

## การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการ ด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

รวี บัวดวง\*, นฤมล ศิระวงษ์, อธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และกัมปนาท บริบูรณ์

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารการอาชีวศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

\*Corresponding author e-mail: rawi.hrd@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร และ (2) เพื่อประเมินแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร 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 การประเมินแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพโดยดำเนินการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน พบว่า สมรรถนะทั่วไปมีแนวทางการใช้ ประกอบด้วย ความรู้มีแนวทางการใช้ คือ การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม การวัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน ทักษะมีแนวทางการใช้ คือ การเรียนรู้สู่การฝึกปฏิบัติจริง การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างความสุขในการทำงาน คุณลักษณะมีแนวทางการใช้ คือ โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง และสมรรถนะเฉพาะมีแนวทางการใช้ ประกอบด้วย ความรู้มีแนวทางการใช้ คือ การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม ทักษะมีแนวทางการใช้ คือ การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคุณลักษณะมีแนวทางการใช้ คือ โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง โครงการสร้างสรรค์งานบริการ

**คำสำคัญ :** กรอบสมรรถนะวิชาชีพ, ผู้จัดการสาขา, ภัตตาคารและร้านอาหาร



# JOURNAL OF INDUSTRIAL EDUCATION

URL : <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/jindedu/issue/archive>

JOURNAL OF INDUSTRIAL EDUCATION (ISSN: 1905-9450)

FACULTY OF EDUCATION, SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY, Volume 13 No.2 July-December 2019

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

**Rawi Buaduang<sup>\*</sup>, Naramon Sirawong, Ittipaat Suwatanpornkool and Gumpanat Boriboon**

*Educational Administration and Management program Concentrate in Vocational Educational Administration*

*Faculty of Education, Srinakharinwirot University*

*\*Corresponding author e-mail: rawi.hrd@gmail.com*

### **Abstract:**

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

**Keywords** : Professional Competency Framework, Store Managers, Dining Restaurant Chain

## บทนำ

ประเทศไทยมีแนวโน้มการเจริญเติบโตของธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่คงทนต่อภาวะเศรษฐกิจได้ดี แม้นโยบายที่เศรษฐกิจถดถอยธุรกิจประเภทนี้ก็สามารถที่จะดำเนินธุรกิจอยู่ได้ และมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 ซึ่งประชาชนทั่วไปต้องรับประทานอาหารทุกวัน (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557, น. 1) ในช่วงปี พ.ศ. 2552-2556 มีผลตอบแทนจากการลงทุนที่ต่อเนื่องต่อเนื่อง โดยมีรายได้รวม กำไรขาดทุนสุทธิรวมและสินทรัพย์รวม เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง 5 ปี โดยมีรายได้รวมเพิ่มขึ้น ร้อยละ 170 หรือเฉลี่ยร้อยละ 34 ต่อปี และกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ร้อยละ 2,417 หรือเฉลี่ยร้อยละ 483 ต่อปี โดยมีการเติบโตโดดเด่นในช่วงปี 2553 แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจนี้มีความสามารถในการทำกำไรและในขณะที่สภาพคล่องของธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ที่ดีพอใช้ (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2558, น. 3) และเนื่องจากเป็นธุรกิจพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิต จึงทำให้ธุรกิจประเภทนี้มีความทนทานต่อความผันผวนของเศรษฐกิจได้อย่างดี ผลประกอบการของธุรกิจส่วนมากจะค่อนข้างคงที่และสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วถ้าได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยแนวโน้มในไตรมาส 2/2557 ที่ผ่านมามีการคาดว่าจะมีแนวโน้มดีขึ้นตามฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งประชาชนจะใช้จ่ายเพิ่มการบริโภคมากยิ่งขึ้นประกอบกับแนวโน้มพฤติกรรมกรับประทานอาหารนอกบ้านของคนไทย 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) เช่นเดียวกับ ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์, ศศิธารา พิชัยชาญณรงค์, และ ศักรินทร์ ช่อใส (2555, น. 1) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศไทยในปัจจุบันมีประเด็นหลักสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือ อัตรากำลังคนในภาคอุตสาหกรรมไม่เพียงพอ อีกทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถของแรงงานนั้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ส่งผลให้ผู้มีคุณวุฒิจบการศึกษาระดับปริญญาว่างงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยที่ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ดังนั้น การพัฒนากำลังคนด้านทักษะฝีมือแรงงาน มาตรฐานอาชีพจำเป็นต้องมีการจัดทำสมรรถนะวิชาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของภาครัฐและภาคเอกชน

การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์จึงเป็นประเด็นหลักในการพัฒนาประเทศชาติ ตามทิศทางของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นองค์การหลักที่ผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนของประเทศและภาคเอกชน ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีได้จัดให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 20 ระบุว่า การอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม, 2542, น. 12) ได้ร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี ตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันกับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐในเรื่องการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล

โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรับเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันนั้น ต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ (พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551, 2551, น. 1-24) แนบท้ายประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี (2557, น. 1-4) กล่าวถึงคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับคุณวุฒิ ประเภทวิชาและสาขาวิชาในการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีต้องครอบคลุมอย่างน้อยสามด้าน ทั้งด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไปและด้านสมรรถนะวิชาชีพตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติที่กำหนดและมีคุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ (1) สามารถปฏิบัติงานในสาขาที่ฝึกอาชีพได้ทันที และ (2) มีสมรรถนะเป็นไปตามมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแต่ละสาขาในแต่ละระดับ

สมรรถนะวิชาชีพเป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและสถานประกอบการ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) สมรรถนะหลัก (Core competency) (2) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (3) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) โดยจะมีความเหมาะสมกับบุคลากรแรงงานที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทักษะและความสามารถและคุณลักษณะที่แรงงานควรมี (ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่นๆ, 2555, น. 1) ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน กล่าวถึงธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารเน้นขายสินค้าและบริการมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยผู้จัดการสาขา (Store manager) เป็นผู้มีความสำคัญมาก ทำหน้าที่รับผิดชอบภายในสาขา (ณัฐภา เศรษฐบุตร, 2551, น. 3) สอดคล้องกับ ข้อมูลจากรายงานการประชุมของกลุ่มธุรกิจ การบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารขนาดใหญ่ (Quick service restaurant: QSR) เมื่อวันศุกร์ที่ 17 กุมภาพันธ์ 2560 เวลา 13.00-15.00 น. ณ MC Academy บริษัท แมคไทย จำกัด ประกอบด้วย 9 แปรนด์ ได้แก่ (1) บริษัท นารายณ์พิซเซอร์เรีย 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 องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้จัดการสาขา ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) สมรรถนะหลัก (Core competency) (2) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (3) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นมาก เนื่องจากเป็นกรอบในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาพนักงาน และผลประโยชน์สูงสุดให้ทีมและองค์กร

แนวทางการผลิตแรงงานและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของแรงงานภาคเอกชนให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) สอดคล้องกับความต้องการของตลาด คือ การยกระดับและพัฒนาสมรรถนะขั้นพื้นฐานเพื่อสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ ชัดความสามารถดังกล่าวเรียกว่า “สมรรถนะ” สถาบันการอาชีวศึกษาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมวิชาชีพในสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และสถานประกอบการ ดำเนินการสร้างร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ทำการจัดการเรียนการสอนรูปแบบของการศึกษาระบบทวิภาคี (Dual vocational training: DVT) เรียนรู้ภาคทฤษฎีในวิทยาลัยอาชีวศึกษาควบคู่กับการฝึกภาคปฏิบัติจากสถานที่จริงในสถานประกอบการ มอบหมายให้ผู้จัดการสาขาฝึกงานภาคปฏิบัติ สอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานครัวและบริการในแต่ละตำแหน่งให้กับผู้เรียน เพื่อให้สามารถผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนของประเทศและภาคเอกชน นอกจากนี้ยังไม่มียานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา

สำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เพื่อทราบถึงกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการฝึกอบรม การวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการและตลาดแรงงาน โดยศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attribute) และศึกษาเฉพาะสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ส่วนสมรรถนะหลัก (Core competency) ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษา เนื่องจากเป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรมที่มีความแตกต่างกันของแต่ละองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาและทีมงานภายในร้านเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่ต้องการ และการตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจและสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร
2. เพื่อประเมินแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ ได้แก่ สถานศึกษา ทราบถึงกรอบสมรรถนะวิชาชีพ สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ผลิตผู้เรียนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและสถานประกอบการในอนาคต
2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติการ ได้แก่ สถานประกอบการภาคเอกชน สามารถนำกรอบสมรรถนะวิชาชีพมากำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้ตรงกับความต้องการของธุรกิจ และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จัดทำแผนการพัฒนา ระบบการติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลได้อย่างชัดเจนต่อไป

### ขอบเขตการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ระยะที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ระยะที่ 2 การประเมินแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยดำเนินการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลในระยะที่ 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านสมรรถนะวิชาชีพ และธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 18 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 6 คน (2) ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา จำนวน 3 คน และ (3) ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 9 คน

ผู้ให้ข้อมูลในระยะที่ 2 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านสมรรถนะวิชาชีพ และธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 8 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) อาจารย์ใน

สถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน (2) ผู้บริหารสถานศึกษาในอาชีวศึกษา จำนวน 2 คน และ (3) ผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการด้านธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร จำนวน 3 คน

#### ระยะเวลาการดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการในช่วงเดือนธันวาคม 2560-พฤษภาคม 2562

#### การทบทวนวรรณกรรม

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); ชีสาภัญญ์ ปภากพันธ์เกียรติ (2556, น. 18); ตรีคุณ รอดเกษม (2556 น. 17) และ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 16) เป็นการประยุกต์ใช้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมและการกระทำต่างๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ รวมทั้ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความโดดเด่นหรือสูงกว่าบุคคลอื่นภายในองค์การ

การศึกษาสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ตามกรอบแนวคิดของ Sherman (2004, p. 4); วรารัตน์ เขียวไพรี (2550, น. 35-39); ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551, น. 20); อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2554, น. 116-117); ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่นๆ (2555, น. 1-2); และ ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 43) สมรรถนะทั่วไปเป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะโดยทั่วไปของแรงงานในทุกตำแหน่งจำเป็นต้องมี สอดคล้องกับลักษณะงานของสายงานธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์การ และสมรรถนะเฉพาะเป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะโดยทั่วไปของแรงงานเฉพาะตำแหน่งผู้จัดการสาขาจำเป็นต้องมี สอดคล้องกับลักษณะงานของสายงานธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เพื่อให้ผู้จัดการสาขาสามารถบริหารและจัดการสาขา บุคลากร ผลการปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

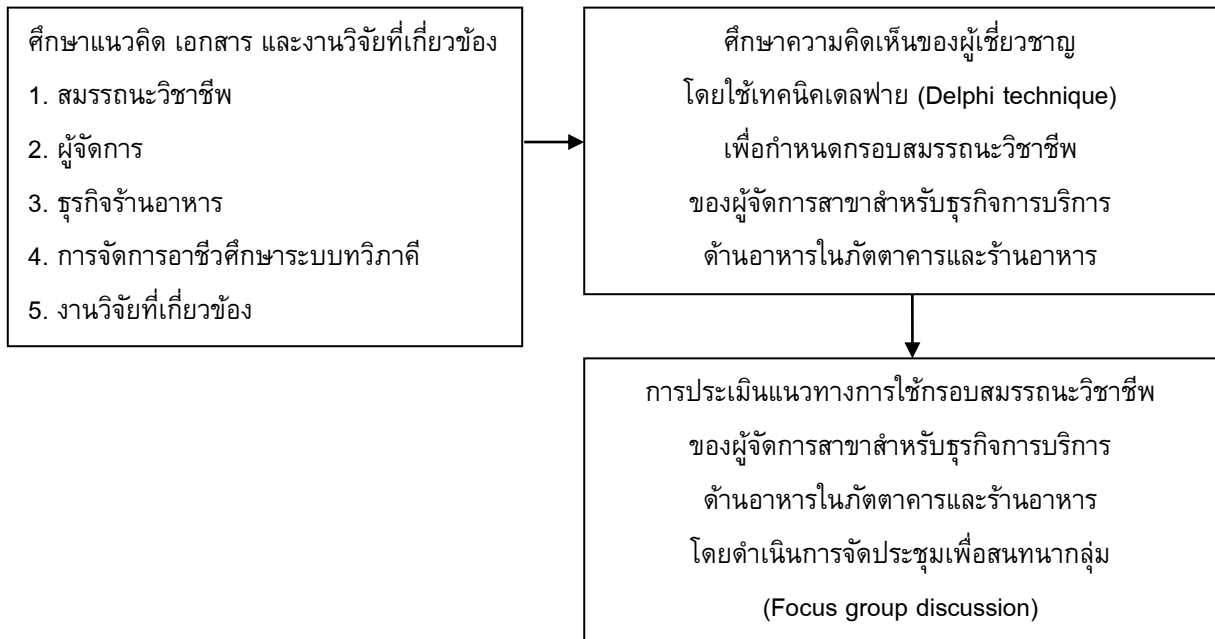
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้จัดการ ได้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของ Senge (1999, p. 7); Robbins และ Coulter (2009, p. 386); เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 101-118); Bateman และ Snell (2009, pp. 22-23); ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 23-25); เนตรพัฒนา ยาวิราช (2552, น. 11-12); สุรพัฒน์ มังคะลี (2557, น. 37); Hellriegel, Jackson, และ Slocum (2001, pp. 14-18); Yuki (2010, pp. 264-267); อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) และ ชัชวลิต สรวารี (2550, น. 171-173) ผู้จัดการสาขาเป็นผู้ปฏิบัติงานสาขาในตำแหน่งหัวหน้างานของธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ทำหน้าที่บริหารและจัดการสาขา บริหารผลงานพนักงาน ซึ่งเป็นผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหาร ได้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 10-73); ชลธิชา บุนนาค (2553, น. 4-13); McCool และคนอื่นๆ (1994, pp. 8-10) และ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 4-8) ธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เป็นกิจการร้านอาหารที่ประกอบธุรกิจเพื่อการขายอาหารและการบริการให้กับลูกค้า เพื่อตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในร้านได้อย่างพึงพอใจ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี ได้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ 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) เพื่อใช้เป็นแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ (1) สมรรถนะทั่วไป (General competency) และ (2) สมรรถนะเฉพาะ (Functional competency) ในการกำหนดทิศทางการพัฒนานักเรียนอาชีวศึกษา นักศึกษามหาวิทยาลัย และสถานศึกษาที่ทำการเปิดการสอนหลักสูตรเกี่ยวกับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร รวมทั้ง พัฒนาคู่มือของสถานประกอบการในตำแหน่งผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารต่อไป

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 18 คน เนื่องจากมีผลการวิจัยยืนยันว่ามีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 และแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 เกี่ยวกับกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 โดยการร่างแนวคำถามปลายเปิดแบบกว้างๆ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท โดยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์ถึงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการติดต่อดำเนินงานและเวลากับผู้เชี่ยวชาญ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ 2 วิธี คือ (1) สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (2) สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ

2.2 การสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 เพื่อนำไปยืนยันคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คนเดิมอีกครั้ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำมาสร้างแบบสอบถามโดยมีข้อความตามองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (2) ทักษะ (3) คุณลักษณะ และสมรรถนะทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (2) สมรรถนะเฉพาะ และกำหนดระดับความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้ 5 หมายถึง มีความจำเป็นมากที่สุด, 4 หมายถึง มีความจำเป็นมาก, 3 หมายถึง มีความจำเป็นปานกลาง, 2 หมายถึง มีความจำเป็นน้อย และ 1 หมายถึง มีความจำเป็นน้อยที่สุด

2.2.2 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

2.2.3 ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้เกณฑ์ 1 = สอดคล้อง, 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง ซึ่งมีเกณฑ์ผ่านความสอดคล้อง 0.5 ขึ้นไป (พงศเทพ จิระโร, 2558, น. 18) โดยผลการตรวจสอบคุณภาพพบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.80-1.00 มีความเหมาะสมตามเกณฑ์

2.2.4 ส่งแบบสอบถามกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คนเดิม เพื่อทำการยืนยันคำตอบในรอบที่ 1 โทรศัพท์ชี้แจงการตอบ กำหนดระยะเวลา และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

2.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตามแนวคิดของ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2548, น. 19-31) ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

2.2.6 การหาค่ามัธยฐาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ 5 คะแนน มีความจำเป็นมากที่สุด, 4 คะแนน มีความจำเป็นมาก, 3 คะแนน มีความจำเป็นปานกลาง, 2 คะแนน มีความจำเป็นน้อย และ 1 คะแนน มีความจำเป็นน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้ 4.50-5.00 หมายถึง มีความจำเป็นมากที่สุด, 3.50-4.49 หมายถึง มีความจำเป็นมาก, 2.50-3.49 หมายถึง มีความจำเป็นปานกลาง, 1.50-2.49 หมายถึง มีความจำเป็นน้อย และ 1.00-1.49 หมายถึง มีความจำเป็นน้อยที่สุด โดยพิจารณาข้อที่มีค่าคะแนนมัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50-5.00 เพื่อนำไปเป็นกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาต่อไป

2.2.7 การหาฉันทามติจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จะเป็นการคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 หมายถึง ระยะเวลาระหว่างควอไทล์ที่ 3 ถึงควอไทล์ที่ 1 ของคะแนน ใช้สูตรคำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คือ  $IQR = Q3 - Q1$  เมื่อ IQR แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์, Q3 แทน ค่าควอไทล์ที่ 3 และ Q1 แทน ค่าควอไทล์ที่ 1

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $< 1.50$  หมายถึง ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $> 1.50$  หมายถึง ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

2.2.8 จากคำตอบของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 2 นำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ถือว่ามีความจำเป็นต่อกรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา โดยพบว่า การหาฉันทามติจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีสมรรถนะวิชาชีพที่อยู่ในเกณฑ์ จำนวน 32 สมรรถนะ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป มี 18 สมรรถนะ (2) สมรรถนะเฉพาะ มี 14 สมรรถนะ

2.2.9 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามมาเป็นกรอบ สมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา สำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มาดำเนินการสนทนากลุ่มต่อไป

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยดำเนินการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลใช้เกณฑ์เช่นเดียวกับระยะที่ 1 จำนวน 8 คน



2. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ถึงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่งหนังสือเชิญ และข้อมูลประกอบการสนทนากลุ่มในรูปแบบอีเมล ติดต่อนัดหมายวันและเวลา

3. ดำเนินการจัดการประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ในวันศุกร์ที่ 24 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 3 ห้อง 307 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของแต่ละกลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวศึกษา และสถานประกอบการ

4. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสรุปแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร และข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อไป

## ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน สรุปได้ว่า สมรรถนะทั่วไป มี 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ความรู้ 5 สมรรถนะ ได้แก่ (1.1) ธุรกิจร้านอาหาร มี 5 สมรรถนะ คือ (1) ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร (2) ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (3) การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร (4) ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน (5) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น

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

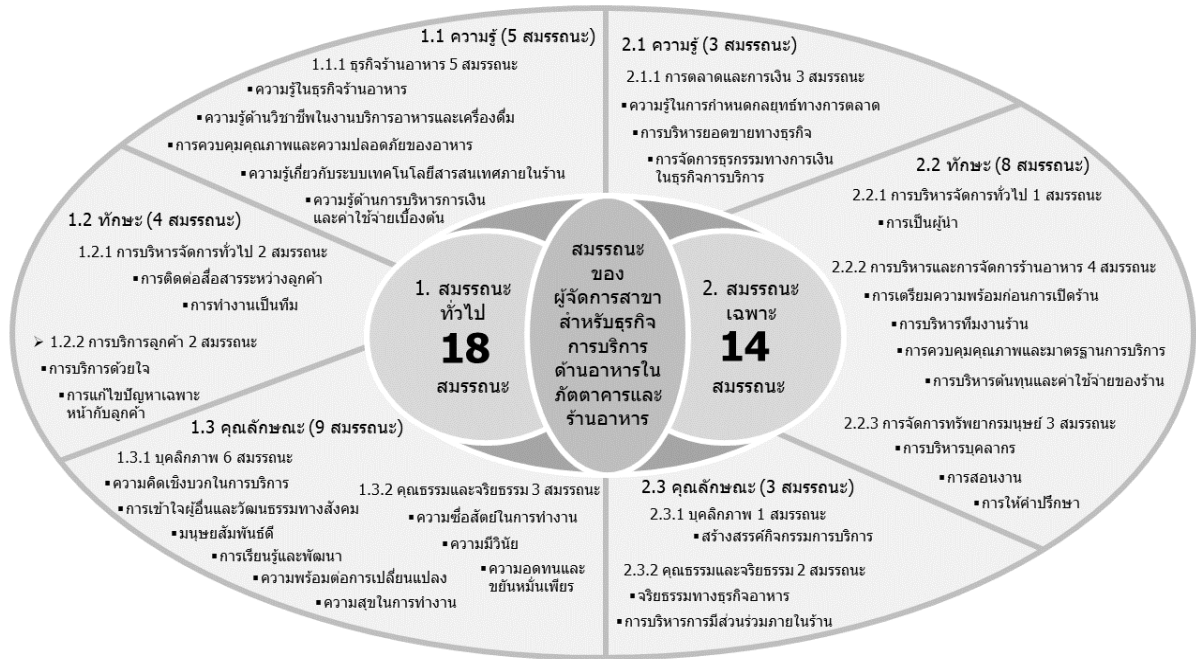
3. คุณลักษณะ 9 สมรรถนะ ได้แก่ (3.1) บุคลิกภาพ มี 6 สมรรถนะ คือ (1) ความคิดเชิงบวกในการบริการ (2) การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม (3) มนุษย์สัมพันธ์ดี (4) การเรียนรู้และพัฒนา (5) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (6) ความสุขในการทำงาน และ (3.2) คุณธรรมและจริยธรรม มี 3 สมรรถนะ คือ (1) ความซื่อสัตย์ในการทำงาน (2) ความมีวินัย (3) ความอดทนและขยันหมั่นเพียร

สมรรถนะเฉพาะ มี 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ความรู้ 3 สมรรถนะ ได้แก่ (1.1) การตลาดและการเงิน มี 3 สมรรถนะ คือ (1) ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (2) การบริหารยอดขายทางธุรกิจ (3) การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจการบริการ

2. ทักษะ 8 สมรรถนะ ได้แก่ (2.1) การบริหารจัดการทั่วไป มี 1 สมรรถนะ คือ (1) การเป็นผู้นำ (2.2) การบริหารและการจัดการร้านอาหาร มี 4 สมรรถนะ คือ (1) การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน (2) การบริหารทีมงานร้าน (3) การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ (4) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน และ (2.3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 3 สมรรถนะ คือ (1) การบริหารบุคลากร (2) การสอนงาน (3) การให้คำปรึกษา

3. คุณลักษณะ 3 สมรรถนะ ได้แก่ (3.1) บุคลิกภาพ มี 1 สมรรถนะ คือ (1) สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ และ (3.2) คุณธรรมและจริยธรรม มี 2 สมรรถนะ คือ (1) จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร และ (2) การมีจิตสำนึกและส่วนร่วมภายในร้าน



ภาพประกอบ 2 กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

ตอนที่ 2 การประเมินแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยการจัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่มในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน สรุปได้ว่า สมรรถนะทั่วไป ประกอบด้วย

1. ความรู้ มีแนวทางการใช้ คือ (1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม (3) การวัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน

2. ทักษะ มีแนวทางการใช้ คือ (1) การเรียนรู้สู่การฝึกปฏิบัติจริง (Practice based) (2) การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน (3) กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ (4) การสร้างความสุขในการทำงาน

3. คุณลักษณะ มีแนวทางการใช้ คือ (1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง  
สมรรถนะเฉพาะ ประกอบด้วย

1. ความรู้ มีแนวทางการใช้ คือ (1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม

2. ทักษะ มีแนวทางการใช้ คือ (1) การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. คุณลักษณะ มีแนวทางการใช้ คือ (1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง (2) โครงการสร้างสรรคงานบริการ

## สรุปและอภิปรายผล

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร พบว่า กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา มีดังต่อไปนี้ (1) สมรรถนะทั่วไป เมื่อพิจารณาเป็นรายระดับพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน กล่าวถึงกรอบสมรรถนะวิชาชีพในระดับความจำเป็นมากที่สุดมี 18 สมรรถนะ (2) สมรรถนะ

เฉพาะ เมื่อพิจารณาเป็นรายระดับ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน กล่าวถึงกรอบสมรรถนะวิชาชีพในระดับความจำเป็นมากที่สุดมี 14 สมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะสมรรถนะวิชาชีพในแต่ละข้อที่มีค่ามัธยฐานที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ในระดับความจำเป็นมากที่สุด และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งอยู่ในความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน ที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 2 การประเมินแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร พบว่า กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขา มีดังต่อไปนี้ (1) สมรรถนะทั่วไป เมื่อพิจารณาเป็นรายระดับ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 8 คน กล่าวถึงแนวทางการใช้ 8 แนวทาง (2) สมรรถนะเฉพาะ เมื่อพิจารณาเป็นรายระดับ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 8 คน กล่าวถึงแนวทางการใช้ 6 แนวทาง

### อภิปรายผล

การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารโดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า ผู้จัดการสาขาจะต้องมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ (2) ทักษะ (Skill) (3) คุณลักษณะ จึงจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993, pp. 9-11); ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 39); ชิสากัญญา ปภากพันธ์เกียรติ (2556, น. 18); ตริยคุณ รอดเกษม (2556, น. 17); และ เปรมกมลย์ ทินกร ณ อยุธยา (2556, น. 16) กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ส่วน ประกอบด้วย (1) ความรู้ คือ ข้อมูลทางความคิดหรือองค์ความรู้ของบุคคล (2) ทักษะ คือ ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคคล (3) คุณลักษณะ คือ ค่านิยมหรือภาพลักษณ์เฉพาะของบุคคล โดยจะต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความโดดเด่นหรือสูงกว่าบุคคลอื่น ซึ่งผู้จัดการสาขาจะต้องมีสมรรถนะวิชาชีพทั้ง 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป (2) สมรรถนะเฉพาะ จึงจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sherman (2004, p. 4); วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2550, น. 35-39); ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551, น. 20); อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2554, น. 116-117); ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ และคนอื่นๆ (2555, น. 1-2) และ ไชยยศ ร่มรื่นบุญกิจ (2556, น. 43) ที่แบ่งระดับของสมรรถนะไว้ 2 ระดับ ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทั่วไป หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะโดยทั่วไปของแรงงานในทุกตำแหน่งจำเป็นต้องมี สอดคล้องกับลักษณะงานของสายงานธุรกิจ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร (2) สมรรถนะเฉพาะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะโดยทั่วไปของแรงงานเฉพาะตำแหน่งผู้จัดการสาขาจำเป็นต้องมี สอดคล้องกับลักษณะงานของสายงานธุรกิจ เพื่อให้ผู้จัดการสาขาสามารถขับเคลื่อนธุรกิจ บริหารและจัดการสาขา และบริหารผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 1 การพัฒนากรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

#### 1. สมรรถนะทั่วไป

##### 1.1 ความรู้

1.1.1 ธุรกิจร้านอาหาร ได้แก่ (1) ความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร คือ ความรู้ ความเข้าใจ ด้านธุรกิจการบริการร้านอาหาร เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภายในร้านได้อย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่กล่าวถึงความเข้าใจในธุรกิจ สามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส และอุปสรรคได้อย่างรวดเร็ว (2) ความรู้ด้านวิชาชีพในงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม คือ ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานส่วนครัวและส่วนบริการเป็นอย่างดี ปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่งงานภายในร้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุชิต สุนสวัสดิกุล (2550, น. 43-46) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการไว้ว่า มีความรู้ความสามารถในงานหน้าที่อย่างละเอียดถี่ถ้วน เรียกว่า รู้จริง เข้าใจงานทั้งในส่วนกว้างและส่วนลึก เข้าถึงและพัฒนา (3) การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร คือ ความรู้ ความเข้าใจในการตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบประเภทอาหารและเครื่องดื่มเป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ กรภัทร์ สุทธิธิดา (2552, น. 54-74) กล่าวถึงหลักการของความสำเร็จในการทำธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร โดยเฉพาะสินค้า ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่

สำคัญที่สุด ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องให้ความใส่ใจกับตัวสินค้าที่ขายให้มากทั้งในเรื่องคุณภาพ และมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของลูกค้า (4) ความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในร้าน คือ ความรู้ ความเข้าใจด้านคอมพิวเตอร์ โมบายแอปพลิเคชัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานภายในร้าน เพื่อสามารถใช้อุปกรณ์สื่อสารติดต่อกันได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่กล่าวถึงสมรรถนะด้านการใช้คอมพิวเตอร์และสารสนเทศเพื่องานอาชีพ การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และ/หรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานธุรกิจอาหาร (5) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและค่าใช้จ่ายเบื้องต้น คือ ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการด้านการเงินและต้นทุน สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มผลกำไรให้สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 1-3) ที่กล่าวถึงผู้ประกอบการธุรกิจควรสนใจเรื่องต้นทุน โดยคำนึงถึงปัจจัย ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ภาวะของตลาดและความเป็นไปได้ของธุรกิจ ต้นทุน ลักษณะตลาดและความต้องการของลูกค้า ลักษณะการประกอบการ นโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผนของผู้ประกอบธุรกิจ และลำดับขั้นตอนของการบริหารธุรกิจ

## 1.2 ทักษะ

1.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ (1) การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้า คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พูดคุย จูงใจได้อย่างมีศิลปะ รวมทั้งรับฟังความเห็นของลูกค้า เพื่อให้เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการที่ร้านอีก สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีความสามารถในการจูงใจ ชักจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน (2) การทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อไปสู่เป้าหมายของทีมเดียวกันและองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman และ Snell (2009, p. 23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้จัดการระดับต้น เป็นผู้ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้กับทีม สร้างแรงจูงใจ และสามารถรับผิดชอบแทนผู้อื่นได้

1.2.2 การบริการลูกค้า ได้แก่ (1) การบริการด้วยใจ คือ ความสามารถในการเอาใจใส่ลูกค้า กระตือรือร้น มีจิตใจรักในงานบริการ โดยให้บริการลูกค้าแบบไม่ได้ร้องขออย่างเป็นธรรมชาติ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชวลิต สรวารี (2550, น. 171-173) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีความใส่ใจในการบริการ รับรู้ถึงความต้องการ และตอบสนองลูกค้า (2) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับลูกค้า คือ ความสามารถในการรับมือกับข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้กลับมาพึงพอใจมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ คือ การแก้ปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ และหาแนวทางในการแก้ไข

## 1.3 คุณลักษณะ

1.3.1 บุคลิกภาพ ได้แก่ (1) ความคิดเชิงบวกในการบริการ คือ ความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถนำคำติชมจากผู้อื่นมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshin (2002) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การระบุรูปแบบความสามารถสำหรับผู้จัดการโรงแรม พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้จัดการโรงแรม ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี (2) การเข้าใจผู้อื่นและวัฒนธรรมทางสังคม คือ การเปิดใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น โดยเข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (3) มนุษยสัมพันธ์ดี คือ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 12-13) ที่กล่าวถึงทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์ ประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (4) การเรียนรู้และพัฒนา คือ มีความใส่ใจที่จะเรียนรู้เพื่อเกิดการพัฒนาตนเอง และมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผู้อื่นให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1999, p. 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการยุคใหม่ไว้ว่า ผู้จัดการมีหน้าที่ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลให้แก่สมาชิกในองค์กร (5) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง คือ การปรับตัวและสร้างโอกาสในการพัฒนาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชวลิต สรวารี (2550, น. 171-173) ที่กล่าวถึงสมรรถนะในการแสดงความตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์การ (6) ความสุขในการทำงาน คือ การสร้างบรรยากาศและความสุขในการทำงาน ภายใต้แรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ

(2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต

1.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์ในการทำงาน คือ การปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องชอบธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม สามารถดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์และจริยธรรม (2) ความมีวินัย คือ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง กำหนดเวลา และปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการที่สำคัญ คือ ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง สามารถรับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ความอดทนและขยันหมั่นเพียร คือ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ขยัน และอดทนต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ มีความตั้งใจ ขยัน มุ่งมั่น เสียสละ และอดทนต่อการทำงาน ถือว่าการทำงานที่ท้าทายทำให้เกิดการขยายผล

## 2. สมรรถนะเฉพาะ

### 2.1 ความรู้

2.1.1 การตลาดและการเงิน ได้แก่ (1) ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด คือ ความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดกลยุทธ์ วิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ การแสวงหาโอกาส และกระตุ้นยอดขายด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลธิชา บุนนาค (2553, น. 1) ที่กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบเพื่อสร้างความแปลกใหม่ให้กับลูกค้าทั้งที่เป็นคนท้องถิ่นและต่างชาติ ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันทางการตลาด (2) การบริหารยอดขายทางธุรกิจ คือ ความเข้าใจในการวิเคราะห์แนวโน้มยอดขายและวางแผน ควบคุม ดูแลสิ่งต่างๆ ภายในร้าน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายยอดขายในแต่ละวัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ คือ สามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจ (3) การจัดการธุรกรรมทางการเงินในธุรกิจบริการ คือ ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการธุรกรรมทางการเงินของร้านได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel และคนอื่นๆ (2001, pp. 14-18) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะการบริหารการเงินและงบประมาณ กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี

### 2.2 ทักษะ

2.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ (1) การเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน และควบคุมทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, น. 235) ที่ได้ให้ความหมายของผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

2.2.2 การบริหารและการจัดการร้านอาหาร ได้แก่ (1) การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดร้าน คือ ความสามารถในการเตรียมความพร้อมของร้านก่อนเปิดให้บริการกับลูกค้า โดยตรวจสอบความเรียบร้อยของพนักงาน พื้นที่ และวัตถุดิบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลธิชา บุนนาค (2553, น. 24) ที่กล่าวถึงผู้จัดการสาขา เป็นผู้มีบทบาทในการบริหารจัดการร้านอาหารทั้งส่วนครัวและบริการ (2) การบริหารทีมงานร้าน คือ ความสามารถในการวางแผน ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นทีมงานภายในร้านให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 18-19) ที่ได้กล่าวถึงผู้จัดการ เป็นบุคคลที่บรรลุเป้าหมายโดยการสนับสนุนของบุคคลอื่นในองค์กร แต่ต้องมีทีมงานคอยให้การสนับสนุน (3) การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการบริการ คือ ความสามารถในการประเมินความต้องการและวางแผนการปฏิบัติงาน โดยควบคุมดูแลและเอาใจใส่กับลูกค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานของภาระงานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 25-26) ได้กล่าวถึงการควบคุมดูแลมาตรฐานการปฏิบัติงาน (4) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของร้าน คือ ความสามารถในการควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายของร้าน เช่น ต้นทุนการขาย ต้นทุนแรงงาน เป็นต้น

เพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ของร้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2554, น. 1-3) ที่กล่าวถึงผู้ประกอบการก็จะสนใจในเรื่องต้นทุนและตลาดลูกค้าเป็นหลัก

2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (1) การบริหารบุคลากร คือ ความสามารถในการวางแผน จัดสรรอัตรา กำลังคน จัดการแผนงานให้มีความสอดคล้องกับบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนา พนักงานทุกคนให้มีความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ กรภัทร์ สุทธิธรา (2552, น. 78-79) ที่กล่าวถึงการวางแผนการปฏิบัติงานและแผนกิจกรรมรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน จะทำให้สามารถมองเห็น ภาพรวมตลอดปี (2) การสอนงาน คือ ความสามารถในการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1999, p. 7) ได้ กล่าวถึงบทบาทผู้จัดการเปรียบเสมือนครู ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งในส่วนของแนวทางปฏิบัติ ค่านิยมพื้นฐาน และวัฒนธรรมขององค์กรการอย่างเป็นระบบ (3) การให้ คำปรึกษา คือ ความสามารถในการให้คำแนะนำ เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิด ของ Senge (1999, p. 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการยุคใหม่ไว้ว่า ผู้จัดการเปรียบเสมือนผู้บริการให้ความช่วยเหลือดูแล เอาใจใส่สมาชิกในองค์กร ดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของลูกค้าและส่วนรวม

### 2.3 คุณลักษณะ

2.3.1 คุณลักษณะ ได้แก่ (1) สร้างสรรค์กิจกรรมการบริการ คือ การรับฟังเสียงสะท้อนของลูกค้าเพื่อนำมา ปรับปรุงวิธีการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการ คือ ทักษะทางการบริหาร รู้จักปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น

2.3.2 คุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ (1) จริยธรรมทางธุรกิจอาหาร คือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรมของธุรกิจ โดยมุ่งสู่ประโยชน์ของร้านมากกว่าส่วนตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman และ Snell (2009, p. 23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้จัดการระดับต้น เป็นผู้มุ่งเน้นธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี (2) การมีจิตสำนึก และส่วนร่วมภายในร้าน คือ การรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองภายในร้าน เมื่อเกิดความผิดพลาดสามารถชี้แจงและ ร่วมหาแนวทางการแก้ไข สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพัฒน์ มังคะลี (2557, น. 38) ที่กล่าวถึงผู้จัดการระดับต้น เป็นผู้ที่ ขับเคลื่อนหรือเป็นกลไกหลักในระดับต่างๆ ภายในองค์กร

ตอนที่ 2 การประเมินแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้าน อาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

#### 1. สมรรถนะทั่วไป

1.1 ความรู้ ได้แก่ (1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง เรียนเชิญ ผู้ประกอบการมาสัมภาษณ์เพื่อหาความต้องการในการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตร การจัดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้ สามารถนำไปใช้ได้จริง มีความสอดคล้องกับผู้ประกอบการในตลาดแรงงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักมาตรฐานการ อาชีวศึกษาและวิชาชีพ (2557, น. 25-36) ที่ส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือเพื่อจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ร่วมกันระหว่างสถาบัน สถานศึกษา หน่วยงาน สถานประกอบการ และองค์กรต่างๆ ทั้งในระดับชุมชน ระดับท้องถิ่นและ ระดับชาติ (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม จากห้องเรียนเปลี่ยนเป็นการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ และการ เรียนรู้จากกรณีศึกษา โดยเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญโดยตรงจากสถานประกอบการมาให้ความรู้ เนื่องจากสถาน ประกอบการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติ การอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบ การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาโดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและเรียน ภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน (3) การ วัดผลและการประเมินผลผู้เรียนอย่างชัดเจน โดยการทดสอบความรู้ทุกหัวข้อวิชาตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนด มีการ ติดตามผลลัพธ์การเรียนรู้ และวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละสมรรถนะที่หน้าร้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติ

การอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบการศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลักโดยมีการกำหนดการวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

1.2 ทักษะ ได้แก่ (1) การเรียนรู้สู่การฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะเบื้องต้นในสถานศึกษา เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนลงฝึกปฏิบัติงานจริง จัดทำเนื้อหาหลักสูตรแบบผสมผสานร่วมกับอาจารย์ เน้นการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติ ลงมือทำจริงในสถานฝึกปฏิบัติการผ่านรูปแบบของโครงการฝึกงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงหลักการของหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะด้วยการปฏิบัติจริงสามารถเลือกวิธีการเรียนตามศักยภาพและโอกาสของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเทียบโอนผลการเรียน สะสมผลการเรียน เทียบความรู้และประสบการณ์จากแหล่งวิทยากร สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ (2) การใช้คู่มือและแอปพลิเคชัน มีการพัฒนาระบบข้อมูล การเรียนรู้ และแอปพลิเคชันด้านการบริการให้ทันสมัยตามสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง และวิธีการอย่างต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ง่ายและสะดวกกับการใช้งานจริงต่อการบริการลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้สามารถบูรณาการความรู้ ทักษะจากศาสตร์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในงานอาชีพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (3) กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ มีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานการบริการตามมาตรฐาน และนำเสนอรูปแบบใหม่ๆ ในการบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้ มีปัญญา ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาพัฒนาตนเอง ประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างงานให้สอดคล้องกับวิชาชีพ และการพัฒนางานอาชีพอย่างต่อเนื่อง (4) การสร้างความสุขในการทำงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อให้รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีกิจกรรมพัฒนาที่งานประจำปี การส่งเสริมในความสำเร็จของงาน และมีทิศทางการเจริญเติบโต ก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Yuki (2010, pp. 264-267) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการมีความสุขกับงาน กระตือรือร้น อยากรเรียนรู้ตลอดเวลาทำให้สนุกกับงาน เพื่อนร่วมงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.3 คุณลักษณะ ได้แก่ (1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง จัดโครงการและกิจกรรมส่งเสริมสมรรถนะด้านคุณลักษณะ ด้านคุณธรรม จริยธรรม การคัดเลือกคนเก่ง เพื่อให้ผู้เรียนได้แสดงออกในรูปแบบของโครงการ มีการวัดผลที่ชัดเจน การให้รางวัลและคำชมเชย การประกาศความดี คนดี งานเลิศอย่างมีคุณค่า ทั้งแบบรายบุคคล ทีม และองค์กร มีการสื่อสารผ่านทุกช่องทาง สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 13) ที่กล่าวถึงทักษะของผู้จัดการในแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ คือ ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม

## 2. สมรรถนะเฉพาะ

2.1 ความรู้ ได้แก่ (1) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร มีการกำหนดความจำเป็นหรือความเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ตามกรอบสมรรถนะของแต่ละระดับ และมีการวัดประเมินผลที่ชัดเจน จัดอยู่ในรูปแบบกิจกรรมรายวิชาของนักเรียน นักศึกษาสายอาชีพตามที่สถานประกอบการต้องการ การออกแบบหลักสูตรควบคู่กับประสบการณ์จริงให้มีการทดลองและฝึกปฏิบัติจริงของแต่ละสถานประกอบการ การทำวิจัย สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบการศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลักโดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ หลักสัตรระยะ เวลา การวัดและการประเมินผล ที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน (2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม ให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาชั้นปีที่ 3-4 ฝึกงานในสถานประกอบการตามรายวิชาสหกิจศึกษา จำนวน 200 ชั่วโมง มุ่งเน้นการเรียนรู้ไปด้วยและทำงานไปด้วย มีการฝึกปฏิบัติจริง มีการฝึกอบรมสัมมนาด้านบริหารร้านอาหารและภัตตาคาร โดยระบุประเด็นให้ตรงกับความต้องการตามสมรรถนะวิชาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัด

โดยรูปแบบ การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบัน กับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐในเรื่องการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรับเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน

2.2 ทักษะ ได้แก่ (1) การฝึกปฏิบัติจริงให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เนื้อหาการฝึกอบรมตรงกับความต้องการ มีความสอดคล้องตามสมรรถนะธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร มีกิจกรรมกลุ่มการเรียนรู้แต่ละสมรรถนะ ระบุประเด็นการเรียนรู้ ทักษะที่ต้องบริหารจัดการ ฝึกคิดเป็นทีม เพื่อสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ทางการตลาด มีการประกวดการวางแผนการตลาดโดยให้รางวัลสำหรับทีมที่ชนะเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 1-24) มาตรา 8 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดโดยรูปแบบ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันและเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรับเพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันสามารถจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันนั้น ต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามแนวทางการใช้กรอบสมรรถนะวิชาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร มีระบบการสอนงาน ให้คำแนะนำคำปรึกษา และส่งเสริมความรู้ ทักษะ และความก้าวหน้าในอาชีพของทีมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1999, p. 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการยุคใหม่ไว้ว่า ผู้จัดการเปรียบเสมือนครู ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งในส่วนของแนวทางปฏิบัติ ค่านิยมพื้นฐาน และวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ

2.3 คุณลักษณะ ได้แก่ (1) โครงการสร้างคนดีและคนเก่ง จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการบริการลูกค้าเพื่อปรับปรุงคุณภาพมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมเป็นทีมเดียวกัน ค้นหาพนักงานดีเด่นด้านการบริการลูกค้าตามที่ระบุไว้ในกิจกรรมและโครงการปรับปรุงมาตรฐานบริการ และประกาศความดีของพนักงานผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นสร้างความผูกพันองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 15-24) ที่กล่าวถึงจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ มีวินัย เหมาะสมกับการปฏิบัติในอาชีพนั้นๆ (2) โครงการสร้างสรรคงานบริการ มีกิจกรรมตามเทศกาลให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาบริการตามกลยุทธ์การตลาด และพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง การจัดทำโครงการ CSR ช่วยเหลือสาธารณะประโยชน์ทางสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ กมล รัตนวิระกุล (2549, น. 10) ที่กล่าวถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของร้านอาหารจำเป็นต้องคิดอย่างสร้างสรรค์ มองหาสิ่งแปลกใหม่ และพยายามสร้างความแตกต่าง เพื่อสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคในการทำธุรกิจอาหารให้ประสบความสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

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

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป



1. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพที่ได้จากการศึกษาทั้งหมด โดยมี การประเมินรายสมรรถนะ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรต่อไปในอนาคต
2. สร้างเกณฑ์ในการพิจารณาตัวบ่งชี้รายสมรรถนะ มีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนา ความสามารถที่เป็นมาตรฐานอาชีพ และความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหาร ในภัตตาคารและร้านอาหาร

## บรรณานุกรม

- กมล รัตนวิระกุล. (2549). *การจัดการยุคใหม่ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม*. กรุงเทพฯ: บริษัท แอดวานซ์ ฮอสพิทาลิตี คอนซัลแตนท์ จำกัด.
- กรภัทร์ สุทธิธรรมา. (2552). *ธุรกิจส่วนตัวเริ่มง่ายๆ คุณก็ทำได้*. กรุงเทพฯ: บริษัท ไอ ดี ซี อินโฟ ดิสทริบิวเตอร์.
- กฤตินี กุลเพ็ง. (2557). *คุยเฟื่องเรื่อง HR*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 1(2), 19-31.
- ฉลองศรี พิมลสมพงศ์. (2554). *การจัดบริการอาหารและเครื่องดื่ม* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชลธิชา บุนนาค. (2553). *งานบริการอาหารและเครื่องดื่ม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชิสากัญญา ปภากพันธ์เกียรติ. (2556). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของผู้จัดการนิติบุคคล สำหรับองค์กรเอกชน*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ชูชัย สมมติไกร. (2552). *การสรรหา คัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2550). *การบริหารคนกับองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์, ศศิธรรมา พิรัชชาญณรงค์, และ ศักรินทร์ ช่อใส. (2555). *มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ (Occupational standard and vocational qualification) กลุ่มบริการ: กลุ่มอาชีพโรงแรมและภัตตาคาร (Hotel and restaurant)*. กรุงเทพฯ: สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ไชยยศ รมรัตน์บุญกิจ. (2556). *การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ณัฐิกา เศรษฐบุตร. (2551). *การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน*. (ปริญญาานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ตรัยคุณ รอดเกษม. (2556). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะผ่านระบบออนไลน์สำหรับนักพัฒนาหลักสูตร สถาบันฝึกอบรมในประเทศไทย*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2551). *Training Roadmap ตาม Competency เขาทำกันอย่างไร?* กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล กรุ๊ป.
- แนวท่ายประกาศกระทรวงศึกษาธิการ 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).
- เปรมภมมย์ ทินกร ณ อยุธยา. (2556). *หลักสูตรการพัฒนสมรรถนะของผู้เ้าำนวยการฝ่าย บริษัท อสมท จำกัด มหาชน*. (ปริญญาโทปริญญาตรีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- พงศ์เทพ จิระโร. (2558). *หลักการวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). ชลบุรี: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- 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).
- ราเชลล์ ไต้ผลธัญญา. (2556). *การพัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้นำองค์กร กิฬาส่วนภูมิภาค*. (ปริญญาโทปริญญาตรีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)*. กรุงเทพฯ: สิริบุตรการพิมพ์.
- สุพานี สฤษฏีวานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพัฒน์ มังคะลี. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมสมรรถนะหัวหน้าชุดปฏิบัติการในธุรกิจด้านการรักษาความปลอดภัยในประเทศไทย*. (ปริญญาโทปริญญาตรีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2558). *คู่มือการใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ. (2557). *หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556 ประเภทวิชา คหกรรม สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2557). *ธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ประจำเดือนมีนาคม 2557*. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2558). *ธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ประจำเดือนมิถุนายน 2558*. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา, และ สมิต สัชฌุกร. (2552). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน: การประเมินโดยใช้ Competency* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2554). *เทคนิคการจัดทำแผนการสื่อสารงาน HR*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล. (2550). *คุณลักษณะและทักษะเฉพาะของข้าราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน.
- Bateman, S. A., และ Snell, T. S. (2009). *Management: Leading and collaborating in the competitive world*. New York: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., และ Slocum, J. W. J. (2001). *Management (9th ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Rylatt, A., และ Lohan, K. (1997). *Creating training miracles*. San Francisco: Pfeiffer.
- Robbins, S. P., และ Coulter, M. (2009). *Management (10th ed.)*. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- Spencer, L. M., และ Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.