



วารสารวิชาการ อุตสาหกรรมศึกษา

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558

JOURNAL OF INDUSTRIAL EDUCATION

FACULTY OF EDUCATION, SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY Volume 9 No. 1 Jan - Jun 2015

ISSN 1905-9450 URL: <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/jindedu/issue/archive>

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจการบริการด้านอาหารใน
ภัตตาคารและร้านอาหาร

Expected Competencies of Outlet managers for Dining Restaurant Chain

รวี บัวดวง

Rawi Buaduang

บริษัท เดอะบาร์บีคิว พลาซ่า จำกัด 333 ประชาชื่น ทุ่งสองห้อง หลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

The Barbecue Plaza Co., Ltd., 333 Prachachuen, Thung song hong, Lak si, Bangkok 10210

บทคัดย่อ

ปัจจุบันแนวโน้มการเจริญเติบโตของธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารในประเทศไทย มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่คงทนต่อสภาวะเศรษฐกิจ เพราะมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 ของมนุษย์ ซึ่งต้องรับประทานอาหารทุกวัน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคมีแนวโน้มการรับประทานอาหารนอกบ้านเพิ่มมากขึ้น ทำให้การประกอบธุรกิจประเภทนี้ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยมุมมองสำหรับการบริหารและการจัดการสาขาเป็นเรื่องที่ยุ่ยากและซับซ้อน ผู้ที่มีบทบาทสำคัญนั้นก็คือ ผู้จัดการสาขา (Outlet manager) ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการตั้งแต่ร้านสาขา (Outlet) และบุคลากร (People) ภายในสาขา ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการสาขา (Outlet manager) ถือเป็นพนักงานระดับบริหารที่จำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหารและจัดการ (Managerial competency) ประกอบด้วย (1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (2) การเป็นผู้นำทีม และ (3) การพัฒนาบุคลากร ซึ่งสมรรถนะของผู้จัดการสาขาจะทำให้ทราบว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attribute) ของผู้จัดการสาขา เพื่อนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการพัฒนาและฝึกอบรมต่อไป

คำสำคัญ: สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสาขา, ธุรกิจการบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร

รวี บัวด้วง
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558 (70-78)

Abstract:

Nowadays, Dining Restaurant Chains in Thailand is growing more and more due to the high level of economic well-being. No doubt, as one of the four requisites for human, people need to consume food every day. Thai people tend to dine out more often. Food business becomes more attractive and competitive for all stakeholders. One of the challenges for Thai and multinational entrepreneurs is to develop capabilities of Outlet Managers who play the important roles as a leader of service crews and generate profits to the restaurant outlet. Expected competencies of outlet manager consist of various managerial skills i.e. (1) Strategic Thinking (2) Leading Team and (3) Developing people. The right set of competencies will ensure that companies can achieve business goals successfully. In order to prepare talented leaders, companies need to establish Readiness Program to provide with knowledge, skills and attributes as a training and development roadmap for their future leaders.

Keyword: *Expected Competencies of Outlet managers, Dinning Restaurant Chain*

รวิ บัวดวง

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558 (70-78)

ภูมิหลัง

ปัจจุบันแนวโน้มการเจริญเติบโตของธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่คงทนต่อภาวะเศรษฐกิจได้ดี แม้ในยามที่เศรษฐกิจถดถอยธุรกิจประเภทนี้ก็สามารถที่จะดำเนินธุรกิจอยู่ได้ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 ซึ่งประชาชนทั่วไปต้องรับประทานอาหารทุกวัน โดยเฉพาะพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะทานอาหารนอกบ้านเพิ่มมากขึ้น ทำให้การประกอบธุรกิจประเภทนี้ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก

โดยจำนวนธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารในปัจจุบันของประเทศไทยมีการจดทะเบียนเป็นรูปแบบนิติบุคคลและไม่ได้จดทะเบียน จำนวนรวมทั้งสิ้น 61,760 ราย และมีมูลค่าตลาดรวมในปี 2556 มูลค่า 629,000 ล้านบาท ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1: แสดงจำนวนธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557, หน้า 1)

เมื่อพิจารณาธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เฉพาะการจดทะเบียนในรูปแบบของนิติบุคคล พบว่า มีการดำเนินกิจการอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 7,907 ราย มูลค่าจดทะเบียนรวม 47,780 ล้านบาท สามารถแยกตามพื้นที่ในแต่ละภาค ดังตาราง 1

จากตาราง 1 พบว่า ธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร รองลงมาได้แก่ ภาคใต้และภาคตะวันออก ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากมูลค่าทุนจดทะเบียน

ทะเบียน พบว่า ในกรุงเทพมหานครมีมูลค่าทุนจดทะเบียนสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ภาคตะวันออกและภาคใต้ เห็นได้ว่า ธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหารทางภาคใต้และภาคตะวันออกมีจำนวนมาก นอกเหนือจากกรุงเทพมหานคร เนื่องจากทั้ง 2 ภาคมีสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญของประเทศ ซึ่งมีส่วนในการสนับสนุนธุรกิจนี้ (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557, หน้า 2)

ตาราง 1 ข้อมูลการจดทะเบียนในรูปแบบนิติบุคคลของประเทศไทย ณ วันที่ 31 มีนาคม 2557

ภาค	รวม		สัดส่วน	
	จำนวน	ทุน	ราย	ทุน
กรุงเทพมหานคร	3,283	25,578	41.52	53.53
ภาคใต้	1,853	6,018	23.43	12.59
ภาคตะวันออก	1,412	11,049	17.86	23.12
ภาคกลาง	527	3,020	6.66	6.32
ภาคเหนือ	408	1,140	5.16	2.39
ภาคตะวันตก	228	556	2.88	2.39
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	196	419	2.48	0.88
รวม	7,907	47,781	100	100

ธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เป็นธุรกิจพื้นฐานสำหรับปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต จึงทำให้ธุรกิจประเภทนี้มีความทนทานต่อความผันผวนของเศรษฐกิจได้อย่างดี โดยผลประกอบการของธุรกิจส่วนมากจะค่อนข้างคงที่และสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วถ้าได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และแนวโน้มในไตรมาส 2/2557 ที่ผ่านมามีการคาดหมายว่าจะมีแนวโน้มดีขึ้นตามฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งประชาชนจะใช้จ่ายเพิ่มการบริโภคมากยิ่งขึ้นประกอบกับแนวโน้มพฤติกรรมมารับประทานอาหารนอกบ้านของคนไทย และจำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเดินทางเข้ามาประเทศไทยจะมีส่วนสนับสนุนธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งแนวโน้มสถานการณ์ทางการเมืองที่มีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในเดือนเมษายน 2557 ที่ผ่านมามีนักท่องเที่ยวเดินทางมาประเทศไทยเพิ่มขึ้น จะเป็นปัจจัยให้ธุรกิจเติบโตต่อไปในอนาคต (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557, หน้า 2-4)

รวี บัวดวง

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558 (70-78)

จนถึงทุกวันนี้ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตเพิ่มสูงขึ้นมีอยู่หลากหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง แต่ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่สำคัญทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้ต่อยอดเกิดขึ้นจาก “ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรหรือบุคลากร” ตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงระดับล่างทุกสายงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรสายสำนักงานที่คอยสนับสนุนข้อมูลและเครื่องมือที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานให้ราบรื่น บุคลากรสายโรงงานซึ่งถือเป็นผู้จัดกระบวนการผลิต/คลังสินค้า และบุคลากรสายปฏิบัติการหรือสาขา ทั้งงานครัวและงานบริการมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าสายอื่น ๆ อันเนื่องมาจากเป็นผู้ทำหน้าที่หารายได้เข้าสู่ภายในองค์กร เปรียบเสมือนประตูด่านแรกที่คอยพร้อมเสิร์ฟอาหารที่มีคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า พร้อมทั้งต้องคอยรับมือกับสถานการณ์ของลูกค้าหลากหลายรูปแบบที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ดังเช่น หนังสือออนไลน์การทำธุรกิจ (อิงค์ควิตี: INC Quity Entrepreneur's Handbook, 2557) กล่าวไว้ว่า พนักงานสายปฏิบัติการเปรียบเสมือนเป็นฟันเฟืองสำคัญของเครื่องจักรกลในการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งทุกบริษัทจะขาดบุคคลผู้อยู่เบื้องหลังเหล่านี้ไปไม่ได้ เพราะความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียวแน่นอน

สำหรับการบริหารและการจัดการสาขาเป็นเรื่องที่ยุ่ยากและซับซ้อน โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญนั้นก็คือผู้จัดการสาขา (Outlet manager) ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการตั้งแต่ร้านสาขา (Outlet) และบุคลากร (People) ภายในสาขา โดย ฌีริกา เศรษฐบุตร (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ธุรกิจด้านอาหารเน้นขายสินค้าและบริการแบ่งเป็นสาขากระจายทั่วประเทศ โดยมีผู้จัดการสาขาเป็นผู้รับผิดชอบภายในสาขา และ กรเอก กาญจนโกคิน (2555, หน้า 5) กล่าวว่า ธุรกิจจะเติบโตได้อย่างยั่งยืนผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับระบบการบริหารและการจัดการแบบองค์รวม ควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานร้านค้าของธุรกิจต้องมีคุณภาพและมาตรฐานที่พอเพียง ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็ก มักเผชิญกับปัญหาเรื่องการขาด

แคลนพนักงาน เนื่องจากการประกอบอาหารต้องใช้แรงงานที่มีความรู้และทักษะ โดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหารที่เปิดกิจการใหม่ เมื่อรับพนักงานประกอบอาหารก็ต้องการพนักงานที่มีประสบการณ์ จากธุรกิจร้านอาหารอื่นมาก่อน ส่งผลให้มีการซื้อตัวพนักงาน เกิดการขาดแคลน ซึ่งผู้ประกอบการไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานและสร้างพนักงานขึ้นมาด้วยข้อจำกัดทั้งความรู้ของผู้ประกอบการเอง เวลา สถานที่และค่าใช้จ่าย อีกทั้งในแต่ละธุรกิจมีสมรรถนะของพนักงานที่แตกต่างกันด้วย

ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการสาขา (Outlet manager) ถือเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยขีดความสามารถในการบริหารและการจัดการสาขา เรียกว่า “สมรรถนะ (Competency)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attribute) ของผู้จัดการสาขา เพื่อนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการพัฒนาและฝึกอบรมต่อไป

สมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรีติ ยศยิ่งยง, 2549, หน้า 10) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะตามหน้าที่ (Job competency) และ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2554, หน้า 117) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยขององค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีของพฤติกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งที่สามารถทำให้พนักงานมองเห็นและประเมินได้อย่างชัดเจน

รวี บัวดวง

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558 (70-78)

2. สมรรถนะตามหน้าที่ (Job competency) หมายถึง มาจากบุคลิกลักษณะของคนในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานได้ตามลักษณะงานที่กำหนด

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติเฉพาะตัวที่จำเป็นของแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงาน ที่มีขอบเขตงานที่แตกต่างกันจะมีความสามารถเฉพาะงานที่แตกต่างกันที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

แนวคิดของสมรรถนะมีความสำคัญและนำไปสู่การนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 2 ประการ (นิศดารก์ เวชยานนท์, 2549, หน้า 29) กล่าวคือ

1. ความล้มเหลวของโครงการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือความประพฤติส่วนบุคคลของพนักงานที่ไม่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนได้

2. ความต้องการความสามารถและทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

ปัจจุบันหลายองค์กรเริ่มเห็นความสำคัญของการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร เพราะสมรรถนะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรนำไปสู่การสร้างผลผลิตและผลประกอบการที่ดีให้กับบริษัท และยังมีอีกหลายองค์กรที่มุ่งการผลิตเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และผลกำไรทางทางธุรกิจมากกว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรที่ถือเป็นทรัพยากรหลักที่จะผลักดันธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 260-261) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ หรือ Competency ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงระดับความสามารถของตนเอง

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กร

4. ป้องกันมิให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เพราะเมื่อมีการวัดผลงานด้วยสมรรถนะ (Competency) แล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จในงานทำงานของตนเองเพราะเหตุใด

5. ช่วยให้เกิดการหลอหลอมไปสู่สมรรถนะองค์กร (Organization competency) ซึ่งบุคลากรทั้งองค์กรต่างปรับสมรรถนะ (Competency) ของตนเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการตลอดเวลา ซึ่งในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะ (Competency) เฉพาะองค์กรนั้นๆ ในอนาคต

ดังนั้น การนำสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในการบริหารและการจัดการบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้น และให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีพฤติกรรมเอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 11-16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะต่อองค์กร มีดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อสมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิดพฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และ สมรรถนะ หลัก (Core competency) เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) โดยช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

รวี บัวดวง

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558 (70-78)

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ ดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & development) สมรรถนะมีประโยชน์ ดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training road map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual development plan)

3.2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

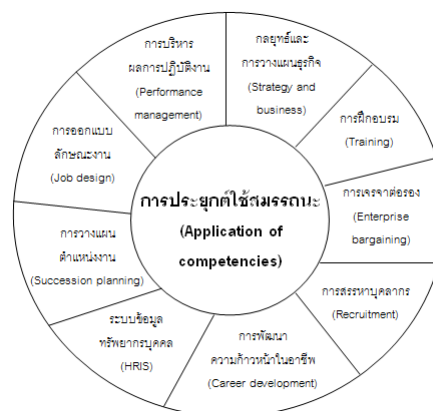
3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion competency) มีประโยชน์โดยใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดย

พิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical competencies) และความสามารถทั่วไป

องค์กรใดนำสมรรถนะมาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ก็จะก้าวสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างง่ายดาย เกิดมาตรฐานในการบริหารจัดการมากขึ้น มีรูปแบบที่ชัดเจน และมีกระบวนการที่ถูกต้องและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะต้องรู้จักนำมาใช้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถประยุกต์ใช้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะสำหรับผู้จัดการสาขาในธุรกิจด้านการบริการร้านอาหาร

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า “ผู้จัดการสาขา” ถือเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attribute) ที่ดี ซึ่งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) สามารถนำสมรรถนะ (Competency) มาประยุกต์ใช้กับงานได้หลายด้าน (Rylatt and Lohan (1995, p. 67) ภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2: การประยุกต์ใช้สมรรถนะ (Rylatt and K. Lohan, 1995, p. 67)

จากภาพประกอบที่ 2 Rylatt and Lohan กล่าวถึงสมรรถนะว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้หลายด้าน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

รวี บัวดวง

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558 (70-78)

1. การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้ในการออกแบบการฝึกอบรมตามแผนและการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job training)

2. กลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ (Strategy and business) ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยองค์กรสามารถทำการตรวจสอบทั้งจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือ SWOT ขององค์กรได้

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของสมรรถนะหลักที่ต้องใช้ในงานเฉพาะอย่าง

4. การออกแบบลักษณะงาน (Job design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไรและต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในการทำงาน รวมทั้งต้องการทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในงาน

5. การวางแผนตำแหน่งงาน (Succession planning) องค์กรควรมีการวางแผนอย่างเหมาะสม โดยอาจพิจารณาการเลื่อนขั้น หรือการโยกย้ายตำแหน่งตามคุณลักษณะที่ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ และสามารถวัดได้ด้วยการทดสอบตามระดับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐาน

6. ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล (Human resource information system-HRIS) จะเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งจะบอกได้ว่าองค์กรต้องการพนักงานในลักษณะใด อาจจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ นอกจากนี้ยังช่วยกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

7. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career development) เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน และช่วยในการวางแผนอาชีพระยะยาว

8. การสรรหาคูคลากร (Recruitment) การระบุสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานระดับต่างๆ จะช่วยให้เกิดระบบในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่ต้องการจะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้สมัครพัฒนาทักษะที่ตนเองยังขาดอยู่ และช่วยให้ผู้สมัครสามารถคัดเลือกคนเข้าทำงาน

9. การเจรจาต่อรอง (Enterprise bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องเงินเดือน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดสมรรถนะจะช่วยให้เกิดความชัดเจนว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้ว่าทุกคนในองค์กรควรมีเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attribute) โดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีความสามารถที่จะนำสมรรถนะนั้นๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่จะช่วยตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงานต่างๆ ที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันทางเศรษฐกิจ เพื่อสนับสนุนธุรกิจและพัฒนาองค์กร ซึ่งทุกคนต้องพร้อมใจ พร้อมกาย ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และทำงานให้ได้อย่างที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

ปัจจุบันระบบการบริหารโดยยึดหลักของสมรรถนะเข้ามามีบทบาทในธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร เริ่มจากการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ รวมถึงคัดเลือกสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในการบริหาร/จัดการสาขาที่พนักงานควรมี ดังเช่น ณีฐิกา เศรษฐบุตร (2551, หน้า 2-3) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน ประกอบด้วย

1. ความสามารถหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่พนักงานทุกระดับจำเป็นต้องมี ได้แก่

- 1.1 ความใส่ใจบริการลูกค้า
- 1.2 การอุทิศตนต่อองค์กร
- 1.3 การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน
- 1.4 ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ
- 1.5 คุณธรรม

2. ความสามารถในการบริหาร/จัดการ (Managerial competency) เป็นสมรรถนะที่พนักงานระดับบริหารจำเป็นต้องมี ได้แก่

รวี บัวดวง

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558 (70-78)

2.1 ความคิดเชิงกลยุทธ์

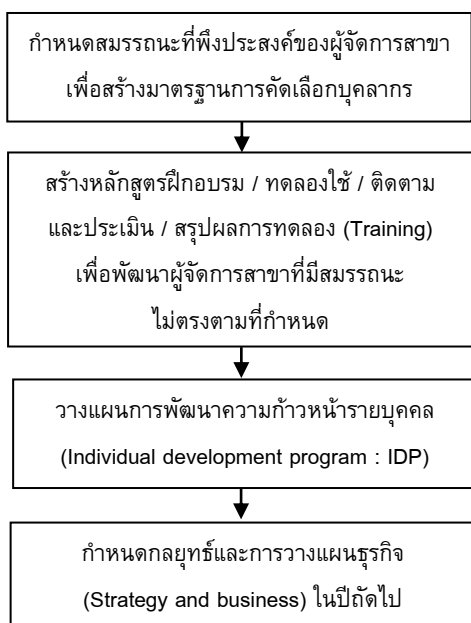
2.2 การเป็นผู้นำทีม

2.3 การพัฒนาบุคลากร

ดังนั้น ผู้จัดการสาขา ถือเป็นพนักงานระดับบริหารที่มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะ (Competency) ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสาขาเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถเป็นผู้นำทีมและสร้างทีมงานภายในสาขาให้แข็งแกร่ง และมีการพัฒนาบุคลากรภายในสาขาอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสมรรถนะของผู้จัดการสาขาจะทำให้ทราบว่าจะองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสาขาสำหรับธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร สามารถนำมาต่อยอดธุรกิจและพัฒนาบุคลากรดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3: การประยุกต์ใช้สมรรถนะ

จากภาพประกอบที่ 3 ควรมีการกำหนดสมรรถนะเพื่อนำมาเป็นมาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) เข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เช่น การฝึกอบรม (Training) เพื่อการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้ารายบุคคล (Individual development program: IDP) อีกทั้งนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนทางธุรกิจ (Strategy and business) ต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

- กรเอก กาญจนานาโกทิน. (2555). การพัฒนาสมรรถนะพนักงานสำหรับธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็ก โดยยุทธศาสตร์การฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะของกิจการ CBTS. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา), มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). ชีตความสามารถ Competency based approach. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้จัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐิกา เศรษฐบุตตร. (2551). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้านอาหารในวิทยาลัยวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2549). Competency-based approach. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2557). ธุรกิจบริการด้านอาหารในภัตตาคารและร้านอาหาร ประจำเดือนมีนาคม 2557. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์.
- หนังสือออนไลน์การทำธุรกิจ (อิงค์ควิตี : INC Quity Entrepreneur's Handbook). (2557). อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมสำหรับพนักงานในแต่ละ

รวี บัวดวง

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558 (70-78)

ตำแหน่ง, ค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2557 จาก

<http://incquity.com/articles/office->

[operation/calculate-salary-range](http://incquity.com/articles/office-operation/calculate-salary-range)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2554). เทคนิคการจัดทำแผนการ
สื่อสารงาน HR. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

Rylatt, A., & Lohan, K. (1995). Creating
training miracles. Sydney, Australia:

Prentice-Hall.