เป็นต้น

4.1 หากทำธุรกิจในต่างจังหวัด สื่อวิทยุก็นับว่ามีราคาไม่แพงในขณะที่เราเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้กว้าง หากมีเงินทุนโฆษณาที่จับได้ว่าเป็นสื่อที่มีผลต่อคนไทยมากที่สุด แต่ก็ใช้เงินหลายล้านบาท การทำธุรกิจขนาดเล็กๆ จึงไม่เหมาะสมกับวิธีการนี้เท่าใดนัก

4.2 การโฆษณาในนิตยสารใช้เงินตั้งแต่หลักหมื่นถึงหลักแสนก็เหมาะสมกับธุรกิจที่เจาะจงกลุ่มเป้าหมาย เช่น อาหารเสริม สินค้าเฉพาะกลุ่มของนิตยสารนั้นๆ แต่ข้อควรระวังก็คือ นิตยสารทั่วไป มักบอกยอดพิมพ์เกินความเป็นจริงบางรายบอกว่าขายได้ 1 แสนเล่มต่อเดือน แต่ขายจริงแค่ 10,000-20,000 เล่ม

4.3 การโฆษณาผ่านทางอินเทอร์เน็ตก็ได้ผลไม่น้อย ราคาต่างกันไปตามแต่จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์นั้นๆ

4.4 การจัดกิจกรรม เช่น จัดบูธตามสถานที่ต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเราได้ซื้อ และทดลองใช้สินค้า ซึ่งวิธีนี้จะช่วยสร้างลูกค้าได้และยังสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 14) ยังกล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของความสำเร็จในการทำธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารทั้ง 4 ประการ ได้แก่

1. พนักงาน (People) เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ คือ บุคลากรหรือพนักงานบริการภายในร้านอาหาร ซึ่งเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า

2. วัตถุดิบ (Product) หมายถึง อาหารซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของธุรกิจ โดยไม่คำนึงว่า ร้านอาหารของคุณจะตั้งอยู่ที่ใด ใกล้หรือไกล และหรูหราหรือไม่ โดยสิ่งสำคัญที่สุด คือ ความสด สะอาด และอร่อย

3. ลูกค้า (Patrons) ที่นำเงินมาให้ท่าน เพื่อลองลิ้มชิมรสอาหารจากร้านของท่าน

4. ผลกำไร (Profit) อาจจะสำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจ คือ กำไรเพราะหากค้าขายไม่มีกำไร ธุรกิจจะอยู่ได้นานเพียงไร

นอกจากการวิเคราะห์ด้วยหลักการ 4P แล้ว กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 15-16) ยังกล่าวถึงความสำเร็จของธุรกิจอาหารในด้านการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งมีแตกต่างกัน อยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการบริโภคด้วยความจำเป็น (Need) เนื่องจากอาหารเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน ไม่ต้องอ้อย แพง เพียงให้อิ่มท้อง การบริโภคเพื่อเพียงอิ่ม ท้อง คนจะใช้เงินเท่าที่จำเป็น ร้านอาหารที่สนองความต้องการพฤติกรรมผู้บริโภคลักษณะนี้ คือ ร้านข้าวแกง ร้านก๋วยเตี๋ยว และร้านจำหน่ายอาหารกับข้าวใส่ถุง ซึ่งจำหน่ายอาหารในราคาถูก และผู้ซื้อบริโภคเพราะความจำเป็นเท่านั้น

2. ความต้องการบริโภคด้วยความอยาก (Want) ในสังคมปัจจุบันพฤติกรรม การบริโภคอาหารนอกบ้านได้เปลี่ยนไปเป็นไปเพื่อสนองความอยาก ซึ่งเป็นความต้องการทางอารมณ์ มากกว่าต้องการบริโภคเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น นิศัย และความต้องการบริโภคอาหารเปลี่ยนไป ไม่เพียงเฉพาะสังคมอเมริกัน แต่ในสังคมไทยก็เปลี่ยนแปลงไปตามวิถีชีวิตของสังคมเมือง คนไทย ในกรุงเทพมหานครนิยมรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นกว่าสองทศวรรษที่แล้ว แม้ว่าช่วง เศรษฐกิจไทยตกต่ำ หลังพองสบู่แตกในช่วงปี พ.ศ. 2540-2542 ธุรกิจภัตตาคารก็ยังเติบโตอย่าง ต่อเนื่อง และแนวคิดธุรกิจภัตตาคารแบบเครือข่าย (Restaurant chain) ก็เกิดขึ้นในช่วงเวลา ดังกล่าว เช่น โออิชิ จุ่มแซ่บฮัท 13 เหยี่ยว เสี่ยวหลงเปา และเกรย์ฮาวนด์ เป็นต้น

สำหรับปัจจัยที่มีความสำคัญในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 29-32) มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Business vision) หมายถึง ต้องการเป็นภัตตาคาร อาหารไทยที่ดีที่สุดในเมืองไทย ตั้งอยู่ในชุมชนที่เป็นย่านธุรกิจสำคัญของกรุงเทพฯ เช่น ถนน สุขุมวิท และอาหารทุกรายการต้องใช้วัตถุดิบปลอดสารพิษที่ผลิตขึ้นในประเทศทุกรายการ

2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง พันธะสัญญาของผู้ลงทุนที่จะประกอบธุรกิจให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ เช่น ภัตตาคาร ก. จะเป็นภัตตาคารที่บริการอาหารไทยรสเลิศและ ใช้วัสดุในการประกอบอาหารที่ปลอดสารพิษ เพื่อให้บริการที่เป็นกันเองต่อนักธุรกิจในย่านถนน สุขุมวิท

3. มีความคิดริเริ่มในด้านการออกแบบตกแต่งสถานที่ หรือรูปแบบรายการ อาหารที่น่าสนใจ อาหารแปลกใหม่ (Creativity) สอดคล้องวิสัยทัศน์ และสนองพฤติกรรมผู้บริโภค ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

4. การตัดสินใจเลือกทำเลเพื่อประกอบธุรกิจ (Location) ก่อนการพิจารณาลงทุนต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ความหนาแน่นของประชากรเป้าหมาย การคมนาคมที่สะดวก ยุทธศาสตร์สำคัญของแม็คโดนัลด์ ธุรกิจอาหารฟาสต์ฟู้ดอันดับหนึ่งของโลก ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล สถานที่ตั้งสำหรับการประกอบธุรกิจอาหารเป็นอันดับแรก

5. คุณลักษณะ 5C ได้แก่

5.1 ร่วมสมัย (Contemporary) รูปแบบของห้องอาหารต้องอยู่ในกระแสความนิยม (In trend) มีลักษณะร่วมสมัย (Contemporary) สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันที่ต้องการความเรียบง่าย รวดเร็วและเป็นกันเอง

5.2 สะดวกสบาย (Comfortable) ความสะดวกสบายด้านสถานที่ การตกแต่ง แสงสว่างเพียงพอ สีเย็นตา อุ่นหุ้มเย็นสบาย ไม่มีกลิ่นอาหารรบกวน ที่จอดรถ สะดวกสบาย บริการทันใจ

5.3 บรรยากาศกันเอง (Casual atmosphere) ไม่ต้องมีพิธีรีตอง เรียบง่าย แต่ต้องคงความเป็นส่วนตัวสำหรับลูกค้า พนักงานบริการลูกค้าด้วยความสุภาพอ่อนโยน และเป็นกันเอง

5.4 ราคาเหมาะสม (Competitive price) การกำหนดราคาต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายของลูกค้าในบริเวณนั้นต้องมีรายละเอียดในรายการอาหาร ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสามารถรู้ว่าอาหารแต่ละจานราคาเท่าไร และจ่ายค่าอาหารประมาณมี้อละเท่าไร

5.5 ศิลปะบนจานอาหาร (Culinary art) ต้องมีความโดดเด่นในศิลปะการครัว และนำเสนออาหารที่มีรสชาติดี และเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค

6. อาหารจานเด็ด (Hot dishes) เป็นอาหารจานเด่นหรืออร่อยที่สุด ห้องอาหารที่ขายดีส่วนใหญ่รายการอาหารจะมีจำนวนจำกัดแต่มีอาหารจานเด่น ซึ่งลูกค้าทุกรายจะต้องสั่งอาหารจานนี้

ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 187-191) ได้อธิบายหลักการของ 4P ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์และการบริการ (Product and service) ของร้านอาหารและภัตตาคารได้นำเสนอ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ประกอบด้วย

1.1 ผลิตภัณฑ์หลัก (Core product) ได้แก่

1.1.1 อาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage) เสนออาหารและเครื่องดื่มประเภทต่างๆ เช่น อาหารไทย อาหารจีน ฯลฯ โดยมีรายการอาหาร (Menu) และรายการเครื่องดื่ม (Drink list) เพื่อให้ลูกค้าเลือกสั่งตามชอบและตามความต้องการ การผลิตอาหารและ

เครื่องดื่มจะเน้นรสชาติ คุณภาพและความสะอาดของอาหาร รูปลักษณะของอาหารรวมทั้งภาชนะที่บรรจุ (Product features) มีรูปแบบ สี กลิ่น รส ที่น่ารับประทาน จัดรูปแบบให้มีคุณค่า และใช้ภาชนะที่ดีมาบรรจุอาหารเพื่อให้อาหารสวยงามและดูมีราคา ตลอดจนการออกแบบรูปร่างลักษณะของอาหารให้เหมาะกับประเภทของการบริการ

1.1.2 ชื่อและภาชนะที่ใช้บรรจุอาหารและเครื่องดื่ม (Brand name and packaging) ชื่อของอาหารและเครื่องดื่มสร้างความแปลกใหม่และดึงดูดใจลูกค้าได้มาก ทำให้ลูกค้าอยากทดลองสั่งมารับประทาน และทำให้ลูกค้าจดจำอาหารชนิดนั้นได้ และถ้าสร้างความพอใจได้มากก็จะกลับมาใช้บริการอีก ส่วนภาชนะนั้นก่อให้เกิดความรู้สึกในคุณค่าของอาหาร และสร้างภาพลักษณ์ให้แก่อาหารเป็นอย่างดี แต่การเลือกใช้ภาชนะที่มีราคาแพงและคุณภาพดี ก็ต้องคำนึงถึงอำนาจการซื้อของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วย เพราะการจัดหาภาชนะก็เป็นต้นทุนอย่างหนึ่งของธุรกิจ

1.1.3 ประเภทของภัตตาคารและรูปแบบของการบริการ (Types of restaurant and styles of service) นอกจากภัตตาคารจะดำเนินการขายสินค้าและบริการไปพร้อมๆ กันแล้ว ภัตตาคารยังให้บริการอื่นด้วยตามประเภทของภัตตาคารและรูปแบบของการบริการ เช่น การบริการอาหารตะวันตกแบบต่างๆ การให้บริการอาหารอื่น การเสิร์ฟ การเก็บและทำความสะอาดโต๊ะที่แตกต่างกัน ตลอดจนการบริการแบบช่วยตนเอง (Self service)

1.1.4 บุคลากรผู้ให้บริการ (Personnel) การบริการอาหารและเครื่องดื่มจะมีประสิทธิภาพและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของพนักงานบริการด้วย การบริการเริ่มตั้งแต่การดูแลเรื่องการจองรถ การทักทายต้อนรับ การนำเข้าโต๊ะ การแนะนำรายการอาหารและเครื่องดื่ม การเสิร์ฟอาหาร การดูแลระหว่างรับประทานอาหาร การเก็บเงินตามใบเสร็จ (Bill) ตลอดจนการดูแลเมื่อลูกค้าออกจากโต๊ะอาหาร พนักงานบริการจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ใกล้ชิดและสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามากที่สุด

1.1.5 ท่าเลที่ตั้ง การตกแต่งสถานที่และบรรยากาศในภัตตาคาร (Location) เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุด แต่เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของภัตตาคารในการสร้างบรรยากาศที่แตกต่างจากภัตตาคารอื่น และทำให้ลูกค้าได้รับความสุขและความพอใจในการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน

1.2 ผลิตภัณฑ์ควบ (Augmented product) หมายถึง การบริการอื่นๆ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจคิดขึ้นเพื่อเสริมผลิตภัณฑ์หลักให้มีจุดเด่น สร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ (Product differentiation) จากคู่แข่งอย่างชัดเจน การบริการเหล่านี้ได้แก่

1.2.1 การบริการการจองสำรองโต๊ะสำหรับลูกค้าที่มาเป็นกลุ่ม สำรองการจัดเลี้ยงเนื่องในโอกาสสำคัญของลูกค้า

1.2.2 การจัดเลี้ยงนอกสถานที่ (Outdoor catering)

1.2.3 การชำระเงินด้วยบัตรเครดิต

1.2.4 ความสะดวกสบายตลอดระยะเวลาการรับประทานอาหาร

1.2.5 การได้พักผ่อน ดนตรี การแสดงทางวัฒนธรรม ฯลฯ

2. ราคา (Price) เป็นกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญในการจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการ รักษาตลาดลูกค้าไว้ และสร้างกำไรให้แก่ธุรกิจ การกำหนดราคาขายจะต้องเหมาะสมกับรสชาติและคุณภาพของอาหาร การตั้งราคาสูงหรือต่ำกว่าคู่แข่งไม่ได้หมายความว่าสามารถเพิ่มยอดขายและทำให้กำไรรวมสูงเสมอไปถ้าไม่ได้คำนึงถึงรสชาติ คุณภาพของอาหารและบริการที่จะได้รับ

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of distribution) หมายถึง ช่องทางที่จะกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปถึงมือผู้บริโภคอย่างรวดเร็วที่สุดโดยอาศัยพ่อค้าคนกลางและตัวแทนจำหน่าย แต่การดำเนินงานของภัตตาคารมักเป็นการจำหน่ายตรงไม่ผ่านคนกลาง ลูกค้าเข้ามาใช้บริการด้วยตนเอง จึงทำให้ภัตตาคารให้ความสำคัญกับสถานที่ตั้ง (Place) และสถานที่ตั้งสำหรับสาขาของภัตตาคาร การมีสาขาเพิ่มขึ้นเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้นด้วย ช่วยสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้มั่นคงขึ้น มีความสามารถในการสำรองวัตถุดิบ มีอำนาจต่อรองในการจัดซื้อและการขนส่ง โดยการพิจารณาเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายใดๆ ควรพิจารณาความสามารถและความครอบคลุม (Coverage) ในการจัดจำหน่าย จำนวนสาขา ท่าเลที่ตั้งของภัตตาคาร ท่าเลที่ตั้งของสาขาควรอยู่ใกล้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากที่สุด อยู่ในทำเลที่ดี มีทางเข้าถึงที่สะดวก หาได้ง่าย มีที่จอดรถ ใกล้กับศูนย์การค้าหรือสถานที่สำคัญทางธุรกิจที่เปิดบริการในวันหยุดสุดสัปดาห์ด้วย

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ประกอบด้วย

4.1 การโฆษณา (Advertising) เป็นการชักจูงให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมสนองตอบต่อสินค้าและบริการโดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร บ้ายโฆษณา จดหมาย แผ่นพับ ใบปลิว การจัดแสดง ณ จุดขาย การจัดแสดงในงานแสดงสินค้า นิทรรศการ สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง และสื่ออื่นๆ ภัตตาคารควรจัดทำแผนการผลิตสื่อโฆษณาประจำเดือน (Media plan) ทุกเดือนล่วงหน้าเพื่อดูค่าใช้จ่ายแต่ละเดือนต่อไปว่าจะเป็นเท่าใด อาจมีการขอเพิ่มและลดค่าใช้จ่ายของบางสื่อ และควรประเมินทุกสิ้นเดือนว่าได้ผลคุ้มค่าหรือไม่

4.2 การประชาสัมพันธ์ (Public relation) เป็นการเผยแพร่ข่าวสารเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในกิจการ สร้างภาพลักษณ์ ความรู้จัก ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีของประชาชน ต่อกิจกรรมทางการค้าของภัตตาคาร กิจกรรมการประชาสัมพันธ์ที่นิยมกระทำคือ การให้ข่าว (Publicity) และการเผยแพร่ข่าวสารทางสื่อมวลชนพร้อมกับการเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ เช่น การสนับสนุนทางการศึกษา สังคม และกีฬา การจัดนิทรรศการอาหาร การเชิญนักเรียน นักวิจารณ์มาชิมอาหารและนำข้อมูลที่ได้พบไปเขียนแนะนำภัตตาคาร การจัดสัมมนาเผยแพร่ความรู้ทางด้านอาหารและเครื่องดื่ม ฯลฯ

4.3 การส่งเสริมการขาย (Sale promotion) เป็นกิจกรรมและกลยุทธ์ทางการตลาดที่กระตุ้นให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าเร็วขึ้นและมากขึ้น การส่งเสริมการขายแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

4.3.1 การส่งเสริมการขายกับผู้บริโภค (Consumer sale promotion) ได้แก่ การให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือภายในเวลาที่กำหนด เช่น มารับประทานอาหารภายใน 3 เดือนที่กำหนดจะได้ส่วนลดราคาอาหาร 15% การแลกบัตรให้จอดรถได้ฟรีในบริเวณรอบๆ สถานที่ตั้ง การแถมอาหารหรือเครื่องดื่มฟรี 1 รายการในระยะเวลาที่กำหนด การแจกคูปองส่วนลด ฯลฯ

4.3.2 การส่งเสริมการขายต่อร้านค้า หรือภัตตาคารผู้ได้รับสิทธิ (Trade sale promotion) ได้แก่ การให้ส่วนลดพิเศษ หรือสนับสนุนของแถมให้แก่ภัตตาคาร หรือให้ภัตตาคารเข้าร่วมโฆษณาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย จะช่วยกระตุ้นการดำเนินงานของภัตตาคารนั้นให้มีประสิทธิภาพขึ้น

4.3.3 การส่งเสริมการขายกับพนักงานขาย (Sale force promotion) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานขายเร่งการติดต่อกับลูกค้ามากขึ้น การกระตุ้นที่ดีควรให้รางวัลและแรงจูงใจกับพนักงานขายเป็นโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง หรือแรงจูงใจอย่างอื่นๆ การส่งเสริมการตลาดอย่างหนึ่ง ที่ช่วยให้ลูกค้ารู้จักจดจำภัตตาคารได้ดี คือ การสร้างข้อความแสดงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning statement) เช่น ภัตตาคารจีนอาจใช้ข้อความ “อร่อยมีระดับสำหรับฮ่องเต้” หรือข้อความอื่น เช่น “อาหารถูกปาก คุ้มเพิ่มรสชาติ” ฯลฯ

องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มทั้ง 7 ประการ ได้แก่ (ฉลองศรี พิมลสมพงศ์, 2554, น. 8-9)

1. อาหารดี (Good food) หมายถึง รสชาติของอาหารอร่อยเป็นที่ชื่นชอบของลูกค้ามีการปรุงอาหารเป็นอย่างดี เลือกสรรวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการปรุงอาหาร มีคุณภาพดี สะอาด ถูกหลักโภชนาการ

2. ทำเลที่ตั้งดี (Good location) สถานบริการอาหารและเครื่องดื่มตั้งอยู่ในทำเลที่ดี สะดวกในการเข้าถึงและติดต่อ มีที่จอดรถ

3. บรรยากาศดี (Good atmosphere) ทั้งภายในและภายนอกสถานบริการ เช่น บริเวณข้างเคียงมีความสงบ สะอาดตา มีการถ่ายเทของอากาศดี มีการตกแต่งภายในดี เหมาะสมกับประเภทของสถานบริการ ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้พักผ่อนอย่างแท้จริงพร้อมกับรับประทานอาหารที่อร่อยไปด้วย

4. การนำเสนอดี (Good presentation) มีการแนะนำให้ลูกค้าได้รู้จักสินค้าและบริการของสถานบริการเป็นอย่างดี ทราบถึงลักษณะและเวลาเปิด-ปิดของการให้บริการ

5. การบริการดี (Good service) เริ่มตั้งแต่การให้การบริการต้อนรับ การนำเข้าไปโต๊ะอาหาร การบริการอาหารและเครื่องดื่ม การชำระค่าอาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนการส่งแขกกลับออกจากสถานบริการ การบริการดีจะสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้มากและกลับมาใช้บริการอีก ผู้ประกอบธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญต่อพนักงานผู้ให้บริการมาก ควรจัดอบรมให้ความรู้ความสามารถ มีจิตใจรักในการให้บริการ (Service mind) และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ภาพลักษณ์ดี (Good image) เป็นที่รู้จักและจดจำของลูกค้าเมื่อพูดถึงชื่อของสถานบริการอาหารและเครื่องดื่มนั้นๆ มีความคาดหวังในระดับและมาตรฐานที่น่าเสนอ

7. คุณค่าดี (Good value) ราคาสินค้าและบริการเหมาะสมและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายและเวลาที่เสียไป จะทำให้ธุรกิจอยู่ในภาวะการณ์เจริญเติบโตที่ยาวนานถึงแม้จะมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นมาก ทั้งคู่แข่งทางตรง (ห้องอาหารที่ให้บริการลักษณะเดียวกัน) และคู่แข่งทางอ้อม (สถานบริการอาหารลักษณะอื่นๆ)

สำหรับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ลูกค้าจะเรียกร้องหาความแตกต่าง เช่น รายการอาหารใหม่ การตกแต่งอาหารแบบใหม่ เวลาบริการที่เปลี่ยนแปลง เครื่องใช้ที่แตกต่าง ฯลฯ หากท่านเป็นเจ้าของภัตตาคารเอง ท่านมีโอกาสจะปรับเปลี่ยนได้ง่าย และสนองตอบความต้องการตลาดได้รวดเร็วกว่า การเปลี่ยนแปลงทุกครั้งควรมีเป้าหมายเพื่อสิ่งที่ดีกว่า อย่าเปลี่ยนเพราะอยากเปลี่ยนหรือฟังความเห็นของคนเพียงกลุ่มเดียวที่ชอบเรียกร้องหาความเปลี่ยนแปลง แต่ต้องคำนึงถึงลูกค้าที่ไม่ออกความเห็นด้วย บางครั้งการเปลี่ยนแปลงตามคำเรียกร้องของคนกลุ่มหนึ่ง อาจทำให้

เสียลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่งไปอย่างน่าเสียดาย ดังนั้น ธุรกิจอาหารจึงเป็นธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นและสามารถฝ่าคลื่นเศรษฐกิจได้ ปัจจัยสำคัญ คือ คุณต้องสามารถยืนอยู่เหนือคลื่นหรือมีวิสัยทัศน์ก้าวหน้ากว่าคนอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกัน (กมล รัตนวิระกุล, 2549, น. 16-17)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

4.1 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2556

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2556 (2556, น. 31-32) การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ให้จัดตามหลักสูตรที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด จึงเห็นสมควรจัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติขึ้นเพื่อเป็นการประกันคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษา เป็นหลักในการกำหนดมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาทุกระดับอย่างมีคุณภาพวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการกำหนดมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาในแต่ละระดับเพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สถาบันการศึกษา สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สามารถผลิตผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพและเพื่อประโยชน์ต่อการรับรองมาตรฐานคุณวุฒิผู้สำเร็จการศึกษา โดยกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วย

ระดับคุณวุฒิอาชีวศึกษา ได้แก่

1. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ
2. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
3. ระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับคุณวุฒิ ประเภทวิชาและสาขาวิชาต้องครอบคลุมอย่างน้อย 3 ด้าน คือ

1. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ พฤติกรรมลักษณะนิสัย และทักษะทางปัญญา
2. ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป ได้แก่ ความรู้และทักษะการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การประยุกต์ใช้ตัวเลข การจัดการและการพัฒนางาน
3. ด้านสมรรถนะวิชาชีพ ได้แก่ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในสาขาวิชาชีพสู่การปฏิบัติจริง รวมทั้งประยุกต์สู่อาชีพ

4.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นองค์การหลักที่ผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนของประเทศและภาคเอกชน ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีได้จัดให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (2542, น. 12) มาตรา 20 ระบุว่า การอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลักโดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลา การวัดและการประเมินผล ที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลา การวัดและประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน กับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐในเรื่องการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรับเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันนั้น ต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ

มาตรา 9 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพตามมาตรา 6 มาตรา 7 และมาตรา 8 ให้จัดตามหลักสูตรที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด ดังต่อไปนี้

1. ประกาศนียบัตรวิชาชีพ
2. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

3. ปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

คณะกรรมการการอาชีวศึกษาอาจกำหนดหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อความรู้หรือทักษะในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ ซึ่งจัดขึ้นเป็นโครงการหรือสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้

มาตรา 51 ในการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีที่เป็นความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและสถานประกอบการให้เป็นไปตามข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและสถานประกอบการ

มาตรา 52 สถานประกอบการใดที่ประสงค์จะดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ยื่นคำขอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้ได้รับการรับรองประโยชน์ตามกฎหมาย ทั้งนี้ให้ถือว่าไม่เป็นการขัดหรือแย้งกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติการยื่นคำขอและการพิจารณาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง การจัดการอาชีวศึกษาในสถานประกอบการร่วมกับสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันจัดทำขึ้นโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการดำเนินการตามวรรคสาม ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

มาตรา 53 สถานประกอบการหรือภาคเอกชนอาจเข้าร่วมดำเนินการจัดตั้งศูนย์วิจัยห้องทดลองหรือห้องปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันของรัฐหรือเอกชนได้ตามความตกลงของสถานศึกษาหรือสถาบันและสถานประกอบการนั้น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ด้านความร่วมมือในการพัฒนากำลังคน การวิจัยและพัฒนา เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานการอาชีวศึกษาและเพิ่มพูนประสบการณ์ของครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาหรือสถาบันให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีรายได้และทรัพย์สินที่เกิดจากการดำเนินการของสถานประกอบการตามวรรคหนึ่งให้เป็นรายได้ของสถานศึกษาหรือสถาบันนั้นหลักเกณฑ์และวิธีการในการเข้าร่วมดำเนินการของสถานประกอบการหรือภาคเอกชนตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 54 สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพ หรือองค์การอื่นที่ให้ความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพอาจได้รับสิทธิและประโยชน์ต่อไปนี้

1. การสนับสนุนด้านวิชาการและทรัพยากรตามสมควรแก่กรณี
2. การเชิดชูเกียรติแก่สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพ หรือองค์การอื่นที่ให้ความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

มาตรา 55 ครูฝึกในสถานประกอบการตามมาตรา 52 และ มาตรา 53 ต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาและผ่านการศึกษาหรือฝึกอบรมวิชาการศึกษาด้านอาชีพ

2. เป็นผู้ชำนาญการด้านการอาชีพโดยสำเร็จการศึกษาวชิรศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ หรือมาตรฐานอื่นตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

3. เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านอาชีพเฉพาะสาขาซึ่งสำเร็จการศึกษาวชิรศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในสาขาอาชีพนั้นไม่น้อยกว่าห้าปี หรือสำเร็จการศึกษาวชิรศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงที่มีประสบการณ์ในสาขาอาชีพนั้นไม่น้อยกว่าสามปี หรือผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติและมีประสบการณ์ในการทำงานในสาขาอาชีพนั้นไม่น้อยกว่าห้าปี

4. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จในอาชีพเฉพาะสาขา มีผลงานเป็นที่ยอมรับในสังคมและท้องถิ่น และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้หลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การทดสอบ การฝึกอบรม และการออกใบรับรองการเป็นครูฝึกในสถานประกอบการ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

4.3 มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี (2557, น. 4) ระบุให้ การจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีต้องมีมาตรฐานไม่ต่ำกว่า “กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละระดับ” ต้องมุ่งให้เกิดมาตรฐานผลการเรียนรู้ของผู้สำเร็จการศึกษาในแต่ละระดับ มีแนวทางการจัดการเรียนการสอนและองค์ประกอบอื่นๆ ตามมาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี โดยสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจัดให้มีการประเมินเพื่อพัฒนามาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนที่จัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยทุก 5 ปี

แนบท้ายประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี (2557, น. 1-4)

1. คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับคุณวุฒิ ประเภทวิชาและสาขาวิชาในการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีต้องครอบคลุมอย่างน้อยสามด้าน ทั้งด้านคุณลักษณะที่

พึงประสงค์ ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไปและด้านสมรรถนะวิชาชีพตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติที่กำหนดและมีคุณลักษณะพิเศษ ดังนี้

1.1 สามารถปฏิบัติงานในสาขาวิชาที่ฝึกอาชีพได้ทันที

1.2 มีสมรรถนะเป็นไปตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละสาขาในแต่ละระดับ

2. โครงสร้างหลักสูตร จำนวนหน่วยกิต การคิดหน่วยกิตต่อภาคเรียน และการจัดการ

2.1 โครงสร้างหลักสูตร จำนวนหน่วยกิตและการคิดหน่วยกิตให้เป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละระดับ

2.2 การฝึกอาชีพในสถานประกอบการโดยมีระยะเวลาไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของ การ จัดการศึกษาแต่ละระดับ

3. ผู้สอนและบุคลากรสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

3.1 คุณสมบัติผู้สอนให้เป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละระดับ

3.2 ครูผู้สอนวิชาชีพในสาขาวิชาของสถานศึกษาที่จัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีไม่น้อยกว่าร้อยละสิบต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพที่สอนไม่น้อยกว่าสี่สิบชั่วโมงต่อคนต่อปีการศึกษา จากสถานประกอบการที่ร่วมจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

3.3 สถานศึกษาจัดให้มีผู้มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพมาถ่ายทอดทักษะประสบการณ์และความรู้แก่ผู้เรียน ผู้สอนไม่น้อยกว่าสองครั้งๆ ละ ไม่ต่ำกว่าสองชั่วโมง ต่อสาขาวิชาต่อภาคเรียน

4. ทรัพยากรการเรียนการสอนและการจัดการ

4.1 สถานศึกษาและสถานประกอบการต้องมีวัสดุ ครุภัณฑ์ พื้นที่และอุปกรณ์การศึกษาสำหรับผู้เรียนเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอาชีพ

4.2 สถานศึกษาต้องมีครูนิเทศกวีวิชาชีพสาขานั้นๆ

4.3 สถานประกอบการต้องมีบุคลากรผู้ประสานงาน และครูฝึก

5. สถานศึกษาที่จัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

5.1 ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาต้องส่งเสริมสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

- 5.2 จัดการเรียนในสาขาวิชาตรงความต้องการสถานประกอบการ
- 5.3 ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและสถานประกอบการ
- 5.4 ให้ผู้เรียนทำสัญญาการฝึกอาชีพกับสถานประกอบการ
- 5.5 ทำแผนการเรียน แผนการฝึกอาชีพและแผนการนิเทศร่วมกับสถานประกอบการตลอดหลักสูตร
- 5.6 ปฐมนิเทศก่อนการฝึกอาชีพและปัจฉิมนิเทศหลังเสร็จสิ้นการฝึกอาชีพ
- 5.7 เตรียมความพร้อมผู้เรียนก่อนการฝึกอาชีพ
- 5.8 มีครูนิเทศก์การฝึกอาชีพในสถานประกอบการ
- 5.9 การกำกับติดตามและประเมินผลการฝึกอาชีพร่วมกับสถานประกอบการ
- 5.10 ประชาสัมพันธ์การจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีให้กับสถานประกอบการ ผู้เรียนและผู้ปกครองทราบ
6. สถานประกอบการที่จัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี
- 6.1 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 6.2 ลักษณะงานที่ฝึกอาชีพต้องสอดคล้องกับการเรียนรู้ในสาขาวิชาที่ผู้เรียนกำลังศึกษา
- 6.3 ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ ระหว่างสถานประกอบการกับสถานศึกษา
- 6.4 ทำสัญญาการฝึกอาชีพระหว่างผู้เรียนกับสถานประกอบการ
- 6.5 ทำแผนการเรียน แผนการฝึกอาชีพและแผนการนิเทศร่วมกับสถานศึกษาตลอดหลักสูตร
- 6.6 ประเมินการฝึกอาชีพร่วมกับสถานศึกษา
- 6.7 มีครูฝึกในสถานประกอบการ
- 6.8 มีผู้ควบคุมการฝึกอาชีพ
- 6.9 มีผู้ประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีของสถานประกอบการ
- 6.10 ประชาสัมพันธ์การจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีให้กับผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน

6.11 มีสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับผู้เรียน ตามข้อตกลงระหว่างสถานประกอบการและสถานศึกษา

7. ครูฝึกในสถานประกอบการ

7.1 มีคุณสมบัติตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

7.2 การฝึกอาชีพระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ต้องมีครูฝึกหนึ่งคนต่อผู้เรียนไม่เกินสิบคน ระดับปริญญาตรี ต้องมีครูฝึกหนึ่งคน ต่อผู้เรียนไม่เกินแปดคน

7.3 ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นครูฝึกตามหลักเกณฑ์ ที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

8. คุณสมบัติของผู้เรียน

8.1 เป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษาและการประเมินผลการศึกษา

8.2 เป็นผู้ได้รับการคัดเลือกจากสถานศึกษาและสถานประกอบการ

9. การจัดการเรียนการสอนและการฝึกอาชีพของสถานประกอบการ

9.1 การจัดการเรียนการสอนและการฝึกอาชีพต้องเป็นไปตามจุดประสงค์สาขาวิชาและมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละสาขาในแต่ละระดับ

9.2 ผู้เรียนมีการบันทึกการฝึกอาชีพ แฟ้มสะสมผลงาน บันทึกคุณธรรมจริยธรรมและจิตอาสาให้เป็นไปตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

10. ข้อกำหนดในการนิเทศ

10.1 การไปนิเทศผู้เรียนในสถานประกอบการตามแผนการฝึก โดยแบ่งเป็นสองกรณี คือ

10.1.1 การนิเทศในประเทศ ให้ครูนิเทศก์ไปนิเทศในสถานประกอบการแห่งละไม่น้อยกว่าสามครั้งต่อภาคเรียน

10.1.2 กรณีร่วมมือจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีกับต่างประเทศ การนิเทศอาจแบ่งออกเป็นสามวิธี ดังนี้

10.1.2.1 ให้ครูนิเทศก์ไปนิเทศอย่างน้อยหนึ่งครั้งต่อภาคเรียน

10.1.2.2 ให้ภาคีเครือข่ายในต่างประเทศเป็นผู้นิเทศแทนต่อภาคเรียน

10.1.2.3 ให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนิเทศต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ

10.2 การไปนิเทศการฝึกอาชีพให้เป็นไปตามแผนการฝึกที่จัดทำขึ้น หากการฝึกอาชีพไม่ครบถ้วนสถานศึกษาต้องจัดการฝึกอาชีพให้เป็นไปตามจุดประสงค์สาขาวิชา

10.3 ครูนิเทศต้องผ่านการอบรมการนิเทศการฝึกอาชีพจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมาย

10.4 ชั่วโมงนิเทศการฝึกอาชีพในสถานประกอบการให้คิดเป็นเวลาชั่วโมงสอนปกติ หากชั่วโมงสอนเกินภาระงานที่กำหนดสามารถเบิกค่าสอนเกินภาระงานได้ตามระเบียบของทางราชการ

10.5 การเดินทางไปนิเทศให้เบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการได้ตามระเบียบของกระทรวงการคลัง

11. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและการสำเร็จการศึกษา

11.1 ให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษาและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรแต่ละระดับ

11.2 การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและใช้วิธีการประเมินอย่างหลากหลายตามสภาพจริง สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน การฝึกอาชีพโดยคำนึงถึงพัฒนาการของผู้เรียนและสมรรถนะที่ต้องการ

12. การประกันคุณภาพ

12.1 การประกันคุณภาพหลักสูตร

12.1.1 ให้ทุกหลักสูตรต้องกำหนดระบบการประกันคุณภาพไว้ให้ชัดเจน ครอบคลุมทั้งคุณภาพผู้สำเร็จการศึกษา การบริหารหลักสูตร ทรัพยากรการจัดการอาชีวศึกษา ความต้องการกำลังคนของตลาดแรงงาน

12.1.2 กำหนดสมรรถนะรายวิชา โดยปรับปรุงรายวิชาเดิมหรือพัฒนารายวิชาใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ

12.2 การประกันคุณภาพผู้สำเร็จการศึกษา

12.2.1 มีคุณวุฒิตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละระดับ

12.2.2 มีทักษะและความสามารถในการกำกับดูแล มีความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

12.2.3 สถานประกอบการมีความพึงพอใจในศักยภาพผู้สำเร็จการศึกษา

12.2.4 มีใบรับรองการฝึกอาชีพจากสถานประกอบการ องค์การเอกชน

สมาคม องค์การวิชาการหรือองค์การวิชาชีพ

4.4 มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ พ.ศ. 2556 (2556, น. 29-32) ได้กำหนดมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ชื่อคุณวุฒิการศึกษา ปริญญาเทคโนโลยีบัณฑิต ใช้อักษรย่อ ทล.บ.

2. คุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ กำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพครอบคลุมอย่างน้อย 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป และด้านสมรรถนะวิชาชีพ สามารถศึกษาค้นคว้าพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีในวิชาการสัมพันธ์กับวิชาชีพเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในขอบเขตที่กว้างขวาง วางแผนและบริหารงานการผลิตหรือบริการในงานอาชีพ มีส่วนร่วมพัฒนาและริเริ่มวิธีการปฏิบัติ รับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่นและหมู่คณะ มีอิสระในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนหรือจัดการงานผู้อื่น รวมทั้งมีคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เจตคติและกิจนิสัยที่เหมาะสมในการทำงาน

3. ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการจัดการอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ มุ่งให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการศึกษาแห่งชาติ ปรัชญาการศึกษา และมาตรฐานการศึกษาวิชาชีพหรือมาตรฐานสมรรถนะของสาขาวิชานั้น ๆ ในการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นผลิตผู้มีความรอบรู้และมีสมรรถนะในการปฏิบัติและพัฒนางานระดับเทคโนโลยี สามารถจัดการและควบคุมการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ เจตคติและกิจนิสัยในการทำงาน สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ชุมชนและสถานประกอบการ สามารถประกอบอาชีพอิสระ พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ

4. การจัดการศึกษาในระบบและระบบทวิภาคีใช้ระยะเวลา 2 ปีการศึกษา การจัดการภาคเรียนให้ใช้ระบบทวิภาค โดยกำหนดให้ 1 ปีการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ภาคเรียน และใน 1 ภาคเรียนปกติมีระยะเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า 18 สัปดาห์ สำหรับภาคเรียนฤดูร้อน ให้กำหนดระยะเวลาและจำนวนหน่วยกิตให้มีสัดส่วนเทียบเคียงกันได้กับภาคเรียนปกติการจัดการภาคเรียน

ระบบอื่น ให้แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับระบบการศึกษานั้น รวมทั้งการเทียบเคียงหน่วยกิตกับระบบทวิภาคไว้ในหลักสูตรให้ชัดเจน

5. การคิดหน่วยกิตต่อภาคเรียน

5.1 รายวิชาทฤษฎีที่ใช้เวลาบรรยายหรืออภิปราย ไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

5.2 รายวิชาปฏิบัติที่ใช้เวลาในการทดลองหรือฝึกปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ ไม่น้อยกว่า 36 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

5.3 รายวิชาปฏิบัติที่ใช้เวลาในการฝึกปฏิบัติในโรงฝึกงานหรือภาคสนาม ไม่น้อยกว่า 54 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

5.4 การฝึกอาชีพในการศึกษาระบบทวิภาคี ไม่น้อยกว่า 54 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

5.5 การฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพในสถานประกอบการ ไม่น้อยกว่า 54 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

5.6 การทำโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพ ไม่น้อยกว่า 54 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

6. จำนวนหน่วยกิต มีจำนวนหน่วยกิตรวมระหว่าง 72-87 หน่วยกิต

7. โครงสร้างหลักสูตร

7.1 หมวดวิชาทักษะชีวิต ประกอบด้วยกลุ่มวิชาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในการปรับตัวและดำเนินชีวิตในสังคมสมัยใหม่ เห็นคุณค่าของตนและการพัฒนาตน มีความใฝ่รู้ แสวงหาและพัฒนาความรู้ใหม่ มีความสามารถในการใช้เหตุผล การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการจัดการมีทักษะในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีคุณธรรม จริยธรรมมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม รวมไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิตการจัดวิชาในหมวดวิชาทักษะชีวิต สามารถทำได้ในลักษณะเป็นรายวิชา หรือลักษณะบูรณาการให้ครอบคลุมกลุ่มวิชาภาษาไทย กลุ่มวิชาภาษาต่างประเทศ กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ ในสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของหมวดวิชาทักษะชีวิต

7.2 หมวดวิชาทักษะวิชาชีพ ประกอบด้วยกลุ่มวิชาที่พัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะวิชาชีพ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ วางแผน จัดการ ประเมินผล แก้ปัญหา

ควบคุมงานสอนงาน และพัฒนางาน โดยบูรณาการความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งประยุกต์สู่อาชีพรวมไม่น้อยกว่า 51 หน่วยกิต ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้

7.2.1 กลุ่มทักษะวิชาชีพเฉพาะ

7.2.2 กลุ่มทักษะวิชาชีพเลือก

7.2.3 ฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ

7.2.4 โครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพ

การกำหนดให้เป็นสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ต้องศึกษากลุ่มทักษะวิชาชีพเฉพาะในสาขานั้น ๆ รวมไม่น้อยกว่า 30 หน่วยกิต นอกจากนี้กำหนดให้มีโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพจำนวน 6 หน่วยกิต ในกรณีที่จัดการศึกษาระบบทวิภาคีอาจยกเว้นการฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพได้

7.3 หมวดวิชาเลือกเสรี ประกอบด้วยวิชาที่เกี่ยวกับทักษะชีวิตหรือทักษะวิชาชีพ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจเพื่อการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อรวมไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต การยกเว้นการเรียนรายวิชาในหมวดวิชาทักษะชีวิตหมวดวิชาทักษะวิชาชีพ และหมวดวิชาเลือกเสรีสามารถทำได้โดยการเทียบโอนผลการเรียน หรือโดยการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์เข้าสู่หน่วยกิต ตามหลักสูตร ตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

8. เงื่อนไขการจัดการเรียนรู้

8.1 สถาบันการอาชีวศึกษาต้องจัดเตรียมความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้เหมาะสมและเพียงพอในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

8.2 การจัดอัตราส่วนของเวลาการเรียนรู้ภาคทฤษฎีต่อภาคปฏิบัติในหมวดวิชาทักษะวิชาชีพประมาณ 40 ต่อ 60 ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะหรือกระบวนการจัดการเรียนรู้ของแต่ละสาขาวิชา

8.3 สถาบันการอาชีวศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอาชีพเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี โดยร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการเรียนการสอนตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

8.4 สถาบันการอาชีวศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนจัดทำโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพตามโครงสร้างหลักสูตร จำนวน 6 หน่วยกิต สอดคล้องกับงานอาชีพสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

8.5 สถาบันการอาชีวศึกษาต้องจัดให้มีการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในแต่ละหลักสูตรเพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษา

8.6 สถาบันการอาชีวศึกษาต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะวิชาชีพ ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ระเบียบวินัย ปลุกฝังจิตสำนึกและเสริมสร้างการเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ทำนุบำรุงขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงาม และส่งเสริมการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่มในการทำประโยชน์ต่อชุมชน

9. คุณสมบัติผู้เรียน เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในสาขาวิชาที่ตรงหรือสัมพันธ์กัน

10. คุณสมบัติผู้สอน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

11. การเรียกชื่อปริญญา ใช้ชื่อปริญญาตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเรียกชื่อปริญญาในสาขาวิชาและการใช้ชื่ออักษรย่อสำหรับสาขาวิชา

12. การวัดผลและประเมินผลการเรียน และการสำเร็จการศึกษา

12.1 การวัดผลและประเมินผลการเรียน ให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษาและการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

12.2 การสำเร็จการศึกษา ต้องได้จำนวนหน่วยกิตสะสมครบถ้วนตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และได้คะแนนเฉลี่ยสะสมไม่ต่ำกว่า 2.00 จากระบบ 4 ระดับคะแนน และผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ การให้ปริญญาตรีเกียรตินิยมให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

13. การประกันคุณภาพหลักสูตร ให้ทุกหลักสูตรกำหนดระบบประกันคุณภาพไว้ให้ชัดเจนอย่างน้อยประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ

13.1 คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา

13.2 การบริหารหลักสูตร

13.3 ทรัพยากรการจัดการอาชีวศึกษา

13.4 ความต้องการกำลังคนของตลาดแรงงาน

14. การกำหนดมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษา หลักสูตร และการอนุมัติ

14.1 การปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ เป็นหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการ

อาชีวศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และให้ทำเป็นประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

14.2 การพัฒนาหลักสูตรหรือการปรับปรุงสาระสำคัญของหลักสูตรตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ ให้เป็นหน้าที่ของสถาบันการอาชีวศึกษา และเสนอสภาสถาบันการอาชีวศึกษาให้ความเห็นชอบ

14.3 การอนุมัติให้หลักสูตรให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

14.4 การประกาศใช้หลักสูตรให้ทำเป็นประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

15. ให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สถาบันการอาชีวศึกษาจัดให้มีการประเมินเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยทุก 5 ปี

4.5 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556

สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ด้วยสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) พ.ศ. 2556 ขึ้นโดยให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อผลิตกำลังคนระดับฝีมือที่มีสมรรถนะวิชาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานในลักษณะผู้ปฏิบัติหรือประกอบอาชีพอิสระได้ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกระบบและวิธีการเรียนได้อย่างเหมาะสมตามศักยภาพตามความสนใจและโอกาสของตน ส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือเพื่อจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน ระหว่างสถาบัน สถานศึกษา หน่วยงาน สถานประกอบการ และองค์กรต่างๆ ทั้งในระดับชุมชน ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ซึ่งนี้จะประกอบไปด้วย 4 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาแพชชั่นและสิ่งทอ สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ และสาขาวิชาเสริมสวย หากแต่การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาและนำเสนอเฉพาะสาขาวิชาอาหารและโภชนาการเท่านั้น ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประเภทวิชาคหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ

1.1 จุดประสงค์สาขาวิชา

1.1.1 เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะด้านภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา สุขศึกษาและพลศึกษาในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

1.1.2 เพื่อให้มีความรู้และทักษะในหลักการบริหารและจัดการวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและหลักการทำงานอาชีพที่สัมพันธ์เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพอาหาร และโภชนาการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

1.1.3 เพื่อให้มีความรู้และทักษะในหลักการและกระบวนการงานพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพอาหารและโภชนาการ

1.1.4 เพื่อให้มีความรู้และทักษะในงานผลิตและบริการทางอาหารและ โภชนาการตามหลักการและกระบวนการ ในลักษณะครบวงจรเชิงธุรกิจ โดยคำนึงถึงการใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม

1.1.5 เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านอาหารและโภชนาการในสถาน ประกอบการและประกอบอาชีพอิสระ ใช้ความรู้และทักษะพื้นฐานในการศึกษาต่อระดับสูงขึ้น

1.1.6 เพื่อให้สามารถเลือก/ใช้/ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานอาชีพอาหาร และโภชนาการ

1.1.7 เพื่อให้มีเจตคติและกิจนิสัยที่ดีต่องานอาชีพ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทนมีวินัย มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ต่อด้าน ความรุนแรงและสารเสพติด สามารถพัฒนาตนเองและทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.2 มาตรฐานการศึกษาวิชาชีพ

คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาระดับคุณวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตร วิชาชีพ ประเภทวิชาคหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ ประกอบด้วย

1.2.1 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.2.1.1 คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ ความ เสียสละ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกตัญญูกตเวที ความอดกลั้น การละเว้นสิ่งเสพติดและการพนัน การมีจิตสำนึกและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพและสังคม เป็นต้น

1.2.1.2 พฤติกรรมลักษณะนิสัย ได้แก่ ความมีวินัย ความรับผิดชอบต่อ การมีมนุษยสัมพันธ์ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรักสามัคคี ขยัน ประหยัด อดทน การพึ่งตนเอง เป็นต้น

1.2.1.3 ทักษะทางปัญญา ได้แก่ ความรู้ในหลักทฤษฎี ความสนใจใฝ่ รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เป็นต้น

1.2.2 ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป

1.2.2.1 สื่อสารโดยใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศในชีวิตประจำวันและในงานอาชีพ

1.2.2.2 แก้ไขปัญหาในงานอาชีพโดยใช้หลักการและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

1.2.2.3 ปฏิบัติตนตามหลักศาสนา วัฒนธรรม ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมทางสังคมและสิทธิหน้าที่พลเมือง

1.2.2.4 พัฒนาศักยภาพและสุขอนามัยโดยใช้หลักการและกระบวนการด้านสุขศึกษาและพลศึกษา

1.2.3 ด้านสมรรถนะวิชาชีพ

1.2.3.1 วางแผน ดำเนินงาน จัดการงานอาชีพตามหลักการและกระบวนการ โดยคำนึงถึงการบริหารงานคุณภาพ การอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม หลักอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

1.2.3.2 ใช้คอมพิวเตอร์และสารสนเทศเพื่องานอาชีพ

1.2.3.3 ปฏิบัติงานพื้นฐานอาชีพตามหลักและกระบวนการ

1.2.3.4 สื่อสาร แสวงหาความรู้ เสริมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างภาษากับเทคนิคในงานอาชีพ

1.2.3.5 ประยุกต์ใช้หลักการพื้นฐานงานคหกรรมเพื่อการปฏิบัติงานวิชาชีพอาหารและโภชนาการและใช้ในชีวิตประจำวัน

1.2.3.6 เลือกใช้และ/หรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

1.2.3.7 ใช้หลักโภชนาการและหลักสุขาภิบาลในการประกอบอาหาร และแปรรูปอาหาร และปฏิบัติการประกอบอาหารและแปรรูปอาหาร

1.2.3.8 บริการอาหารและเครื่องดื่มตามหลักการ

1.2.3.9 พัฒนางานอาชีพการประกอบอาหารและโภชนาการ

1.2.3.10 ประยุกต์ใช้ศิลปะและเทคโนโลยีในการออกแบบและจัดตกแต่งอาหาร สาขางานอาหารและโภชนาการ

1.2.3.11 วางแผนดำเนินการประกอบอาหาร

1.2.3.12 เลือกใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และ/หรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการประกอบอาหาร

1.2.3.13 เลือกใช้วัตถุดิบในการประกอบอาหาร

1.2.3.14 ประกอบอาหาร พัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารตามกระบวนการ และตามหลักโภชนาการ

1.2.3.15 ออกแบบ จัดตกแต่งอาหารและบรรจุภัณฑ์อาหาร

1.2.3.16 บริการอาหาร เครื่องดื่ม และจัดจำหน่าย

2. สาขางานการแปรรูปอาหาร

2.1 วางแผนดำเนินงานแปรรูปอาหาร

2.2 ใช้วัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์และ/หรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการแปรรูปอาหาร

2.3 ใช้หลักโภชนาการในการแปรรูปอาหาร

2.4 แปรรูปเนื้อสัตว์/น้ำมัน/สัตว์น้ำ/ผักและผลไม้/ธัญพืช ตามกระบวนการ

2.5 ใช้บรรจุภัณฑ์เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์อาหาร

2.6 ควบคุมคุณภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร

3. สาขางานธุรกิจอาหาร

3.1 วางแผนดำเนินงานการจัดการธุรกิจอาหาร

3.2 ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และ/หรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานธุรกิจอาหาร

3.3 ใช้วัตถุดิบในการประกอบอาหารหรือแปรรูปอาหารเพื่อธุรกิจอาหาร

3.4 ประกอบอาหารหรือแปรรูปอาหารตามหลักโภชนาการเพื่อธุรกิจ

3.5 ออกแบบ จัดตกแต่งอาหารและบรรจุภัณฑ์อาหาร

3.6 ดำเนินงานจัดการธุรกิจอาหาร

โครงสร้างหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556 ประเภทวิชาคหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ ผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556 ประเภทวิชาคหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ จะต้องศึกษารายวิชา จากหมวดวิชาต่างๆ รวมไม่น้อยกว่า 103 หน่วยกิต และเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร ดังโครงสร้างต่อไปนี้

1. หมวดวิชาทักษะชีวิต ไม่น้อยกว่า 22 หน่วยกิต

1.1 กลุ่มวิชาภาษาไทย (ไม่น้อยกว่า 3 หน่วยกิต)

1.2 กลุ่มวิชาภาษาต่างประเทศ (ไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต)

1.3 กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ (ไม่น้อยกว่า 4 หน่วยกิต)

1.4 กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ (ไม่น้อยกว่า 4 หน่วยกิต)

- 1.5 กลุ่มวิชาสังคมศึกษา (ไม่น้อยกว่า 3 หน่วยกิต)
- 1.6 กลุ่มวิชาสุขภาพศึกษาและพลศึกษา (ไม่น้อยกว่า 2 หน่วยกิต)
2. หมวดวิชาทักษะวิชาชีพ ไม่น้อยกว่า 71 หน่วยกิต
 - 2.1 กลุ่มทักษะวิชาชีพพื้นฐาน (18 หน่วยกิต)
 - 2.2 กลุ่มทักษะวิชาชีพเฉพาะ (24 หน่วยกิต)
 - 2.3 กลุ่มทักษะวิชาชีพเลือก (ไม่น้อยกว่า 21 หน่วยกิต)
 - 2.4 ฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ (4 หน่วยกิต)
 - 2.5 โครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพ (4 หน่วยกิต)
3. หมวดวิชาเลือกเสรี ไม่น้อยกว่า 10 หน่วยกิต
4. กิจกรรมเสริมหลักสูตร (2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์) รวม ไม่น้อยกว่า 103 หน่วยกิต

4.6 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ได้จัดทำคู่มือการใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 เพื่อเป็นแนวทางในการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางและแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาและนำเสนอเฉพาะสาขาวิชาอาหารและโภชนาการเท่านั้น ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักการของหลักสูตร

1.1 เป็นหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เพื่อพัฒนากำลังคนระดับเทคนิคให้มีสมรรถนะมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพอิสระ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ ทั้งในระดับชุมชน ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

1.2 เป็นหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้เลือกเรียนได้อย่างกว้างขวาง เน้นสมรรถนะด้วยการปฏิบัติจริงสามารถเลือกวิธีการเรียนตามศักยภาพและโอกาสของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเทียบโอนผลการเรียน สะสมผลการเรียน เทียบความรู้และประสบการณ์จากแหล่งวิทยาการ สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ

1.3 เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้ผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะในการประกอบอาชีพ มีความรู้เต็มภูมิ ปฏิบัติได้จริง มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้ดี

1.4 เป็นหลักสูตรที่สนับสนุนการประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษา ร่วมกันระหว่างหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน

1.5 เป็นหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับสภาพยุทธศาสตร์ของภูมิภาค เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2. จุดหมายของหลักสูตร

2.1 เพื่อให้มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2.2 เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะในงานอาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ

2.3 เพื่อให้สามารถบูรณาการความรู้ ทักษะจากศาสตร์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในงานอาชีพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2.4 เพื่อให้มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ มีความมั่นใจและภาคภูมิใจในงานอาชีพ รักงาน รักองค์กร สามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้ดี และมีความภาคภูมิใจในตนเองต่อการเรียน วิชาชีพ

2.5 เพื่อให้ มีปัญญา ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการจัดการการตัดสินใจและการแก้ปัญหา รู้จักแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาพัฒนาตนเอง ประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างงานให้สอดคล้องกับวิชาชีพ และการพัฒนางานอาชีพอย่างต่อเนื่อง

2.6 เพื่อให้มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ มีวินัย มีสุขภาพ สมบูรณ์ แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เหมาะสมกับการปฏิบัติในอาชีพนั่นๆ

2.7 เพื่อให้ เป็นผู้ มีพฤติกรรมทางสังคมที่ดีงาม ต่อต้านความรุนแรงและสารเสพติดทั้งในการทำงาน การอยู่ร่วมกัน มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว องค์กร ท้องถิ่นและประเทศชาติ อุทิศตนเพื่อสังคม มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตระหนักในปัญหาและความสำคัญของสิ่งแวดล้อม

2.8 เพื่อให้ตระหนักและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ โดยเป็นกำลังสำคัญในการผลิตและให้บริการ

2.9 เพื่อให้เห็นคุณค่าและดำรงไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ปฏิบัติตนในฐานะพลเมืองดีตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3. หลักเกณฑ์การใช้หลักสูตร

3.1 การเรียนการสอน

3.1.1 การเรียนการสอนตามหลักสูตรนี้ผู้เรียนสามารถลงทะเบียนเรียนได้ทุกวิธีเรียนที่กำหนด และนำผลการเรียนแต่ละวิธีมาประเมินผลร่วมกันได้ สามารถเทียบโอนผลการเรียน และขอเทียบความรู้และประสบการณ์ได้

3.1.2 การจัดการเรียนการสอนเน้นการปฏิบัติจริง สามารถจัดการเรียนการสอนได้หลากหลายรูปแบบเพื่อให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะในวิชาการที่สัมพันธ์กับวิชาชีพ ในการวางแผน การแก้ปัญหา และจัดการทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาการ ริเริ่มสิ่งใหม่ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่น และหมู่คณะ เป็นอิสระในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนหรือจัดการงานผู้อื่น มีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับการวางแผน การประสานงานและการประเมินผล รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เจตคติและกิจนิสัยที่เหมาะสมในการทำงาน

3.2 การจัดการศึกษาและเวลาเรียนการจัดการศึกษาในระบบปกติสำหรับผู้เข้าเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือเทียบเท่าในประเภทวิชา และสาขาวิชาตามที่หลักสูตรกำหนดใช้ระยะเวลา 2 ปี การศึกษา ส่วนผู้เข้าเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า และผู้เข้าเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือเทียบเท่าต่างประเภทวิชา และสาขาวิชาที่กำหนด ใช้ระยะเวลาเรียนประมาณ 3 ปีการศึกษา การจัดเวลาเรียนให้ดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 ในปีการศึกษาหนึ่งๆ ให้แบ่งภาคเรียนออกเป็น 2 ภาคเรียนปกติ หรือระบบทวิภาคภาคเรียนละ 18 สัปดาห์ โดยมีเวลาเรียนและจำนวนหน่วยกิต ตามที่กำหนด และสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันอาชีวศึกษาเปิดสอนภาคเรียนฤดูร้อนได้อีกตามที่เห็นสมควร

3.2.2 การเรียนในระบบชั้นเรียนให้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันเปิดทำการสอนไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 5 วัน วันละไม่เกิน 7 ชั่วโมง โดยกำหนดให้จัดการเรียนการสอนคาบละ 60 นาที

3.3 หน่วยกิต กำหนดให้มีจำนวนหน่วยกิต ตลอดหลักสูตร ระหว่าง 83-90 หน่วยกิต โดยการศึกษาหน่วยกิต ถือเกณฑ์ ดังนี้

3.3.1 รายวิชาทฤษฎีที่ใช้เวลาบรรยายหรืออภิปรายไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมงเท่ากับ 1 หน่วยกิต

3.3.2 รายวิชาปฏิบัติที่ใช้เวลาในการทดลองหรือฝึกปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ ไม่น้อยกว่า 36 ชั่วโมงเท่ากับ 1 หน่วยกิต

3.3.3 รายวิชาปฏิบัติที่ใช้เวลาในการฝึกปฏิบัติในโรงฝึกงานหรือภาคสนาม ไม่น้อยกว่า 54 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

3.3.4 รายวิชาที่ใช้ในการศึกษาระบบทวิภาคี ไม่น้อยกว่า 54 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

3.3.5 การฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพในสถานประกอบการหรือแหล่งวิทยาการ ไม่น้อยกว่า 320 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

3.3.6 การทำโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพ ไม่น้อยกว่า 54 ชั่วโมง เท่ากับ 1 หน่วยกิต

การกำหนดจำนวนหน่วยกิต และจำนวนชั่วโมงเรียนต่อสัปดาห์ของแต่ละรายวิชา ให้พิจารณาตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พ.ศ. 2556 โดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

ความหมายของ ท-ป-น

ท หมายถึง จำนวนชั่วโมงเรียนทฤษฎีต่อหนึ่งสัปดาห์

ป หมายถึง จำนวนชั่วโมงเรียนปฏิบัติต่อหนึ่งสัปดาห์

น หมายถึง จำนวนหน่วยกิตที่กำหนดไว้ของแต่ละรายวิชา

4. โครงสร้าง ของหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 แบ่งเป็น 3 หมวดวิชาและกิจกรรมเสริมหลักสูตร ดังนี้

4.1 หมวดวิชาทักษะชีวิต ประกอบด้วยกลุ่มวิชาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในการปรับตัวและดำเนินชีวิตในสังคม เห็นคุณค่าของตนเองและการพัฒนาตน มีความใฝ่รู้แสวงหาและพัฒนาความรู้ใหม่ มีความสามารถในการใช้เหตุผล การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการจัดการ มีทักษะในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีคุณธรรม จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม รวมไม่น้อยกว่า 18 หน่วยกิต

4.2 หมวดทักษะวิชาชีพ ประกอบด้วยกลุ่มวิชาที่พัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะวิชาชีพมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ วางแผน จัดการ ประมวลผล แก้ปัญหา ควบคุมและสอนงาน บูรณาการความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมไม่น้อยกว่า 56 หน่วยกิต ประกอบด้วย 5 กลุ่ม ได้แก่

4.2.1 กลุ่มทักษะวิชาชีพพื้นฐาน 15 หน่วยกิต

4.2.2 กลุ่มทักษะวิชาชีพเฉพาะ 21 หน่วยกิต

4.2.3 กลุ่มทักษะวิชาชีพเลือก ไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต

4.2.4 ฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ 4 หน่วยกิต

4.2.5 โครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพ 4 หน่วยกิต

ในการกำหนดให้เป็นสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ต้องศึกษากลุ่มทักษะวิชาชีพพื้นฐานและกลุ่มวิชาชีพเฉพาะในสาขาวิชานั้นๆ รวมไม่น้อยกว่า 30 หน่วยกิต นอกจากนี้ กำหนดให้มีการฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ จำนวน 4 หน่วยกิต และโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพ จำนวน 4 หน่วยกิต

4.3 หมวดวิชาเลือกเสรี ประกอบด้วยวิชาที่เกี่ยวกับทักษะชีวิต หรือทักษะวิชาชีพ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกเรียนได้ตามความถนัดและความสนใจ เพื่อการประกอบอาชีพ หรือศึกษาต่อ จำนวนไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต

4.4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นส่วนที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิตหรือทักษะวิชาชีพผู้เรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมงในทุกภาคเรียน โดยไม่นับหน่วยกิต

การยกเว้นการเรียนรายวิชาในหมวดวิชาทักษะชีวิต หมวดวิชาทักษะวิชาชีพ และหมวดวิชาเลือกเสรี สามารถทำได้โดยการเทียบโอนผลการเรียน หรือโดยการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์เข้าสู่หน่วยกิต ตามหลักสูตร ตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

จำนวนหน่วยกิตของแต่ละหมวดวิชาตลอดหลักสูตร ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในโครงสร้างของแต่ละประเภทวิชา รายวิชาแต่ละหมวดวิชา สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และหรือพัฒนาได้ ตามความเหมาะสม ตามยุทธศาสตร์ของภูมิภาค เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งนี้สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันต้องกำหนดรหัสวิชาจำนวนหน่วยกิต และจำนวนชั่วโมงเรียนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

5. การฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันกับภาคการผลิตและหรือภาคบริการ หลังจาก que ผู้เรียนได้เรียนรู้ภาคทฤษฎีและการฝึกหัดหรือฝึกปฏิบัติเบื้องต้นในสถานศึกษาแล้วระยะเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงได้สัมผัสกับการปฏิบัติงานอาชีพ เครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ทันสมัย และบรรยากาศการทำงานร่วมกันส่งเสริมการฝึกทักษะการสื่อสาร การให้เหตุผล การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการจัดการการเผชิญสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้ ผู้เรียนทำได้ คิดเป็น ทำเป็นและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องตลอดจนเกิดความมั่นใจและ

เจตคติที่ดีในการทำงานและการประกอบอาชีพอิสระ โดยการจัดฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ ต้องดำเนินการ ดังนี้

5.1 สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันต้องจัดให้มีการฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพในรูปของการฝึกงานในสถานประกอบการ แหล่งวิทยาการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐ โดยใช้เวลารวมไม่น้อยกว่า 320 ชั่วโมง กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 หน่วยกิต โดยให้นำรายวิชาในหมวดวิชาทักษะวิชาชีพที่ตรงหรือสัมพันธ์กับลักษณะงานไปเรียนหรือฝึกในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐได้โดยใช้เวลารวมกับการฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ ไม่น้อยกว่า 1 ภาคเรียน

การคิดเวลารวมของการฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ ไม่น้อยกว่า 320 ชั่วโมง คำนวณจาก จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานในสถานประกอบการคูณวันคูณสัปดาห์ (8 ชั่วโมง x 5 วัน x 8 สัปดาห์) ทั้งนี้สถานศึกษาสามารถจัดให้มีการฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ 2 รายวิชา คือ ฝึกงาน 1 และฝึกงาน 2 ให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันจัดให้มีชั่วโมงเรียนต่อสัปดาห์ที่เทียบเคียงกับเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น

5.2 การตัดสินผลการเรียนและให้ระดับผลการเรียนให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับรายวิชาอื่น

6. โครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพ เป็นรายวิชาที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ ศึกษา ค้นคว้าบูรณาการความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองตามความถนัดและความสนใจ ตั้งแต่การเลือกหัวข้อ หรือเรื่องที่จะศึกษาค้นคว้า การวางแผน การกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ การดำเนินงาน การประเมินผลและการจัดทำรายงาน ซึ่งอาจทำเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการนั้นๆ โดยการจัดทำโครงการดังกล่าวต้องดำเนินการ ดังนี้

6.1 สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันต้องจัดให้ผู้เรียนจัดทำโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพที่สัมพันธ์หรือสอดคล้องกับสาขาวิชาในภาคเรียนที่ 3 และหรือภาคเรียนที่ 4 รวมจำนวน 4 หน่วยกิตใช้เวลาไม่น้อยกว่า 216 ชั่วโมง คำนวณจากจำนวนชั่วโมงในการทำโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพคูณหน่วยกิต (54 ชั่วโมง x 4 หน่วยกิต) ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดให้ผู้เรียนจัดทำโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพได้ 2 แบบ ดังนี้

6.1.1 แบบที่ 1 จัดเป็นรายวิชาเดียว ต้องจัดอัตราส่วนชั่วโมงการจัดทำโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพในเวลาเรียนต่อนอกเวลาเรียน 1 ต่อ 2 ดังนี้

อัตราส่วนชั่วโมงในเวลาเรียน 1 ส่วน เท่ากับ 72 ชั่วโมงต่อภาคเรียน
(216 ชั่วโมง $\times$ 1/3)

อัตราส่วนชั่วโมงนอกเวลาเรียน 2 ส่วน เท่ากับ 144 ชั่วโมงต่อภาคเรียน
(216 ชั่วโมง $\times$ 2/3)

ดังนั้น ต้องจัดทำโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพในเวลาเรียน เท่ากับ 4 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (72 ชั่วโมง/18 สัปดาห์) และนอกเวลาเรียน เท่ากับ 8 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (144 ชั่วโมง/18 สัปดาห์)

6.1.2 แบบที่ 2 จัดเป็นสองรายวิชา คือ โครงการ 1 และโครงการ 2 ให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันจัดให้มีชั่วโมงเรียนต่อสัปดาห์ที่เทียบเคียงกับเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น

6.2 การตัดสินผลการเรียนและให้ระดับผลการเรียนให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับรายวิชาอื่น

7. การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่เกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษากับสถานประกอบการ รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน และเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้การจัดการศึกษาระบบทวิภาคีสามารถเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตามจุดหมายของหลักสูตร การจัดการศึกษาระบบทวิภาคี โดยนำรายวิชาทวิภาคีในกลุ่มทักษะวิชาชีพเลือกไปกำหนดรายละเอียดของรายวิชา ได้แก่ จุดประสงค์รายวิชา สมรรถนะรายวิชาคำอธิบายรายวิชา เวลาที่ใช้ฝึก และจำนวนหน่วยกิต ให้สอดคล้องกับลักษณะงานของสถานประกอบการ รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งสมรรถนะวิชาชีพของสาขางาน พร้อมจัดทำแผนฝึกอาชีพ การวัดและประเมินผลในแต่ละรายวิชา ทั้งนี้ อาจนำรายวิชาอื่นในหมวดทักษะวิชาชีพไปจัดร่วมด้วยก็ได้

จำนวนหน่วยกิตและจำนวนชั่วโมงที่ใช้ฝึกอาชีพของแต่ละรายวิชาทวิภาคีให้เป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนด และให้รายงานการพัฒนาวิชาให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทราบ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษา ต้องปฏิบัติตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

8. การเข้าเรียน ผู้เข้าเรียนต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือเทียบเท่าหรือสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า

ผู้เข้าเรียนที่สำเร็จการศึกษาและมีคุณสมบัติเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า และผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพต่างประเภทวิชาและสาขาวิชาที่กำหนด ต้องเรียนรายวิชาปรับพื้นฐานวิชาชีพให้ครบตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรแต่ละประเภทวิชาและสาขาวิชา กรณีผู้เข้าเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ผ่านการเรียนรายวิชาที่เทียบเท่ารายวิชาปรับพื้นฐานวิชาชีพ สามารถยื่นขอเทียบโอนผลการเรียนรู้ในรายวิชานั้น สถานศึกษาอาจรับโอนผลการเรียนหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ให้อยู่ในดุลพินิจของสถานศึกษา

การเรียนรายวิชาปรับพื้นฐานวิชาชีพ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหลักสูตร สาขาวิชาและการตัดสินผลการเรียนให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการจัดการศึกษาและการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 พ.ศ.2558

9. การประเมินผลการเรียน เน้นการประเมินสภาพจริง ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษาและการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2557 พ.ศ. 2558

10. กิจกรรมเสริมหลักสูตร

10.1 สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษาต้องจัดให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ทุกภาคเรียน เพื่อพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม ระเบียบวินัยของตนเอง การต่อต้านความรุนแรงและสารเสพติด ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์การทำงาน ปลูกฝังจิตสำนึก และเสริมสร้างการเป็นพลเมืองไทยและพลโลกใช้กระบวนการกลุ่ม ในการทำประโยชน์ต่อชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้ง การทะนุบำรุงขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม โดยการวางแผน ลงมือปฏิบัติ ประเมินผลและปรับปรุงการทำงาน ทั้งนี้ สำหรับนักศึกษาอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีให้เข้าร่วมกิจกรรมที่สถานประกอบการจัดขึ้น

10.2 การประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร ให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษา และการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 พ.ศ.2558

11. การจัดการเรียน เป็นการกำหนดรายวิชาตามโครงสร้างหลักสูตรที่จะดำเนินการสอนในแต่ละภาคเรียน โดยจัดอัตราส่วนการเรียนรู้อาชีพต่อภาคปฏิบัติในหมวดวิชาทักษะวิชาชีพประมาณ 40: 60 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะหรือกระบวนการจัดการเรียนรู้ของแต่ละสาขาวิชา ซึ่งมีข้อเสนอแนะดังนี้

11.1 จัดรายวิชาในแต่ละภาคเรียน โดยคำนึงถึงรายวิชาที่ต้องเรียนตามลำดับก่อนและหลัง ความง่าย/ยากของรายวิชา ความต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของรายวิชา รวมทั้งรายวิชาที่สามารถบูรณาการจัดการศึกษาร่วมกันเพื่อเรียนเป็นงาน และหรือชิ้นงานในแต่ละภาคเรียน

11.2 จัดให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนรายวิชาชีพเลือกและวิชาเลือกเสรี ตามความถนัด ความสนใจเพื่อสนับสนุนการประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อ

11.3 รายวิชาทวิภาคี หรือการนำรายวิชาไปเรียนและฝึกในสถานประกอบการ/แหล่งวิทยากรให้ประสานงานร่วมกับสถานประกอบการ/แหล่งวิทยากร เพื่อพิจารณากำหนดรายวิชาหรือกลุ่มวิชาที่ตรงกับลักษณะงานของสถานประกอบการ/แหล่งวิทยากรนั้นๆ

11.4 รายวิชาโครงการ สามารถจัดให้นักศึกษาลงทะเบียนเรียนในภาคการศึกษาที่ 3 หรือ 4 ครั้งเดียว จำนวน 4 หน่วยกิต หรือจัดให้ลงทะเบียนเรียนเป็น 2 ครั้ง คือ ภาคการศึกษาที่ 3 และภาคการศึกษาที่ 4 รวม 4 หน่วยกิต ตามเงื่อนไขของหลักสูตรนั้นๆ

11.5 กิจกรรมเสริมหลักสูตร ให้กำหนดกิจกรรมเสริมหลักสูตรไว้ในแต่ละภาคเรียน โดยนักศึกษาต้องเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร ไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

11.6 จำนวนหน่วยกิตรวมในแต่ละภาคเรียน ในแต่ละภาคเรียนปกติสำหรับการลงทะเบียนเต็มเวลาให้ลงทะเบียนเรียนได้ไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต และไม่เกิน 22 หน่วยกิต

ส่วนการลงทะเบียนเรียนในภาคฤดูร้อนให้ลงทะเบียนเรียนได้ไม่เกิน 12 หน่วยกิต หากสถานศึกษาอาชีพศึกษามีเหตุผลและความจำเป็นในการให้นักศึกษาลงทะเบียนรายวิชาที่แตกต่างไปจากเกณฑ์ข้างต้น อาจทำได้แต่ต้องไม่กระทบต่อมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาโดยต้องได้รับอนุญาตจากหัวหน้าสถานศึกษา

12. การสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร การตัดสินผลการเรียนเพื่อสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร ให้ถือตามเกณฑ์ต่อไปนี้

12.1 ได้รายวิชาและจำนวนหน่วยกิตสะสมในหมวดวิชาทักษะชีวิต หมวดวิชาทักษะวิชาชีพ และหมวดวิชาเลือกเสรี ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแต่ละประเภทวิชา และสาขาวิชาและตามแผนการเรียนรู้ที่สถานศึกษากำหนด

12.2 ได้ค่าระดับคะแนนเฉลี่ยสะสมไม่ต่ำกว่า 2.00

12.3 ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานวิชาชีพ

12.4 ได้เข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมเสริมหลักสูตรและ “ผ่าน” ทุกภาคเรียนตามแผนการเรียนรู้ที่สถานศึกษากำหนด

13. การพัฒนารายวิชาในหลักสูตร

13.1 หมวดวิชาทักษะชีวิต สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษา สามารถพัฒนารายวิชาเพิ่มเติมในแต่ละกลุ่มวิชาของหมวดวิชาทักษะชีวิต ในลักษณะจำแนกเป็นรายวิชาหรือลักษณะบูรณาการ โดยผสมผสานเนื้อหาวิชาที่+ครอบคลุมสาระของกลุ่มวิชาภาษาไทย กลุ่มวิชาภาษาต่างประเทศ กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มวิชานั้นๆ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของหมวดวิชาทักษะชีวิต

13.2 หมวดวิชาทักษะวิชาชีพ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถปรับปรุงรายละเอียดของรายวิชาในกลุ่มทักษะวิชาชีพเฉพาะในแผนการจัดการเรียนรู้ และหรือพัฒนารายวิชาเพิ่มเติมในกลุ่มทักษะวิชาชีพเลือกได้ โดยพิจารณาจากจุดประสงค์สาขาวิชาและมาตรฐานการศึกษาวิชาชีพสาขาวิชา ตลอดจนความต้องการของสถานประกอบการหรือสภาพยุทธศาสตร์ของภูมิภาคเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

13.3 หมวดวิชาเลือกเสรี สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษาสามารถพัฒนารายวิชาเพิ่มเติมได้ตามความต้องการของสถานประกอบการ ชุมชน ท้องถิ่น หรือสภาพยุทธศาสตร์ของภูมิภาค เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและหรือเพื่อการศึกษาดำเนินการ การกำหนดรหัสวิชา จำนวนหน่วยกิต และจำนวนชั่วโมงเรียนให้เป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนด

14. การปรับปรุงแก้ไข พัฒนารายวิชา กลุ่มวิชาและการอนุมัติหลักสูตร

14.1 การพัฒนาหลักสูตรหรือการปรับปรุงสาระสำคัญของหลักสูตรตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

14.2 การอนุมัติหลักสูตร ให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

14.3 การประกาศใช้หลักสูตรให้ทำเป็นประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

14.4 การพัฒนารายวิชาหรือกลุ่มวิชาเพิ่มเติม สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษาสามารถดำเนินการได้ โดยต้องรายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทราบ

15. การประกันคุณภาพหลักสูตร ให้ทุกหลักสูตรกำหนดระบบประกันคุณภาพไว้ให้ชัดเจน อย่างน้อยประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ

15.1 คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา

15.2 การบริหารหลักสูตร

15.3 ทรัพยากรการจัดการอาชีวศึกษา

15.4 ความต้องการกำลังคนของตลาดแรงงาน ให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษา จัดให้มีการประเมินเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยทุก 5 ปี

4.7 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 ประเภทวิชาคหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ

1. จุดประสงค์สาขาวิชา

1.1 เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะการคิด และการแก้ปัญหา และทักษะทางสังคมและการดำรงชีวิตในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

1.2 เพื่อให้มีความเข้าใจหลักการบริหารจัดการวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและหลักการของงานอาชีพที่สัมพันธ์เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพอาหารและโภชนาการ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

1.3 เพื่อให้มีความเข้าใจในหลักการและกระบวนการทำงานในกลุ่มงานพื้นฐานด้านอาหารและโภชนาการ

1.4 เพื่อให้สามารถวางแผนดำเนินงาน จัดการงานอาชีพด้านอาหารและโภชนาการตามหลักการและกระบวนการ

1.5 เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานวิชาชีพด้านอาหารและโภชนาการ

1.6 เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านอาหารและโภชนาการในสถานประกอบการ และประกอบอาชีพอิสระ รวมทั้งการใช้ความรู้และทักษะเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นได้

1.7 เพื่อให้มีเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ต่อต้านความรุนแรงและสารเสพติด

2. มาตรฐานการศึกษาวิชาชีพ

คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาระดับคุณวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ ขั้นสูง ประเภทวิชาคหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ ประกอบด้วย

2.1 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่

2.1.1 ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ เช่น ความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต กตัญญูกตเวที อดกลั้น ละเว้นสิ่งเสียดและการพนัน การมีจิตสำนึกและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพและสังคม เป็นต้น

2.1.2 ด้านพฤติกรรมลักษณะนิสัย เช่น ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความรัก สามัคคีมีมนุษยสัมพันธ์ เชื้อมั่นในตนเอง ขยัน ประหยัด อดทน พึ่งตนเอง ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัยอาชีวอนามัย การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.1.3 ด้านทักษะทางปัญญา เช่น ความรู้ในหลักทฤษฎี ความสนใจใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เป็นต้น

2.1 ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป ได้แก่

2.1.1 สื่อสารโดยใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศในชีวิตประจำวัน และเพื่อพัฒนางานอาชีพ

2.1.2 แก้ไขปัญหาและพัฒนางานอาชีพโดยใช้หลักการและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

2.1.3 มีบุคลิกภาพและคุณลักษณะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานอาชีพ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น

2.1.4 ประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมและพัฒนางานอาชีพ

3. ด้านสมรรถนะวิชาชีพ ได้แก่

3.1 วางแผน ดำเนินงาน จัดการและพัฒนางานอาชีพตามหลักการและกระบวนการ โดยคำนึงถึงการบริหารงานคุณภาพ การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม และหลักความปลอดภัย

3.2 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศเพื่อพัฒนางานอาชีพ

3.3 แสดงความรู้ในหลักการทฤษฎีของสาขาวิชาอาหารและโภชนาการอย่างกว้างขวาง

3.4 ใช้หลักการจัดการและกระบวนการ วางแผน ดำเนินงาน จัดการงานอาชีพด้านอาหารและโภชนาการ

3.5 ประกอบอาหาร แปรรูปอาหาร ตามหลักโภชนาการด้วยกระบวนการวิทยาศาสตร์

3.6 พัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารโดยใช้กระบวนการวิจัย

3.7 พัฒนาอาชีพด้านอาหารและโภชนาการสู่มาตรฐานสากล

3.8 คิด วิเคราะห์ เสนอแนวทางการแก้ปัญหาตามหลักการของงานอาชีพด้านอาหารและโภชนาการ

3.9 ดูแลรักษาและเสริมสร้างสุขอนามัยในการจัดเตรียม ประกอบ เก็บรักษา ควบคุมคุณภาพอาหารตามมาตรฐานสากล

3.10 ประยุกต์ใช้ อุปกรณ์เครื่องมือและบำรุงรักษาพื้นที่สำหรับผลิตอาหาร โดยคำนึงถึงความประหยัดและความปลอดภัย

3.11 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงานและผู้รับบริการสาขางานอาหารและโภชนาการ

3.12 วางแผน ควบคุมการดำเนินงานในการประกอบอาหาร การจัดตกแต่งบรรจุภัณฑ์เก็บรักษา ตรวจสอบคุณภาพอาหารตามหลักการและกระบวนการสู่มาตรฐานสากล

3.13 วางแผน ควบคุมการจัดจำหน่ายอาหารตามหลักการและกระบวนการ

3.14 พัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารตามหลักการและกระบวนการ

3.15 เลือก ใช้ และหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานด้านอาหารตามหลักการและกระบวนการ

4. สาขางานการแปรรูปอาหาร

4.1 ควบคุมการแปรรูปอาหาร ตรวจสอบ บรรจุภัณฑ์และเก็บรักษาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปจากผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ น้านม ธัญพืช และอาหารชนิดอื่น ๆ ตามหลักการและกระบวนการสู่มาตรฐานสากล

4.2 วางแผน ควบคุมการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปตามหลักการและกระบวนการ

4.3 พัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารตามหลักการและกระบวนการ

4.4 เลือก ใช้ และหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปตามหลักการและกระบวนการ

5. สาขางานการประกอบอาหารในเรือเดินทะเลระหว่างประเทศ

5.1 วางแผน ควบคุมการประกอบอาหารในเรือเดินทะเล การจัดตกแต่ง ตรวจสอบ บรรจุภัณฑ์เก็บรักษา ตรวจสอบคุณภาพอาหารตามหลักการและกระบวนการสู่มาตรฐานสากล และตามอนุสัญญาระหว่างประเทศว่าด้วยการประกอบอาหารในเรือ

5.2 วางแผน ควบคุมการบริการอาหารในเรือเดินทะเลตามหลักการและกระบวนการ

5.3 เลือกใช้วัตถุดิบในการประกอบอาหารในเรืออย่างสงวนคุณค่า

5.4 เลือก ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์การประกอบอาหารที่เหมาะสมสำหรับการประกอบอาหารในเรือและหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานด้านอาหารตามหลักการและกระบวนการ

โครงสร้างหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 ประเภทวิชา คหกรรมสาขาวิชาอาหารและโภชนาการผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 ประเภทวิชาคหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ จะต้องศึกษารายวิชาจากหมวดวิชาต่างๆ รวมไม่น้อยกว่า 83 หน่วยกิต และเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร ดังโครงสร้างต่อไปนี้

1. หมวดวิชาทักษะชีวิต ไม่น้อยกว่า 21 หน่วยกิต
 - 1.1 กลุ่มทักษะภาษาและการสื่อสาร (ไม่น้อยกว่า 9 หน่วยกิต)
 - 1.2 กลุ่มทักษะการคิดและการแก้ปัญหา (ไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต)
 - 1.3 กลุ่มทักษะทางสังคมและการดำรงชีวิต (ไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต)
2. หมวดวิชาทักษะวิชาชีพ ไม่น้อยกว่า 56 หน่วยกิต
 - 2.1 กลุ่มทักษะวิชาชีพพื้นฐาน (15 หน่วยกิต)
 - 2.2 กลุ่มทักษะวิชาชีพเฉพาะ (21 หน่วยกิต)
 - 2.3 กลุ่มทักษะวิชาชีพเลือก (ไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต)
 - 2.4 ฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ (4 หน่วยกิต)
 - 2.5 โครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพ (4 หน่วยกิต)
3. หมวดวิชาเลือกเสรี ไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต
4. กิจกรรมเสริมหลักสูตร (2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์) รวม ไม่น้อยกว่า 83 หน่วยกิต

โครงสร้างนี้สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ในประเภทวิชาคหกรรมหรือเทียบเท่า

สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประเภทวิชาหรือสาขาวิชาอื่นหรือมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม. 6) หรือเทียบเท่า ที่ไม่มีพื้นฐานวิชาชีพ จะต้องเรียนรายวิชาปรับพื้นฐานวิชาชีพ ต่อไปนี้

รหัสวิชา	ชื่อวิชา	ท-ป-น
3400-0006	โภชนาการ	2-2-3
3400-0007	การประกอบอาหาร	1-4-3
3400-0008	การถนอมอาหารเบื้องต้น	1-4-3
3400-0009	การบริการอาหารและเครื่องดื่ม	1-4-3

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้จัดการร้านของ บริษัท เซ็นทรัลเรสโตรองส์ กรุ๊ป จำกัด มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะในการบริหาร ทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับสูง ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ ความใส่ใจบริการลูกค้า การอุทิศตนต่อองค์การ การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือในการทำงาน ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และคุณธรรม และสมรรถนะในการบริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำทีม การพัฒนาบุคลากร และความคิดเชิงกลยุทธ์ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุของผู้จัดการร้านของ บริษัท เซ็นทรัลเรสโตรองส์ กรุ๊ป จำกัด มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) ผู้จัดการร้านของ บริษัท เซ็นทรัลเรสโตรองส์ กรุ๊ป จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนานกร (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้มีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง (2) องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางมี 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การพัฒนาความคิดริเริ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีม การทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ การให้บริการลูกค้า และความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ (3) ปัจจัยการสอน

งานเพื่อการพัฒนาตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด (4) ปัจจัยค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารด้านการดำเนินงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย (5) ปัจจัยความท้าทายในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารด้านการพัฒนาความคิดริเริ่มมากที่สุด และ (6) ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้ามีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพมากที่สุด

ศิริพร วัลย์หาร (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานบริการ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานบริการ ประกอบด้วย การบริการที่ดี พฤติกรรม และความรู้ความสามารถ โดยที่หัวหน้างานบริการของร้านเอ็มเค เรสโตรองต์ ที่เป็นผู้ประเมินที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นว่า สมรรถนะทางด้านการบริการที่ดี ทางด้านพฤติกรรม และทางด้านความรู้ความสามารถ ทั้งในแบบภาพรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิชาพรณ กิ่งวัชรพงศ์ (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะด้านการโรงแรมและบริการงานบริการส่วนหน้า ตามมาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า (1) หลักสูตรฐานสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นรายวิชาที่เกี่ยวข้องสามารถแปลงหน่วยสมรรถนะจากมาตรฐานอาชีพลงในแต่ละรายวิชาได้ และรายวิชาที่สอดคล้องสามารถแปลงหน่วยสมรรถนะย่อยลงในรายวิชา หมวดวิชาชีพพื้นฐาน 2 รายวิชา หมวดวิชาชีพสาขา 5 รายวิชา หมวดวิชาชีพสาขางาน 3 รายวิชา โดยสามารถแปลงหน่วยสมรรถนะ ลงในรายวิชาทั้งหน่วย จากมาตรฐานอาชีพการโรงแรม ทั้งสามระดับ คือ 1, 2 และ 3 ส่วนในรายวิชาอื่นเป็นรายวิชาสอดคล้องที่ลงได้บางหน่วยสมรรถนะย่อย ของหน่วยสมรรถนะเท่านั้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญผู้ชำนาญการที่ทำประชาพิจารณ์มีความเห็นว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพการโรงแรม ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ (2) การพัฒนาชุดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ ผลการเรียนรู้หลังเรียนของนักศึกษาสูงกว่าก่อนการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3) นักศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับโมดูล การเรียนในระดับมาก (4) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโมดูล ในระดับมากที่สุด และ (5) สมรรถนะที่นักศึกษาได้รับจากการฝึก การเรียนโดยโมดูลทั้ง 6 โมดูล ครูฝึกมีความพึงพอใจในสมรรถนะที่นักศึกษาได้รับการเรียนในระดับมากที่สุด ทุกสมรรถนะ และตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะหลักสูตรอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

วินัย ไช้ขาว (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท คริวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักทั้งหมด 7 ด้าน ประกอบด้วย การสื่อสารที่ดี การบริการที่ดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความผูกพันกับองค์กร และการมีจริยธรรม พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับมาก และพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ การจัดการด้านการผลิต การตลาด การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ หลักการในการจัดซื้อ การติดต่อสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ ในการประกอบธุรกิจ จริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ และภาวะผู้นำในการประกอบธุรกิจ (2) ผลการพัฒนาสมรรถนะโดยหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ (3) ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจต่อเนื้อหาในด้านการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพมากที่สุด รองลงมาคือ เนื้อหาที่จัดการอบรมตรงกับสิ่งที่ต้องการทราบ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีประสิทธิภาพเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารได้

อรุณี ส่องสว่าง (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงาน ตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะรายด้าน 4 ด้าน ประกอบด้วย การบริการลูกค้าที่ดี การสอนงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเสิร์ฟและจัดปัด และการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ส่วนสมรรถนะรายข้อ จำนวน 64 ข้อ เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด 54 ข้อ และสมรรถนะที่มีความจำเป็นอยู่ในระดับมาก 10 ข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00-5.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าตั้งแต่ 0.29-1.00

ณัฐประภา เศรษฐกสิวิทย์ (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัย

พบว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นพนักงานเสิร์ฟเพื่อหารายได้ระหว่างเรียน มี 7 สมรรถนะ ประกอบด้วย กิริยามารยาท ทักษะในการปฏิบัติต่อลูกค้า คุณสมบัติในการประกอบอาชีพ ภาษา และการสื่อสาร ทักษะในการบริการอาหารและเครื่องดื่ม อนามัยส่วนบุคคล และความรู้ในการบริการอาหารและเครื่องดื่ม สำหรับชุดการเรียนรู้โดยยึดฐานสมรรถนะมี 2 ส่วน ประกอบด้วย (1) การพัฒนาด้านความรู้ และ (2) การพัฒนาด้านทักษะ ซึ่งการพัฒนาด้านความรู้ ได้แก่ หนังสือเล่มเล็ก 4 เล่ม และแบบประเมินตนเอง 1 เล่ม สำหรับการพัฒนาด้านทักษะ ได้แก่ ชุดกิจกรรมเป็นลักษณะอบรมเชิงปฏิบัติการ ได้ออกแบบสำหรับใช้ในการปฏิบัติจริง ผลการตรวจสอบชุดการเรียนรู้ พบว่า นักเรียนอาสาสมัครมีความคิดเห็นต่อชุดการเรียนรู้ในระดับดีมากทุกด้าน สำหรับผลการปฏิบัติด้านทักษะของนักเรียนอาสาสมัคร พบว่า มีสมรรถนะการบริการอาหารและเครื่องดื่มอยู่ในระดับดีมาก

สุทัศน์ ผลประเสริฐ (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารงานบริการธุรกิจโรงแรมที่เป็นเลิศ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะทางด้านความรู้ ไม่ส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ (2) สมรรถนะทางด้านทักษะในด้านการมุ่งเน้นที่คุณภาพ ส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ ส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ไม่ส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ และ (3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในด้านการทำงานเป็นทีม ส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ ส่วนด้านความมุ่งมั่นความสำเร็จ ไม่ส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เสาวลักษณ์ ฉายรุ่ง (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก (2) ระดับสมรรถนะของบุคลากรจำแนกตามเพศไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับสมรรถนะของบุคลากรจำแนกตามรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับสมรรถนะของบุคลากรจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร พบว่า ควรได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่เสมอๆ ตลอดจนการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคี

มีการสอนงานจากหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการทำงานตามระยะเวลาที่กำหนด และมีสวัสดิการที่ดี เป็นต้น

เอมิกา ไทยกรณ์ (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของพนักงานบริการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ในส่วนของโรงแรมระดับ 3 ดาว สมรรถนะในการให้บริการโดยรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีสมรรถนะในการให้บริการที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ บุคลิกภาพ และคุณธรรมจริยธรรม ส่วนด้านที่มีสมรรถนะในการให้บริการที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความรู้และความสามารถทั่วไป และความสามารถและทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร ในส่วนของโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว พบว่า สมรรถนะในการให้บริการโดยรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีสมรรถนะในการให้บริการอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ คือ บุคลิกภาพ คุณธรรมจริยธรรม ความรู้และความสามารถทั่วไป และความสามารถและทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร

เครือจิต เจริญแสน (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะวิชาชีพและลักษณะบุคลิกภาพของผู้ประกอบอาหารของโรงแรม 3-4 ดาว จังหวัดขอนแก่น เพื่อความพร้อมในการเป็นทักษะแรงงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสมรรถนะวิชาชีพและลักษณะบุคลิกภาพของผู้ประกอบอาหารโรงแรมมีความสำคัญมากในทุกด้าน และสมรรถนะวิชาชีพด้านประสิทธิภาพผลส่วนบุคคล ด้านวิชาการ ด้านความสามารถในที่ทำงาน ด้านเทคนิค และสมรรถนะวิชาชีพโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับลักษณะบุคลิกภาพของผู้ประกอบอาหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสมรรถนะวิชาชีพโดยรวมมีอิทธิพลต่อลักษณะบุคลิกภาพของผู้ประกอบอาหารของโรงแรมมากที่สุด รองลงคือด้านเทคนิค ส่วนอีก 3 ด้านไม่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของผู้ประกอบอาหารโรงแรม และข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบอาหาร เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยสมรรถนะวิชาชีพและลักษณะบุคลิกภาพของผู้ประกอบอาหารในโรงแรม

ภคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า (1) ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม มี 7 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำกับงานธุรกิจโรงแรม การบริหารจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การสร้างความประทับใจในงานบริการโรงแรม การพัฒนาตนเองมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านบริหาร การสื่อสารกับงานธุรกิจ และจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (2) ผลการสร้าง

โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ได้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมทุกประการ และ (3) ผลการประเมินการนำโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมไปปฏิบัติ พบว่า มีสมรรถนะที่จำเป็นหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้รับการอบรมมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมฝึกอบรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน รวมทั้งหลังการทดลองใช้โปรแกรมฝึกอบรมผ่านไป 12 สัปดาห์ พบว่า ผู้รับการอบรมมีสมรรถนะที่จำเป็นสูงกว่าหลังสิ้นสุดการใช้โปรแกรมฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เกือบทุกรายด้าน

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศศึกษาถึงสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งพนักงาน ผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้ประกอบการภายในองค์การภาคเอกชน ได้แก่ ธุรกิจการบริการร้านอาหาร และเครื่องดื่ม ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร และธุรกิจการโรงแรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะของพนักงาน ประกอบด้วย (1) คุณสมบัติในการประกอบอาชีพ (2) อนามัยส่วนบุคคล (3) ความรู้และความสามารถทั่วไป (4) ความรู้ในการบริการอาหารและเครื่องดื่ม (5) ทักษะในการบริการอาหารและเครื่องดื่ม (6) มาตรฐานการปฏิบัติงานเสิร์ฟและจัดบิล (7) การบริการลูกค้าที่ดี (8) ทักษะในการปฏิบัติต่อลูกค้า (9) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (10) บุคลิกภาพ (11) กิริยามารยาท (12) ภาษาและการสื่อสารที่ดี (13) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (14) ความเป็นผู้นำ (15) การทำงานเป็นทีม (16) ความผูกพันกับองค์การ (17) การมีคุณธรรม จริยธรรม และ (18) การสอนงาน

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ประกอบด้วย (1) คุณธรรม (2) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (3) การเป็นผู้นำทีม (4) การอุทิศตนต่อองค์การ (5) การทำงานเป็นทีม (6) ความร่วมมือในการทำงาน (7) ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (8) การพัฒนาบุคลากร และ (9) ความใส่ใจบริการลูกค้า

3. สมรรถนะของผู้บริหาร ประกอบด้วย (1) การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ (2) การบริหารจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (3) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (4) ภาวะผู้นำ (5) ความมุ่งมั่นความสำเร็จ (6) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (7) การพัฒนาความคิดริเริ่ม (8) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (9) การทำงานเป็นทีม (10) การทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (11) การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (12) ความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ (13) จิตสำนึกในการ

ให้บริการ (14) การบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ (15) การสร้างความประทับใจ (16) การพัฒนาตนเองมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านบริหาร (17) การสื่อสารกับงานธุรกิจ และ (18) จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

4. สมรรถนะของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย (1) การจัดการด้านการผลิต (2) การตลาด (3) การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ (4) หลักการในการจัดซื้อ (5) การติดต่อสื่อสาร (6) มนุษยสัมพันธ์ในการประกอบธุรกิจ (7) จริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ และ (8) ภาวะผู้นำในการประกอบธุรกิจ

ทุกองค์การเน้นความสำคัญของสมรรถนะรายตำแหน่งที่มีความแตกต่างกัน โดยบุคลากรภายในองค์การจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองตามสมรรถนะที่องค์การกำหนดให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจและองค์การให้เติบโตในอนาคต

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Becker, Huselid, และ Ulrich (2001) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ดัชนีชี้วัดทรัพยากรบุคคลและการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (The HR scorecard: linking people, strategy, and performance) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะในกลุ่มธุรกิจประเภทต่างๆ เช่น ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค มีสมรรถนะ ได้แก่ การเป็นผู้นำ และการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้นจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานบุคลากรในตำแหน่งนั้นๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าระดับพนักงาน เป็นต้น

Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสืบเสาะหาข้อมูล การให้บริการลูกค้า ความเข้าใจองค์กร ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความซื่อสัตย์ ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเป็นผู้นำในการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่ม การควบคุมตัวเอง การมีความมั่นใจ การสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเอง การสื่อสารบุคคลกับบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ การมองโลกในแง่ดี และความมุ่งมั่น

Shun-Chuan (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสามารถที่จำเป็นในอุตสาหกรรมโรงแรมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการโรงแรมในมหาวิทยาลัยไต้หวัน (Required competencies in the hotel industry in relation to hotel management course in Taiwanese universities) ผลการวิจัย พบว่า ระดับการศึกษา เพศ อายุ อาชีพ หน่วยงาน มีผลต่อสมรรถนะในด้านการ

สื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอิทธิพลในการประสบความสำเร็จของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้คำถามด้านปัจจัยสมรรถนะ 4 ด้าน คือ ความสามารถในการสื่อสารและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มและความรู้เทคนิคในการดำเนินการ การบริการในงานที่ทำ และเทคนิควิเคราะห์ในการบริการ

Kennedy และ Dresser (2005) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การสร้างสถานที่ทำงานเพื่อส่งเสริมความสามารถของบุคลากร (Creating a competency-based workplace) ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดและความสามารถของบุคลากรจะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หากถูกจ้างนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจะทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สำหรับการขับเคลื่อนขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงานและการจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ ซึ่งการกำจัดการจุดอ่อนและคู่แข่งขึ้นให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถในการวางแผนถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งการจัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถต้องคำนึงถึงรูปแบบและวิธีการจัดการกับความสามารถเฉพาะให้มีความเหมาะสมกับงาน และจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยวิธีการใด

Hellriegel, Jackson, และ Slocum (2007) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง วิธีการจัดการตามความสามารถ (Management: a competency-based approach) ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการ และผู้ที่มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตามนิยามของผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผน จัดระบบ กำหนด และควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ การเงิน และข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยแต่ละองค์กรอาจเรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกัน เช่น CEO, President, General manager หรือผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หัวหน้าแผนก ฯลฯ หากมีหน้าที่ความรับผิดชอบครอบคลุมตามนิยามที่กำหนด ให้เรียกว่าผู้จัดการทั้งสิ้น โดยสมรรถนะหลักของผู้จัดการประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการเรียนรู้เรื่องระหว่างประเทศ ความสามารถในการควบคุมตนเอง ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และความสามารถเชิงกลยุทธ์

Dave, Wayne, Dani, และ Jon (2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของบุคลากร (Human resource Competencies) ผลการวิจัย พบว่า จากการสำรวจขององค์กรในสหรัฐอเมริกาสมรรถนะที่มีความสำคัญมาก คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (HR Business partners) และการมีส่วนช่วยให้องค์กรได้พัฒนาสมรรถนะในการแข่งขัน โดยการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลเป็นความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การธุรกิจ (Ability to add value to business) และเน้นกระบวนการนำสมรรถนะมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจ เพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน สำหรับการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การนั้นจะต้องสร้างสมรรถนะเด่นเฉพาะตัว (Uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์การที่ไม่เหมือนกับสมรรถนะขององค์การอื่นๆ

งานวิจัยต่างประเทศเช่นเดียวกันที่ศึกษาถึงสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งพนักงานผู้จัดการ และผู้บริหารภายในองค์การภาคเอกชน ได้แก่ ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา ธุรกิจผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค และธุรกิจการโรงแรม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะของพนักงาน ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการสื่อสารและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม (2) ความคิดริเริ่มและความรู้เทคนิคในการดำเนินการ (3) การบริการในงานที่ทำ และ (4) เทคนิควิเคราะห์ในการบริการ

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ประกอบด้วย (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การสืบเสาะหาข้อมูล (3) การให้บริการลูกค้า (4) ความเข้าใจองค์การ (5) ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (6) ความซื่อสัตย์ (7) ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (8) ความเป็นผู้นำในการทำงานเป็นทีม (9) การคิดวิเคราะห์ (10) ความคิดริเริ่ม (11) การควบคุมตัวเอง (12) การมีความมั่นใจ (13) การสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเอง (14) การสื่อสารบุคคลกับบุคคล (15) การสร้างความสัมพันธ์ (16) การมองโลกในแง่ดี (17) ความมุ่งมั่น (18) การสื่อสาร (19) การวางแผน (20) การเรียนรู้เรื่องราวระหว่างประเทศ (21) การควบคุมตนเอง และ (22) ความสามารถเชิงกลยุทธ์

3. สมรรถนะของผู้บริหาร ประกอบด้วย (1) การเป็นผู้นำ (2) การจัดการ (3) การบริหาร (4) การรับบุคคล (5) การแนะนำหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรพิเศษ (6) การหาเงินมาช่วยเหลือ (7) การติดตามและประเมินผล (8) การจัดทำงบประมาณและสารสนเทศ (9) การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (10) การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจ (11) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (12) ภาวะผู้นำ (13) การจูงใจ (14) การวางแผน (15) การพัฒนาวิชาชีพ (16) ความสัมพันธ์ชุมชน (17) การบริหารทรัพยากรบุคคล (18) การสรรหา และ (19) การสอนและเทคโนโลยี

ทุกองค์การเน้นความสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและความสามารถของบุคลากร ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับผู้บริหาร เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานบุคลากรในตำแหน่งนั้นๆ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เป็นการดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ระยะที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร
2. ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ระยะที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านสมรรถนะวิชาชีพและธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเที่ยงตรงและมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยการพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ดังกล่าว เป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (Purposive sampling) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการในเรื่องนั้นๆ มีความเต็มใจในการให้ความร่วมมือและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานวิจัยอย่างแท้จริง ทั้งนี้ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรใช้อย่างต่ำจำนวน 17 คนขึ้นไป (เอนก เพียรอนุกุลบุตร, 2556, น. 83-84) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญไว้จำนวน 18 คน เนื่องจากมีผลการวิจัยยืนยันว่าจำนวนนี้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด และกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 6 คน มีคุณสมบัติดังนี้

- 1.1.1 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก
- 1.1.2 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย
- 1.1.3 ปฏิบัติงานสอนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการธุรกิจอาหาร การจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว หรือสาขาอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง ไม่ต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1.2.1 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

1.2.2 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา

1.3 ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารใน
ภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 9 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1.3.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

1.3.2 ปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติการสาขาธุรกิจการบริการด้านอาหารใน
ภัตตาคารและร้านอาหาร ไม่ต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป

ตาราง 2 คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูล

ผู้เชี่ยวชาญ	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน
อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1	ปริญญาเอก	15 ปี
อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2	ปริญญาเอก	28 ปี
อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3	ปริญญาเอก	24 ปี
อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 4	ปริญญาเอก	31 ปี
อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 5	ปริญญาเอก	13 ปี
อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 6	ปริญญาเอก	19 ปี
ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1	ปริญญาเอก	34 ปี
ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2	ปริญญาเอก	16 ปี
ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 3	ปริญญาเอก	35 ปี
ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1	ปริญญาเอก	5 ปี
ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2	ปริญญาโท	23 ปี
ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 3	ปริญญาโท	16 ปี
ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 4	ปริญญาโท	13 ปี
ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 5	ปริญญาตรี	21 ปี
ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 6	ปริญญาโท	15 ปี
ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 7	ปริญญาตรี	16 ปี
ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 8	ปริญญาตรี	16 ปี
ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 9	ปริญญาโท	5 ปี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 และแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 เกี่ยวกับกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการร่างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 6 คน (2) ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา จำนวน 3 คน และ (3) ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 9 คน ซึ่งกำหนดแนวคำถามปลายเปิดแบบกว้างๆ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีอิสระในการตอบอย่างเต็มที่ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเบื้องต้นก่อนนำไปสัมภาษณ์จริง

2.1.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์ถึงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 18 ฉบับ

2.1.2 ดำเนินการติดต่อนัดหมายวันและเวลากับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก่อนเข้าสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยโทรศัพท์ถึงผู้เชี่ยวชาญและทำการแนะนำตัวเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการขอเข้าสัมภาษณ์ อธิบายความมุ่งหมายของงานวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ระเบียบวิธีวิจัย จำนวนครั้งในการเก็บข้อมูล และระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ รวมถึงอธิบายแก่ผู้เชี่ยวชาญอย่างละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์หรือการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบว่ามีจุดมุ่งหมายและประโยชน์อย่างไรบ้าง ยกตัวอย่าง เช่น การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบแรกมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 และนำกลับมาให้ผู้เชี่ยวชาญทำการยืนยันคำตอบอีกครั้งก่อนที่ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ต่อไป เป็นต้น

2.1.3 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ได้เลือกวิธีการสัมภาษณ์ 2 วิธี คือ (1) สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-face contract) และ (2) สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย (1) ชื่อ-นามสกุล (2) ตำแหน่ง (3) วุฒิการศึกษา (4) สถานที่ทำงาน (5) ประสบการณ์ในการทำงาน (6) หมายเลขโทรศัพท์ และ (7) อีเมล เพื่อเก็บเป็นข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ สามารถยืนยัน และตรวจสอบแหล่งที่มาได้อย่างถูกต้อง

ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ถึงกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) และศึกษาระดับของสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) เพื่อทราบถึงกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาว่ามีประเด็นใดบ้าง

2.2 การสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 เพื่อนำไปยืนยันคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คนเดิมอีกครั้ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน โดยการรวบรวมเนื้อหาข้อความที่ใกล้เคียงกัน และพยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ และนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 ตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยแบบสอบถามจะมีข้อความเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ตามองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) และตามระดับของสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) และได้กำหนดระดับความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง สมรรถนะวิชาชีพนี้ มีความจำเป็นมากที่สุด

4 หมายถึง สมรรถนะวิชาชีพนี้ มีความจำเป็นมาก

3 หมายถึง สมรรถนะวิชาชีพนี้ มีความจำเป็นปานกลาง

2 หมายถึง สมรรถนะวิชาชีพนี้ มีความจำเป็นน้อย

1 หมายถึง สมรรถนะวิชาชีพนี้ มีความจำเป็นน้อยที่สุด

2.2.2 นำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเบื้องต้น และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

2.2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความถูกต้องของภาษา และความครอบคลุมตามเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้เกณฑ์ แบบประเมินให้ 1 = สอดคล้อง, 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่

สอดคล้อง ซึ่งมีเกณฑ์ผ่านความสอดคล้อง 0.50 ขึ้นไป (พงศเทพ จิระโร, 2558, น. 18) และการปรับปรุงข้อคำถามเพื่อให้เกิดความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และความครบถ้วนของงานวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผลการตรวจสอบคุณภาพ พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.80-1.00 แสดงว่าเครื่องมือนี้มีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.2.4 ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ กลับไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คนเดิม เพื่อทำการยืนยันคำตอบในรอบที่ 1 และโทรศัพท์ชี้แจงการตอบแบบสอบถาม กำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 1 สัปดาห์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

2.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 ตามแนวคิดของ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2548, น. 19-31) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติจากแบบสอบถาม ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median--Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range--IQR) โดยการคำนวณด้วยตนเอง ซึ่งกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

การหาอันดับจากค่ามัธยฐาน จากแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นมากที่สุด
- 4 คะแนน สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นมาก
- 3 คะแนน สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นปานกลาง
- 2 คะแนน สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นน้อย
- 1 คะแนน สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน แปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50-5.00 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50-4.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50-3.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50-2.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00-1.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อความที่มีระดับความจำเป็นมากและมากที่สุด คือ ค่าคะแนนมัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50-5.00 เพื่อนำไปเป็นกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

2.2.6 การหาอันดับจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จะเป็นการคำนวณหาค่า ความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 หมายถึง ระยะระหว่างควอไทล์ที่ 3 ถึง ควอไทล์ที่ 1 ของคะแนนชุดหนึ่งๆ ใช้สูตรคำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ดังนี้

$$IQR = Q3 - Q1$$

เมื่อ

IQR แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

Q3 แทน ค่าควอไทล์ที่ 3

Q1 แทน ค่าควอไทล์ที่ 1

ค่าความสอดคล้องที่กำหนดเป็นเกณฑ์ยอมรับในการวิจัยครั้งนี้ จะต้องมี ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ไม่สูงเกินกว่า 1.50 และมีการแปลผลค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ดังนี้

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ < 1.50 หมายถึง ถ้าค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ > 1.50 หมายถึง ถ้าค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มี ต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

2.2.7 จากคำตอบแบบสอบถามทั้งในรอบที่ 2 นำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งผู้วิจัย ถือว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสอดคล้องกันว่า ข้อความนั้นมีความจำเป็นต่อกรอบสมรรถนะวิชาชีพของ ผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยพบว่า การหา อันดับจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในรอบนี้ ทั้ง 32 สมรรถนะอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการ บริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 18 สมรรถนะ และ (2) สมรรถนะเฉพาะ

(Functional competency) ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 14 สมรรถนะ

2.2.8 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 มาเป็นกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มาดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมกันหาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ในระยะถัดไป

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยดำเนินการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1.1.1 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

1.1.2 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย

1.1.3 ปฏิบัติงานสอนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการธุรกิจอาหาร การจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว หรือสาขาอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง ไม่ต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา จำนวน 2 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1.2.1 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

1.2.2 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา

1.3 ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1.3.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

1.3.2 ปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติการสาขาธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ไม่ต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป

2. ดำเนินการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เกี่ยวกับแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ถึงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 8 ฉบับ

2.2 ส่งหนังสือเชิญ และข้อมูลประกอบการสนทนากลุ่มในรูปแบบอีเมลไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ติดต่อนัดหมายวันและเวลา โดยผู้วิจัยโทรศัพท์ถึงผู้เชี่ยวชาญและทำการแนะนำตัวเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) อธิบายถึงความมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม แนวคำถามที่ใช้ และวิธีการสนทนากลุ่ม

2.3 ผู้วิจัยดำเนินการจัดการประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ในวันศุกร์ที่ 24 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 3 ห้อง 307 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 เกี่ยวกับกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มาทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ของแต่ละกลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวศึกษา และสถานประกอบการ สามารถนำกรอบสมรรถนะวิชาชีพไปใช้ในงานได้หรือไม่ อย่างไร

2.4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อสรุปแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร และข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ (1) ตอนที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร และ (2) ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ผลการสัมภาษณ์ถึงกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยใช้แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 ที่ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) และศึกษาระดับของสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (General competency) มี 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1.1 ความรู้ (Knowledge) มี 5 สมรรถนะ ได้แก่

1.1.1 ธุรกิจร้านอาหาร มี 5 สมรรถนะ คือ

1.1.1.1 ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ด้านธุรกิจการบริการร้านอาหาร เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภายในร้านได้อย่างดี

“...มีความรู้ในธุรกิจอาหารและภัตตาคาร สามารถใช้ความรู้ ความเข้าใจในระบบธุรกิจร้านอาหารมาปรับกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของร้านให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...การมุ่งเน้นคุณภาพของอาหารและบริการที่ดีเลิศ มีองค์ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการทำธุรกิจอาหาร และได้รับผลการตอบรับที่ดีจากผู้บริโภค...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 6, สัมภาษณ์)

“...มีความรู้ และเข้าใจในธุรกิจอาหารที่องค์การได้มีการดำเนินธุรกิจ ในทุกๆ ปัจจัย เช่น เข้าใจความต้องการลูกค้า เข้าใจคู่แข่ง เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความเข้าใจ ไปสู่พนักงานได้...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 9, สัมภาษณ์)

1.1.1.2 ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานส่วนครัวและส่วนบริการเป็นอย่างดี ปฏิบัติงานได้ตาม บทบาทหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่งงานภายในร้าน

“...ความรู้เกี่ยวกับส่วนผสมของอาหาร มีความรู้ และสามารถตอบ คำถามและให้ข้อมูลรายละเอียดของอาหารได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความพึงพอใจ เกิดความเชื่อ ใจ และดูเป็นมืออาชีพ ซึ่งส่งผลด้านบวกต่อภาพลักษณ์องค์กรอีกด้วย...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและ ร้านอาหารเป็นระบบสากล และมีความทันสมัยต่อสภาพการณ์ของโลกปัจจุบัน เพื่อให้ลูกค้าและ เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจร้านอาหาร ทั้งส่วนครัวและ บริการ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สามารถเป็นตัวอย่างและถ่ายทอดประสบการณ์ การทำงานให้กับพนักงานภายในร้านได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐาน...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 3, สัมภาษณ์)

1.1.1.3 การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบประเภทอาหาร และเครื่องมือเป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า

“...หัวใจสำคัญต่อผลิตภัณฑ์อาหารที่มีคุณภาพ และมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการภายในร้านอาหาร...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...มีความรู้เกี่ยวกับสุขาภิบาลอาหาร สุขอนามัยของผู้ให้บริการ ข้อจำกัดในอาหาร ความปลอดภัยในอาหาร และการเก็บและควบคุมคุณภาพอาหาร...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...การตรวจสอบและควบคุมระบบมาตรฐานคุณภาพร้าน ซึ่งส่งผลต่อความปลอดภัยของอาหารก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจ มีความรักในแบรนด์ และกลับเข้ามาใช้บริการภายในสาขา...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สัมภาษณ์)

1.1.1.4 ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจด้านคอมพิวเตอร์ โมบายแอปพลิเคชัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานภายในร้าน เพื่อสามารถใช้อุปกรณ์สื่อสารติดต่อกันได้อย่างรวดเร็ว

“...ความรู้ระบบเครื่องรับออเดอร์และเครื่องคิดเงินผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...รู้และสามารถใช้อุปกรณ์การสื่อสาร เพื่อให้เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้ามีความเข้าใจตรงกัน และสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...การบริหารจัดการร้านอาหาร ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน และสามารถบริหารจัดการร้านอาหารอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการครัวและงานบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 6, สัมภาษณ์)

1.1.1.5 ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการด้านการเงินและต้นทุน สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มผลกำไรให้สูงขึ้น

“...เข้าใจการจำแนกและแสดงผลการดำเนินงานของร้านในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น รอบปีบัญชี โดยแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรหรือขาดทุนสุทธิ หากมีการขาดทุนสามารถปรับปรุงการดำเนินงาน และคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...การควบคุมต้นทุน การคิดถึงประสิทธิภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใส่ใจในความถูกต้องของงาน...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 4, สัมภาษณ์)

“...การควบคุมบริหารต้นทุนด้านต่างๆ ให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้เกิดผลกำไร เช่น การบริหารต้นทุนแรงงาน ต้นทุนสินค้า ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่สามารถบริหารจัดการได้ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 8, สัมภาษณ์)

1.2 ทักษะ (Skill) มี 4 สมรรถนะ ได้แก่

1.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป มี 2 สมรรถนะ คือ

1.2.1.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พูดคุย จูงใจได้อย่างมีศิลปะ รวมทั้งรับฟังความเห็นของลูกค้า เพื่อให้เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการที่ร้านอีก

“...การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานผู้ให้บริการกับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในร้าน โดยพนักงานต้องใช้ศิลปะการพูดชักจูงให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดและกลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...ความสามารถในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าได้เป็นอย่างดีเหมาะสมตามสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ทั้งการรับสารและการส่งสาร เพื่อให้เกิดความประทับใจและคล้อยตาม เช่น การเปิดการขายกับลูกค้า และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าสามารถเจรจาให้ลูกค้ามีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นโดยชี้ให้เห็นเป็นสิ่งที่ไม่เกิดจากความตั้งใจ เกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ เนื่องจากเป็นงานบริการ และสัมผัสกับลูกค้าโดยตรง ความประทับใจหรือไม่ประทับใจ จะเป็นสิ่งที่ลูกค้าจดจำในการตัดสินใจที่จะกลับมาหรือไม่กลับมาใช้บริการครั้งต่อไปอีก...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 5, สัมภาษณ์)

1.2.1.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อไปสู่เป้าหมายของทีมเดียวกันและองค์การ

“...ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานร้าน โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีสิทธิในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...มีทักษะการควบคุมและคอยสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานและเพื่อนร่วมงานให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม มีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีมเพื่อให้เป้าหมายรวมของบริษัท บรรลุผลสำเร็จ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 9, สัมภาษณ์)

1.2.2 การบริการลูกค้า มี 2 สมรรถนะ คือ

1.2.2.1 การบริการด้วยใจ หมายถึง ความสามารถในการเอาใจใส่ลูกค้า กระตือรือร้น มีจิตใจรักในงานบริการ โดยให้บริการลูกค้าแบบไม่ได้ร้องขออย่างเป็นธรรมชาติ

“...ความตั้งใจและความพยายามของพนักงานในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการ อันได้แก่ ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในร้าน ตลอดจนเพื่อนร่วมงานภายในร้านที่มาขอรับบริการ...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...ความสามารถเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า เป็นทักษะเฉพาะตัวเมื่อบริการลูกค้า...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...สามารถดูแลและควบคุมให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามถูกต้องตามระเบียบบริษัทสามารถควบคุมดูแลให้พนักงานทุกคนดำเนินการทำงานตามหลักการบริการสามารถบริหารทีมงานให้มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่มีความยินดีบริการ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่มีผลกระทบต่อลูกค้าได้ทันทีและมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมและตรวจสอบระบบคุณภาพ GMP ได้ถูกต้องและตรงตามมาตรฐานทุกข้อกำหนด...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สัมภาษณ์)

1.2.2.2 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการรับมือกับข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้กลับมาพึงพอใจมากที่สุด

“...ทักษะการรับมือกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในร้าน สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ จากลูกค้าในการบริการอย่างไม่คาดคิดขณะที่ลูกค้าไม่พึงพอใจในการบริการ โกรธ

หรือรู้สึกไม่ดีต่อพนักงานและองค์กร รวมทั้งการจัดการข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น โดยพนักงานจะต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกชื่นชมในทันที และยอมรับผลที่เกิดขึ้นได้ในทุกสถานการณ์...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...การรับและแก้ปัญหาคำติชมของลูกค้า สามารถรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนเบื้องต้น และการแสดงออกกับลูกค้าขณะร้องเรียน...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...มีทักษะและประสบการณ์ในการรับมือกับลูกค้า เมื่อเกิดเหตุการณ์ข้อร้องเรียนขึ้น สามารถทำให้ลูกค้ากลับมาพึงพอใจในทันที...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 4, สัมภาษณ์)

1.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 9 สมรรถนะ ได้แก่

1.3.1 บุคลิกภาพ มี 6 สมรรถนะ คือ

1.3.1.1 ความคิดเชิงบวกในการบริการ หมายถึง ความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถนำคำติชมจากผู้อื่นมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

“...การมองโลกเชิงบวก และ Can DO Attitude เมื่อให้ความเห็นต่อผลการปฏิบัติปัจจุบันก็แสดงความคาดหวังในเชิงบวกว่าผู้ได้รับคำติชมมีศักยภาพและจะพัฒนาไปได้ดีในทางใด...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...แนวความคิดในเชิงบวกในการบริหารจัดการ เป็นคนที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความขัดแย้งกับลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...ผู้จัดการร้าน จะต้องมีความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงาน จะต้องรับมือกับลูกค้าในแต่ละวัน และสามารถถ่ายทอดความคิดเชิงบวกให้กับพนักงานในสาขาได้...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สัมภาษณ์)

1.3.1.2 การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม หมายถึง การเปิดใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น โดยเข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล

“...ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ตระหนักถึงข้อแตกต่าง ระหว่างวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่าง วัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างองค์กรกับนานาประเทศ...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...ความเข้าใจผู้อื่น ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้ง ความหมายตรง และความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อกับตัว รวมทั้งมีความ เชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น มอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระใน การสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 4, สัมภาษณ์)

“...เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ รับฟังความ คิดเห็นและมุมมองจากพนักงานทุกระดับ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 7, สัมภาษณ์)

1.3.1.3 มนุษยสัมพันธ์ดี หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นได้เป็น อย่างดี รวมทั้งสามารถสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน

“...การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง การพัฒนางานบริการ จิตบริการ ทักษะที่จำเป็นในการทำงานบริการ...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...มนุษยสัมพันธ์เลิศ มีความเป็นมิตร สามารถสร้างความประทับใจ ไว้ใจ เชื่อใจให้ผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ ผู้บริโภค...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 6, สัมภาษณ์)

“...ดูแล เอาใจใส่ และเข้าใจความต้องการของลูกค้า และสามารถ สร้างความพึงพอใจตลอดจนความสัมพันธ์ที่ดีให้กับลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกด้วยความเต็ม

ใจอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่มีคุณภาพและเหนือความคาดหมาย ซึ่งลูกค้าภายใน คือ เพื่อนพนักงานด้วยกันจนถึงระดับผู้บริหาร และลูกค้าภายนอก คือ ผู้ที่มาซื้อสินค้าและบริการ รวมถึงพันธมิตรและคู่ค้าทางธุรกิจ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 9, สัมภาษณ์)

1.3.1.4 การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง มีความใส่ใจที่จะเรียนรู้เพื่อเกิดการพัฒนาตนเอง และมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผู้อื่นให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น

“...ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาผู้อื่นระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่น และผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติตามหน้าที่ โดยมีการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง สนับสนุนให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียงหรือเชื่อมโยงกัน เพื่อพัฒนาความสามารถ และประสบการณ์ในการมองภาพรวมของบุคลากร...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...การแสดงออกบุคลิกและท่าทางที่พร้อมต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีต่อผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะต้องไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมที่ดี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...การแสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน ศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการทำงานของคนที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สัมภาษณ์)

1.3.1.5 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับตัวและสร้างโอกาสในการพัฒนาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา

“...ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...มองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของโอกาส และสามารถเป็นต้นแบบของการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีต่อบุคคลอื่นได้ สามารถวิเคราะห์ถึงผลกระทบและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดแนวทางจากผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ให้การสนับสนุน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสามารถเป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นถึงการเปลี่ยนแปลงนั้น...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...ปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงของตนเองเพื่อสิ่งที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยมองความเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 6, สัมภาษณ์)

1.3.1.6 ความสุขในการทำงาน หมายถึง การสร้างบรรยากาศและความสุขในการทำงาน ภายใต้แรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

“...ความสุขในการทำงานเป็นจุดเริ่มต้นในการทำทุกสิ่ง ผู้จัดการจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีความสุข เพราะหากพนักงานไม่มีความสุขในการทำงานแล้ว ก็ไม่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...มีความสุขและส่งต่อความสุขให้ผู้อื่นได้ ส่งรอยยิ้มในการทำงาน สร้างบรรยากาศดีเสมอ เป็นตัวแทนที่สามารถบอกเล่าเรื่องทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคคลอื่นในการบริหารคุณภาพชีวิตให้สมดุล อาสาและนำเสนอการเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทด้วยตนเอง และกลับมาบอกเล่ากิจกรรมของบริษัทให้บุคคลอื่นฟัง มีแรงบันดาลใจในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นได้...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...มีความสุขและสนุกในการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความสุขและสนุกสนานในการทำงานภายใต้แรงกดดันทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน สามารถจัดสรรและแบ่งเวลาการใช้ชีวิตให้ลงตัว...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 6, สัมภาษณ์)

1.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม มี 3 สมรรถนะ คือ

1.3.2.1 ความซื่อสัตย์ในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องชอบธรรม

“...มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปแบบไม่ติดขัด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...การมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานด้วยความสุจริต บุคลิกและพฤติกรรมมีความน่าเชื่อถือ ยึดมั่นในหลักการทำงานของหน่วยงาน ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ความเข้าใจ ยอมรับ มีส่วนร่วม และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรมที่ดีทั้งในระดับตนเอง หน่วยงาน และองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและผลลัพธ์อย่างยั่งยืน...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 9, สัมภาษณ์)

1.3.2.2 ความมีวินัย หมายถึง รู้กับบทบาทหน้าที่ของตนเอง กำหนดเวลา และปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

“...ความมีวินัยต่อตนเองในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด โดยตรงต่อเวลา และปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...การรู้จักหน้าที่ บทบาทของตนเอง มีความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน และสามารถพัฒนาตนเองให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...มีความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและหน้าที่ส่วนรวมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเพื่อนร่วมงาน และพนักงานทุกคน...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 6, สัมภาษณ์)

1.3.2.3 ความอดทนและขยันหมั่นเพียร หมายถึง มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ขยัน และอดทนต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี

“...ขยันและอดทน มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานหรือการทำงานด้วยความมุ่งมั่นขยันขันแข็ง เสมอต้นเสมอปลาย ด้วยความตั้งใจ อุตสาหะ มีความอดทนต่อสภาพอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี ไม่ใจร้อน ตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยความมุ่งมั่น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...มีความอดทน เนื่องจากเป็นงานบริการ ที่มีเวลาทำงานค่อนข้างมาก เวลาพักในระหว่างเวลาทำงานค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสภาวะในแต่ละวันในแต่ละช่วง การไม่ได้หยุดในวันหยุดราชการและวันหยุดนักขัตฤกษ์ ซึ่งอาจจะเกิดปัญหาในการให้เวลากับครอบครัว จึงต้องมีความอดทนสูง และมีใจรักในงานบริการ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...งานบริการ เป็นงานที่ต้องมีความขยัน หมั่นเพียร และอดทน เนื่องจากต้องคอยดูแลและเอาใจใส่บริการลูกค้าในแต่ละวัน ส่วนมากธุรกิจประเภทนี้หยุดสัปดาห์ละหนึ่งวัน จึงต้องมีความขยันและอดทนเป็นอย่างมาก...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 8, สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า สมรรถนะทั่วไป (General competency) ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย

ความรู้ (Knowledge) มี 5 สมรรถนะ ได้แก่ (1) ธุรกิจร้านอาหาร มี 5 สมรรถนะ คือ (1.1) ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร (1.2) ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (1.3) การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร (1.4) ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน และ (1.5) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น

ทักษะ (Skill) มี 4 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการทั่วไป มี 2 สมรรถนะ คือ (1.1) การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า และ (1.2) การทำงานเป็นทีม และ (2) การบริการลูกค้า มี 2 สมรรถนะ คือ (2.1) การบริการด้วยใจ และ (2.2) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า

คุณลักษณะ (Attribute) มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ (1) บุคลิกภาพ มี 6 สมรรถนะ คือ (1.1) ความคิดเชิงบวกในการบริการ (1.2) การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม (1.3) มนุษยสัมพันธ์ดี (1.4) การเรียนรู้และพัฒนา (1.5) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และ (1.6) ความสุขในการทำงาน และ (2) คุณธรรมและจริยธรรม มี 3 สมรรถนะ คือ (2.1) ความซื่อสัตย์ในการทำงาน (2.2) ความมีวินัย และ (2.3) ความอดทนและขยันหมั่นเพียร

2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) มี 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้ (Knowledge) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่

2.1.1 การตลาดและการเงิน มี 3 สมรรถนะ คือ

2.1.1.1 ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ วิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ การแสวงหาโอกาส และกระตุ้นยอดขายด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

“...การแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการขาย เพื่อกระตุ้นการนำเสนอขายของพนักงานให้สามารถปฏิบัติตามยอดขายตามที่ตั้งเป้าเอาไว้ รวมทั้งการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดใหม่ๆ ในการนำเสนอการขายอีกด้วย...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...มีความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ เพิ่มช่องทางในการหารายได้...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...ผลของธุรกิจและคู่แข่ง จะต้องหาสถานที่ดำเนินธุรกิจมีผลต่อรายได้ในการดำเนินธุรกิจและกำไรสุทธิ ซึ่งสามารถวิเคราะห์สภาพการณ์การตลาด คู่แข่งได้ อาจมีการเทียบเคียง (Benchmark)...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

2.1.1.2 การบริหารยอดขายทางธุรกิจ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์แนวโน้มยอดขายและวางแผน ควบคุม ดูแลสิ่งต่างๆ ภายในร้าน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายยอดขายในแต่ละวัน

“...การวางแผนการที่จะดำเนินการควบคุมและสั่งการพนักงานภายในร้าน เพื่อให้สามารถดำเนินการขายตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ในแต่ละวัน/เดือน/ปี ได้อย่างสูงสุด โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อเข้าใจองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อแสวงหารายได้และโอกาสทางธุรกิจ และสามารถนำเสนอโปรโมชั่นใหม่ๆ ให้กับส่วนกลางจากข้อมูลความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันอย่างทันเร่งด่วน เพื่อนำมาวางแผนโปรโมชั่นให้มีความเหมาะสมกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือลูกค้าส่วนมาก และหาช่องทางในการติดต่อแนะนำโปรโมชั่นที่คิดได้ให้กับสำนักงานส่วนกลางเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการหารายได้เพิ่ม...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...สามารถบริหารยอดขายในแต่ละวัน และวิเคราะห์สถานการณ์ในร้านและนอกร้าน รวมทั้งสามารถกระตุ้นพนักงานให้สามารถสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมาย...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...การบริหารเรื่องการขายสินค้าและบริการให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่บริษัทกำหนด โดยการดูแลควบคุมให้คำแนะนำ กระตุ้นให้พนักงานสามารถสร้างยอดขาย และบริการลูกค้าด้วยสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายยอดขาย...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 8, สัมภาษณ์)

2.1.1.3 การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจการบริการ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการธุรกรรมทางการเงินของร้านได้อย่างถูกต้อง

“...การจัดการธุรกรรมทางการเงินในรูปแบบต่างๆ ภายในร้านอาหาร ได้ตรงตามเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริการ การรับชำระค่าบริการจาก ลูกค้าในรูปแบบต่างๆ การออกไปเสิร์ฟรับเงิน การตรวจสอบเงินให้ถูกต้อง การเบิก การถอนเงิน...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...ความรู้ในการดำเนินธุรกรรมในงานบริการ เพื่อให้สามารถรับ ชำระค่าสินค้าและบริการจากลูกค้าในรูปแบบต่างๆ ได้เป็นอย่างดี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

2.2 ทักษะ (Skill) มี 8 สมรรถนะ ได้แก่

2.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป มี 1 สมรรถนะ คือ

2.2.1.1 การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำ กำหนด ทิศทางในการปฏิบัติงาน และควบคุมทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

“...ความมุ่งมั่นและสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดี หรือสูงกว่าให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมทั้งการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...ความตั้งใจ หรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 4, สัมภาษณ์)

“...ผู้นำ ต้องเป็นต้นแบบ เป็นแนวทาง และแนะแนวได้อย่างดี ชี้นำ ทิศทาง ส่งเสริมการปฏิบัติหรือการเสริมแรงการทำงานในองค์กร ส่งเสริม ยกย่อง ให้เกียรติ

ชมเชย ผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน มีความรอบครอบ สามารถจัดระบบและกระบวนการทำงาน ซึ่งผู้นำที่ดีต้องวางแผน กำกับดูแลองค์การทุกด้าน ทุกตำแหน่งขององค์การ มีการกำหนดกระบวนการทำงานแบบมีแบบแผนและกำหนดผลลัพธ์ของการนำองค์การได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

2.2.2 การบริหารและการจัดการร้านอาหาร มี 4 สมรรถนะ คือ

2.2.2.1 การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน หมายถึง ความสามารถในการเตรียมความพร้อมของร้านก่อนเปิดให้บริการกับลูกค้า โดยตรวจสอบความเรียบร้อยของพนักงาน พื้นที่ และวัตถุดิบ

“...สามารถเตรียมการก่อนเปิดร้าน ควบคุมการปฏิบัติงานและการขายระหว่างวัน รวมทั้งตรวจสอบก่อนปิดร้านได้เป็นอย่างดี...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...การตรวจสอบความสะอาด การควบคุม เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ในส่วนต่างๆ ของร้านให้คงสภาพและพร้อมใช้งาน มีการจัดการพื้นที่ ตรวจสอบอาหาร และเครื่องดื่มให้เพียงพอ คงสภาพพร้อมเบิก...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...ความสามารถที่เชี่ยวชาญที่โดดเด่นในด้านอาหารในภัตตาคาร และร้านอาหาร ที่ทำให้ภารกิจด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารประสบผลสำเร็จสมบูรณ์...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 6, สัมภาษณ์)

2.2.2.2 การบริหารทีมงานร้าน หมายถึง ความสามารถในการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นทีมงานภายในร้านให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...กระบวนการที่ผู้จัดการสาขากระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน หรือสั่งการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อชี้แนะพนักงานให้มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุตรงตามความต้องการและเป้าหมายที่กำหนด...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...สามารถวางแผนงานได้อย่างดีเยี่ยม ปฏิบัติและประพฤติตนเป็นต้นแบบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของลูกน้องเป็นไปตามเป้าหมายได้...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...สามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นทีมงานให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 7, สัมภาษณ์)

2.2.2.3 การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ หมายถึง ความสามารถในการประเมินความต้องการและวางแผนการปฏิบัติงาน โดยควบคุมการดูแลและเอาใจใส่กับลูกค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานของภาระงานที่กำหนดไว้

“...การจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ ควบคุมและจัดการให้เกิดคุณภาพในการบริการ...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...หัวใจหลักคือบริการ โดยยึดถือความสำคัญของบริการเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับคุณภาพด้านต่างๆ ที่ดีและเหมาะสมที่สุดตามสภาวะการณ์...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 6, สัมภาษณ์)

“...มีจิตวิญญาณของผู้ให้บริการ รู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยรับฟังอย่างตั้งใจ ตอบคำถามของลูกค้าได้ และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองภายใต้แรงกดดันจากลูกค้า...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 6, สัมภาษณ์)

2.2.2.4 การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน หมายถึง ความสามารถในการควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายของร้าน เช่น ต้นทุนการขาย ต้นทุนแรงงาน เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ของร้าน

“...การวางแผนการเงิน การควบคุมต้นทุน การจัดการรายได้ การควบคุมเงินหมุนเวียนภายในร้าน การตั้งงบประมาณในธุรกิจ การสั่งซื้อสิ่งของที่จำเป็นต่อการ

บริการภายในร้านและการตรวจสอบสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด การควบคุมสินค้าหรือวัตถุดิบให้เกิดการหมุนเวียนสินค้า สร้างรายได้ให้กับธุรกิจ ...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 5, สัมภาษณ์)

“...การควบคุมรายรับรายจ่ายให้มีความสอดคล้องกัน โดยมีการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าให้มีความสอดคล้องกับยอดขายในแต่ละวัน มีการตรวจรับและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบก่อนจัดเก็บในอุณหภูมิที่กำหนด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...สามารถบริหารจัดการต้นทุนในการขาย ต้นทุนการว่าจ้างคนรวมถึงต้นทุนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของร้านให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยวางแผนการใช้วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ การว่าจ้างพนักงาน ที่เหมาะสมกับยอดขาย/กำไรของร้านที่อยู่ในความรับผิดชอบ และต้องคำนึงถึงระบบคุณภาพมิใช่มุ่งเน้นแต่ลดต้นทุนแต่คุณภาพไม่ได้...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 5, สัมภาษณ์)

2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 3 สมรรถนะ คือ

2.2.3.1 การบริหารบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการวางแผน จัดสรรอัตรากำลังคน จัดการแผนงานให้มีความสอดคล้องกับบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนาพนักงานทุกคนให้มีความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

“...การจัดทำมาตรฐาน การกำหนดตำแหน่งต่างๆ ในสาขาที่สอดคล้องกับภาระงาน โดยวางแผนกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบตำแหน่ง ค่าตอบแทน รวมทั้งทำการประเมินผลและรายงานความคืบหน้า ทบทวน ออกแบบ และปรับปรุงระบบตำแหน่งเดิม ค่าตอบแทนใหม่ เพื่อให้เป็นไปตาม พ.ร.บ....”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 4, สัมภาษณ์)

“...สามารถบริหารจัดการอัตรากำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สามารถควบคุม กำกับ ดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนด สามารถสร้างทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมให้กับพนักงานเพื่อให้การ

ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างซื่อตรง โปร่งใส ให้ข้อเสนอแนะ หรือแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตนในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบในหน้าที่ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...วางตัวให้น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ สามารถบริหารจัดการให้พนักงานอยู่ในระเบียบวินัย และปฏิบัติงานตามระบบคุณภาพต่างๆ รวมถึงสอนงานและพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้หรือก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สัมภาษณ์)

2.2.3.2 การสอนงาน หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...การพัฒนาความสามารถในการทำงานของลูกน้องภายในร้าน ด้วยวิธีการสอนงาน การช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้โอกาสทำสิ่งต่างๆ...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...สามารถสอนงานพนักงานทุกคนให้สามารถปฏิบัติงานเกี่ยวกับมาตรฐานงานครัวและงานบริการ การจัดการข้อร้องเรียนกับลูกค้า...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...สามารถเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรด้านการฝึกอบรมเฉพาะด้าน และหลากหลายวิธี ให้สามารถทำงานแบบ Multi-function ได้ ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

2.2.3.3 การให้คำปรึกษา หมายถึง ความสามารถในการให้คำแนะนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

“...การช่วยเหลือให้พนักงานได้สำรวจ เข้าใจตนเอง และสามารถลงมือปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา การปรับตัว การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม การบริหารจัดการชีวิตที่เหมาะสม และนำไปสู่การพัฒนาตนเอง...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...สามารถเข้าช่วยเป็นที่ปรึกษา แนะนำ แนวทาง และมีกลยุทธ์ ในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยวิธีการต่างๆ หรือใช้ประโยชน์จาก Website...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...ให้คำแนะนำการทำงาน และเรื่องส่วนตัวให้กับพนักงานทุกคนได้ เปรียบเสมือนเป็นผู้ปกครองและผู้บังคับบัญชาไปพร้อมกัน สร้างบรรยากาศแบบเกื้อหนุน...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 4, สัมภาษณ์)

2.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่

2.3.1 บุคลิกภาพ มี 1 สมรรถนะ คือ

2.3.1.1 สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ หมายถึง การรับฟังเสียงสะท้อนของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“...ค่านิยม แนวความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดที่ผู้จัดการสาขามีต่อสิ่งต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบผู้จัดการสาขา เช่น พนักงาน กระบวนการทำงาน ธรรมชาติ หลักการทำงาน โดยคุณลักษณะที่แสดงออกต้องมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน การควบคุมอารมณ์ การเคารพกฎ กติกา กิริยามารยาทที่ดี และการควบคุมตนเอง (Self-control)...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 4, สัมภาษณ์)

“...ผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคาร และร้านอาหารต้องมีคุณสมบัติที่เป็นเชิงบวกต่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในแนวสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงงานบริการให้ดีขึ้น...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 6, สัมภาษณ์)

“...สามารถนำข้อผิดพลาดที่ได้รับจากการร้องเรียนของลูกค้า มาร่วมกันปรับปรุงผ่านกิจกรรมการบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 4, สัมภาษณ์)

2.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม มี 2 สมรรถนะ คือ

2.3.2.1 จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร หมายถึง การยึดมั่นและปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมของธุรกิจ โดยมุ่งสู่ประโยชน์ของร้านมากกว่าส่วนตัว

“...การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของร้านมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งการเป็นบุคลากรของร้าน และบุคลากรขององค์การ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของร้านบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...ผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคาร และร้านอาหาร ต้องมีคุณธรรมประจำตัวในการประกอบอาชีพ และมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สัมภาษณ์)

“...ความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องของสินค้า เงิน ของมีค่าของร้านโดยไม่ขโมย ฉกฉวยเป็นของตนเอง และความซื่อสัตย์ในการเก็บความลับของกระบวนการบริหารจัดการในร้านและการปรุง การตกแต่งอาหารโดยไม่นำไปเปิดเผยกับคู่แข่งหรือบุคคลอื่น...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 5, สัมภาษณ์)

2.3.2.2 การมีจิตสำนึกและส่วนร่วมภายในร้าน หมายถึง การรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองภายในร้าน เมื่อเกิดความผิดพลาดสามารถชี้แจงและร่วมหาแนวทางการแก้ไข

“...มีความเข้าใจและรู้ว่าเป้าหมายของตนเองสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การอย่างไร เป็นแบบอย่างในการแสดงออกถึงความตั้งใจเป็นอย่างมากที่จะร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถแก้ไขหรือป้องกันปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่

ตรวจตราความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพสูง ดูแลรักษามลประโยชน์ของสาขาและพนักงานทุกคนภายในร้าน รวมทั้งสื่อสารเรื่องดีๆ ขององค์การให้คนทั้งภายในและภายนอกทราบ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สัมภาษณ์)

“...ทราบและปฏิบัติตามภารกิจตามหน้าที่ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากผู้จัดการร้านต้องทำงานอยู่ร่วมกันในสาขา จำเป็นต้องปรับลักษณะพฤติกรรมเพื่อช่วยเป็นเครื่องผลักดันให้ปฏิบัติงานตามระเบียบ ตามหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และมีความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 3, สัมภาษณ์)

“...การมีวินัยเป็นกฎพื้นฐานเริ่มต้นของผู้จัดการร้านต้องมีระเบียบวินัยในด้านต่างๆ ตั้งแต่เวลา และการวางแผนการติดตามผลต่างๆ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 8, สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย

ความรู้ (Knowledge) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การตลาดและการเงิน มี 4 สมรรถนะ คือ (1.1) ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (1.2) การบริหารยอดขายทางธุรกิจ และ (1.3) การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจการบริการ

ทักษะ (Skill) มี 8 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการทั่วไป มี 1 สมรรถนะ คือ (1.1) การเป็นผู้นำ (2) การบริหารและการจัดการร้านอาหาร มี 4 สมรรถนะ คือ (2.1) การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน (2.2) การบริหารทีมงานร้าน (2.3) การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ และ (2.4) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน และ (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 3 สมรรถนะ คือ (3.1) การบริหารบุคลากร (3.2) การสอนงาน และ (3.3) การให้คำปรึกษา

คุณลักษณะ (Attribute) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่ (1) บุคลิกภาพ มี 1 สมรรถนะ คือ (1.1) สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ และ (2) คุณธรรมและจริยธรรม มี 2 สมรรถนะ คือ (2.1) จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร และ (2.2) การมีจิตสำนึกและส่วนร่วมภายในร้าน

จากข้อมูลสรุปสมรรถนะดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 และนำข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐาน (Median--Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range--IQR) ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ระดับความจำเป็น และระดับความสอดคล้องของสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร จากการทำเดลฟายรอบที่ 2

สมรรถนะ ของผู้จัดการสาขา	รอบที่ 2			
	Mdn	IQR	ระดับ ความจำเป็น	ระดับ ความสอดคล้อง
1. สมรรถนะทั่วไป (General competency)				
1.1 ความรู้ (Knowledge)				
1.1.1 ธุรกิจร้านอาหาร	5.00	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.1.1.1 ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร				
1.1.1.2 ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและ เครื่องดื่ม	5.00	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.1.1.3 การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของ อาหาร	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.1.1.4 ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายในร้าน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.1.1.5 ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่าย เบื้องต้น	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.2 ทักษะ (Skill)				
1.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.2.1.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า				
1.2.1.2 การทำงานเป็นทีม	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.2.2 การบริการลูกค้า	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.2.2.1 การบริการด้วยใจ				
1.2.2.2 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตาราง 3 (ต่อ)

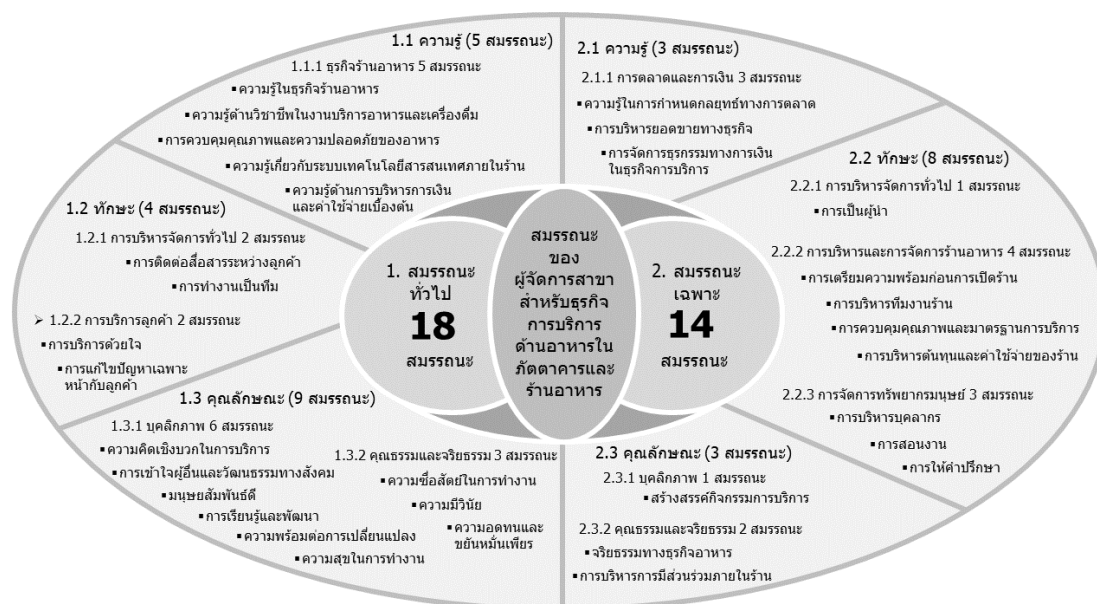
สมรรถนะ ของผู้จัดการสาขา	รอบที่ 2			
	Mdn	IQR	ระดับ ความจำเป็น	ระดับ ความสอดคล้อง
1.3 คุณลักษณะ (Attribute)				
1.3.1 บุคลิกภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3.1.1 ความคิดเชิงบวกในการบริการ				
1.3.1.2 การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3.1.3 มนุษยสัมพันธ์ดี	5.00	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3.1.4 การเรียนรู้และพัฒนา	5.00	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3.1.5 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3.1.6 ความสุขในการทำงาน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3.2.1 ความซื่อสัตย์ในการทำงาน				
1.3.2.2 ความมีวินัย	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3.2.3 ความอดทนและขยันหมั่นเพียร	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency)				
2.1 ความรู้ (Knowledge)				
2.1.1 การตลาดและการเงิน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.1.1.1 ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด				
2.1.1.2 การบริหารยอดขายทางธุรกิจ	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.1.1.3 การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจการบริการ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2 ทักษะ (Skill)				
2.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2.1.1 การเป็นผู้นำ				
2.2.2 การบริหารและการจัดการร้านอาหาร	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2.2.1 การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน				
2.2.2.2 การบริหารทีมงานร้าน	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2.2.3 การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2.2.4 การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตาราง 3 (ต่อ)

สมรรถนะ ของผู้จัดการสาขา	รอบที่ 2			
	Mdn	IQR	ระดับ ความจำเป็น	ระดับ ความสอดคล้อง
2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2.3.1 การบริหารบุคลากร				
2.2.3.2 การสอนงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.2.3.3 การให้คำปรึกษา	5.00	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.3 คุณลักษณะ (Attribute)				
2.3.1 บุคลิกภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.3.1.1 สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ				
2.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.3.2.1 จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร				
2.3.2.2 การมีจิตสำนึกและส่วนร่วมภายในร้าน	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าความสอดคล้องที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 พบว่า การหาอันดับจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสอดคล้องกันทั้ง 32 สมรรถนะอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 18 สมรรถนะ และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 14 สมรรถนะ

สรุปได้ว่า สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 32 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) มี 18 สมรรถนะ และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) มี 14 สมรรถนะ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสหกิจบริการ ด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

จากภาพประกอบ 6 แสดงถึงกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสหกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (General competency) ของผู้จัดการสาขาสหกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1.1 ความรู้ (Knowledge) มี 5 สมรรถนะ ได้แก่ (1) ธุรกิจร้านอาหาร มี 5 สมรรถนะ คือ (1.1) ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร (1.2) ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (1.3) การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร (1.4) ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน และ (1.5) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น

1.2 ทักษะ (Skill) มี 4 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการทั่วไป มี 2 สมรรถนะ คือ (1.1) การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า และ (1.2) การทำงานเป็นทีม และ (2) การบริการลูกค้า มี 2 สมรรถนะ คือ (2.1) การบริการด้วยใจ และ (2.2) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า

1.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ (1) บุคลิกภาพ มี 6 สมรรถนะ คือ (1.1) ความคิดเชิงบวกในการบริการ (1.2) การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม (1.3)

มนุษย์สัมพันธ์ดี (1.4) การเรียนรู้และพัฒนา (1.5) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และ (1.6) ความสุขในการทำงาน และ (2) คุณธรรมและจริยธรรม มี 3 สมรรถนะ คือ (2.1) ความซื่อสัตย์ในการทำงาน (2.2) ความมีวินัย และ (2.3) ความอดทนและขยันหมั่นเพียร

2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้ (Knowledge) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การตลาดและการเงิน มี 4 สมรรถนะ คือ (1.1) ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (1.2) การบริหารยอดขายทางธุรกิจ และ (1.3) การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจการบริการ

2.2 ทักษะ (Skill) มี 8 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการทั่วไป มี 1 สมรรถนะ คือ (1.1) การเป็นผู้นำ (2) การบริหารและการจัดการร้านอาหาร มี 4 สมรรถนะ คือ (2.1) การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน (2.2) การบริหารทีมงานร้าน (2.3) การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ และ (2.4) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน และ (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 3 สมรรถนะ คือ (3.1) การบริหารบุคลากร (3.2) การสอนงาน และ (3.3) การให้คำปรึกษา

2.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่ (1) บุคลิกภาพ มี 1 สมรรถนะ คือ (1.1) สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ และ (2) คุณธรรมและจริยธรรม มี 2 สมรรถนะ คือ (2.1) จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร และ (2.2) การมีจิตสำนึกและส่วนร่วมภายในร้าน

ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ผลการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (General competency)

1.1 ความรู้ (Knowledge) มีแนวทางการใช้ดังนี้

1.1.1 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง
ครูผู้สอนสาขาวิชาธุรกิจอาหาร สาขาวิชาการโรงแรม สาขาวิชาธุรกิจค้าปลีก และสาขาที่เกี่ยวข้องเรียนเชิญผู้ประกอบการมาสัมภาษณ์เพื่อหาความต้องการในการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตร การจัดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้สามารถนำไปใช้ได้จริง มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับผู้ประกอบการในตลาดแรงงาน โดยเนื้อหาหลักสูตรต้องมีความชัดเจน กระชับ และเป็นมาตรฐาน แบ่งออกเป็นรายหัวข้อวิชาให้ครบตามสมรรถนะที่กำหนด ได้แก่ (1) ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร (2)

ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (3) การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร (4) ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน และ (5) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น

“...การพัฒนาหลักสูตรใหม่ทั้งหมด เนื่องจากหลักสูตรเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการจัดการเรียนการสอน ออกแบบรายวิชาตามสมรรถนะที่กำหนด และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับผู้ประกอบการในตลาดแรงงาน...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...มีการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสถานประกอบการ โดยเชิญผู้ประกอบการมาสัมภาษณ์เพื่อหาความต้องการในการจัดทำหลักสูตรและการจัดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้สามารถนำไปใช้ได้จริง...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สทนากลุ่ม)

“...การพัฒนาและสร้างหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง โดยแยกออกเป็นรายหัวข้อวิชาให้ครบตามสมรรถนะ เช่น ความรู้ธุรกิจร้านอาหาร ความรู้วิชาชีพร้านอาหาร ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยอาหาร และความรู้ระบบสารสนเทศในงานบริการร้านอาหาร เป็นต้น...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

1.1.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม จากห้องเรียน (Classroom) เปลี่ยนเป็นการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ (Outcome based education) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Practice based learning) การทำวิจัยของนักศึกษาปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 และการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีในหัวข้อความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร วิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน และการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น โดยเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญโดยตรงจากสถานประกอบการมาให้ความรู้ หรือส่งออกไปเรียนภายนอก เนื่องจากสถานประกอบการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีความพร้อมและความสามารถก่อนลงไปฝึกงานจริงในสถานประกอบการ

“...มีการปรับปรุงแบบการจัดการเรียนการสอนจากรูปแบบห้องเรียน (Classroom) เปลี่ยนเป็นการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ (Outcome based education) และเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Practice based learning) และนำไปใช้ในการทำวิจัยของนักศึกษาปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนทวิภาคีได้ตรงกับความสามารถของผู้เรียนก่อนส่งไปฝึกงานในสถานประกอบการ ถือเป็นการฝึกประสบการณ์การเรียนรู้ก่อนไปทำงานจริงได้ เนื่องจากบางหลักสูตรเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การจัดการข้อร้องเรียน กฎหมายในการประกอบธุรกิจ หากมีการฝึกอบรมในรูปแบบห้องเรียนอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ ต้องใช้ประสบการณ์ทำงานควบคู่ไปด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมายในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของห้องเรียน (Classroom) ตามข้อมูลของธุรกิจในแต่ละสถานประกอบการ เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายในการควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร นอกจากนี้ ผู้จัดการสาขาต้องเข้าร่วมการประชุมรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน เกี่ยวกับนโยบายและทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี เพื่อให้ผู้จัดการนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเชิญตัวแทนจากสถานประกอบการมาให้ความรู้ เนื่องจากสถานประกอบการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนมีความพร้อมก่อนลงไปฝึกงานจริงในสถานประกอบการ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สทนากลุ่ม)

1.1.3 การวัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน โดยการทดสอบความรู้ทุกหัวข้อวิชาตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนด มีเกณฑ์ผ่านจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และส่งนักศึกษาเข้าร่วมเวทีการแข่งขันระดับอาเซียนและนานาชาติในการบริการอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งมีการติดตามผลลัพธ์การเรียนรู้ และวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละสมรรถนะที่หน้าร้าน หลังการฝึกอบรมร่วมกับสถานประกอบการ เพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพรายบุคคล สามารถวัดผลและนำไปใช้ได้จริง

“...มีการวัดผลผู้เรียนอย่างชัดเจนจากการจัดรูปแบบการเรียนการสอน โดยมีการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และส่งนักศึกษาเข้าร่วมเวทีการแข่งขันระดับอาเซียนและนานาชาติในการบริการอาหารและเครื่องดื่ม...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...มีการประเมิน ติดตามผลลัพธ์การเรียนรู้ และการปฏิบัติของแต่ละสมรรถนะให้สามารถวัดผลและนำไปใช้ได้จริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานที่หน้าร้าน หลังจากฝึกอบรบกับสถานประกอบการ เพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพรายบุคคล...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สทนากลุ่ม)

1.2 ทักษะ (Skill) มีแนวทางการใช้ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้สู่การฝึกปฏิบัติจริง (Practice based learning) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะเบื้องต้นในสถานศึกษา เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนลงฝึกปฏิบัติงานจริง โดยมีการจัดทำเนื้อหาหลักสูตรแบบผสมผสานร่วมกับอาจารย์ เน้นการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติ (Action learning) ลงมือทำจริงในสถานฝึกปฏิบัติการผ่านรูปแบบของโครงการฝึกงาน (In house internship) ระหว่างเรียนมีการฝึกภาคปฏิบัติ 2 วัน และภาคทฤษฎี 3 วันต่อสัปดาห์ และฝึกอาชีพในสถานประกอบการที่เรียกว่า “ทวิภาคี” เช่น ช่างอุตสาหกรรม มีการร่วมมือในการปรับใช้หลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการของเยอรมัน ครูฝึกจากสถานประกอบการมาร่วมออกแบบหลักสูตร สร้างแผนการฝึกอาชีพ โดยการนำความรู้ที่ได้จากภาคเรียนที่ 1 ไปใช้ในภาคเรียนที่ 2 และมีการฝึกอบรบก่อนไปฝึกงานในสถานประกอบการจริง ทดสอบสมรรถนะตามที่ออกแบบไว้ว่า ได้ตรงกับความสามารถที่เกิดขึ้นหรือไม่ รวมทั้งมอบใบประกาศนียบัตรสำหรับผู้สอบผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60 สามารถนำประกาศนียบัตรไปเทียบและทำงานในประเทศเยอรมันได้ ซึ่งจะทำให้บุคลิกภาพของนักเรียนเปลี่ยนแปลงไป ตรงกับความต้องการของธุรกิจและสอดคล้องกับสมรรถนะเกิดทักษะ กล้าแสดงออก กล้าพูดมากยิ่งขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดงานนิทรรศการ และการทำงานเป็นทีม

“...การเกิดทักษะได้ จะต้องให้ผู้เรียนเรียนรู้สู่การปฏิบัติและลงมือทำจริง หรือโครงการฝึกงาน (In house internship) จำนวน 200 ชั่วโมง สร้างสถานฝึกปฏิบัติการ มีการขายจริง มีลูกค้าจริง เนื่องจากยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป นักศึกษาในปัจจุบันไม่ต้องการเรียนรู้แต่เฉพาะในห้องเรียนแบบเดิม จึงต้องมีการเรียนฝึกภาคปฏิบัติ 2 วัน ต่อสัปดาห์ และอีก 3 วันเป็นวิชาภาคทฤษฎี โดยหลักสูตรปริญญาตรีชั้นปีที่ 3 มีการฝึกงาน 7 เดือนในสถานประกอบการ ดังนั้นการเรียนควรเป็นการฝึกปฏิบัติจริง (Practice based learning) เพราะสำคัญมาก สำหรับชั้นปีที่ 4 มีการกลับมาเรียนเกี่ยวกับการบริหารและจัดการ เช่น การเงิน และกลับไปฝึกงานต่ออีกครั้ง...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...มีการฝึกทักษะเบื้องต้นในสถานศึกษา หรือการฝึกอาชีพในสถานประกอบการที่เรียกว่า “ทวิภาคี” เช่น ช่างอุตสาหกรรม มีการร่วมมือในการปรับใช้หลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการของเยอรมัน ครูฝึกจากสถานประกอบการมาร่วมออกแบบหลักสูตร สร้างแผนการฝึกอาชีพ โดยการนำความรู้ที่ได้จากภาคเรียนที่ 1 ไปใช้ในภาคเรียนที่ 2 และมีการฝึกอบรมก่อนไปฝึกงานในสถานประกอบการจริง ทดสอบสมรรถนะตามที่ออกแบบไว้ว่าได้ตรงกับความสามารถที่เกิดขึ้นหรือไม่ รวมทั้งมอบใบประกาศนียบัตรสำหรับผู้สอบผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60 สามารถนำประกาศนียบัตรไปเทียบและทำงานในประเทศเยอรมันได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...มีการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) โดยมีการจัดทำเนื้อหาหลักสูตรแบบผสมผสานร่วมกับอาจารย์ เน้นการฝึกปฏิบัติและเตรียมความพร้อมก่อนลงฝึกปฏิบัติงานจริง สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ มีการทำโครงการจริง...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 3, สทนากลุ่ม)

1.2.2 การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน มีการพัฒนาระบบข้อมูล การเรียนรู้ และแอปพลิเคชันด้านการบริการให้ทันสมัยตามสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง และวิธีการอย่างต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ง่ายและสะดวกกับการใช้งานจริงต่อการบริการลูกค้า เช่น การเรียนรู้ภาษาจีนและภาษาอังกฤษผ่านแอปพลิเคชันให้สามารถโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

สร้างการจัดการระบบการดูแลลูกค้า และแอปพลิเคชันในการจัดการข้อโต้แย้งกับลูกค้า (Handling customer objections) เพื่อให้การบริการทันกับความต้องการของลูกค้า

“...มีแอปพลิเคชันที่ทันสมัยง่ายต่อการบริการลูกค้าที่มาใช้บริการร้าน...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สนนากลุ่ม)

“...สร้างแอปพลิเคชันในการจัดการข้อโต้แย้งกับลูกค้า (handling customer objections) ลงในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยสะดวกกับการใช้งานจริง เพื่อเป็นทางเลือกการบริการลูกค้าให้ทันกับความต้องการ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สนนากลุ่ม)

“...มีการเรียนรู้ภาษาจีนและภาษาอังกฤษผ่านแอปพลิเคชัน ให้สามารถโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 3, สนนากลุ่ม)

1.2.3 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ มีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานการบริการตามมาตรฐาน และนำเสนอรูปแบบใหม่ๆ ในการบริการ เริ่มตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับผู้จัดการสาขาให้สามารถรักงาน รักลูกค้า และรักองค์กร โดยผู้จัดการสาขาเป็นผู้เริ่มโครงการ และดำเนินการให้ต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้สามารถคิดและสังเกต การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงความคิดเห็นในการสนทนากลุ่ม และนำเสนอโครงการการบริการได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า และหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีส่วนร่วม

“...จะเกิดขึ้นได้จากการแสดงบทบาทสมมติ และการสังเกตต่างๆ เพื่อให้ได้คุณลักษณะต่างๆ มีการจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อประเมินสมรรถนะ สามารถตรวจสอบได้...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สนนากลุ่ม)

“...จัดกิจกรรมส่งเสริมการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานเฉพาะของตนเอง โดยผู้จัดการเป็นผู้เริ่มโครงการ และดำเนินการให้ต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สนนากลุ่ม)

“...สร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดทักษะในแต่ละสมรรถนะ ไม่ว่าจะเป็น การจัดโครงการเพื่อนำเสนอการบริการรูปแบบใหม่ๆ เปิดโอกาสให้สามารถคิดและนำเสนอได้ การสนทนาเพื่อหาแนวทางแก้ไข การแสดงบทบาทสมมติ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สนทนากลุ่ม)

1.2.4 การสร้างความสุขในการทำงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อให้รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีกิจกรรมพัฒนาทีมงานประจำปี การส่งเสริมในความสำเร็จของงาน และมีทิศทางการเจริญเติบโต ก้าวหน้าในอาชีพ (Career path)

“...พัฒนาทีมงานให้มีความสุขในการทำงานทั้งระบบการทำงานแบบปกติแบบการใช้เทคโนโลยี...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สนทนากลุ่ม)

“...มีกิจกรรมพัฒนาทีมงานประจำปี สร้างวัฒนธรรมให้รู้จักการทำงานร่วมกันสร้างสัมพันธภาพที่ดี...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สนทนากลุ่ม)

“...มีการส่งเสริมในความสำเร็จของงาน และมีทิศทางการเจริญเติบโต ก้าวหน้าในอาชีพ (Career path)...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สนทนากลุ่ม)

1.3 คุณลักษณะ (Attribute) มีแนวทางการใช้ดังนี้

1.3.1 โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง จัดโครงการและกิจกรรมส่งเสริมสมรรถนะด้านคุณลักษณะ ด้านคุณธรรม จริยธรรม การคัดเลือกคนเก่ง (Talent management) การบริการทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และสร้างบรรยากาศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนได้แสดงออกในรูปแบบของโครงงาน มีการวัดผลที่ชัดเจน การให้รางวัลและคำชมเชย การประกาศความดี คนดี งานเลิศอย่างมีคุณค่า ทั้งแบบรายบุคคล ทีม และองค์การ มีการสื่อสารผ่านทุกช่องทาง โดยนำโครงการมาเข้าระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management) สร้างคุณลักษณะที่เป็นต้นแบบ (Role model) เพื่อเป็นตัวอย่างในการเตรียมความพร้อมต่อไป

“...จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะด้านคุณลักษณะ เพื่อให้ผู้เรียนได้แสดงออกในรูปแบบของโครงงาน มีการวัดผลที่ชัดเจน...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สนนากลุ่ม)

“...การประกาศความดี คนดี งานเลิศอย่างมีคุณค่า ทั้งแบบรายบุคคล ทีม และองค์กร ตามวาระการบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคล โดยผ่านการแจ้งทุกช่องทางของสื่อสารองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สนนากลุ่ม)

“...การให้รางวัลและคำชมเชยคุณงามความดีของผู้จัดการสาขาที่ทำ ความดี ทำดีแล้วมีคนเห็น เพราะเป็นคุณค่าต่อองค์กร ไม่ใช่เรื่องเล็กๆ เพื่อเป็นแรงผลักดัน พฤติกรรมบางอย่างของผู้จัดการสาขาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สนนากลุ่ม)

สรุปได้ว่า แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการ บริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ตามระดับของสมรรถนะทั่วไป (General competency) ประกอบด้วย

ความรู้ (Knowledge) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) การออกแบบและพัฒนา หลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม และ (3) การวัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน

ทักษะ (Skill) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) การเรียนรู้สู่การฝึกปฏิบัติจริง (Practice based learning) (2) การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน (3) กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และ (4) การ สร้างความสุขในการทำงาน

คุณลักษณะ (Attribute) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) โครงการสร้างคนดีและ คนเก่ง

2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency)

2.1 ความรู้ (Knowledge) มีแนวทางการใช้ดังนี้

2.1.1 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร มีการกำหนดความจำเป็นหรือความ เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ตามกรอบสมรรถนะของแต่ละระดับ (Competency level) และมีการ

วัดประเมินผลที่ชัดเจน จัดอยู่ในรูปแบบกิจกรรมรายวิชาของนักเรียน นักศึกษาสายอาชีพตามที่สถานประกอบการต้องการ โดยเชิญตัวแทนจากสถานประกอบการ หรือที่ปรึกษาจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมาให้ความรู้และคำแนะนำ การประยุกต์ความทันสมัยของความรู้ในการสอน การออกแบบหลักสูตรควบคู่กับประสบการณ์จริงให้มีการทดลองและฝึกปฏิบัติจริงของแต่ละสถานประกอบการ (Practice based learning) การทำวิจัย (Research based learning) การเชิญผู้ปฏิบัติงานจริงที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาให้ความรู้กับนักศึกษาและให้โจทย์ในการคิดและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสะท้อนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และให้ผู้เรียนมีการนำเสนอโครงการและมีคณะกรรมการตัดสินจากสถานประกอบการ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานต่อไป

“...การพัฒนาหลักสูตรโดยนำสมรรถนะที่ได้ไปเป็นกรอบในการจัดทำกิจกรรมรายวิชา การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบการฝึกปฏิบัติ (Practice based learning) หรือการทำวิจัย (Research based learning) กิจกรรมที่เสริมหลักสูตร กรณีศึกษา การเรียนรู้ที่เกิดจากความเป็นจริงของสถานประกอบการ เชิญตัวแทนจากสถานประกอบการมาให้ความรู้ รวมทั้งสถานศึกษาแต่ละที่ควรมีการวัดประเมินผลสมรรถนะที่ชัดเจน...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับประสบการณ์จริง ซึ่งหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะจะทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่กับทักษะ และเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมาให้คำแนะนำตามความจำเป็นหรือความเหมาะสม...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...สมรรถนะที่ได้ควรนำมาจัดอยู่ในรูปแบบรายวิชาของนักเรียน นักศึกษาสายอาชีพ ตามที่สถานประกอบการต้องการ โดยประยุกต์การออกแบบหลักสูตรให้มีการทดลองและฝึกปฏิบัติจริงของแต่ละสถานประกอบการ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สทนากลุ่ม)

2.1.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม ให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาชั้นปีที่ 3-4 ฝึกงานในสถานประกอบการตามรายวิชาสหกิจศึกษา จำนวน 200 ชั่วโมง เน้นการเรียนรู้ไปด้วยและทำงานไปด้วย มีการฝึกปฏิบัติจริง โดยแต่ละวิทยาลัยมีการจัดการเรียน

การสอนแตกต่างกันไป การฝึกอบรมสัมมนาด้านบริหารร้านอาหารและภัตตาคาร โดยระบุประเด็นให้ตรงกับความต้องการตามสมรรถนะวิชาชีพ เช่น ออกแบบกลยุทธ์การตลาดใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมยอดขายให้ทันกับคู่แข่ง เช่น การโฆษณา เป้าหมายการขาย การสร้างแบรนด์ โปรโมชัน และราคา เน้นให้ผู้เรียนมีการศึกษาข้อมูลทางธุรกิจ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) โดยอาจารย์ผู้สอนลงไปติดตามการฝึกงานของนักศึกษา เพื่อพูดคุยและนำความรู้ที่นักศึกษาได้รับมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนต่อไป สำหรับผู้จัดการสาขาต้องเข้ารับการฝึกอบรมให้ครบตามหัวข้อการฝึกอบรมของตำแหน่งงานที่เป็นผู้จัดการสาขาทั้งเก่าและใหม่ อย่างน้อยปีละไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง ตามความจำเป็นหรือความเหมาะสมของบริหารจัดการทางธุรกิจ เน้นการฝึกอบรมให้ผู้เรียนได้คิดโปรโมชันใหม่ๆ ให้เหมาะสมสำหรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น นำเสนอกิจกรรมการตลาด และมีการกำหนดทิศทาง แนวทางแก้ไข การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ จัดกิจกรรมแปลกใหม่ให้เหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันหรือใกล้เคียง การศึกษาดูงาน ชมนิทรรศการนอกสถานที่เกี่ยวกับร้านอาหารหรือธุรกิจใกล้เคียง และนำมาพัฒนาต่อยอดสำหรับการบริหารจัดการเชิงลึกในภาคปฏิบัติในร้านอาหาร และเชิญผู้มีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จมาแชร์ให้มีความสอดคล้องกับธุรกิจด้วย เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ต่อไปให้เกิดทักษะ มองเห็นคุณภาพของโอกาสในการเพิ่มยอดขาย กลยุทธ์ทางการขาย ส่งเสริมการขาย

“...จัดฝึกอบรมภายในตามหลักสูตรฐานสมรรถนะวิชาชีพที่ได้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรไว้ เช่น ออกแบบกลยุทธ์การตลาดใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมยอดขายให้ทันกับคู่แข่ง เช่น การโฆษณา เป้าหมายการขาย การสร้างแบรนด์ โปรโมชัน และราคา เป็นต้น...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 2, สทนากลุ่ม)

“...นักศึกษาทุกสาขาวิชา ชั้นปีที่ 3-4 ออกฝึกงานในสถานประกอบการตามรายวิชาสหกิจศึกษา โดยอาจารย์ผู้สอนลงไปติดตามนักศึกษา เพื่อพูดคุยและนำความรู้ที่นักศึกษาได้รับมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน และควรให้นักศึกษาฝึกปฏิบัติ 200 ชั่วโมง...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สทนากลุ่ม)

“...เน้นทวิภาคีและสหกิจศึกษา มุ่งเน้นการเรียนรู้ไปด้วยและทำงานไปด้วย มีการฝึกปฏิบัติจริง โดยแต่ละวิทยาลัยมีการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกันไป และเน้นให้

ผู้เรียนมีการศึกษาข้อมูลทางธุรกิจ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT)..."

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สนนากลุ่ม)

2.2 ทักษะ (Skill) มีแนวทางการใช้ดังนี้

2.2.1 การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เน้นหาการฝึกอบรมตรงกับความต้องการ มีความสอดคล้องตามสมรรถนะธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร มีกิจกรรมกลุ่มการเรียนรู้แต่ละสมรรถนะ ระบุประเด็นการเรียนรู้ ทักษะที่ต้องบริหารจัดการ ฝึกคิดเป็นทีม เพื่อสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ทางการตลาด มีการประกวดการวางแผนการทางตลาดโดยให้รางวัลสำหรับทีมที่ชนะเลิศ ให้ความสำคัญในช่วงที่นักศึกษามาฝึกงานในชั้นปีที่ 1-4 เข้ามาสังเกตการณ์และเรียนรู้หน้างานในสถานประกอบการ มีคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักศึกษา หลังจากเรียนจบในชั้นปีที่ 4 สามารถนำความรู้จากภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมาใช้ในการนำเสนอเพื่อทำโครงการในการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือคิดใหม่ทำใหม่ การเรียนรู้แบบให้ทุนและรางวัล ซึ่งสถานประกอบการมาฝึกอบรมให้ความรู้ โดยให้ผู้เรียนลงไปฝึกปฏิบัติจริง นำเสนอเป็นโครงการและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาและปรับปรุง แก้ไขให้ได้ระบบมาตรฐานและทันสมัยอยู่เสมอพร้อมใช้งานได้มีประสิทธิภาพ และมีรายงานผล บันทึกการเรียนรู้ให้ครบตามหลักการความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะ (Attribute) เป็นรายบุคคล ผ่านการรายงานผลความสามารถเป็นรายบุคคล (IDP: individual development plan) โดยจัดให้มีการทดสอบสมรรถนะของตำแหน่งผู้จัดการสาขา ด้วยกระบวนการประเมินผลงานสมรรถนะ (Competency assessment workshop) เพื่อวัดระดับศักยภาพความสามารถในแต่ละด้าน และรายงานผลทดสอบศักยภาพตามสมรรถนะเป็นรายบุคคล เพื่อดำเนินการพัฒนาผู้จัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีทักษะตามองค์การต้องการ

"...การให้ความรู้ระยะยาว โดยการฝึกอบรมแบบฝึกปฏิบัติจริง มีการทำกิจกรรมกลุ่ม ฝึกคิดเป็นทีม เพื่อสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ทางการตลาด มีการประกวดการวางแผนการทางตลาดโดยให้รางวัลสำหรับทีมที่ชนะเลิศ..."

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สนนากลุ่ม)

"...รูปแบบการฝึกอบรม ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตามรูปแบบธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร และสอดคล้องตามสมรรถนะ มีเนื้อหาการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการ

ต้องการ และมีกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละสมรรถนะ พร้อมระบุประเด็นการเรียนรู้ ทักษะที่ต้องบริหารจัดการ รวมทั้งชี้แจงความคาดหวังที่เป็นลายลักษณ์อักษร จัดทำคู่มือ ปรับปรุง แก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอพร้อมใช้งานได้มีประสิทธิภาพ มีการแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานให้ได้ระบบมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง และมีรายงานผล บันทึกการเรียนรู้ให้ครบตามหลักการความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะ (Attribute) เป็นรายบุคคล...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...การจัดฝึกอบรม ประเมินผล ติดตามผล และรายงานผล ความสามารถเป็นรายบุคคล (IDP: individual development plan) โดยจัดให้มีการทดสอบสมรรถนะของตำแหน่งผู้จัดการสาขา ด้วยกระบวนการประเมินผลงานสมรรถนะ (Competency assessment workshop) เพื่อวัดระดับศักยภาพความสามารถในแต่ละด้าน และรายงานผลทดสอบศักยภาพตามสมรรถนะเป็นรายบุคคล เพื่อดำเนินการพัฒนาผู้จัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีทักษะตามองค์การต้องการ...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 3, สทนากลุ่ม)

2.2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีระบบการสอนงาน ให้คำแนะนำคำปรึกษา และส่งเสริมความรู้ ทักษะ และความก้าวหน้าในอาชีพของทีมงาน โดยใช้แบบฟอร์มและรายงานการตรวจสอบและประเมินผลความก้าวหน้าในการบริหารจัดการให้ครบตามระบบและข้อกำหนด การควบคุม ดูแลระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านบริหารจัดการ ทีมงานร้านอาหารภัตตาคาร การบริการ และสรุปรายงานการบริหารและการจัดการร้านอาหารด้านต่างๆ ระบุแนวทางการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

“...จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่ตรงกับความจำเป็นตามข้อกำหนดการพัฒนาศักยภาพ โดยยึดแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...มีระบบการสอนงาน ให้คำแนะนำคำปรึกษา และส่งเสริมความรู้ ทักษะ และความก้าวหน้าในอาชีพของทีมงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สนนากลุ่ม)

“...มีสรุปรายงานการบริหารและการจัดการร้านอาหารด้านต่างๆ ระบุ แนวทางการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สนนากลุ่ม)

2.3 คุณลักษณะ (Attribute) มีแนวทางการใช้ดังนี้

2.3.1 โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง จัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรมและ จริยธรรมในการบริการลูกค้าเพื่อปรับปรุงคุณภาพมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมเป็น ทีมเดียวกัน สามารถแสดงความคิดเห็นผ่านกิจกรรมหรือโครงการใหม่ๆ ระบุการดำเนินการร่วมกัน เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน วิธีการทำงานให้สนุกและมีความสุขอย่างต่อเนื่อง การประเมินผล ติดตามความคืบหน้าได้ชัดเจน เพื่อค้นหาพนักงานดีเด่นด้านการบริการลูกค้าตามที่ระบุไว้ใน กิจกรรมและโครงการปรับปรุงมาตรฐานบริการ และประกาศความดีของพนักงานผ่านช่องทาง ต่างๆ เพื่อเป็นสร้างความผูกพันองค์กร

“...ประกาศพนักงานดีเด่นด้านการบริการลูกค้าตามที่ระบุไว้ในกิจกรรมและ โครงการปรับปรุงมาตรฐานบริการ...”

(อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา คนที่ 3, สนนากลุ่ม)

“...ประกาศความดีของพนักงานผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นสร้างความ ผูกพันองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 1, สนนากลุ่ม)

“...จัดให้พนักงานแสดงความคิดเห็นร่วมกัน คิดกิจกรรม โครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคน งานและวิธีการทำงานให้สนุกและมีความสุขอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 2, สนนากลุ่ม)

2.3.2 โครงการสร้างสรรค์งานบริการ มีกิจกรรมตามเทศกาลให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาบริการตามกลยุทธ์การตลาด และพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยการทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และผ่านช่องทางต่างๆ ที่ลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นการใช้บริการร้านอาหาร สรุปรายงานการปรับปรุงแก้ไขหลังดำเนินการผ่านโครงการประเมินผลความพึงพอใจลูกค้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จัดทำโครงการ CSR ช่วยเหลือสาธารณะประโยชน์ทางสังคม โดยการนำทีมงานร่วมกิจกรรมอย่างพร้อมเพียง

“...มีการทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและสรุปรายงานการปรับปรุงแก้ไขหลังดำเนินการ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา คนที่ 2, สทนากลุ่ม)

“...จัดทำโครงการ CSR ช่วยเหลือสาธารณะประโยชน์ทางสังคม โดยการนำทีมงานร่วมกิจกรรมอย่างพร้อมเพียง...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 1, สทนากลุ่ม)

“...มีกิจกรรมตามเทศกาลให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาบริการตามกลยุทธ์การตลาด และพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า...”

(ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ คนที่ 3, สทนากลุ่ม)

สรุปได้ว่า แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ตามระดับของสมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ประกอบด้วย

ความรู้ (Knowledge) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร และ (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม

ทักษะ (Skill) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และ (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คุณลักษณะ (Attribute) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง และ (2) โครงการสร้างสรรค์งานบริการ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ (1) เพื่อพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ระยะที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

รอบที่ 1 ดำเนินการร่างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 ซึ่งกำหนดแนวคำถามปลายเปิดแบบกว้างๆ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีอิสระในการตอบอย่างเต็มที่ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเบื้องต้นก่อนนำไปสัมภาษณ์จริง โดยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ 2 วิธี คือ (1) สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-face contract) และ (2) สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล

รอบที่ 2 นำข้อมูลที่รวบรวมไว้ได้ในรอบที่ 1 มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เนื้อหา (Content analysis) และจัดหมวดหมู่ของข้อมูล รวบรวมเนื้อหา ข้อความที่ใกล้เคียงกัน พยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ และนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จากนั้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเบื้องต้น และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากนั้นส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการยืนยันคำตอบในรอบที่ 1 อีกครั้ง และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อหาค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ของแต่ละข้อคำถามที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยดำเนินการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ดำเนินการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้เชี่ยวชาญ ส่งหนังสือเชิญ และข้อมูลประกอบการสนทนากลุ่มในรูปแบบอีเมลไปยังผู้เชี่ยวชาญ ติดต่อนัดหมายวันและเวลา เพื่อ

ขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วม และดำเนินการจัดการประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 เกี่ยวกับกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มาทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ของแต่ละกลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวศึกษา และสถานประกอบการ สามารถนำกรอบสมรรถนะวิชาชีพไปใช้ในงานได้หรือไม่ อย่างไร นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อสรุปแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร และข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร พบว่า กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีดังต่อไปนี้

1.1 สมรรถนะทั่วไป (General competency) ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1.1.1 ความรู้ (Knowledge) มี 5 สมรรถนะ ได้แก่ (1) ธุรกิจร้านอาหาร มี 5 สมรรถนะ คือ (1.1) ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร (1.2) ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (1.3) การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร (1.4) ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน และ (1.5) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น

1.1.2 ทักษะ (Skill) มี 4 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการทั่วไป มี 2 สมรรถนะ คือ (1.1) การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า และ (1.2) การทำงานเป็นทีม และ (2) การบริการลูกค้า มี 2 สมรรถนะ คือ (2.1) การบริการด้วยใจ และ (2.2) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า

1.1.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 9 สมรรถนะ ได้แก่ (1) บุคลิกภาพ มี 6 สมรรถนะ คือ (1.1) ความคิดเชิงบวกในการบริการ (1.2) การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม (1.3) มนุษยสัมพันธ์ดี (1.4) การเรียนรู้และพัฒนา (1.5) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และ

(1.6) ความสุขในการทำงาน และ (2) คุณธรรมและจริยธรรม มี 3 สมรรถนะ คือ (2.1) ความซื่อสัตย์ในการทำงาน (2.2) ความมีวินัย และ (2.3) ความอดทนและขยันหมั่นเพียร

1.2 สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มี 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1.2.1 ความรู้ (Knowledge) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การตลาดและการเงิน มี 4 สมรรถนะ คือ (1.1) ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (1.2) การบริหารยอดขายทางธุรกิจ และ (1.3) การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจการบริการ

1.2.2 ทักษะ (Skill) มี 8 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการทั่วไป มี 1 สมรรถนะ คือ (1.1) การเป็นผู้นำ (2) การบริหารและการจัดการร้านอาหาร มี 4 สมรรถนะ คือ (2.1) การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน (2.2) การบริหารทีมงานร้าน (2.3) การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ และ (2.4) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน และ (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 3 สมรรถนะ คือ (3.1) การบริหารบุคลากร (3.2) การสอนงาน และ (3.3) การให้คำปรึกษา

1.2.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่ (1) บุคลิกภาพ มี 1 สมรรถนะ คือ (1.1) สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ และ (2) คุณธรรมและจริยธรรม มี 2 สมรรถนะ คือ (2.1) จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร และ (2.2) การมีจิตสำนึกและส่วนร่วมภายในร้าน

2. ผลการศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร พบว่า กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีดังต่อไปนี้

2.1 แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ตามระดับของสมรรถนะทั่วไป (General competency) ประกอบด้วย

2.1.1 ความรู้ (Knowledge) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม และ (3) การวัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน

2.1.2 ทักษะ (Skill) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) การเรียนรู้ผ่านการฝึกปฏิบัติจริง (Practice based learning) (2) การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน (3) กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และ (4) การสร้างความสุขในการทำงาน

2.1.3 คุณลักษณะ (Attribute) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง

2.2 แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ตามระดับของสมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ประกอบด้วย

2.2.1 ความรู้ (Knowledge) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร และ (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม

2.2.2 ทักษะ (Skill) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และ (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.3 คุณลักษณะ (Attribute) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง และ (2) โครงการสร้างสรรค์งานบริการ

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร อภิปรายผลได้ดังนี้

1. การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร พบว่า ผู้จัดการสาขามีองค์ประกอบของสมรรถนะวิชาชีพทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) จึงจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993, pp. 9-11); ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 39); ชิสากัญญ์ ภาพันธ์เกียรติ (2556, น. 18); ตรัยคุณ รอตเกษม (2556, น. 17); และ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 16) ที่แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลทางความคิดหรือองค์ความรู้ของบุคคล (2) ทักษะ (Skill) คือ ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคคล และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) คือ ค่านิยม (Values) หรือ ภาพลักษณ์ (Self-image) เฉพาะของบุคคล โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีความโดดเด่นหรือสูงกว่าบุคคลอื่นภายในองค์กร และบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ผู้จัดการสาขามีระดับของสมรรถนะวิชาชีพทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) จึงจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sherman

(2004, p. 4); วรรัตน์ เขียวโพธิ์ (2550, น. 35-39); อารังศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2551, น. 20); อามรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2554, น. 116-117); ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่น ๆ (2555, น. 1-2) และ ไชยศร ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 43) ที่แบ่งระดับของสมรรถนะออกเป็น 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ โดยทั่วไปของทุกตำแหน่งงานจำเป็นต้องมี เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะโดยทั่วไปเฉพาะตำแหน่งผู้จัดการสาขาจำเป็นต้องมี เพื่อให้ผู้จัดการสามารถบริหารและจัดการบุคลากร ผลการปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะวิชาชีพทั้ง 3 ส่วน และระดับของสมรรถนะวิชาชีพทั้ง 2 ระดับ สามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (General competency)

1.1 ความรู้ (Knowledge)

1.1.1 ธุรกิจร้านอาหาร ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะทั้ง 5 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร (2) ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (3) การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร (4) ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน และ (5) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1.1.1 ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร คือ ความรู้ ความเข้าใจ ด้านธุรกิจการบริการร้านอาหาร เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภายในร้านได้อย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ ความเข้าใจในธุรกิจและภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านการวางแผนดำเนินงานการจัดการธุรกิจอาหาร และการดำเนินงานจัดการธุรกิจอาหาร

1.1.1.2 ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม คือ ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานส่วนครัวและส่วนบริการเป็นอย่างดี ปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่งงานภายในร้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลธิชา บุนนาค (2553, น. 389) ความรู้ในเรื่องอาหารและเครื่องดื่มเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่พนักงานบริการทุกตำแหน่งจะต้องศึกษารายละเอียด เพื่อให้คำแนะนำกับลูกค้าใช้บริการได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 29-32) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญในการ

วางแผนกำหนดกลยุทธ์ เกี่ยวกับศิลปะบนจานอาหาร (Culinary art) ต้องมีความโดดเด่นในศิลปะการครัว และนำเสนออาหารที่มีรสชาติดี และเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะในงานอาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนากร (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมบริการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐประภา เศรษฐสิวิทย์ (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะด้านความรู้และทักษะในการบริการอาหารและเครื่องดื่มเป็นสิ่งจำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1.1.1.3 การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร คือ ความรู้ ความเข้าใจในการตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบประเภทอาหาร และเครื่องดื่มเป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 9-10) ที่กล่าวถึงการประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม จำเป็นต้องรักษาความสะอาดของสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสุขลักษณะของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ กรภัทร์ สุทธิดารา (2552, น. 54-74) กล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของความสำเร็จในการทำธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยเฉพาะสินค้า (Product) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด จะต้องให้ความใส่ใจในเรื่องคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ กมลรัตน์วิระกุล (2549, น. 14) ที่กล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของความสำเร็จในการทำธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร คือ ความสด สะอาด และอร่อยของอาหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 187-191) ที่กล่าวถึงการผลิตอาหารและเครื่องดื่มจะต้องเน้นรสชาติ คุณภาพและความสะอาดของอาหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 8-9) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม คือ การเลือกสรรวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการปรุงอาหาร มีคุณภาพดี สะอาด ถูกหลักโภชนาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านวิชาชีพ เกี่ยวกับการใช้หลัก

โภชนาการและหลักสุขภาพในการประกอบอาหารและแปรรูปอาหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐประภา เศรษฐสิวิทย์ (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการ บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็น คือ อนามัยส่วนบุคคล

1.1.1.4 ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน คือ ความรู้ ความเข้าใจด้านคอมพิวเตอร์ โมบายแอปพลิเคชัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้ง เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานภายในร้าน เพื่อสามารถใช้อุปกรณ์สื่อสารติดต่อกัน ได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต สุณสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึง สมรรถนะของผู้จัดการได้ว่า มีความรู้ ทักษะขั้นพื้นฐานในการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐานได้ และสามารถบริหารงานที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 4) ที่กล่าวถึงควรมีเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ซึ่งจะเห็นได้จากการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา และวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านการใช้คอมพิวเตอร์และสารสนเทศเพื่องาน อาชีพ การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และ/หรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานธุรกิจอาหาร สอดคล้องกับ แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของ หลักสูตร เพื่อให้สามารถบูรณาการความรู้ ทักษะจากศาสตร์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในงานอาชีพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

1.1.1.5 ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น คือ ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการด้านการเงินและต้นทุน สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มผล กำไรให้สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 1-3) ที่กล่าวถึงการ ประกอบธุรกิจต้องสนใจเรื่องต้นทุนเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 9-10) ที่กล่าวถึงความล้มเหลวในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากขาดการวางแผนล่วงหน้า ในเรื่องเงินทุนสำหรับการใช้ในการดำเนินธุรกิจในแต่ละเรื่องว่าควรจะใช้เรื่องละประมาณเท่าใด สอดคล้องกับแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 14) ที่กล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของ ความสำเร็จในการทำธุรกิจ คือ ผลกำไร (Profit) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการประกอบธุรกิจ

1.2 ทักษะ (Skill)

1.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่อง สมรรถนะทั้ง 2 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า และ (2) การ ทำงานเป็นทีม สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.2.1.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พูดคุย จูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งรับฟังความเห็นของลูกค้า เพื่อให้เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการที่ร้านอีก สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พนธ์ ยาวิราช (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะสำคัญของผู้จัดการ คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ คือ ความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency) เป็นความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีความสามารถในการจูงใจคน สามารถชักจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชวลิต สรวารี (2550, น. 171-173) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีการโน้มน้าวจูงใจ (Impact and influence) สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต สุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า มีทักษะในการสื่อสาร สามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 106-118) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการต้องมีสมรรถนะด้านการสื่อสาร และสามารถจูงใจคน สอดคล้องกับแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 14) ที่กล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของความสำเร็จในการทำธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า (Patrons) สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านการสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ไชขาว (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท คริวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงาน ได้แก่ การสื่อสารที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยยศ รมรัตน์บุญกิจ (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐประภา เศรษฐกสิวิทย์ (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัย พบว่า ภาษาและการสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอมิกา ไทยกรณ์ (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของพนักงานบริการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของพนักงานบริการ ได้แก่ ความสามารถและทักษะด้านการสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจ

โรงแรม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ การสื่อสารกับงานธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ การสื่อสารบุคคลกับบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2007) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง วิธีการจัดการตามความสามารถ (Management: A competency-based approach) ผลการวิจัย พบว่า ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการสื่อสาร

1.2.1.2 การทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อไปสู่เป้าหมายของทีมเดียวกันและองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman และ Snell (2009, p. 23) และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 25-26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้จัดการระดับต้น เป็นผู้ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้กับทีม และสร้างแรงจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการในแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ คือ ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชวาลิต สรวารี (2550, น. 171-173) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ ต้องทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต สุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้จัดการร้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนบูรณ์กิตต์ จิรพัฒนานกร (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ไช้ขาว (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท คริวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงาน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2007) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง วิธีการจัดการตามความสามารถ

(Management: A competency-based approach) ผลการวิจัย พบว่า ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม

1.2.2 การบริการลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะทั้ง 2 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) การบริการด้วยใจ และ (2) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.2.2.1 การบริการด้วยใจ คือ ความสามารถในการเอาใจใส่ลูกค้า กระตือรือร้น มีจิตใญ่รักในงานบริการ โดยให้บริการลูกค้าแบบไม่ได้อะไรอย่าง เป็นธรรมชาติ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชวาลิต สรวารี (2550, น. 171-173) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีความใส่ใจในการบริการลูกค้า โดยแสดงการรับรู้ และสนองตอบตามความต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 14) ที่กล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของความสำเร็จในการทำธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร คือ บุคลากรหรือพนักงานบริการภายในร้านอาหาร ซึ่งเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 187-191) ที่กล่าวถึงบุคลากรผู้ให้บริการ (Personnel) การบริการอาหารและเครื่องดื่มจะมีประสิทธิภาพและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของพนักงานบริการด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 8-9) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม เช่น การบริการดี (Good service) สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต อนุสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า การให้ความช่วยเหลือ และให้บริการลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ชับไว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐิกา เศรษฐบุต (2551) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้จัดการร้าน ได้แก่ ความใส่ใจบริการลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนบุรณ์กิตติ จิรพัฒนานกร (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ การให้บริการลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร วิลัยหาร (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานบริการ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า การบริการที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ไช้ขาว (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท คริวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงาน ได้แก่ การบริการที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณี ส่องสว่าง (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด

(มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการบริการลูกค้าที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ การสร้างความประทับใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ การให้บริการลูกค้า

1.2.2.2 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า คือ ความสามารถในการรับมือกับข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้กลับมาพึงพอใจมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพัฒน์ มังคะลี (2557, น. 36) ที่ได้กล่าวถึงผู้จัดการ คือ บุคคลที่มีความสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ คือ การแก้ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต ชุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี การไม่ถอยหนีปัญหา ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรคในการทำงาน กลับมองปัญหาเป็นโอกาส สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร มีความสามารถในการจัดการการตัดสินใจและการแก้ปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณี ส่องสว่าง (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ

1.3 คุณลักษณะ (Attribute)

1.3.1 บุคลิกภาพ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) ความคิดเชิงบวกในการบริการ (2) การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม (3) มนุษยสัมพันธ์ดี (4) การเรียนรู้และพัฒนา (5) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และ (6) ความสุขในการทำงาน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.3.1.1 ความคิดเชิงบวกในการบริการ คือ ความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถนำคำติชมจากผู้อื่นมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552, น. 12-13) ที่กล่าวถึงการใช้ทักษะทางการบริหารด้านความคิด (Conceptual skill) ของผู้จัดการระดับสูง เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความคิดสร้างสรรค์และเชิงบวก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี

1.3.1.2 การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม คือ การเปิดใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น โดยเข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย และไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural openness and sensitivity) ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรมของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนบูรณ์กิตติ จิรพัฒนานกร (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ การทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.3.1.3 มนุษยสัมพันธ์ดี คือ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552, น. 12-13) ที่กล่าวถึงความแตกต่างของการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้จัดการระดับกลาง คือ การใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skill) สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ เป็นผู้เข้ากับบุคคลอื่นได้ดีทุกระดับ มีจิตวิทยาในการสนทนา สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนบูรณ์กิตติ จิรพัฒนานกร (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ

ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ประกอบด้วย มนุษยสัมพันธ์ในการประกอบธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์

1.3.1.4 การเรียนรู้และพัฒนา คือ มีความใส่ใจที่จะเรียนรู้เพื่อเกิดการพัฒนาตนเอง และมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผู้อื่นให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตรพัฒนา ยาววิราช (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการ คือ ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development skill) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ มีความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-awareness and development) สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีลักษณะนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ แสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอยู่เสมอ ทำให้มีความรู้กว้างขวาง ทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 106-118) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการต้องมีใจรักการแสวงหาความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงทักษะทางปัญญา ได้แก่ ความรู้ในหลักทฤษฎี ความสนใจใฝ่รู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้ มีปัญญา ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักแสวงหาแนวทางใหม่ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ การพัฒนาตนเองมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ การสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเอง

1.3.1.5 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง คือ การปรับตัวและสร้างโอกาสในการพัฒนาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา

สอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการในแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ คือ ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development skill) รู้จักมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และพร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชวาลิต สรวารี (2550, น. 171-173) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ การอุทิศตนต่อองค์กร แสดงความตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 106-118) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอและพร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด

1.3.1.6 ความสุขในการทำงาน คือ การสร้างบรรยากาศและความสุขในการทำงาน ภายใต้แรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing work and life issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเองทั้งด้านชีวิตงาน และชีวิตส่วนตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีความสนุกกับงาน (Have fun) มีความกระตือรือร้น อยากเรียนรู้ตลอดเวลา สนุกกับงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) ความซื่อสัตย์ในการทำงาน (2) ความมีวินัย และ (3) ความอดทนและขยันหมั่นเพียร สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.3.2.1 ความซื่อสัตย์ในการทำงาน คือ การปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องชอบธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and ethical conduct) สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต อนุสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า มีความซื่อสัตย์สุจริต จงรักภักดีต่อองค์กร และสนับสนุนองค์กรให้ก้าวหน้า ไม่เรียกและรับสินบนด้วยกรณีใดๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะความซื่อสัตย์สุจริต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัย

เรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์

1.3.2.2 ความมีวินัย คือ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง กำหนดเวลา และปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต สุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า มีความรับผิดชอบในงานที่ให้สำเร็จตามเวลาหรือก่อนเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านพฤติกรรมลักษณะนิสัย ได้แก่ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ

1.3.2.3 ความอดทนและขยันหมั่นเพียร คือ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ขยัน และอดทนต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีความตั้งใจ ขยัน มุ่งมั่น เสียสละ และอดทนต่อการทำงาน ถือว่าการทำงานที่ท้าทายทำให้เกิดการอยากลอง สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านพฤติกรรมลักษณะนิสัย ได้แก่ ขยัน ประหยัด อดทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้จัดการร้าน ได้แก่ ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์และความมุ่งมั่น

2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency)

2.1 ความรู้ (Knowledge)

2.1.1 การตลาดและการเงิน ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (2) การบริหารยอดขายทางธุรกิจ และ (3) การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจการบริการ สามารถอธิบายผลได้ ดังนี้

2.1.1.1 ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด คือ ความรู้ความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ วิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ การแสวงหาโอกาส และกระตุ้นยอดขายด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ หล่องศรี พิมพ์สมพงศ์ (2554, น. 181-184) ที่กล่าวถึงการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดหลายๆ ด้านก่อนการตัดสินใจลงทุนในธุรกิจภาคการค้า เพื่อทราบถึงความเป็นไปได้ในการลงทุน ข้อจำกัด

และโอกาสในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิเคราะห์ทางการตลาดของธุรกิจ การวิเคราะห์ตลาดผู้บริโภคและพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ กรรภัทร์ สุทธิดารา (2552, น. 42-49) ที่กล่าวถึงการผลิตสินค้าให้ขายได้เป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจ โดยต้องเข้าใจหลักการสำคัญในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ การเข้าใจลูกค้าให้ดีกว่าคู่แข่ง รู้จักคู่แข่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยยศ รมรัตน์บุญกิจ (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ประกอบด้วย การตลาด และการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ

2.1.1.2 การบริหารยอดขายทางธุรกิจ คือ ความเข้าใจในการวิเคราะห์แนวโน้มยอดขายและวางแผน ควบคุม ดูแลสิ่งต่างๆ ภายในร้าน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายยอดขายในแต่ละวัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ มีความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 4) ที่กล่าวถึงควมมีการวางแผนการตลาดอย่างรอบคอบอย่างเป็นระบบ สามารถทำกำไรได้มาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ การบริหารจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์

2.1.1.3 การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจบริการ คือ ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการธุรกรรมทางการเงินของร้านได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ เป็นการบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and financial managements) เป็นการเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

2.2 ทักษะ (Skill)

2.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะทั้ง 1 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) การเป็นผู้นำ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.2.1.1 การเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน และควบคุมทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins และ Coulter (2009, pp. 386-387) ที่กล่าวถึงผู้จัดการเป็นบุคคลที่มีความสามารถโน้มน้าวหรือกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงาน และมีอำนาจในการสั่งการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สุษฎ์วานิช (2552, น. 235) ที่ได้ให้ความหมายของผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสม และมีอิทธิพลเหนือคนอื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Yuki (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ไช้ขาว (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท คริวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงาน ได้แก่ ความเป็นผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำในการประกอบธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ภาวะผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม (Identifying a competency model for hotel managers) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ ความเป็นผู้นำ

2.2.2 การบริหารและการจัดการร้านอาหาร ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะทั้ง 4 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน (2) การบริหารทีมงานร้าน (3) การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ และ (4) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.2.2.1 การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน คือ ความสามารถในการเตรียมความพร้อมของร้านก่อนเปิดให้บริการกับลูกค้า โดยตรวจสอบความเรียบร้อยของพนักงาน พื้นที่ และวัตถุดิบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลธิชา บุนนาค (2553, น. 24) ที่กล่าวถึงผู้จัดการสาขา (Outlet managers) เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารจัดการร้านอาหารและภัตตาคาร ได้แก่ ผู้จัดการห้องอาหารและห้องครัว (Coffee shop manager/Lounge manager/Bar manager/Room manager) โดยแต่ละตำแหน่งจะรับผิดชอบงานภายในพื้นที่ของ

ตน และมีพนักงานปฏิบัติการในตำแหน่งต่างๆ ลดหลั่นกันลงมาตามความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต อนุสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า สามารถบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทุกชนิด ได้แก่ บุคลากร เงินประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และการบริหารจัดการอย่างประหยัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.2.2 การบริหารทีมงานร้าน คือ ความสามารถในการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นทีมงานภายในร้านให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 100) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้จัดการเป็นผู้ที่มีความสามารถโน้มน้าวหรือกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงาน และมีอำนาจในการสั่งการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins และ Coulter (2009, p. 386) ที่กล่าวถึงผู้จัดการ (Leader) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ โดยต้องวางแผน สั่งการ และควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ เป็นการสร้างทีมงาน (Designing teams) เป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่างๆ (Projects) จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน คัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่างๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

2.2.2.3 การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ คือ ความสามารถในการประเมินความต้องการและวางแผนการปฏิบัติงาน โดยควบคุมการดูแลและเอาใจใส่กับลูกค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานของภาระงานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman และ Snell (2009, p. 23) และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 25-26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้จัดการระดับต้น (First-line management/Supervisory) ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณี ส่องสว่าง (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันประกอบด้วย สมรรถนะด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานเสรีและจดบิล

2.2.2.4 การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน คือ ความสามารถในการควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายของร้าน เช่น ต้นทุนการขาย ต้นทุนแรงงาน เป็นต้น เพื่อให้

สอดคล้องกับรายได้ของร้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 1-3) ที่กล่าวถึงผู้ประกอบการธุรกิจมีส่วนกำหนดลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ต้นทุนรวมในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) และต้นทุนผันแปร (Variable cost) สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 9-10) ที่กล่าวถึงการประกอบธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มอาจประสบปัญหาที่เป็นสาเหตุของความเสียหายและความล้มเหลวได้ เนื่องจากขาดการวางแผนล่วงหน้าอย่างรัดกุมว่าจำนวนเงินทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจในแต่ละเรื่องควรจะใช้งบประมาณเท่าใด

2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) การบริหารบุคลากร (2) การสอนงาน และ (3) การให้คำปรึกษา สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.2.3.1 การบริหารบุคลากร คือ ความสามารถในการวางแผน จัดสรรอัตรากำลังคน จัดการแผนงานให้มีความสอดคล้องกับบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนาพนักงานทุกคนให้มีความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ กรภัทร์ สุทธิดารา (2552, น. 78-79) ที่กล่าวถึงการวางแผนการปฏิบัติงานและแผนกิจกรรมรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน จะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมตลอดปีว่าจะเกิดงานสำคัญอะไรขึ้นบ้าง เพื่อเตรียมพร้อมต่อการวางแผนการปฏิบัติงานในเดือนถัดไป สอดคล้องกับแนวคิดของ กรภัทร์ สุทธิดารา (2552, น. 82) เมื่อมีแผนการปฏิบัติงานแล้วต้องประเมินงานแต่ละงานต้องใช้คนกี่คน เมื่อจ้างงานมาแล้วทำงานได้พอดีกับคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้จัดการร้าน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

2.2.3.2 การสอนงาน คือ ความสามารถในการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1999, p. 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการยุคใหม่ไว้ว่า ผู้จัดการเปรียบเสมือนครู ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร (Leader as teacher) สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในส่วน

ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งในส่วนของแนวทางปฏิบัติ ค่านิยมพื้นฐาน และวัฒนธรรมขององค์การ อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณี ส่องสว่าง (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ สมรรถนะ ด้านการสอนงาน

2.2.3.3 การให้คำปรึกษา คือ ความสามารถในการให้คำแนะนำ เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1999, p. 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการยุคใหม่ไว้ว่า ผู้จัดการเปรียบเสมือนผู้บริการ ให้ความช่วยเหลือดูแล (Leader as steward) สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ คือ การเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และผู้ฝึกสอน ให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้

2.3 คุณลักษณะ (Attribute)

2.3.1 บุคลิกภาพ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะทั้ง 1 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.3.1.1 สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ คือ การรับฟังเสียงสะท้อนของ ลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการในแต่ละระดับ ประกอบด้วยทักษะสำคัญ คือ ทักษะทางการบริหาร (Administrative skill) รู้จักปรับปรุงคุณภาพ ผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น

2.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญในเรื่อง สมรรถนะทั้ง 2 สมรรถนะ อันประกอบด้วย (1) จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร และ (2) การมีจิตสำนึก และส่วนร่วมภายในร้าน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.3.2.1 จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร คือ การยึดมั่นและปฏิบัติตาม คุณธรรม จริยธรรมของธุรกิจ โดยมุ่งสู่ประโยชน์ของร้านมากกว่าส่วนตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman และ Snell (2009, p. 23) และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 25-26) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้จัดการระดับต้น มีความมุ่งมั่นธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการใน

แต่ระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ คือ คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต ฐนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า การมีจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งคุณธรรม จริยธรรมทางสังคมและสิทธิหน้าที่พลเมือง สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงหลักการของหลักสูตร เพื่อพัฒนากำลังคนระดับเทคนิคให้มีสมรรถนะมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้จัดการร้าน ได้แก่ คุณธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ไชขาว (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท คริวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงาน ได้แก่ การมีจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร ประกอบด้วย จริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอมิกา ไทยภรณ์ (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของพนักงานบริการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของพนักงานบริการ ได้แก่ คุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาคมน วงศ์ใหญ่ (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

2.3.2.2 การมีจิตสำนึกและส่วนร่วมภายในร้าน คือ การรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองภายในร้าน เมื่อเกิดความผิดพลาดสามารถชี้แจงและร่วมหาแนวทางการแก้ไข สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing team dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีมสามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ดีร่วมกันอย่างมีเหตุผลเพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบ (Credit) ให้แก่สมาชิกในทีม

2. การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร พบว่า แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา ตามระดับของสมรรถนะทั่วไป (General competency) ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1.1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง (1.2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม และ (1.3) การวัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน (2) ทักษะ (Skill) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (2.1) การเรียนรู้สู่การฝึกปฏิบัติจริง (Practice based learning) (2.2) การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน (2.3) กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และ (2.4) การสร้างความสุขในการทำงาน และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (3.1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง และแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา ตามระดับของสมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (1.1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (1.2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม (2) ทักษะ (Skill) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (2.1) การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และ (2.2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) มีแนวทางการใช้ ได้แก่ (3.1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง และ (3.2) โครงการสร้างสรรค์งานบริการ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (General competency)

1.1 ความรู้ (Knowledge) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญทั้ง 3 แนวทาง ประกอบด้วย (1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม และ (3) การวัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1.1 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง ครูผู้สอนสาขาวิชาธุรกิจอาหาร สาขาวิชาการโรงแรม สาขาวิชาธุรกิจค้าปลีก และสาขาที่เกี่ยวข้อง เรียนเชิญผู้ประกอบการมาสัมภาษณ์เพื่อหาความต้องการในการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตร การจัดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้สามารถนำไปใช้ได้จริง มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับผู้ประกอบการในตลาดแรงงาน โดยเนื้อหาหลักสูตรต้องมีความชัดเจน กระชับ และเป็นมาตรฐาน แบ่งออกเป็นรายหัวข้อวิชาให้ครบตามสมรรถนะที่กำหนด ได้แก่ (1) ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร (2) ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (3) การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร (4) ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน และ (5) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา

และวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่ส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือเพื่อจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรร่วมกันระหว่างสถาบัน สถานศึกษา หน่วยงาน สถานประกอบการ และองค์การต่างๆ ทั้งในระดับชุมชน ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงหลักการของหลักสูตรเป็นระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เพื่อพัฒนากำลังคนระดับเทคนิคให้สามารถประกอบอาชีพได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพอิสระ และสนับสนุนการประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างหน่วยงานและองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชชาพรณ กิ่งวัชรพงศ์ (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะด้านการโรงแรมและบริการงานบริการส่วนหน้า ตามมาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า หลักสูตรฐานสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นรายวิชาที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ชำนาญการที่ทำประชาพิจารณาเห็นว่าสอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพการโรงแรม ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ

1.1.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม จากห้องเรียน (Classroom) เปลี่ยนเป็นการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ (Outcome based education) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Practice based learning) การทำวิจัยของนักศึกษาปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 และการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีในหัวข้อความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร วิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน และการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น โดยเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญโดยตรงจากสถานประกอบการมาให้ความรู้ หรือส่งออกไปเรียนภายนอก เนื่องจากสถานประกอบการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีความพร้อมและความสามารถก่อนลงไปฝึกงานจริงในสถานประกอบการ สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (2542, น. 12) มาตรา 20 ระบุว่า การอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบ การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน กับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐในเรื่องการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและเรียน

ภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรับเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน

1.1.3 การวัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน โดยการทดสอบความรู้ทุกหัวข้อวิชาตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนด มีเกณฑ์ผ่านจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และส่งนักศึกษาเข้าร่วมเวทีการแข่งขันระดับอาเซียนและนานาชาติในการบริการอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งมีการติดตามผลลัพธ์การเรียนรู้ และวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละสมรรถนะที่หน้าร้าน หลังการฝึกอบรมร่วมกับสถานประกอบการ เพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพรายบุคคล สามารถวัดผลและนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบการศึกษาในระบบ โดยมีการวัดและการประเมินผล ที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน และการศึกษานอกระบบเป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีการวัดและประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม และการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน กับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐในเรื่องการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน และเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรับเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน

1.2 ทักษะ (Skill) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญทั้ง 4 แนวทาง ประกอบด้วย (1) การเรียนรู้สู่การฝึกปฏิบัติจริง (Practice based learning) (2) การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน (3) กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และ (4) การสร้างความสุขในการทำงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้สู่การฝึกปฏิบัติจริง (Practice based learning) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะเบื้องต้นในสถานศึกษา เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนลงฝึกปฏิบัติงานจริง โดยมีการจัดทำเนื้อหาหลักสูตรแบบผสมผสานร่วมกับอาจารย์ เน้นการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติ (Action learning) ลงมือทำจริงในสถานฝึกปฏิบัติการผ่านรูปแบบของโครงการฝึกงาน (In house internship) ระหว่างเรียนมีการฝึกภาคปฏิบัติ 2 วัน และภาคทฤษฎี 3 วันต่อสัปดาห์ และฝึกอาชีพในสถานประกอบการที่เรียกว่า “ทวิภาคี” เช่น ช่างอุตสาหกรรม มีการร่วมมือในการปรับใช้หลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการของเยอรมัน ครูฝึกจากสถานประกอบการมาร่วมออกแบบ

หลักสูตร สร้างแผนการฝึกอาชีพ โดยการนำความรู้ที่ได้จากภาคเรียนที่ 1 ไปใช้ในภาคเรียนที่ 2 และมีการฝึกอบรบก่อนไปฝึกงานในสถานประกอบการจริง ทดสอบสมรรถนะตามที่ออกแบบไว้ว่า ได้ตรงกับความสามารถที่เกิดขึ้นหรือไม่ รวมทั้งมอบใบประกาศนียบัตรสำหรับผู้สอบผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 60 สามารถนำประกาศนียบัตรไปเทียบและทำงานในประเทศเยอรมันได้ ซึ่งจะทำให้ บุคลิกภาพของนักเรียนเปลี่ยนแปลงไป ตรงกับความต้องการของธุรกิจและสอดคล้องกับสมรรถนะ เกิดทักษะ กล้าแสดงออก กล้าพูดมากยิ่งขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดงานนิทรรศการ และการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงหลักการของหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้เด็กเรียนได้อย่างกว้างขวาง เน้นสมรรถนะด้วยการปฏิบัติจริงสามารถเลือกวิธีการเรียนตามศักยภาพและโอกาสของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเทียบโอนผลการเรียน สะสมผลการเรียน เทียบความรู้และ ประสบการณ์จากแหล่งวิทยาการ สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ

1.2.2 การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน มีการพัฒนาระบบข้อมูล การเรียนรู้ และแอปพลิเคชันด้านการบริการให้ทันสมัยตามสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง และวิธีการอย่าง ต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ง่ายและสะดวกกับการใช้งานจริงต่อการบริการลูกค้า เช่น การ เรียนรู้ภาษาจีนและภาษาอังกฤษผ่านแอปพลิเคชันให้สามารถโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง สร้างการจัดการระบบการดูแลลูกค้า และแอปพลิเคชันในการจัดการข้อโต้แย้งกับลูกค้า (Handling customer objections) เพื่อให้การบริการทันกับความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับ แนวคิดของ อนุชิต อนุสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงทักษะขั้นพื้นฐานในการใช้ คอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถบริหารงานที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 4) ที่กล่าวถึงควรมีเทคโนโลยี สารสนเทศต่างๆ ซึ่งจะเห็นได้จากการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านการใช้ คอมพิวเตอร์และสารสนเทศเพื่องานอาชีพ การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใน งานธุรกิจอาหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้สามารถบูรณาการความรู้ ทักษะจากศาสตร์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในงานอาชีพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

1.2.3 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ มีการ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานการบริการตามมาตรฐาน และนำเสนอรูปแบบใหม่ๆ ใน

การบริการ เริ่มตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับผู้จัดการสาขาให้สามารถรักษานักลูกค้า และรักษองศ์การ โดยผู้จัดการสาขาเป็นผู้ริเริ่มโครงการ และดำเนินการให้ต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้สามารถคิดและสังเกต การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงความคิดเห็นในการสนทนากลุ่ม และนำเสนอโครงการบริการได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า และหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีส่วนร่วม สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1999, p. 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการยุคใหม่ไว้ว่า ผู้จัดการเปรียบเสมือนผู้สร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพให้แก่สมาชิกในองศ์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต สุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า ใช้หลักการของการจัดการความรู้ (Knowledge management) ในการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพขององศ์การ สร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององศ์การ และสร้างเป็นความรู้ในองศ์การ (Embedded knowledge) สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้มีปัญญา ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาพัฒนาตนเอง ประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างงานให้สอดคล้องกับวิชาชีพ และการพัฒนางานอาชีพอย่างต่อเนื่อง

1.2.4 การสร้างความสุขในการทำงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อให้รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีกิจกรรมพัฒนาทีมงานประจำปี การส่งเสริมในความสำเร็จของงาน และมีทิศทางการเจริญเติบโต ก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่น ๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ เป็นผู้สร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing work and life issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ตลอดจนใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเองทั้งด้านชีวิตงาน และชีวิตส่วนตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ Yuki (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีความสนุกกับงาน (Have fun) ผู้บริหารงานหรือผู้นำที่มีความกระตือรือร้นกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานของตนเอง อยากเรียนรู้ตลอดเวลาทำให้งานสนุกกับงาน เพื่อนร่วมงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.3 คุณลักษณะ (Attribute) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญทั้ง 1 แนวทางประกอบด้วย (1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง สามารถอธิบายผลได้ ดังนี้

1.3.1 โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง จัดโครงการและกิจกรรมส่งเสริมสมรรถนะด้านคุณลักษณะ ด้านคุณธรรม จริยธรรม การคัดเลือกคนเก่ง (Talent management)

การบริการทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และสร้างบรรยากาศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนได้แสดงออกในรูปแบบของโครงการ มีการวัดผลที่ชัดเจน การให้รางวัลและคำชมเชย การประกาศความดี คนดี งานเลิศอย่างมีคุณค่า ทั้งแบบรายบุคคล ทีม และองค์กร มีการสื่อสารผ่านทุกช่องทาง โดยนำโครงการมาเข้าระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management) สร้างคุณลักษณะที่เป็นต้นแบบ (Role model) เพื่อเป็นตัวอย่างในการเตรียมความพร้อมต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman และ Snell (2009, p. 23) และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 25-26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้จัดการระดับต้น เป็นผู้ควบคุมดูแลให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการ คือ ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development skill) คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต สุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า การมีจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เปรมกมลย์ ทินกรณ อยุธยา (2556, น. 106-118) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการต้องมีเข้มงวดและยุติธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งคุณธรรม จริยธรรมทางสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงหลักการของหลักสูตร เพื่อพัฒนากำลังคนระดับเทคนิคให้มีสมรรถนะมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพได้ตรงตามความต้องการของ ตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพอิสระ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้มีคุณธรรม จริยธรรม ชี้อิสต์ย์ เหมาะสมกับการปฏิบัติในอาชีพนั้นๆ

2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency)

2.1 ความรู้ (Knowledge) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญทั้ง 2 แนวทาง ประกอบด้วย (1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร และ (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1.1 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร มีการกำหนดความจำเป็นหรือความเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ตามกรอบสมรรถนะของแต่ละระดับ (Competency level) และมีการวัดประเมินผลที่ชัดเจน จัดอยู่ในรูปแบบกิจกรรมรายวิชาของนักเรียน นักศึกษาสายอาชีพ ตามที่สถานประกอบการต้องการ โดยเชิญตัวแทนจากสถานประกอบการ หรือที่ปรึกษาจาก

หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมาให้ความรู้และคำแนะนำ การประยุกต์ความทันสมัยของความรู้ในการสอน การออกแบบหลักสูตรควบคู่กับประสบการณ์จริงให้มีการทดลองและฝึกปฏิบัติจริงของแต่ละสถานประกอบการ (Practice based learning) การทำวิจัย (Research based learning) การเชิญผู้ปฏิบัติงานจริงที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาให้ความรู้กับนักศึกษาและให้โจทย์ในการคิดและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสะท้อนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และให้ผู้เรียนมีการนำเสนอโครงการและมีคณะกรรมการตัดสินจากสถานประกอบการ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบ การศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษา อาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลักโดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตรระยะเวลา การวัดและการประเมินผล ที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน และศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลา การวัดและประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่ส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือเพื่อจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรร่วมกันระหว่าง สถาบัน สถานศึกษา หน่วยงาน สถานประกอบการ และองค์กรต่างๆ ทั้งในระดับชุมชน ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงหลักการของหลักสูตรเป็นระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เพื่อพัฒนา กำลังคนระดับเทคนิคให้สามารถประกอบอาชีพได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพอิสระ และสนับสนุนการประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชาพรพรณ กิ่งวัชรพงศ์ (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ ด้านการโรงแรมและบริการงานบริการส่วนหน้า ตามมาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมบริการโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า หลักสูตรฐานสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นรายวิชาที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ชำนาญการที่ทำประชาพิจารณาที่มีความเห็นสอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพการโรงแรม ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ

2.1.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม ให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาชั้นปีที่ 3-4 ฝึกงานในสถานประกอบการตามรายวิชาสหกิจศึกษา จำนวน 200 ชั่วโมง

มุ่งเน้นการเรียนรู้ไปด้วยและทำงานไปด้วย มีการฝึกปฏิบัติจริง โดยแต่ละวิทยาลัยมีการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกันไป การฝึกอบรมสัมมนาด้านบริหารร้านอาหารและภัตตาคาร โดยระบุประเด็นให้ตรงกับความต้องการตามสมรรถนะวิชาชีพ เช่น ออกแบบกลยุทธ์การตลาดใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมยอดขายให้ทันกับคู่แข่ง เช่น การโฆษณา เป้าหมายการขาย การสร้างแบรนด์ โปรโมชัน และราคา เน้นให้ผู้เรียนมีการศึกษาข้อมูลทางธุรกิจ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) โดยอาจารย์ผู้สอนลงไปติดตามการฝึกงานของนักศึกษา เพื่อพูดคุยและนำความรู้ที่นักศึกษาได้รับมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนต่อไป สำหรับผู้จัดการสาขาต้องเข้ารับการฝึกอบรมให้ครบตามหัวข้อการฝึกอบรมของตำแหน่งงานที่เป็นผู้จัดการสาขาทั้งเก่าและใหม่ อย่างน้อยปีละไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง ตามความจำเป็นหรือความเหมาะสมของบริหารจัดการทางธุรกิจ เน้นการฝึกอบรมให้ผู้เรียนได้คิดโปรโมชันใหม่ๆ ให้เหมาะสมสำหรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น นำเสนอกกลยุทธ์การตลาด และมีการกำหนดทิศทาง แนวทางแก้ไข การดำเนินการอย่างเป็นทางการ จัดกิจกรรมแปลกใหม่ให้เหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันหรือใกล้เคียง การศึกษาดูงาน ชมนิทรรศการนอกสถานที่เกี่ยวกับร้านอาหารหรือธุรกิจใกล้เคียง และนำมาพัฒนาต่อยอดสำหรับการบริหารจัดการเชิงลึกในภาคปฏิบัติในร้านอาหาร และเชิญผู้มีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จมาแชร์ให้มีความสอดคล้องกับธุรกิจด้วย เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ต่อให้เกิดทักษะ มองเห็นคุณภาพของโอกาสในการเพิ่มยอดขาย กลยุทธ์ทางการขาย ส่งเสริมการขาย สอดคล้องกับแนวคิดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (2542, น. 12) มาตรา 20 ระบุว่า การอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบ การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน กับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐในเรื่องการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรับเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันนั้น ต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ

2.2 ทักษะ (Skill) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญทั้ง 2 แนวทาง ประกอบด้วย (1) การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และ (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.2.1 การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เน้นหาการฝึกอบรมตรงกับความต้องการ มีความสอดคล้องตามสมรรถนะธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร มีกิจกรรมกลุ่มการเรียนรู้แต่ละสมรรถนะ ระบุประเด็นการเรียนรู้ ทักษะที่ต้องบริหารจัดการ ฝึกคิดเป็นทีม เพื่อสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ทางการตลาด มีการประกวดการวางแผนการทางตลาดโดยให้รางวัลสำหรับทีมที่ชนะเลิศ ให้ความสำคัญในช่วงที่นักศึกษาฝึกงานในชั้นปีที่ 1-4 เข้ามาสังเกตการณ์ และเรียนรู้หน่วยงานในสถานประกอบการ มีคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักศึกษา หลังจากเรียนจบในชั้นปีที่ 4 สามารถนำความรู้จากภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมาใช้ในการนำเสนอเพื่อทำโครงการในการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือคิดใหม่ทำใหม่ การเรียนรู้แบบให้ทุนและรางวัล ซึ่งสถานประกอบการมาฝึกอบรมให้ความรู้ โดยให้ผู้เรียนลงไปฝึกปฏิบัติจริง นำเสนอเป็นโครงการและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาและปรับปรุง แก้ไขให้ได้ระบบมาตรฐานและทันสมัยอยู่เสมอพร้อมใช้งานได้มีประสิทธิภาพ และมีรายงานผล บันทึกการเรียนรู้ให้ครบตามหลักการความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะ (Attribute) เป็นรายบุคคล ผ่านการรายงานผลความสามารถเป็นรายบุคคล (IDP: individual development plan) โดยจัดให้มีการทดสอบสมรรถนะของตำแหน่งผู้จัดการสาขา ด้วยกระบวนการประเมินผลงานสมรรถนะ (Competency assessment workshop) เพื่อวัดระดับศักยภาพความสามารถในแต่ละด้าน และรายงานผลทดสอบศักยภาพตามสมรรถนะเป็นรายบุคคล เพื่อดำเนินการพัฒนาผู้จัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีทักษะตามองค์การต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติ การอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรับเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันนั้น ต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ

2.2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีระบบการสอนงาน ให้คำแนะนำคำปรึกษา และส่งเสริมความรู้ ทักษะ

และความก้าวหน้าในอาชีพของทีมงาน โดยใช้แบบฟอร์มและรายงานการตรวจสอบและประเมินผลความก้าวหน้าในการบริหารจัดการให้ครบตามระบบและข้อกำหนด การควบคุม ดูแลระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านบริหารจัดการ ทีมงานร้านอาหารภัตตาคาร การบริการ และสรุปรายงานการบริหารและการจัดการร้านอาหารด้านต่างๆ ระบุแนวทางการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1999, p. 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการยุคใหม่ไว้ว่า ผู้จัดการเปรียบเสมือนครู ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร (Leader as teacher) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งในส่วนของแนวทางปฏิบัติ ค่านิยมพื้นฐาน และวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ กรเอก กาญจนโกคิน (2555, น. 5) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน คือ การให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการแบบองค์รวมควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานสาขาต้องมีคุณภาพและมาตรฐานพอเพียง สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1999, p. 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการยุคใหม่ไว้ว่า ผู้จัดการเปรียบเสมือนผู้บริการ ให้ความช่วยเหลือดูแล (Leader as steward) ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่สมาชิกในองค์กร เพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์กรและส่วนรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ คือ การส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน กำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และผู้ฝึกสอนให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณี ส่องสว่าง (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ สมรรถนะด้านการสอนงาน

2.3 คุณลักษณะ (Attribute) ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญทั้ง 2 แนวทาง ประกอบด้วย (1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง และ (2) โครงการสร้างสรรคงานบริการ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.3.1 โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการบริการลูกค้าเพื่อปรับปรุงคุณภาพมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมเป็นทีมเดียวกัน สามารถแสดงความคิดเห็นผ่านกิจกรรมหรือโครงการใหม่ๆ ระบุการดำเนินการร่วมกัน

เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน วิธีการทำงานให้สนุกและมีความสุขอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลติดตามความคืบหน้าได้ชัดเจน เพื่อกำหนดพนักงานดีเด่นด้านการบริการลูกค้าตามที่ระบุไว้ในกิจกรรมและโครงการปรับปรุงมาตรฐานบริการ และประกาศความดีของพนักงานผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นสร้างขวัญกำลังใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการในแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ คือ ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development skill) คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต อนุสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า การมีจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งคุณธรรม จริยธรรมทางสังคมและสิทธิหน้าที่พลเมือง สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงหลักการของหลักสูตร เพื่อพัฒนากำลังคนระดับเทคนิคให้มีสมรรถนะมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพอิสระ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ เหมาะสมกับการปฏิบัติในอาชีพนั้นๆ

2.3.2 โครงการสร้างสรรคงานบริการ มีกิจกรรมตามเทศกาลให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาบริการตามกลยุทธ์การตลาด และพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยการทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และผ่านช่องทางต่างๆ ที่ลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นการใช้บริการร้านอาหาร สรุปรายงานการปรับปรุงแก้ไขหลังดำเนินการผ่านโครงการประเมินผลความพึงพอใจลูกค้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จัดทำโครงการ CSR ช่วยเหลือสาธารณะประโยชน์ทางสังคม โดยการนำทีมงานร่วมกิจกรรมอย่างพร้อมเพรียง สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการในแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ คือ รู้จักปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 10) ที่กล่าวถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของร้านอาหาร จำเป็นต้องคิดอย่างสร้างสรรค์ มองหาสิ่งแปลกใหม่ และพยายามสร้างความแตกต่าง เพื่อตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคในการทำธุรกิจอาหารให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ กรภัทร์ สุทธิดารา (2552, น. 54-74) ที่กล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของความสำเร็จในการทำธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ได้แก่ การจัด

บุรตามสถานที่ต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าได้ทดลองใช้สินค้า จะช่วยสร้างลูกค้าได้และยังสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 29-32) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ เกี่ยวกับมีความคิดริเริ่มในด้านการออกแบบการตกแต่งสถานที่ รายการอาหารที่น่าสนใจแปลกใหม่ตามพฤติกรรมผู้บริโภค สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 187-191) ที่กล่าวถึงกิจกรรมและกลยุทธ์ทางการตลาดที่กระตุ้นให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าเร็วขึ้นและมากขึ้น ได้แก่ การส่งเสริมการขายกับผู้บริโภค (Consumer sale promotion) ประกอบด้วย ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือภายในเวลาที่กำหนด การส่งเสริมการขายต่อร้านค้า หรือภัตตาคารผู้ได้รับสิทธิ และการส่งเสริมการขายกับพนักงานขาย เพื่อกระตุ้นให้พนักงานขายเร่งการติดต่อกับลูกค้ามากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. สามารถเป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติ และเกณฑ์ในการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษาเข้ามาศึกษาต่อในสถานศึกษา และผู้จัดการสาขาให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรต่อไป
2. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนสำหรับนักเรียน นักศึกษา และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสาขาให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. สามารถนำไปพัฒนารูปแบบการติดตามประเมินผลความสามารถของนักเรียน นักศึกษา โดยใช้เป็นเกณฑ์วัดผลทางการศึกษา และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพที่ได้จากการศึกษาทั้งหมด โดยมีการประเมินรายสมรรถนะ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรในอนาคต
2. สร้างเกณฑ์ในการพิจารณาตัวบ่งชี้รายสมรรถนะ มีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นมาตรฐานอาชีพ และความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

บรรณานุกรม

- Bateman, S. A., และ Snell, T. S. (2009). *Management: Leading and collaborating in the competitive world*. New York: McGraw-Hill.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., และ Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: McGraw-Hill.
- Dave, U., Wayne, B., Dani, J., และ Jon, Y. (2009). Human Resource Competencies. *The RBL White paper series*.
- Davies, B., Ellison, L., และ Bowring-Carr, C. (2005). *School leadership in the 21st Century: Developing a strategic approach (2nd ed.)*. New York: Routledge Falmer.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge Management (2nd ed.)*. Queensland, Australia: John Wiley & son.
- Dubious, D. D., และ Rothwell, J. W. (2004). Competency-based human resource management. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Fox, R. S. (1962). *The sources of curriculum development. Theory into Practice*, 1(204), 202-205.
- Dubois, D. D. (2000). The seven stages of one's career. *Training & Development*, 54(12), 45-50.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., และ Slocum, J. W., Jr. . (2007). *Management: A competency-based approach (11th ed.)*. Mason, OH: Thomson/South Western.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., และ Slocum, J. W. J. (2001). *Management (9th ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., และ Slocum, J. W. J. (2005). *Management (10th ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kennedy, P. W., และ Dresser, S. G. (2005). Creating a Competency-based Workplace. *Benefits and Compensation Digest*, 42, 20-23.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.

- McCool, A. C., Smith, F. A., และ Tucker, D. L. (1994). *Dimensions of noncommercial foodservice management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Oshin, M. L. (2002). *Identifying a competency model for hotel managers*. Boston University Press, Boston.
- Ozcelik, G., และ Ferman, M. (2006). Competency approach to human resource management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.
- Robbins, S. P., และ Coulter, M. (2009). *Management (10th ed.)*. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., และ Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior (13th ed.)*. Upper Saddle River: NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Rylatt, A., และ Lohan, K. (1995). *Creating training miracles*. Sydney, Australia: Prentice-Hall.
- Rylatt, A., และ Lohan, K. (1997). *Creating training miracles*. San Francisco: Pfeiffer.
- Senge, P. M. (1999). The leader's new work: Building learning organization. *Sloan Management Review*, 20(22), 7-23.
- Sherman, G. (2004). *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centres*. New Delhi, India: McGraw-Hill.
- Shun-Chuan, L. (2002). *Required competencies in the hotel industry in relation to hotel management course in Taiwanese universities*. University of South Dakota, Vermillion.
- Spencer, L. M., และ Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sullivan, E. J., และ Decker, P. J. (2005). *Effective leadership & management in nursing (6th ed.)*. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: John Wiley & Sons.
- กนกอร ปราศญ์นคร. (2550). การพัฒนาหลักสูตรอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์

ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติดจังหวัด. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

กมล รัตนวิระกุล. (2549). การจัดการยุคใหม่ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม. กรุงเทพฯ: บริษัท แอดวานซ์
ฮอสพิทาลิตี้ คอนซัลแตนท์ จำกัด.

กรภัทร์ สุทธิदार. (2552). ธุรกิจส่วนตัวเริ่มง่ายๆ คุณก็ทำได้. กรุงเทพฯ: บริษัท ไอ ดี ซี อินโฟ ดิสทริ
บิวเตอร์.

กรมสรรพสามิต สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล. (2552). เล่มที่ 1 ระบบการประเมินสมรรถนะ

บุคลากรกรมสรรพสามิต. กรุงเทพฯ: กรมสรรพสามิต สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (ผู้แต่ง).

กรเอก กาญจนโกคิน. (2555). การพัฒนาสมรรถนะพนักงานสำหรับธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็กโดย
ยุทธศาสตร์การฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะของกิจการ CBTS. (ปริญญานิพนธ์ปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.

กฤตินี กุลเพ็ง. (2557). คู่ย์เฟื่องเรือง HR. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

กิตติ จันทรา. (2556). หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานแบบมี
ส่วนร่วมของครูอาชีวศึกษา. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.

เครือจิต เจริญแสน. (2560). สมรรถนะวิชาชีพและลักษณะบุคลิกภาพของผู้ประกอบอาหารของ
โรงแรม 3-4 ดาว จังหวัดขอนแก่น เพื่อความพร้อมในการเป็นทักษะแรงงานในประชาคม
เศรษฐกิจอาเซียน. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาโท). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
มหาสารคาม.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR. วารสารบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1(2), 19-31.

ฉลองศรี พิมลสมพงศ์. (2554). การจัดการบริการอาหารและเครื่องดื่ม (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชลธิชา บุญนาค. (2553). งานบริการอาหารและเครื่องดื่ม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิตย.

ชัชวลิต สรวารี. (2550). การบริหารคนกับองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์, ศศิธรา พิชัยชาญณรงค์, และ ศักรินทร์ ช่อไสว. (2555). มาตรฐานอาชีพและ
คุณวุฒิวิชาชีพ (Occupational standard and vocational qualification) กลุ่มบริการ:

- กลุ่มอาชีพโรงแรมและภัตตาคาร (*Hotel and restaurant*). กรุงเทพฯ: สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เนท.
- ชีสาภัญญ์ ปภำพันธ์เกียรติ. (2556). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของผู้จัดการนิติบุคคลสำหรับองค์กรเอกชน. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). การสรรหา คัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ. (2556). การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ณัฐประภา เศรษฐสิวิทย์. (2557). ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ณัฐิกา เศรษฐบุตร. (2551). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ตรัยคุณ รอดเกษม. (2556). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะผ่านระบบออนไลน์สำหรับนักพัฒนาหลักสูตร สถาบันฝึกอบรมในประเทศไทย. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ธนบุรณิถิตี จิรพัฒนากร. (2552). สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2551). *Training Roadmap* ตาม *Competency* เขาทำกันอย่างไร? กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2553). *Competency* ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร? กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency-based approach*. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2550). *Competency model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริบเพิลกรุ๊ป.
- แนบท้ายประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี. (2557, 24 พฤศจิกายน). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 131 ตอนพิเศษ 239ง, น. 1-4).
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2556. (2556, 18 กุมภาพันธ์). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 130 ตอนพิเศษ 23ง, น. 31-32).
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี. (2557, 24 พฤศจิกายน). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 131 ตอนพิเศษ 239ง, น. 4).
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ พ.ศ. 2556. (2556, 8 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 130 ตอนพิเศษ 31ง, น. 29-32).
- เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา. (2556). หลักสูตรการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการฝ่าย บริษัท อสมท จำกัด มหาชน. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- พงศ์เทพ จิระโร. (2558). หลักการวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). ชลบุรี: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 116 ตอนที่ 74ก, น. 7).
- พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551. (2551, 5 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 125 ตอนที่ 43ก, น. 1-24).
- พิรพัฒน์ วรณแสงแก้ว. (2556). การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบฐานสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาพนักงานในธุรกิจรักษาความปลอดภัย. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ภคมน วงศ์ใหญ่. (2560). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรม. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- มยุรี กมลบุตร. (2556). การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ราเชลล์ ได้ผลธัญญา. (2556). การพัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้นำองค์กรกีฬาส่วนภูมิภาค. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วราวัตรน์ เขียวโพธิ์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (*Human Resource Development: HRD*). กรุงเทพฯ: สิริบุตรการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- วิชาพรณ กิ่งวัชรพงศ์. (2553). รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะด้านการโรงแรมและบริการงานบริการส่วนหน้า ตามมาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมบริการโรงแรม. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- วินัย ไช้ขาว. (2553). สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท คริวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ศิริพร วัลย์หาร. (2552). สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานบริการ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ จำกัด. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ศิริรัตน์ พิธิธนาลัย, และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency* สมรรถนะ เข้าใจ ใช้ เป็น เห็นผล. กรุงเทพฯ: ชิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2558). คู่มือการใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก คำอธิบาย และพฤติกรรมบ่งชี้. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ. (2557). หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556 ประเภทวิชาคหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2557). ธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ประจำปีเดือนมีนาคม 2557. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กระทรวงพาณิชย์.

สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2558). ธุรกิจการบริการด้านอาหารใน
ภัตตาคารและร้านอาหาร ประจำเดือนมิถุนายน 2558. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
กระทรวงพาณิชย์.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency based learning* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุทัศน์ ผลประเสริฐ. (2557). สมรรถนะผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารงานบริการธุรกิจโรงแรมที่เป็น
เลิศ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, กรุงเทพฯ.

สุพานี สฤษฏีวานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2).
ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรพัฒน์ มังคะลี. (2557). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมสมรรถนะหัวหน้าชุดปฏิบัติการในธุรกิจด้าน
การรักษาความปลอดภัยในประเทศไทย. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

เสาวลักษณ์ ฉายรุ่ง. (2557). สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม เขตอำเภอเมือง
จังหวัดสงขลา. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, สงขลา.

อนุชิต ชุนสวัสดิกุล. (2550). คุณลักษณะและทักษะเฉพาะของข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ: สถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือน.

อรุณี ส่องสว่าง. (2556). สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง *Staff trainer* บริษัท เอ็มเค
เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, กรุงเทพฯ.

อลงกรณ์ มีสุทธา, และ สมิต สัจฉกร. (2552). การประเมินผลการปฏิบัติงาน: การประเมินโดยใช้
Competency (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.

อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์. (2554). เทคนิคการจัดทำแผนการสื่อสารงาน *HR*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

อิงค์ควิตี้: INC Quity Entrepreneur's Handbook. (2557). อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมสำหรับ
พนักงานในแต่ละตำแหน่ง. สืบค้นจาก [http://incquity.com/articles/office-
operation/calculate-salary-range](http://incquity.com/articles/office-operation/calculate-salary-range)

เอนก เพียรอนุกุลบุตร. (2556). วิจัยเชิงคุณภาพ (*Qualitative research*) สำหรับนักวิจัยและประเมิน
ผู้บริหารองค์กรทุกระดับ นักศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป และนักวิชาการทั่วไป. กรุงเทพฯ: บริษัท

ก. พล (1996) จำกัด.

อเมริกา ไทยกรณ์. (2557). การศึกษาสมรรถนะของพนักงานบริการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่.

(ปริญญาานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.





รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลการพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

1. กลุ่มที่ 1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร. วาสิตา บุญสาธิต รองคณบดีฝ่ายบริหาร
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดวงเดือน จันทร์เจริญ คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากร-
มนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สืบพงษ์ ปราบใหญ่ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
และอาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาต่อเนื่องและอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง

1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรรัตน์ เยี่ยมตระกูล รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.5 ดร. ชัชณพงศ์ ศิริโชติสินากกร ประธานอนุกรรมการ ตัดสินการแข่งขันฝีมือ
แรงงานอาเซียนด้านบริการอาหารและเครื่องดื่ม และหัวหน้าสาขาวิชาการจัดการโรงแรม
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.6 ดร. ภัทรพล สุวรรณโณ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาออกแบบอุตสาหกรรม
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

2. กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา

2.1. ดร. พงศ์สิลป์ รัตนอุดม ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพกาญจนภิเษก
หนองจอก

2.2 ดร. ประเสริฐ แก้วแจ่ม รองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาอะเชิงเตรา

2.3 ดร. อัครพร อังกิ้นนทร์ รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ
วิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง

3. กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารใน ภัตตาคารและร้านอาหาร

3.1 ดร. ฤภาภา พูลโพธิ์ทอง ครูใหญ่ศูนย์การเรียน บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท
จำกัด (มหาชน)

3.2 นางสาวนาทีรัตน์ บุญรัตน์ ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหารอาวุโสฝ่ายทรัพยากร-
บุคคล บริษัท ฟู้ดแพชชั่น จำกัด

3.3 นายวิษณุพันธ์ จันทรมณี ผู้จัดการแผนกสรรหาคัดเลือกบุคลากร และศูนย์การเรียนรู้ Food Passion บริษัท ฟู้ดแพชชั่น จำกัด

3.4 นางสาวชนัฐชาธิ์ เทียวชอุ่ม ผู้จัดการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลธุรกิจร้านอาหาร บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิง จำกัด

3.5 นางพรนพัต พยุวงษ์ Assistant Compensation & Benefits Director บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

3.6 นายธีระศักดิ์ วิเศษ ผู้จัดการอาวุโสแผนกวางแผนกลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

3.7 นายสุรัชย์ ประจวบศรีรัตน์ ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท มัดแมน จำกัด (มหาชน)

3.8 นายมนต์เทียน ช้างเนียม ผู้จัดการปฏิบัติการอาวุโส บริษัท กูร์เมต์ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

3.9 นางสาววิติพร ทองตาล่วง ผู้จัดการพัฒนาองค์การ บริษัท เซ็นเรสเตอร์ร่งกรุ๊ป จำกัด

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลการศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

1. กลุ่มที่ 1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

1.1 ดร. ชิชณุพงศ์ ศิริโชตินิศากร ประธานอนุกรรมการ ตัดสินการแข่งขันฝีมือแรงงานอาเซียนด้านบริการอาหารและเครื่องดื่ม และหัวหน้าสาขาวิชาการจัดการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.2 ดร. จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.3 ดร. ขวัญใจ อุณหวัฒน์ไพบุลย์ อาจารย์ประจำ ภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม

2. กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา

2.1 ดร. ภาณัททภา วงษากิตติกุล ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพพนมมณฑราพิบูล

2.2 ดร. จิตราวรรณ บุตรราช รองผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษก

หนองจอก

3. กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

3.1 ดร. พิพัฒน์พล เพ็ชรเที่ยง ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและวิทยากร ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาบุคลากร แพลน แอนด์ เวิร์ค และบริษัท สะเลเต ครีเอทีฟ เลิร์นนิ่ง จำกัด

3.2 ดร. ฎาภา พูลโพธิ์ทอง ครูใหญ่ศูนย์การเรียนรู้ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)

3.3 นางสุนันท์ เสรีวงษ์ ผู้จัดการทั่วไปด้านพัฒนาผู้นำร่วมกับ CPLI Center of Development บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ นาวาอากาศโทหญิง ดร. ชมสุภัค ครุฑทะ รองคณบดีฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นภัสพร เหลืองสกุล หัวหน้าศูนย์วิจัยและพัฒนาทางอุตสาหกรรมอาหาร คณะอุตสาหกรรมเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เอกนถน บางท่าไม้ ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และอาจารย์ประจำ ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

4. ดร. เจนจบ สุขแสงประสิทธิ์ รองผู้อำนวยการ (กลุ่มงานศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และอาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. ดร. อาจณรงค์ มโนสุทธิฤทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชา นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ที่ ศธ 6918/0๑๑๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒ มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. วาสิตา บุญสาธิต

เนื่องด้วย นายวิ บัวดวง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง “การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคาร
และร้านอาหาร” โดยมี อาจารย์ ดร.นฤมล ศิริวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และ
อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อ
ประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 596 5566

ที่ ศธ 6918/0117



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒ มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร. พงศ์สิทธิ์ รัตนอุดม

เนื่องด้วย นายรวิ บัวด้วง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์
เรื่อง “การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคาร
และร้านอาหาร” โดยมี อาจารย์ ดร.นฤมล ศิริวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สுவทันพรกุล และ
อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปฏิญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อ
ประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 596 5566

ที่ ศธ 6918/0615



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒ มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร. ลฎาภา พูลโพธิ์ทอง

เนื่องด้วย นายรวิ บัวดวง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคาร และร้านอาหาร” โดยมี อาจารย์ ดร.นฤมล ศิริวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สுவทันพรกุล และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อ ประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 092 596 5566

ที่ ศธ 6918/1101



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

14 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เนื่องด้วย นายรวิ บัวดวง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร” โดยมี อาจารย์ ดร.นฤมล ศิริวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สวทันพรกุล และอาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.จิณณพงศ์ ศิริโชตินิศากร เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร” ในวันที่ 24 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 3 ห้อง 307 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 596 5566

ที่ ศธ 6918/ ๑๐๓



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

14 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคจุฬารักษ์ (ลาดขวาง)

เนื่องด้วย นายวิ บัวดวง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร” โดยมี อาจารย์ ดร.นฤมล ศิริวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สுவทันพรกุล และอาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ดร.ภาณุททภา วงษากิตติกุล เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร” ในวันที่ 24 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 3 ห้อง 307 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

พิชญะ ๑.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 596 5566

ที่ ศธ 6918/1101



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

14 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน นางสาวนันท์ เสรีวงษ์

เนื่องด้วย นายรวิ บัวด้วง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร” โดยมี อาจารย์ ดร.นฤมล ศิริวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สுவทันพรกุล และอาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร” ในวันที่ 24 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมชั้น 3 ห้อง 307 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 596 5566

ที่ ศธ 6918/10๑๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1๕ พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ นาวาอากาศโทหญิง ดร.ชมสุภัค ครุฑกะ

เนื่องด้วย นายรวี บัวด้วง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร” โดยมี อาจารย์ ดร.นฤมล ศิริวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สுவทันพรกุล และอาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายรวี บัวด้วง และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 596 5566





แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1

คำชี้แจง: แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนารอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการใช้รอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะวิชาชีพ โดยศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) และศึกษาระดับของสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลัก (Core competency) เนื่องจากเป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรมที่มีความแตกต่างกันของแต่ละองค์การ ข้อค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ทำให้การปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาและทีมงานภายในร้านเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่องค์การต้องการ และตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจและสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันต่อไป โดยมีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1. กรอบสมรรถนะวิชาชีพ หมายถึง การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่อยู่ในตัวบุคคล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมและการกระทำต่างๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ รวมทั้งทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความโดดเด่นหรือสูงกว่าบุคคลอื่นภายในองค์การ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1.1 สมรรถนะทั่วไป (General competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) โดยทั่วไปของแรงงานในทุกตำแหน่ง จำเป็นต้องมี สอดคล้องกับลักษณะงานของสายงานธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์การ

1.2 สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) โดยทั่วไปของแรงงานเฉพาะตำแหน่ง ผู้จัดการสาขาจำเป็นต้องมี สอดคล้องกับลักษณะงานของสายงานธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เพื่อให้ผู้จัดการสาขาสามารถบริหารและจัดการสาขา บุคลากร ผลการปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้จัดการสาขา หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานสาขาในตำแหน่งหัวหน้างานของธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ทำหน้าที่บริหารและจัดการสาขา บริหารผลงานพนักงานซึ่งเป็นผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร หมายถึง กิจการร้านอาหารที่ประกอบธุรกิจเพื่อการขายอาหารและการบริการให้กับลูกค้า เพื่อตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในร้านได้อย่างพึงพอใจ

4. แนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพ หมายถึง การกำหนดวิธีการนำกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ไปใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนานักเรียนอาชีวศึกษานักศึกษามหาวิทยาลัย และสถานศึกษาที่ทำการเปิดการสอนหลักสูตรเกี่ยวกับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของสถานประกอบการในตำแหน่งผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายวิ บัวด้วง

นิสิตปริญญาเอก

หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

(การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ.....	นามสกุล.....
ตำแหน่ง.....	สถานที่ทำงาน.....
ประสบการณ์ในการทำงาน.....	วุฒิการศึกษา.....
หมายเลขโทรศัพท์.....	อีเมล.....

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามสำหรับแบบสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่าสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ประกอบด้วยอะไรบ้าง โปรดกำหนดและอธิบายตามความคิดเห็นของท่านอย่างอิสระ

1.1 สมรรถนะทั่วไป (General competency) ประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.1.1 ความรู้ (Knowledge)

1.1.2 ทักษะ (Skill)

1.1.3 คุณลักษณะ (Attribute)

1.2 สมรรถนะวิชาชีพเฉพาะ (Functional competency) ประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.2.1 ความรู้ (Knowledge)

.....

.....

.....

.....

.....

1.2.2 ทักษะ (Skill)

.....

.....

.....

.....

.....

1.2.3 คุณลักษณะ (Attribute)

.....

.....

.....

.....

.....

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2



แบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2

คำชี้แจง: ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 6 คน (2) ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา จำนวน 3 คน และ (3) ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 9 คน โดยนำมาวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่พร้อมทั้งสร้างแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจัดระดับความสำคัญของแต่ละหัวข้ออีกครั้ง โดยผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) และศึกษาระดับของสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency)

ระดับความเหมาะสมของสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เป็นคำถามแบบเลือกให้ตอบ 5 ระดับ

5 หมายถึง เป็นสมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นมากที่สุด

4 หมายถึง เป็นสมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นมาก

3 หมายถึง เป็นสมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นปานกลาง

2 หมายถึง เป็นสมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นน้อย

1 หมายถึง เป็นสมรรถนะวิชาชีพที่มีความจำเป็นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายวิ บัวดวง

นิติติปริญญาเอก

หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

(การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา	ระดับความจำเป็น					
		5	4	3	2	1	
1. สมรรถนะทั่วไป (General competency) มี 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย							
1.1 ความรู้ (Knowledge) มี 5 สมรรถนะ ได้แก่							
1.1.1 ธุรกิจร้านอาหาร มี 5 สมรรถนะ คือ							
1.1.1.1	ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ด้านธุรกิจการบริการร้านอาหาร เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภายในร้านได้อย่างดี						
1.1.1.2	ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานส่วนครัว และส่วนบริการเป็นอย่างดี ปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่งงานภายในร้าน						
1.1.1.3	การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบประเภทอาหารและเครื่องดื่มเป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า						
1.1.1.4	ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจด้านคอมพิวเตอร์ โมบาย แอปพลิเคชัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานภายในร้าน เพื่อสามารถใช้อุปกรณ์สื่อสารติดต่อกันได้อย่างรวดเร็ว						
1.1.1.5	ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการด้านการเงิน และต้นทุน สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มผลกำไรให้สูงขึ้น						
1.2 ทักษะ (Skill) มี 4 สมรรถนะ ได้แก่							
1.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป มี 2 สมรรถนะ คือ							
1.2.1.1	การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พูดคุย จูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งรับฟังความเห็นของลูกค้า เพื่อให้เกิดความประทับใจ และกลับมาใช้บริการที่ร้านอีก						

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
1.2.1.2	การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อไปสู่เป้าหมายของทีมเดียวกันและองค์การ					
1.2.2 การบริการลูกค้า มี 2 สมรรถนะ คือ						
1.2.2.1	การบริการด้วยใจ หมายถึง ความสามารถในการเอาใจใส่ลูกค้า กระตือรือร้น มีจิตใจรักในงานบริการ โดยให้บริการลูกค้าแบบไม่ได้ร้องขออย่างเป็นธรรมชาติ					
1.2.2.2	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการรับมือกับข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้กลับมาพึงพอใจมากที่สุด					
1.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 9 สมรรถนะ ได้แก่						
1.3.1 บุคลิกภาพ มี 6 สมรรถนะ คือ						
1.3.1.1	ความคิดเชิงบวกในการบริการ หมายถึง ความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถนำคำติชมจากผู้อื่นมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น					
1.3.1.2	การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม หมายถึง การเปิดใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น โดยเข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล					
1.3.1.3	มนุษยสัมพันธ์ดี หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน					
1.3.1.4	การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง มีความใส่ใจที่จะเรียนรู้เพื่อเกิดการพัฒนาตนเอง และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้อื่นให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น					
1.3.1.5	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับตัวและสร้างโอกาสในการพัฒนาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา					
1.3.1.6	ความสุขในการทำงาน หมายถึง การสร้างบรรยากาศและความสุขในการทำงาน ภายใต้แรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง					

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
1.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม มี 3 สมรรถนะ คือ						
1.3.2.1	ความซื่อสัตย์ในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และหลักคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องชอบธรรม					
1.3.2.2	ความมีวินัย หมายถึง รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง กำหนดเวลา และปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด					
1.3.2.3	ความอดทนและขยันหมั่นเพียร หมายถึง มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ขยัน และอดทนต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี					
2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) มี 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย						
2.1 ความรู้ (Knowledge) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่						
2.1.1 การตลาดและการเงิน มี 3 สมรรถนะ คือ						
2.1.1.1	ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ วิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ การแสวงหาโอกาส และกระตุ้นยอดขายด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
2.1.1.2	การบริหารยอดขายทางธุรกิจ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์แนวโน้มยอดขายและวางแผน ควบคุม ดูแลสิ่งต่างๆ ภายในร้าน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายยอดขายในแต่ละวัน					
2.1.1.3	การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจการบริการ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการธุรกรรมทางการเงินของร้านได้อย่างถูกต้อง					
2.2 ทักษะ (Skill) มี 8 สมรรถนะ ได้แก่						
2.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป มี 1 สมรรถนะ คือ						
2.2.1.1	การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำ กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน และควบคุมทีมงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย					

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา	ระดับความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
2.2.2 การบริหารและการจัดการร้านอาหาร มี 4 สมรรถนะ คือ						
2.2.2.1	การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน หมายถึง ความสามารถในการเตรียมความพร้อมของร้านก่อนเปิดให้บริการกับลูกค้า โดยตรวจสอบความเรียบร้อยของพนักงาน พื้นที่ และวัตถุดิบ					
2.2.2.2	การบริหารทีมงานร้าน หมายถึง ความสามารถในการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นทีมงานภายในร้านให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.2.2.3	การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ หมายถึง ความสามารถในการประเมินความต้องการและวางแผนการปฏิบัติงาน โดยควบคุมการดูแลและเอาใจใส่กับลูกค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานของภาระงานที่กำหนดไว้					
2.2.2.4	การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน หมายถึง ความสามารถในการควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายของร้าน เช่น ต้นทุนการขาย ต้นทุนแรงงาน เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ของร้าน					
2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 3 สมรรถนะ คือ						
2.2.3.1	การบริหารบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการวางแผน จัดสรรอัตรากำลังคน จัดการแผนงานให้มี ความสอดคล้องกับบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนาพนักงานทุกคนให้มีความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน					
2.2.3.2	การสอนงาน หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.2.3.3	การให้คำปรึกษา หมายถึง ความสามารถในการให้คำแนะนำ เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม





แบบสอบถามเพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

คำชี้แจง: ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 6 คน (2) ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา จำนวน 3 คน และ (3) ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 9 คน โดยนำมาวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่พร้อมทั้งสร้างแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ (Rating scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น โดยผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) และศึกษาระดับของสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency)

ระดับความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม เกี่ยวกับความเหมาะสมของสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เป็นคำถามแบบเลือกให้ตอบ 3 ระดับ

+1 หมายถึง สอดคล้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เนื่องจากความคิดเห็นของท่านจะเป็นข้อมูลพิจารณาร่วมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายวิ บัวดวง

นิสิตปริญญาเอก

หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

(การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร	คะแนนความคิดเห็น			
		+1 สอดคล้อง	0 ไม่ แน่ใจ	-1 ไม่ สอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ
1. สมรรถนะทั่วไป (General competency) มี 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย					
1.1 ความรู้ (Knowledge) มี 5 สมรรถนะ ได้แก่					
1.1.1 ธุรกิจร้านอาหาร มี 5 สมรรถนะ คือ					
1.1.1.1	ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ด้านธุรกิจการบริการ ร้านอาหาร เพื่อให้สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารภายในร้านได้ อย่างดี				
1.1.1.2	ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหาร และเครื่องดื่ม หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานส่วนครัวและ ส่วนบริการเป็นอย่างดี ปฏิบัติงานได้ตาม บทบาทหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่งงาน ภายในร้าน				
1.1.1.3	การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัย ของอาหาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ในการตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบประเภทอาหาร และเครื่องดื่มเป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า				
1.1.1.4	ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยี สารสนเทศภายในร้าน หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจด้านคอมพิวเตอร์ โมบาย แอปพลิเคชัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ใน การปฏิบัติงานภายในร้าน เพื่อสามารถใช้ อุปกรณ์สื่อสารติดต่อกันได้อย่างรวดเร็ว				

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร	คะแนนความคิดเห็น			
		+1 สอดคล้อง	0 ไม่ แน่ใจ	-1 ไม่ สอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ
1.1.1.5	ความรู้ด้านการบริหารการเงินและ ค่าใช้จ่ายเบื้องต้น หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการด้านการเงินและ ต้นทุน สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่ม ผลกำไรให้สูงขึ้น				
1.2 ทักษะ (Skill) มี 4 สมรรถนะ ได้แก่					
1.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป มี 2 สมรรถนะ คือ					
1.2.1.1	การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พูดคุย จนใจได้อย่างมีศิลปะ รวมทั้งรับฟัง ความเห็นของลูกค้า เพื่อให้เกิดความ ประทับใจและกลับมาใช้บริการที่ร้านอีก				
1.2.1.2	การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างมีความสุข เพื่อไปสู่เป้าหมายของทีม เดียวกันและองค์การ				
1.2.2 การบริการลูกค้า มี 2 สมรรถนะ คือ					
1.2.2.1	การบริการด้วยใจ หมายถึง ความสามารถ ในการเอาใจใส่ลูกค้า กระตือรือร้น มีจิตใจ รักในงานบริการ โดยให้บริการลูกค้าแบบ ไม่ได้อะไรขออย่างเป็นธรรมชาติ				
1.2.2.2	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการรับมือกับ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าให้กลับมา พึงพอใจมากที่สุด				

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร	คะแนนความคิดเห็น			
		+1 สอดคล้อง	0 ไม่ แน่ใจ	-1 ไม่ สอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ
1.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 9 สมรรถนะ ได้แก่					
1.3.1 บุคลิกภาพ มี 6 สมรรถนะ คือ					
1.3.1.1	ความคิดเชิงบวกในการบริการ หมายถึง ความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้อื่น และสามารถนำคำติชมจากผู้อื่นมา ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น				
1.3.1.2	การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม หมายถึง การเปิดใจ และยอมรับฟัง ความคิดเห็นจากผู้อื่น โดยเข้าใจธรรมชาติ ของแต่ละบุคคล				
1.3.1.3	มนุษยสัมพันธ์ดี หมายถึง การมี ปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถสร้างความประทับใจให้กับ เพื่อนร่วมงาน				
1.3.1.4	การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง มีความใ ใฝ่ที่จะเรียนรู้เพื่อเกิดการพัฒนาตนเอง และมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผู้อื่นให้มี ความสามารถเพิ่มมากขึ้น				
1.3.1.5	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับตัวและสร้างโอกาสในการพัฒนา จากการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยไม่ยึด ติดกับความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา				
1.3.1.6	ความสุขในการทำงาน หมายถึง การสร้าง บรรยากาศและความสุขในการทำงาน ภายใต้แรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่าง แท้จริง				

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร	คะแนนความคิดเห็น			
		+1 สอดคล้อง	0 ไม่ แน่ใจ	-1 ไม่ สอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ
1.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม มี 3 สมรรถนะ คือ					
1.3.2.1	ความซื่อสัตย์ในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และ หลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้องชอบธรรม				
1.3.2.2	ความมีวินัย หมายถึง รู้จักบทบาทหน้าที่ ของตนเอง กำหนดเวลา และปฏิบัติงานได้ ตรงตามเวลาที่กำหนด				
1.3.2.3	ความอดทนและขยันหมั่นเพียร หมายถึง มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ขยัน และอดทนต่อ สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี				
2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) มี 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย					
2.1 ความรู้ (Knowledge) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่					
2.1.1 การตลาดและการเงิน มี 3 สมรรถนะ คือ					
2.1.1.1	ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทาง การตลาด หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจใน การกำหนดกลยุทธ์ วิเคราะห์สถานการณ์ ทางธุรกิจ การแสวงหาโอกาส และกระตุ้น ยอดขายด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า				
2.1.1.2	การบริหารยอดขายทางธุรกิจ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์ แนวโน้มยอดขายและวางแผน ควบคุม ดูแลสิ่งต่างๆ ภายในร้าน เพื่อให้เป็นไป ตามเป้าหมายยอดขายในแต่ละวัน				
2.1.1.3	การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจ การบริการ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการธุรกรรมทางการเงินของร้าน ได้อย่างถูกต้อง				

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร	คะแนนความคิดเห็น			
		+1 สอดคล้อง	0 ไม่ แน่ใจ	-1 ไม่ สอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ
2.2 ทักษะ (Skill) มี 8 สมรรถนะ ได้แก่					
2.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป มี 1 สมรรถนะ คือ					
2.2.1.1	การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำ กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน และควบคุมทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย				
2.2.2 การบริหารและการจัดการร้านอาหาร มี 4 สมรรถนะ คือ					
2.2.2.1	การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน หมายถึง ความสามารถในการเตรียมความพร้อมของร้านก่อนเปิดให้บริการกับลูกค้า โดยตรวจสอบความเรียบร้อยของพนักงาน พื้นที่ และวัตถุดิบ				
2.2.2.2	การบริหารทีมงานร้าน หมายถึง ความสามารถในการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นทีมงานภายในร้านให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
2.2.2.3	การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ หมายถึง ความสามารถในการประเมินความต้องการและวางแผนการปฏิบัติงาน โดยควบคุมการดูแลและเอาใจใส่กับลูกค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานของภาระงานที่กำหนดไว้				
2.2.2.4	การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน หมายถึง ความสามารถในการควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายของร้าน เช่น ต้นทุนการขาย ต้นทุนแรงงาน เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ของร้าน				

ข้อ	สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร	คะแนนความคิดเห็น			
		+1 สอดคล้อง	0 ไม่ แน่ใจ	-1 ไม่ สอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ
2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 3 สมรรถนะ คือ					
2.2.3.1	การบริหารบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการวางแผน จัดสรร อัตรากำลังคน จัดการแผนงานให้มีความ สอดคล้องกับบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ของแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้ง พัฒนาพนักงานทุกคนให้มีความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน				
2.2.3.2	การสอนงาน หมายถึง ความสามารถในการ เพิ่มพูนความรู้ และพัฒนา ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
2.2.3.3	การให้คำปรึกษา หมายถึง ความสามารถ ในการให้คำแนะนำ เสนอแนวทางการ แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม				
2.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่					
2.3.1 บุคลิกภาพ มี 1 สมรรถนะ คือ					
2.3.1.1	สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ หมายถึง การรับฟังเสียงสะท้อนของลูกค้าเพื่อนำมา ปรับปรุงวิธีการให้บริการที่มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น				
2.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม มี 2 สมรรถนะ คือ					
2.3.2.1	จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร หมายถึง การยึดมั่นและปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมของธุรกิจ โดยมุ่งสู่ประโยชน์ของ ร้านมากกว่าส่วนตัว				

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลการพิจารณา
1. สมรรถนะทั่วไป (General competency) มี 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย			
1.1 ความรู้ (Knowledge) มี 5 สมรรถนะ ได้แก่			
1.1.1 ธุรกิจร้านอาหาร มี 5 สมรรถนะ คือ			
1.1.1.1	ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.1.1.2	ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.1.1.3	การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.1.1.4	ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.1.1.5	ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.2 ทักษะ (Skill) มี 4 สมรรถนะ ได้แก่			
1.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป มี 2 สมรรถนะ คือ			
1.2.1.1	การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.2.1.2	การทำงานเป็นทีม	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.2.2 การบริการลูกค้า มี 2 สมรรถนะ คือ			
1.2.2.1	การบริการด้วยใจ	0.80	ผ่านเกณฑ์
1.2.2.2	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า	0.80	ผ่านเกณฑ์
1.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 9 สมรรถนะ ได้แก่			
1.3.1 บุคลิกภาพ มี 6 สมรรถนะ คือ			
1.3.1.1	ความคิดเชิงบวกในการบริการ	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.3.1.2	การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.3.1.3	มนุษยสัมพันธ์ดี	0.80	ผ่านเกณฑ์
1.3.1.4	การเรียนรู้และพัฒนา	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.3.1.5	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.3.1.6	ความสุขในการทำงาน	0.80	ผ่านเกณฑ์
1.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม มี 3 สมรรถนะ คือ			
1.3.2.1	ความซื่อสัตย์ในการทำงาน	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.3.2.2	ความมีวินัย	1.00	ผ่านเกณฑ์
1.3.2.3	ความอดทนและขยันหมั่นเพียร	1.00	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
2. สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) มี 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย			
2.1 ความรู้ (Knowledge) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่			
2.1.1 การตลาดและการเงิน มี 3 สมรรถนะ คือ			
2.1.1.1	ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.1.1.2	การบริหารยอดขายทางธุรกิจ	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.1.1.3	การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจบริการ	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.2 ทักษะ (Skill) มี 8 สมรรถนะ ได้แก่			
2.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป มี 1 สมรรถนะ คือ			
2.2.1.1	การเป็นผู้นำ	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.2.2 การบริหารและการจัดการร้านอาหาร มี 4 สมรรถนะ คือ			
2.2.2.1	การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.2.2.2	การบริหารทีมงานร้าน	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.2.2.3	การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.2.2.4	การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 3 สมรรถนะ คือ			
2.2.3.1	การบริหารบุคลากร	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.2.3.2	การสอนงาน	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.2.3.3	การให้คำปรึกษา	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.3 คุณลักษณะ (Attribute) มี 3 สมรรถนะ ได้แก่			
2.3.1 บุคลิกภาพ มี 1 สมรรถนะ คือ			
2.3.1.1	สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม มี 2 สมรรถนะ คือ			
2.3.2.1	จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร	1.00	ผ่านเกณฑ์
2.3.2.2	การมีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมภายในร้าน	1.00	ผ่านเกณฑ์

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายรวิ บัวด้วง
วัน เดือน ปี เกิด	28 กรกฎาคม 2526
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2549 สำเร็จการศึกษา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2553 สำเร็จการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2561
ที่อยู่ปัจจุบัน	25/269 หมู่ 4 หมู่บ้านบัวขาว ซอยรามคำแหง 174 ถนนรามคำแหง แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร 10510