



## รายงานการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME)  
ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น  
Strategies for Developing Excellence for Restaurant Operators (SME)  
in the area of Khon Kaen Province

โดย

ดร.ธีรรัตน์ กัปโก  
ดร.อมรรัตน์ เตชะนอก  
พระครูวินัยธรวรวิมล เตชธมโม (เชียงใหม่), ดร.  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น  
พ.ศ. ๒๕๖๕

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น

MCU RS 800765145



## รายงานการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME)  
ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น  
Strategies for Developing Excellence for Restaurant Operators (SME)  
in the area of Khon Kaen Province

โดย

ดร.ธีร์ดนัย กัปโก

ดร.อมรรัตน์ เตชะนอก

พระครูวินัยธรรววุฒิ เตชธมฺโม (เฮียงเที้ย), ดร.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

พ.ศ. ๒๕๖๕

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น

MCU RS 800765145

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



## Research Report

Strategies for Developing Excellence for Restaurant Operators (SME)  
in the area of Khon Kaen Province

By

Dr. Teedanai Kapko

Dr. Amornrat Techanok

Phrakhruwinaithon Worawuth Techathammo (Hainghia), Dr.

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Khonkaen Campus

B.E. 2565

Research Project Funded by Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Khonkaen Campus

MCU RS 800765145

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อรายงานการวิจัย:	กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น
ผู้วิจัย:	ดร.ธีรรัตน์ กัปโก, ดร.อมรรัตน์ เตชะนอก, พระครูวินัยธรวรวิฑูมิ เตชะธมโม (เฮียงเหี้ย), ดร.
ส่วนงาน:	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
ปีงบประมาณ:	๒๕๖๕
ทุนอุดหนุนการวิจัย:	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๒. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๓. เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่นรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการเก็บข้อมูลโดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ที่ใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และเทคนิคการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ใช้ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ประกอบการร้านอาหารเป็นกรอบการวิจัยพื้นที่วิจัย คือ ร้านอาหารในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๗ แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) คือ เจ้าของสถานประกอบการ /ผู้จัดการ ตัวแทนพนักงานเจ้าหน้าที่ ตัวแทนลูกค้ามารับบริการ จำนวน ๒๑ คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี ๔ หัวข้อ ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ลักษณะของเครื่องมือ และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า

๑. สถานประกอบการร้านอาหารมีวิธีในการบริหารจัดการของสถานประกอบการแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการร้านอาหาร ซึ่งยังขาดระบบในการบริหารในการกิจการระยะยาว

๒. ผู้ประกอบการต้องมีเทคนิคในการบริหารภายใต้สถานประกอบการ ประกอบด้วย การนำองค์การที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ การรับฟังเสียงของลูกค้า การพัฒนาบุคลากรของสถานประกอบการ มีระบบการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ นำสู่การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างให้กับสถานประกอบการ

๓. การพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นเลิศของสถานประกอบการ ส่วนที่สำคัญ คือ การนำองค์การของผู้ประกอบการ สามารถออกแบบกลยุทธ์ของสถานประกอบการได้อย่างเป็นระบบ คือ ๑. ออกแบบแผนพัฒนากลยุทธ์ ๒. ออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร ๓. ออกแบบแผนพัฒนาระบบปฏิบัติการ ๔. ออกแบบแผนพัฒนาการรับฟังเสียงลูกค้า ๕. ออกแบบแผนพัฒนาระบบ



สารสนเทศ นำไปสู่การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ๑.วัดผลดำเนินงาน วัดปัจจัยนำเข้า วัดผลผลิต วัดผลลัพธ์ วัดประสิทธิภาพ วัดความคุ้มค่า วัดปริมาณงาน วัดสารสนเทศ๒.การทบทวน และวิเคราะห์ โดยการทบทวนหลังปฏิบัติงาน After Action Review (AAR) ประเมินจาก ความคาดหวังจากกิจกรรม ได้ตามความคาดหวังหรือไม่ มีอะไรที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่และปรับปรุงอย่างไร มีสิ่งทีเกินความคาดหวังหรือไม่ จะทำอย่างไรต่อไปเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวัง หรือได้รับบทเรียนอะไรที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป ๓. เปรียบเทียบข้อมูล ลักษณะเทียบเคียง ลักษณะเปรียบเทียบ ๔. การจัดการความรู้ กำหนดบ่งชี้องค์ความรู้ที่มีภายในองค์กร การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและการกลั่นกรององค์ความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้พัฒนาต่อยอด

องค์ความรู้ ผู้ประกอบการต้องบูรณาการและปรับใช้ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานประกอบการ วัดความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ พัฒนาคูคลากรอย่างต่อเนื่อง ปรับแผนระบบปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างให้เกิดขึ้น และวัด วิเคราะห์ จัดการความรู้ นำสู่การปรับใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**Research Title:** Strategies for Developing Excellence for Restaurant Operators (SME) in the area of Khon Kaen Province

**Researcher:** Dr. Teedanai Kapko,  
Dr. Amornrat Techanok,  
Phrakhruwinaithon Worawuth Techathammo (Hainghia), Dr.

**Department:** Mahachulalongkornrajavidyalaya University Khonkaen Campus

**Fiscal Year:** 2565/2022

**Research Scholarship Sponsor:** Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Khonkaen Campus

### ABSTRACT

The objectives of this research are: 1. To study the management of restaurant entrepreneurs (SME) in Khon Kaen Province. 2. To analyze the management process of restaurant entrepreneurs (SME) in Khon Kaen Province. Excellence Restaurant Entrepreneurs (SME) in Khon Kaen Province The research model is a qualitative research in which the research team used a methodology for collecting data by participatory action research. Participatory Action Research that uses Documentary Analysis, In-depth Interview and Focus Group Discussion techniques. concepts of strategic management concept of excellence Basic information about restaurant operators is the research framework. The research area is 7 restaurants in Khon Kaen Province. Twenty-one customer representatives came to receive the service using the purposive selection method. There are 4 topics used in research tools: research tools tool making process Characteristics of the tool and examination of research tools Data were analyzed using content analysis and writing a descriptive narrative. The results showed that

1. Restaurant establishments have different ways of managing their establishments. It depends on the knowledge and understanding of restaurant operators. which still lacks a management system for long-term business

2. Entrepreneurs must have management techniques within their workplaces, consisting of effective organizational leadership. Organizational strategy design in line with the context of the establishment Listening to the voice of the customer Personnel development of the establishment There is a systematic operating system. lead to analysis and problem solving to create different results for the establishment

3. Development to create establishment excellence. The important part is to lead the entrepreneur's organization. Able to systematically design the establishment's

strategy: 1. Design a strategic development plan. 2. Design a human resource development plan. 3. Design an operating system development plan. 4. Design a development plan to listen to the voice of customers. 5. Design information system development plan Leads to measurement, analysis and knowledge management. 1. Measure performance Measure inputs Measure outputs Measure results Measure efficiency Measure value, measure workload, measure information 2. Review and analysis The after action review (AAR) is assessed from the expectation from the activity. Did you expect it? Is there anything that is not as expected and how can it be improved? Is there anything that exceeds expectations? What to do next to achieve what is expected? or received any lessons that will help improve the work in the future 3. Compare data Comparable characteristics. Figuratively 4. Knowledge management Identify the body of knowledge within the organization. creation and pursuit of knowledge systematic knowledge management knowledge processing and refining access to knowledge sharing learning and further development

Knowledge Entrepreneurs must integrate and adapt Visionary leadership Have a strategic plan that is consistent with the establishment Always measure customer satisfaction. Continuous personnel development adjust operating system plan To create different results to occur and measure, analyze, manage knowledge Leading to continuous deployment and development.

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ที่ได้โอกาสให้ผู้วิจัยดำเนินงานวิจัย ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานประกอบการร้านอาหารที่สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ซึ่งได้ให้ความร่วมมือและให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ ศูนย์วิจัยและนวัตกรรมการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น และสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้

ดร.ธีรรัตน์ กัปกโก

ดร.อมรรัตน์ เตชะนอก

พระครูวินัยธรวรวิฑูริ เตชะมโหม (เสียงเหี้ย), ดร.

๔ กันยายน ๒๕๖๕

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
<b>บทที่ ๑ บทนำ.....</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย.....	๓
๑.๓ ปัญหาการวิจัย.....	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย.....	๓
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	๔
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย.....	๘
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>๙</b>
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา.....	๙
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	๑๔
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ.....	๒๑
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ.....	๓๙
๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ประกอบการร้านอาหาร.....	๔๒
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	๕๒
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	๕๕
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินงานวิจัย.....</b>	<b>๕๗</b>
๓.๑ รูปแบบการวิจัย.....	๕๗
๓.๒ ขอบเขตการวิจัย.....	๕๘
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	๕๙
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	๖๑
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	๖๔
๓.๖ สรุปกระบวนการวิจัย.....	๖๖

<b>บทที่ ๔ ผลการศึกษา.....</b>	<b>๖๘</b>
๔.๑ ผลการศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่ จังหวัดขอนแก่น .....	๖๘
๔.๒ ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ใน เขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น .....	๘๒
๔.๓ ผลการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ใน เขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น .....	๑๐๓
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>๑๒๒</b>
๕.๑ สรุปผลการวิจัย .....	๑๒๒
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย.....	๑๓๖
๕.๓ ข้อเสนอแนะ.....	๑๔๒
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>๑๔๓</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>๑๔๗</b>
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	๑๔๘
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย.....	๑๕๗
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย .....	๑๖๓
ภาคผนวก ง รูปภาพกิจกรรมดำเนินงานวิจัย.....	๑๗๑
ภาคผนวก จ บทความงานวิจัย.....	๑๘๐
ภาคผนวก ฉ การนำผลจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	๑๘๙
ภาคผนวก ช ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้และกิจกรรมที่ ได้ดำเนินการมาและผลที่ได้รับของโครงการ .....	๒๐๓
ภาคผนวก ซ หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอแนะการวิจัย .....	๒๐๖
ภาคผนวก ฌ หนังสือตอบรับการตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัย .....	๒๐๙
<b>ประวัติผู้วิจัย .....</b>	<b>๒๑๑</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ ๒.๑	๒๖
ตารางที่ ๓.๑	๕๘
ตารางที่ ๓.๒	๖๖
ตารางที่ ๔.๑	๗๔
ตารางที่ ๔.๒	๗๕
ตารางที่ ๔.๓	๗๖
ตารางที่ ๔.๔	๗๗
ตารางที่ ๔.๕	๗๘

## สารบัญแนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
แผนภาพที่ ๒.๑	การบริหารองค์กรสู่ “ความเป็นเลิศ” หรือ Organizational Excellence ตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige .....	๒๔
แผนภาพที่ ๒.๒	ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ.....	๓๓
แผนภาพที่ ๒.๓	เกณฑ์ SEPA: กลุ่มการนำองค์กร (Leadership Triad).....	๓๔
แผนภาพที่ ๒.๔	เกณฑ์ SEPA: กลุ่มผลลัพธ์ (Results) .....	๓๕
แผนภาพที่ ๒.๕	แนวทางการพัฒนาองค์กร .....	๓๖
แผนภาพที่ ๒.๖	วงจรการเรียนรู้ : การประเมินและการปรับปรุง .....	๓๗
แผนภาพที่ ๒.๗	รูปแบบการประเมินองค์กร.....	๓๘
แผนภาพที่ ๒.๘	รูปแบบการวางแผนงานแบบ PDCA .....	๓๙
แผนภาพที่ ๒.๙	สรุปทฤษฎีจากผลการวิจัยของสถานประกอบการร้านอาหาร.....	๔๕
แผนภาพที่ ๒.๑๐	แนวทางการพัฒนาร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จ.....	๔๙
แผนภาพที่ ๒.๑๑	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	๕๖
แผนภาพที่ ๔.๑	ความเชื่อมโยงการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงของสถานประกอบการ .....	๘๓
แผนภาพที่ ๔.๒	ความเชื่อมโยงการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคมของสถานประกอบการ.....	๘๔
แผนภาพที่ ๔.๓	ความเชื่อมโยงการจัดทำกลยุทธ์.....	๘๕
แผนภาพที่ ๔.๔	ความเชื่อมโยงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ .....	๘๖
แผนภาพที่ ๔.๕	ความเชื่อมโยงความคาดหวังของลูกค้า .....	๘๗
แผนภาพที่ ๔.๖	ความเชื่อมโยงความผูกพันของลูกค้า .....	๘๗
แผนภาพที่ ๔.๗	ความเชื่อมโยงการวัดวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานประกอบการ.....	๘๙
แผนภาพที่ ๔.๘	ความเชื่อมโยงการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ของสถานประกอบการ.....	๙๐
แผนภาพที่ ๔.๙	ความเชื่อมโยงสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรของสถานประกอบการ.....	๙๑
แผนภาพที่ ๔.๑๐	ความเชื่อมโยงความผูกพันของบุคลากรของสถานประกอบการ.....	๙๓
แผนภาพที่ ๔.๑๑	ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของสถานประกอบการ.....	๙๕
แผนภาพที่ ๔.๑๒	ความเชื่อมโยงประสิทธิผลของการปฏิบัติการของสถานประกอบการ.....	๙๖
แผนภาพที่ ๔.๑๓	ความเชื่อมโยงการออกแบบผลลัพธ์ด้านการให้บริการลูกค้าและกระบวนการทำงาน.....	๙๘
แผนภาพที่ ๔.๑๔	ความเชื่อมโยงการออกแบบผลลัพธ์ด้านลูกค้า .....	๙๙
แผนภาพที่ ๔.๑๕	ความเชื่อมโยงการออกแบบผลลัพธ์ด้านบุคลากร .....	๑๐๐
แผนภาพที่ ๔.๑๖	ความเชื่อมโยงการออกแบบผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร .....	๑๐๒



แผนภาพที่ ๔.๑๗ ความเชื่อมโยงการออกแบบผลิตภัณฑ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และ กลยุทธ์.....	๑๐๓
แผนภาพที่ ๔.๑๘ การนำองค์กรของสถานประกอบการร้านอาหาร .....	๑๐๔
แผนภาพที่ ๔.๑๙ การสร้างกลยุทธ์ของสถานประกอบการร้านอาหาร .....	๑๐๗
แผนภาพที่ ๔.๒๐ การจัดกลุ่มลูกค้าของสถานประกอบการร้านอาหาร .....	๑๐๘
แผนภาพที่ ๔.๒๑ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของสถานประกอบการร้าน อาหาร.....	๑๐๙
แผนภาพที่ ๔.๒๒ การออกแบบบุคลากรของสถานประกอบการร้านอาหาร .....	๑๑๒
แผนภาพที่ ๔.๒๓ การออกแบบระบบปฏิบัติการของสถานประกอบการร้านอาหาร .....	๑๑๓
แผนภาพที่ ๔.๒๔ การออกแบบผลิตภัณฑ์ของสถานประกอบการร้านอาหาร .....	๑๑๕
แผนภาพที่ ๔.๒๕ การพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ใน เขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น .....	๑๑๖

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทั่วโลกมีวิวัฒนาการในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ทุกชีวิตภายในสังคมมีความมุ่งหวังในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านระบบนิเวศ วิถีชีวิตมีการปรับตัว ภายใต้สังคมเหล่านั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด ซึ่งมีปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นส่วนที่ทุกฝ่ายต้องมีการปรับตัว ภายใต้แนวคิดพื้นฐานนี้ การอยู่ในวิถีชีวิตแห่งการปรับตัวนี้มักจะมีส่วนที่มาสนับสนุนให้มีการพัฒนาการทั้งทักษะ ความเข้าใจ วิถีคิด รวมถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตเพื่อความอยู่รอดภายใต้สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ภายใต้ระบบการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และวิถีวัฒนธรรมในพื้นที่

วิถีวัฒนธรรมในพื้นที่เป็นตัวกำหนดวิถีชีวิตของบุคคลที่อาศัยร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนในการดำเนินชีวิต ซึ่งอาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยต่อการดำเนินชีวิตให้อยู่รอด ตามวิถีวัฒนธรรมของสังคมและเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินชีวิตเพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการอื่นที่มีความสร้างสรรค์ต่อการดำเนินชีวิตภายใต้วิถีวัฒนธรรมนั้น ๆ ทั้งนี้ในแต่ละพื้นที่ที่ทั่วทุกมุมโลกมักจะมีวิถีวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่นั้น ๆ รวมถึงการดำเนินชีวิตด้วยการคงอยู่ด้านอาหารก็จะมี ความแตกต่างกันออกไป

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่อยู่ภายใต้ระบบการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และวิถีวัฒนธรรม เมื่อพิจารณาในมุมมองด้านความเป็นอยู่แล้ว ลักษณะความเป็นอยู่ภายใต้สังคมก็มีความแตกต่างกันออกไปโดยประเมินจากวิถีชีวิตของแต่ละภาค เช่น ภาคตะวันออกเฉยงเหนือ ในการดำเนินชีวิตความเป็นอยู่และลักษณะโภชนาการในการรับประทานอาหารจะแตกต่างจากภาคอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้นแล้วบทบาทที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดของสังคมภายใต้วิถีวัฒนธรรม การดำเนินชีวิตที่ตั้งอยู่เพื่อความอยู่รอด อาหารจึงมีบทบาทที่สำคัญเป็นพื้นฐาน รวมถึงการพัฒนาการของระบบการจัดการเป็นสิ่งสำคัญต่อวิวัฒนาการทางด้านโภชนาการด้านอาหาร

ระบบการพัฒนาระบบโภชนาการอาหารจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการสนับสนุนระบบการผลิต และ ระบบการสรรหาอาหารที่มีความสมดุลกับการบริโภคที่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิต ความเชื่อและวัฒนธรรมของชุมชนโดยความมั่นคงทางอาหารในบุคคล จะเน้นให้ความสำคัญกับอาหารที่พอกินไม่ขาดแคลน และอาหารกินนั้นต้องส่งผลดีต่อสุขภาพปราศจากโรค ส่วนความมั่นคงทางอาหารนั้นในระดับในครอบครัวนั้นจะเน้นการทำให้พอกิน รวมถึงการใช้ทรัพยากรและวัตถุดิบมาทำอาหารอย่างคุ้มค่าและถูกต้องตามหลักโภชนาการ ส่วนความมั่นคงอาหารในระดับชุมชนจะเน้น

ความสำคัญกับเรื่องการผลิตที่มีความสมดุลกับการบริโภคของคนในชุมชนและเน้นเรื่องการแบ่งปันระหว่างกัน รวมถึงการสร้างความมั่นคงทางหลักประกันทางอาหาร อาทิ การมีระบบการจัดการอาหาร มีความรู้เกี่ยวกับการผลิตอาหารที่ปลอดภัย<sup>๑</sup>

ในการต่อยอดอาหารภายใต้วิถีชุมชน การพัฒนาระบบอาหารให้เป็นโภชนาการอาหารที่มีคุณภาพ จึงมีผู้ประกอบการร้านอาหารเกิดขึ้นเพื่อพัฒนาระบบอาหารและคิดเมนูสร้างสรรค์ที่หลากหลายให้เกิดขึ้น ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากขาดระบบและกลไกในการดำเนินการ ดังนั้น ผู้ประกอบการร้านอาหารจึงมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้การประกอบการร้านอาหารนั้น ๆ เมื่อทบทวนในการดำเนินการของผู้ประกอบการร้านอาหารไม่ได้ดำเนินตามกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และแต่ละคนต่างดูแลธุรกิจของตัวเองแบบที่เคยเป็นมา ผู้ประกอบการร้านอาหารจึงมีความจำเป็นในการร่วมกันวางแผนพัฒนาระบบการบริหารจัดการนำแนวทางเพื่อการถ่ายทอดและสู่การปฏิบัติของผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยหลักการที่สำคัญนี้จะเป็นส่วนที่สนับสนุนให้ผู้ประกอบการร้านอาหารมีศักยภาพในการดำเนินการและบูรณาการให้เข้ากับสังคมปัจจุบันได้<sup>๒</sup>

บทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้งนี้ในการบริหารจัดการแต่ละประเภทของร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างเพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ร้านอาหารของตนเอง การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับแต่ละประเภทร้านอาหารเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่ร้านอาหารได้ ด้วยวิธีการบริหารจัดการร้านอย่างมีระบบ การรักษาสูตรลับเฉพาะซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของเมนูอาหาร มีความคิดสร้างสรรค์ในการดัดแปลงเมนูอาหารให้น่าสนใจ ใช้กลยุทธ์การตั้งราคาเพิ่มมูลค่าเพิ่มอาหาร การออกแบบตกแต่งร้านอาหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความรวดเร็วในการให้บริการ สิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้ประกอบการร้านอาหารพึงมีและดำเนินการในร้านอาหารอย่างเป็นระบบ เป็นการตอบโจทย์ความต้องการของผู้รับบริการอย่างทั่วถึง หลักการดังกล่าวเป็นแนวทางพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนากระบวนการดำเนินงานของผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนกิจการให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้<sup>๓</sup>

จังหวัดขอนแก่นเป็นจังหวัดหนึ่งในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีลักษณะทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนตามยุคสมัยซึ่งบูรณาการเข้ากับสังคมอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ส่วนที่สำคัญ จังหวัดขอนแก่นเป็นยานเศรษฐกิจของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ ผู้

<sup>๑</sup> สุพรรณิ ไชยอำพร, “ความมั่นคงทางอาหาร: สิ่งบ่งชี้ต่างวัฒนธรรมในสังคมไทย”, วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, ปีที่ ๕๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๖๐): หน้า ๒๐๐-๒๒๓.

<sup>๒</sup> สุภารัตน์ พิมลรัตน์กานต์, “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารในตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม”, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๐): หน้า ๑๕๖-๑๖๙.

<sup>๓</sup> ญาณิศา เพื่อนพะวง, ๒๕๖๑, “ประเภทของร้านอาหาร กับคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, Veridian E-journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษย์ศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๖๑): หน้า ๓๐๓-๓๒๑.

ประกอบร้านอาหารในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่นมีจำนวนมากขึ้น ทิศทางและบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการวิธีการดำเนินการของร้านอาหารอาจมีทิศทางที่มีความแตกต่างกัน เพื่อกำหนดแนวทางและทิศทางการขับเคลื่อนของผู้ประกอบการร้านอาหารในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่นให้มีระบบและกลไก บริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริหารและการให้บริหารเทคนิคและขั้นตอนต่าง ๆ เป็นส่วนที่สำคัญในการผลักดันนโยบายนั้นให้เกิดการเปลี่ยนได้

ดังนั้นการประกอบกิจการร้านอาหารเป็นปัจจัยหนึ่งของวิถึทางในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ ให้กับชุมชน สังคมและประเทศชาติ ผู้ประกอบการร้านอาหารเป็นกลไกหลักในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น วิถึทางในการพัฒนาระบบผู้ประกอบการร้านอาหารจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาระบบการให้บริการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสนใจให้กับผู้รับบริการกลับมาใช้บริการร้านอาหารอีกครั้งในคราวถัดไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจนำ เถลนธ์ของ Malcolm Baldrige ตามหมวดหมู่ คือ การนำองค์การ กลยุทธ์ ลูกค้ำ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์ เพื่อนำมาบูรณาการปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้ประกอบการร้านอาหารในการดำเนินการที่เป็นเลิศ” ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๑.๒.๒ เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๑.๒.๓ เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

## ๑.๓ ปัญหาการวิจัย

๑.๓.๑ การจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น เป็นอย่างไร ?

๑.๓.๒ แนวทางวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น อยู่ในทิศทางใด ?

๑.๓.๓ แนวพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ด้วยวิธีการใด ?

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดเนื้อหาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยดังนี้

**ส่วนที่ ๑ บริบทของสถานประกอบการ** ซึ่งประกอบด้วย ๑. ลักษณะขององค์กร ๑.๑ สภาพแวดล้อมขององค์กร ๑.๒ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ๒. ความท้าทายขององค์กร ๒.๑ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ๒.๒ บริบทเชิงยุทธศาสตร์ ๒.๓ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

**ส่วนที่ ๒ ค่านิยมและแนวทาง** ประกอบด้วย ๑. การมีมุมมองเชิงระบบ ๒. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ๓. ความเป็นเลิศที่มุ่งลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่น ๔. การให้ความสำคัญกับคน ๕. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว ๖. การมุ่งเน้นความสำเร็จ ๗. การจัดการเพื่อนวัตกรรม ๘. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ๙. การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ๑๐. จริยธรรมและความโปร่งใส ๑๑. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

**ส่วนที่ ๓ ระบบการจัดการของผู้ประกอบการ** ประกอบด้วย ๑. การนำองค์กร ๒. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ๓. การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด ๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ๕. การมุ่งเน้นบุคลากร ๖. การจัดการกระบวนการ ๗. ผลลัพธ์

#### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยใช้พื้นที่ในการวิจัย คือ สถานประกอบการร้านอาหาร SME ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยกำหนดประชากรในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการจำนวน ๗ คน พนักงาน ๗ คน และลูกค้า ๗ คน รวม ๒๑ คน

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยกำหนดเวลาทำวิจัย ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

### ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**๑.๕.๑ บริบทของสถานประกอบการ** หมายถึง ระบบการดำเนินงานของสถานประกอบการที่ดำเนินการอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบันตามสภาพที่เป็นจริง ซึ่งประกอบด้วย ๑. ลักษณะขององค์กร ๑.๑ สภาพแวดล้อมขององค์กร ๑.๒ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ๒. ความท้าทายขององค์กร ๒.๑ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ๒.๒ บริบทเชิงยุทธศาสตร์ ๒.๓ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

#### ๑. ลักษณะองค์กร ประกอบด้วย

**๑.๑ สภาพแวดล้อมขององค์กร** หมายถึง ๑) การจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร และบริการอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ ซึ่งผู้ประกอบการจัดการและบริการอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของการจัดการและบริการอื่น ๆ ที่มีความสำเร็จของสถานประกอบการ ๒) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร โดยมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจของสถาบัน ๓) ลักษณะโดยรวมขององค์กร มีการ

เปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบของบุคลากรหรือที่เกี่ยวกับความจำเป็นของสถาบัน คือ กลุ่มและประเภทบุคลากร/พนักงาน ข้อกำหนดด้านวุฒิทางการศึกษาของบุคลากร/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภท ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ ๔) สถานประกอบการมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ๕) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ประกอบด้วย ๕.๑ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ๕.๒ การรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน ๕.๓ มาตรฐานการดำเนินงาน ๕.๔ กฎระเบียบข้อบังคับสิ่งแวดล้อม การเงิน และบริการอื่น ๆ

**๑.๒ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร หมายถึง** ๑) โครงสร้างองค์กร การกำกับดูแลองค์กรมีลักษณะ โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กร ระบบรายงานระหว่างคณะทำงานกำกับดูแล และผู้นำของผู้ประกอบการ มีลักษณะเช่นใด ๒) การจัดการ และลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของผู้ประกอบการ กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการและบริการอื่น ของผู้ประกอบการ การบริการที่สนับสนุน และการปฏิบัติด้วยวิธีการใด คือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม ๓) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การบริหารจัดการ การออกแบบสูตรอาหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการมีบทบาทอย่างไร

## **๒. ความท้าทายขององค์กร ประกอบด้วย**

**๒.๑ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน หมายถึง** ตำแหน่งในการแข่งขัน องค์กรมีการเติบโต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจที่ลักษณะเหมือนกัน การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ข้อมูลเหล่านั้น

**๒.๒ บริบทเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง** บริบทขององค์กรที่สร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันและทิศทางในทางแข่งขัน

**๒.๓ การปรับปรุงผลการดำเนินการ หมายถึง** องค์กรมีวิธีและขั้นตอนในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างไร

## **๑.๕.๒ ค่านิยมและแนวทาง**

**๑. การมีมุมมองเชิงระบบ หมายถึง** ผู้ประกอบสามารถบริหารจัดการทุกเรื่องภายใต้ระบบนิเวศที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน องค์ประกอบต่าง ๆ ของร้านอาหารให้เป็นหนึ่งเดียว ดำเนินการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและเป็นเลิศ และมีทิศทางมีโอกาสใหม่ ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม สร้างความตระหนักรู้ ด้วยหลักการ คือ ๑.การสังเคราะห์ โดยมองภาพรวมขององค์กร และคุณลักษณะขององค์กร ๒. ความสอดคล้องไปแนวทางเดียวกัน การใช้ความเชื่อมโยงที่สำคัญ ๓. การบูรณาการ เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเพื่อให้ทุกองค์ประกอบดำเนินการขององค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเป็นภาพใหญ่ภาพเดียวกัน ในลักษณะที่เสริมประโยชน์ซึ่งกันและกัน

**๒. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ หมายถึง** การเป็นผู้ประกอบการ ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการออกแบบการให้บริการลูกค้า และมีความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานของพนักงานภายในองค์กร กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมสนับสนุนงาน มีการพัฒนาการเรียนรู้ เปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง

**๓. ความเป็นเลิศที่มุ่งลูกค้า หมายถึง** ความเข้าใจความปรารถนาและการคาดการณ์ถึงความปรารถนาในอนาคตของลูกค้า และโอกาสทางการตลาด ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ของลูกค้า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความไว้วางใจจากลูกค้า และผู้ประกอบการต้องมีความไวต่อเนืองต่อความต้องการของลูกค้า รับฟังเสียงอย่างต่อเนื่อง ต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด และความคล่องตัวของสถานประกอบการ

**๔. การให้ความสำคัญกับคน หมายถึง** ความมุ่งมั่นต่อการให้สร้างความผูกพัน การพัฒนาและความผาสุกของบุคลากร โดยการทำงานที่มีความยืดหยุ่น โดยผู้ประกอบการสร้างความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของบุคลากร การยกย่องชมเชย เสนอด้านความก้าวหน้าของบุคลากร การแบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้องค์กรสร้างสิ่งใหม่ ๆ สร้างระบบความรับผิดชอบในผลการดำเนินงานของบุคลากรและสถานประกอบการ

**๕. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว หมายถึง** ชีตความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ การปรับกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น มีเครือข่ายในการสร้างความร่วมมือกันที่คล่องตัว

**๖. การมุ่งเน้นความสำเร็จ หมายถึง** ผู้ประกอบการต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม ความต้องการระยะสั้นระยะยาวของลูกค้ากับความจำเป็นที่ต้องทำและมีสิ่งเหล่านั้น โดยมองถึง ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสทางการตลาด วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นต้น

**๗. การจัดการเพื่อนวัตกรรม หมายถึง** การสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้า โดยให้บทบาทในการระบุโอกาสที่ดีขึ้นของกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น สามารถบูรณาการสู่การปฏิบัติเป็นงานประจำวัน มีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ทั้งนี้เกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถานประกอบการและบุคลากร เครือข่าย คู่ความร่วมมือ

**๘. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง หมายถึง** การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ด้วยวิธีการที่หลากหลายทางด้านตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวัดผลจากบุคลากร ลูกค้าผู้ใช้บริการ รวมถึงการเปรียบเทียบทางการตลาด เป็นต้น

**๙. การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม หมายถึง** ผู้ประกอบการสนับสนุนส่งเสริมต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชนสังคมใกล้เคียงสถานประกอบการ ด้วยการช่วยเหลือและการบริการอื่น ๆ แก่ชุมชน การให้บริการกิจกรรมเพื่อการกุศล

**๑๐. จริยธรรมและความโปร่งใส หมายถึง** ผู้ประกอบการมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม มีความโปร่งใส ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาสม่ำเสมอ

**๑๑. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์** หมายถึง การวัดผลการดำเนินการของผู้ประกอบการต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าที่ส่งมอบถึงลูกค้า โดยวัดที่กระบวนการ ความพึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า

### ๑.๕.๓ ระบบการจัดการของผู้ประกอบการ

**๑. การนำองค์กร** หมายถึง การที่ผู้นำมีทิศทางในการดำเนินการภายใต้องค์กรนั้น ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและลูกค้า โดยมีพันธกิจเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อความสำเร็จ มีการกำหนดการดำเนินการมุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงการกำกับดูแล การประเมินผล และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

**๒. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง ผู้นำองค์กรมีกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์กำหนดทิศทาง การสร้างระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รวมถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยแผนปฏิบัติการ การจัดสรรทรัพยากร แผนด้านบุคลากร ตัววัดผลการดำเนินการ การคาดการณ์ผลการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

**๓. การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด** หมายถึง การรับฟังลูกค้า และสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การจำแนกกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายในการรับบริการ ค้นหาความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า รวมถึง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เข้าถึงลูกค้า ประเมินจัดการข้อร้องเรียน ค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า และการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าเพื่อประเมินการจัดการตลาดให้ดีขึ้น

**๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** หมายถึง การวัดผลการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานประจำวัน มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของผลการดำเนินงาน สร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อประเมินขีดความสามารถในการดำเนินงานนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานให้ดีขึ้น

**๕. การมุ่งเน้นบุคลากร** หมายถึง บุคลากรมีสภาพแวดล้อมและขีดความสามารถ อัตรากำลังที่เหมาะสมต่อการดำเนินการ รวมถึงการสรรหาบุคลากรใหม่ที่เหมาะสมกับงาน การจัดการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน และบรรยากาศการทำงาน

**๖. การจัดการกระบวนการ** หมายถึง ผู้ประกอบการมีการดำเนินการออกแบบกระบวนการทำงาน นำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุน ปรับปรุง เพื่อสร้างนวัตกรรมและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และการสร้างความปลอดภัยต่อบุคลากร

**๗. ผลลัพธ์** หมายถึง ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานประกอบการที่ได้กำหนดไว้



## ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

๑.๖.๑ ได้ทราบการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๑.๖.๒ ได้ทราบผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๑.๖.๓ ได้ทราบแนวทางพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๑.๖.๔ นำกลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ไปใช้ในพื้นที่จริง

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ
- ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
- ๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ประกอบการร้านอาหาร
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

##### ๒.๑.๑ ความหมายของการพัฒนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔<sup>๔</sup> ให้ความหมาย ศักยภาพ (ปรัชญา) น. หมายถึง ภาวะแฝง, อำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้ เช่น เขามีศักยภาพในการทำงานสูง น้ำตกขนาดใหญ่มีศักยภาพในการให้พลังงานได้มาก

คำว่า “พัฒนา” เกิดขึ้นและนำมาใช้ครั้งแรกในคริสต์ศตวรรษที่ ๑๙ โดยนักเศรษฐศาสตร์ได้นำมาใช้เรียกการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการใช้แรงงานคนและสัตว์มาเป็นพลังงานจากเทคโนโลยี เช่น เครื่องจักร เครื่องยนต์ต่าง ๆ อาชีพของคนในสังคมเปลี่ยนจากเกษตรกรรมเป็นการประกอบอาชีพทางด้านอุตสาหกรรม วิธีการผลิตเปลี่ยนจากการยังชีพเป็นวิธีการผลิตเพื่อการค้าที่อยู่อาศัยเปลี่ยนจากชนบทเป็นเมือง สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนจากสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติเป็นสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น หลังจากนั้น คำว่าพัฒนา ก็ได้แพร่กระจายออกไปทั่วโลก โดยความหมายกว้าง ๆ ทั่วไปแล้ว หมายถึง การกระทำให้เกิด

<sup>๔</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศรีวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๑๓๙.

การเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามีอยู่สามส่วน คือ ผู้กระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เจตนาธรรมณ์ อุตมการณ์ วิธีการ รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายของกระทำที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจชัดเจนในแต่ละองค์ประกอบเหล่านี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิชาการที่ว่าด้วยการพัฒนา คำถามที่มักเกิดขึ้นบ่อยครั้งในศาสตร์ที่ว่าด้วยการพัฒนา ก็คือการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของสังคมนั้นแท้ที่จริงแล้วเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของใคร เกิดขึ้นจากการกระทำของใคร และมีจุดมุ่งหมายรวมทั้งเจตนาธรรมณ์ที่แท้จริงอย่างไร จึงต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นวิรัช

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ<sup>๕</sup> สรุปว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้าและการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีสองส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ การเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งจะต้องมีทิศทางที่ดีขึ้นเท่านั้น

การพัฒนาทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก่อนแล้วจะต้องมีสิ่งอื่นหรือลักษณะอื่นเข้ามาผสม จึงจะเรียกการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า “การพัฒนา” ลักษณะที่เพิ่มเข้ามานั้นที่สำคัญคือทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ล่วงหน้า<sup>๖</sup>

คำว่าศักยภาพการทำงาน (performance potential) เป็นคำที่ประกอบกันขึ้นมาจากคำว่า ศักยภาพ (potential) และพฤติกรรมการความสามารถ (performance) คำทั้งสองมีความหมายซึ่งรวบรวม และสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

สมาชิกองค์กรใดจะสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งความหวังไว้ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และความพยายามมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ ความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของบุคคล มีชื่อเรียกว่า “ศักยภาพ” ศักยภาพเป็นความสามารถ ภาวะแฝง อำนาจ หรือ คุณสมบัติที่แฝงหรือซ่อนเร้นอยู่ภายในบุคคลที่ยังไม่ได้นำออกมาใช้<sup>๗</sup>

สรุปได้ว่า การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ และมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามีอยู่สามส่วน คือ ผู้กระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เจตนาธรรมณ์ อุตมการณ์

<sup>๕</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **หลักการพัฒนารวมชนการพัฒนาชุมชนประยุกต์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๕๗.

<sup>๖</sup> สัญญา สัญญาวิวัฒน์, **การพัฒนาชุมชน**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕).

<sup>๗</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐๙๕.

## ๒.๑.๒ แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนเอง

**เรียม ศรีทอง**<sup>๘</sup> กล่าวว่า พื้นฐานของการพัฒนาตนเอง บุคคลต้องมีความเข้าใจแผนการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

๑. มนุษย์ทุกคนมีเอกลักษณ์ มีศักยภาพที่มีคุณค่าเป็นของตนเอง และทุกคนสามารถฝึกหัดพัฒนาได้ในทุกเรื่อง

๒. ไม่มีใครที่มีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้าน จนไม่สามารถจะพัฒนาได้อีก

๓. แม้จะไม่มีใครรู้จักตัวเองได้ดีเท่าตัวเอง แต่ในบางเรื่องตนเองก็ไม่สามารถจัดการปรับเปลี่ยนได้ด้วยตัวเอง

๔. การควบคุมสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสังคม กับการควบคุมความคิดความรู้สึกและการกระทำของตนเอง มีผลกระทบซึ่งกันและกัน

๕. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการปฏิบัติไม่สร้างนิสัยและฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็น

๖. การพัฒนาตนเองดำเนินการได้ตลอดเวลา เมื่อต้องการหรือพบปัญหาข้อบกพร่องหรือพบอุปสรรค ยกเว้นคนที่ประกาศว่าตนมีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้านแล้ว

**ไพศาล ไกรสิทธิ์**<sup>๙</sup> ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองจะดำเนินไปได้ด้วยดี จะต้องอาศัยความเชื่อ ความมั่นใจ และความรู้ความเข้าใจที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. ความเชื่อมั่นในธรรมชาติของมนุษย์ว่าเป็นสัตว์ที่ฝึกฝนพัฒนาได้ มีศักยภาพของการพัฒนาได้สูงสุด พัฒนาได้เต็มศักยภาพ

๒. การทำให้แต่ละบุคคลรู้จักตนเอง เพื่อเสริมความพร้อมความสามารถที่ต่อรับต่อสิ่งภายนอก การรู้จักตน จะต้องรู้จักตามความเป็นจริงว่ามีรากฐานเป็นอย่างไร มีความถนัดในด้านใด ควรจะลด เสริม หรือฝึกฝนพิเศษในด้านใด การรู้จักตนทำให้เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความมั่นใจในการที่จะพัฒนาตนให้ก้าวหน้าต่อไป

สรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นในธรรมชาติของมนุษย์ว่าเป็นสัตว์ที่ฝึกฝนพัฒนาได้ มีศักยภาพของการพัฒนาได้สูงสุด พัฒนาได้เต็มศักยภาพ บุคคลต้องมีความเข้าใจแผนการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น มนุษย์ทุกคนมีเอกลักษณ์ มีศักยภาพ สามารถฝึกหัดพัฒนาได้ ควบคุมสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสังคม กับการควบคุมความคิดความรู้สึกและการกระทำของตนเองและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน อุปสรรคสำคัญคือ การที่บุคคลไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการปฏิบัติไม่สร้างนิสัยและฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็น การพัฒนาตนเองดำเนินการได้ตลอดเวลา เมื่อต้องการหรือพบปัญหาข้อบกพร่องหรือพบอุปสรรค ยกเว้นคนที่ประกาศว่าตนมีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้านแล้ว

<sup>๘</sup> เรียม ศรีทอง, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, (กรุงเทพมหานคร: เจริญเทพ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๔.

<sup>๙</sup> ไพศาล ไกรสิทธิ์, เอกสารคำสอน รายวิชาการพัฒนาตนเอง, (ลพบุรี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ๒๕๔๓), หน้า ๗๖-๗๗.

### ๒.๑.๓ หลักการพัฒนาตนเอง

Hodgson<sup>๑๐</sup> ได้กล่าวว่า หลักการพัฒนาตนเองนั้นมีแนวทางในการพัฒนาดังต่อไปนี้

๑. การพัฒนาตน คือ การก้าวไปข้างหน้าสู่ศักยภาพระดับใหม่
๒. การพัฒนาตน เป็นการปฏิบัติที่ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึง การพัฒนาจะถูกต่อต้านโดยอุปสรรคภายใน ซึ่งต้องการจะเอาชนะการพัฒนา ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง
๓. การพัฒนาตน จะต้องเอาชนะความยากลำบากที่ขวางกั้น ถ้าบุคคลสามารถเอาชนะอุปสรรคได้จะทำให้มีการปลดปล่อยศักยภาพระดับใหม่ออกมา
๔. การพัฒนาตนเอง จำเป็นต้องมีการท้าทายจากภายนอกที่เหมาะสม
๕. การพัฒนาตนเอง จำเป็นต้องมีการรับรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งที่ท้าทาย
๖. การพัฒนาตน เป็นการริเริ่มของตน
๗. ผู้พัฒนาตน จะต้องยอมรับสิ่งท้าทายด้วยตนทั้งหมด
๘. การพัฒนาตน ต้องการการมีวินัยในตนเอง
๙. การพัฒนาตน ต้องการการหยั่งรู้ที่สร้างสรรค์ซึ่งเกิดขึ้นในตน
๑๐. การพัฒนาตน ต้องการการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับตน ซึ่งจะช่วยให้สามารถเผชิญความจริงเกี่ยวกับตน
๑๑. การพัฒนาตน ต้องมีแรงจูงใจอันดับแรก คือ ผลสัมฤทธิ์ของตน และความสมปรารถนาแห่งตน แรงจูงใจอันดับรองลงมา คือ การได้รับรางวัล และการถูกลงโทษ
๑๒. การพัฒนาตน ผู้พัฒนาตั้งใจที่จะยอมรับความเสี่ยงของตน
๑๓. การพัฒนาตน ผู้พัฒนาสามารถตัดสินใจได้ว่า ความตั้งใจของตนมั่นคงพอที่จะพัฒนาไปได้อัตโนมัติหรือไม่
๑๔. การพัฒนาตน สมรรถนะในการพัฒนา จะสัมพันธ์กับระยะเวลาที่ใช้ในการอดทนต่อความยากลำบาก เพื่อการรับรางวัลที่เกิดจากสภาวะภายใน
๑๕. การพัฒนาตน ผู้พัฒนาจะสามารถตัดสินใจว่าจะฟังคนอื่น หรือเป็นอิสระโดยฟังตนเองนานเท่าไร
๑๖. การพัฒนาตน ผู้พัฒนาตระหนักว่า ไม่มีอะไรจะประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการเสียสละส่วนบุคคล
๑๗. การพัฒนาตน ผู้พัฒนาต้องการการแนะแนว จากผู้พัฒนาที่มีวุฒิภาวะมากกว่า
๑๘. การพัฒนาตน บุคคลซึ่งสามารถชักนำได้ดีที่สุด คือ ผู้พัฒนาตนที่มีวุฒิภาวะมากกว่า
๑๙. การพัฒนาตนให้เร็วขึ้น จำเป็นจะต้องนำความรู้ และเทคนิคเฉพาะมาใช้
๒๐. การพัฒนาตนให้เร็วขึ้น จำเป็นจะต้องรู้ถึงการทำงานกับตนเอง

---

<sup>๑๐</sup> Hodgson, Jacqueline., *The French Prosecutor in Question*, (UK: University of Warwick, 2010), pp. 146-148.

สรุปได้ว่า หลักของการพัฒนาตนเองจะต้องเอาชนะความยากลำบากที่ขวางกั้น ซึ่งจะทำให้การปลดปล่อยศักยภาพพระดั่งใหม่ออกมา การเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับตน การหยั่งรู้ที่สร้างสรรค์ซึ่งเกิดขึ้นในตน ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถเผชิญความจริงเกี่ยวกับตน จำเป็นต้องนำความรู้ และเทคนิคเฉพาะมาใช้

#### ๒.๑.๔ องค์ประกอบในการพัฒนาตนเอง

**พระเทพเวที (ป.อ. ปยุตโต)<sup>๑๑</sup>** กล่าวว่า การพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. ศรัทธา เป็นจุดเริ่มต้น ศรัทธาในที่นี้ คือ ศรัทธาหรือความเชื่อในปัญญา ที่ทำให้มนุษย์ตรัสรู้ เป็นพระพุทธเจ้าได้ หลักโพธิศรัทธานี้แสดงว่ามนุษย์มีปัญญาอยู่ มีความเชื่อในปัญญาที่พัฒนาได้ และสามารถพัฒนาได้สูงสุด ในการพัฒนาตนจะต้องเชื่อมั่นในศักยภาพข้อนี้

๒. แรงจูงใจ บุคคลที่สามารถพัฒนาตนได้จะต้องมีแรงจูงใจที่เอื้อต่อการพัฒนาตน ซึ่งได้แก่ ความใฝ่รู้ความจริง ใฝ่ความดีงาม ใฝ่สร้างสรรค์ ซึ่งเรียกว่า ฉันทะ ซึ่งฉันทะนี้จะเป็นตัวนำชีวิตแทนตัณหา สำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาตน

๓. ตัวเร่ง คือ ความกระตือรือร้นชวนขวย ความเร่งรัดตัวเองให้เร่งรัดลงมือทำ ไม่เฉื่อยชา ไม่ปล่อยปละละเลย ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้เกิดจากการมีจิตสำนึกในความไม่เปลี่ยนแปลง

๔. วินัย เป็นการจัดระเบียบชีวิตของตน และระเบียบการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม วินัยช่วยในการจัดสรรลำดับโลกและจักรวาล ทำให้มีช่องทางโอกาสที่จะทำอะไร ได้สะดวกมากขึ้นในขณะเดียวกัน วินัยจะช่วยบังคับ ควบคุม กายวาจา หรือพฤติกรรมให้สอดคล้องกับลำดับ จักรวาลและโอกาสที่จัดสรรไว้ คนที่ไม่มีวินัย คือ คนที่บังคับควบคุมพฤติกรรมของตนไม่ได้ ทำให้ชีวิตของตนสับสนไม่เป็นระเบียบ ทำให้สังคมวุ่นวายระส่ำระสาย เพราะเกิดจากความขัดแย้ง และล่วงละเมิดต่อกัน

ในการพัฒนาตน นอกจากจะมีองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว เราจะต้องมีการตรวจสอบว่า มีความพร้อมที่จะพัฒนาเพียงใด ขาดในเรื่องใดหรือไม่ ซึ่งเรื่องที่จะต้องตรวจสอบ ได้แก่

๑. ท่าทีที่ถูกต้องต่อประสบการณ์ทั้งหลาย เป็นการมองสิ่งทั้งหลายเป็นการเรียนรู้มองตามที่มีเป็น ไม่ใช่มองตามที่ยากให้เป็น เป็นความรู้ที่เป็นไปตามกระบวนการของเหตุปัจจัยต่าง ๆ

๒. ความมั่นใจในศักยภาพที่มีอยู่ในตน คือ มีความมั่นใจในตนเอง เห็นว่าสามารถพัฒนาตนได้ และจะพัฒนาหรือไม่

๓. จิตสำนึกในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ถ้าบุคคลมีจิตสำนึกนี้อยู่ ทำให้มีความเอาใจใส่ในการพัฒนาตน เริ่มตั้งแต่เอาใจใส่ในการที่จะเรียนรู้เป็นเบื้องต้น

๔. แรงจูงใจที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง คือ การตรวจสอบดูว่า มีความใฝ่หาความจริง ใฝ่ดีงาม หรือใฝ่สร้างสรรค์ เป็นการตรวจสอบว่ามีฉันทะหรือไม่

<sup>๑๑</sup> พระเทพเวที (ป.อ. ปยุตโต), สมาริ: **ฐานสู่สุขภาพจิตและปัญญาหยั่งรู้**, (กรุงเทพมหานคร: สยาม, ๒๕๓๔), หน้า ๒๑-๒๘.

๕. จิตสำนึกต่อกาลเวลาและความเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้เกิดความกระตือรือร้น เร่งรัดตัวเองในการทำหน้าที่การทำงาน รู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ จริงจังในการเรียนรู้ และพัฒนาตน

๖. ความรู้จักคิดรู้จักพิจารณา คือ คิดตามแนวทางความสัมพันธ์ระหว่างเหตุปัจจัยมีโยนิโสมนสิการ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบในการพัฒนาตนเองต้องประกอบด้วย ศรัทธา แรงจูงใจ ความกระตือรือร้นชวนขวย วินัย ซึ่งมีการตรวจสอบว่า มีความพร้อมที่จะพัฒนาเพียงใด โดยใช้ท่าทีที่ถูกต้องต่อประสบการณ์ ความรู้จักคิดรู้จักพิจารณา ความมั่นใจในศักยภาพที่มีอยู่ในตน จิตสำนึกในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

## ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

### ๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ยูล เบ็ญจรงค์กิจ<sup>๑๒</sup> ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ คือ คำว่ากลยุทธ์มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy หมายถึง แผนหรือการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์กำหนดไว้ โดยเฉพาะแผนที่ต้องทำในระยะยาวหรือศิลปะการวางแผนอย่างดีที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เมื่อนำมาใช้ในภาษาไทยว่า กลยุทธ์ คำว่า กล แปลว่า วิธีการ คำว่า ยุทธ์ แปลว่าการต่อสู้ ดังนั้น จึงอาจแปลคำว่ากลยุทธ์อย่างง่ายที่สุดว่าวิธีการต่อสู้ และเมื่อนำคำนี้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์จึงคือวิธีการต่อสู้กับคู่แข่งทางธุรกิจนั่นเอง คำว่ากลยุทธ์มักใช้ควบคู่กับคำว่าแผนหรือการวางแผน ได้แก่ คำว่าแผนกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่วนคำว่ายุทธศาสตร์ที่มีผู้ใช้ในความหมายเดียวกับคำว่ากลยุทธ์ และมีความหมายแปลตรงตัวว่า ความรู้เกี่ยวกับการต่อสู้นั้น ในกรณีของการดำเนินงานขององค์กรจึงมักใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในความหมายเดียวกัน คือ หมายถึง วิธีการหรือความรู้ที่จะนำมาใช้แข่งขันในการทำงานหรือดำเนินธุรกิจนั่นเอง

**ประเสริฐ ผลามิตร<sup>๑๓</sup>** การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดทรัพยากรให้เหมาะสม

<sup>๑๒</sup> ยูล เบ็ญจรงค์กิจ, อ่างใน วรพรพรรณ เอื้ออาภรณ์, “แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ซีเอสอาร์”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [https://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag\\_content/88/ContentFile1782.pdf](https://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/88/ContentFile1782.pdf) [๒๕ มกราคม ๒๕๖๕].

<sup>๑๓</sup> ประเสริฐ ผลามิตร, การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนของร้านไทสุกรแปรรูป, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๘.

Schermerhom, J.R.<sup>๑๔</sup> การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

ณัฐวัฒน์ พระงาม<sup>๑๕</sup> ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและประเมินว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา<sup>๑๖</sup> ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย

### ๒.๒.๒ องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน ๕ ประการ คือ

๑. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
๒. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
๔. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
๕. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

๑. กำหนดทิศทาง ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

<sup>๑๔</sup> Schermerhom, J.R., *Management*, 7<sup>th</sup> ed., (New York: wiley, 2002), p. 203.

<sup>๑๕</sup> ณัฐวัฒน์ พระงาม, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT)*, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๕), หน้า ๓.

<sup>๑๖</sup> ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, *การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม*, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๓.



เป้าหมาย (Gold) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

๒. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Analysis)  
สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P)

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E)

สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S)

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T)

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็ส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้น จึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์การ โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่

Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้

ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ

การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์การภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับกับพลังการต่อรองนั้น

การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์การต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้้องค์การเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์การ

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ มาทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์การ

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น ๓ ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่า องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7-S Framework เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์การกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์การจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ ๓ กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความ

แตกต่างกัน (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

**Michel Robert** ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน ๔ ขั้นตอน คือ

๑. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์การ ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์การมีอยู่ เช่น การที่องค์การมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์การสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

๒. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

๓. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์การ (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

๔. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ หรือ ระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้น จึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ

๑. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

๒. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

๓. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

๔. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำหน้าที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการนั่นเอง

ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

๕. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานโดยมาตรฐานวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่าย

อยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

## ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ

### ความหมายของความเป็นเลิศ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความเป็นเลิศไว้แตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะพิจารณาไปในแนวทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือคุณภาพของงาน ดังนี้

**ศุภลักษณ์ เศษระพานิช<sup>๑๗</sup>** ได้กล่าวว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง สถานะ ลักษณะสภาพที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูง ควรค่าแก่การยกย่อง และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

**สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ<sup>๑๘</sup>** กล่าวว่า ความเป็นเลิศเป็นระดับคุณภาพสูงสุดมีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้

**สุนิสา วิทยานุกรณ์<sup>๑๙</sup>** กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ความเป็นเลิศ มีคุณลักษณะที่มีลักษณะพิเศษ มีผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับ มีความสอดคล้องในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ เหมาะสมตรงกับความมุ่งหมาย มีความพึงพอใจ

**จีระ พระสุพรรณ<sup>๒๐</sup>** กล่าวว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติที่ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ราชบัณฑิตยสถาน<sup>๒๑</sup>** กล่าวถึงความเป็นเลิศว่าหมายถึง ภาวะที่แสดงความยอดเยี่ยมในภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง

<sup>๑๗</sup> ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, “การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๖๕.

<sup>๑๘</sup> สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร: อิน โนกราฟฟิค, ๒๕๕๑), หน้า ๑.

<sup>๑๙</sup> สุนิสา วิทยานุกรณ์, “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒), หน้า ๔๘.

<sup>๒๐</sup> จีระ พระสุพรรณ, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๕), หน้า ๔๖.

<sup>๒๑</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๒๐๗.

**พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ**<sup>๒๒</sup> กล่าวว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกันได้ รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างได้ ๑ และเป็นวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติที่ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**เกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดซึ่งมีที่มาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA**



Malcolm Baldrige เป็นรางวัลที่สหรัฐฯ นำแนวความคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) ของ Malcolm Baldrige มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่าง ๆ และมอบรางวัล ซึ่งเป็นรางวัลในลักษณะเดียวกับ The Deming Prize ของประเทศญี่ปุ่น

รางวัล Malcolm Baldrige ก่อตั้งโดยสภา Congress ในปี ค.ศ. ๑๙๘๗ โดยตั้งชื่อรางวัลเพื่อเป็นเกียรติให้กับเลขาธิการกระทรวงพาณิชย์ คือ Mr. Malcolm Baldrige ซึ่งเป็นผู้สนับสนุน "การจัดการที่มีคุณภาพ" เพราะอเมริกาเชื่อว่า "การจัดการที่มีคุณภาพ" คือ "กุญแจสำคัญ" ที่จะนำพาประเทศไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง และความแข็งแกร่งที่ยั่งยืน



Malcolm Baldrige

---

<sup>๒๒</sup> พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ, "ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น", วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๖), หน้า ๑๖.

ในปัจจุบัน รางวัล Malcolm Baldrige ควบคุม และกำกับดูแล โดย The U.S. Commerce Department's National Institute of Standards and Technology หรือ NIST ภายใต้การดำเนินงานโดยรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ตราขึ้นเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ ๒๐ สิงหาคม ค.ศ. ๑๙๘๗ เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จดีเยี่ยม ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปีโดยมีเป้าหมายเพื่อ "ส่งเสริม" และ "ยกระดับ" ชีตความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างควมพึงพอใจแก่ลูกค้า และนำไปสู่ "การจัดการที่มีคุณภาพ" ในที่สุด บทบาทสำคัญของ Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA มี ๓ ประการ กล่าวคือ ช่วยให้องค์กรต่าง ๆ เกิดการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ และผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับกระตุ้นให้มีการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ สร้างบทบาทในรูปของเครื่องมือที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

ดังนั้น การบริหารองค์กรสู่ "ความเป็นเลิศ" หรือ Organizational Excellence ตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige ได้มีการแบ่งรูปแบบการบริหารเป็น ๒ ด้านใหญ่ ๆ กล่าวคือ

## ๑. ด้านกระบวนการ แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ ๓ กลุ่มย่อย ดังนี้

### ๑.๑ กลุ่มนำองค์กร ได้แก่

**หมวด ๑ การนำองค์กร (Leadership)** หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงจัดกระทำเพื่อชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร รวมทั้งการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำในการเรียนรู้ในระดับองค์กร พัฒนาผู้นำในอนาคต กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม และนำไปสู่การมีผลการดำเนินการที่ดี

**หมวด ๒ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)** หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการวัดความสำเร็จ และการรักษาความยั่งยืน รวมถึงวิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อมีสถานการณ์บังคับ

**หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)** หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยมีจุดมุ่งเน้นในการรับฟัง และสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับองค์กร

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญ ว่าในการนำองค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางการบริหารองค์กร โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแสดงไว้ดังรูปต่อไปนี้





แผนภาพที่ ๒.๑ การบริหารองค์กรสู่ “ความเป็นเลิศ” หรือ Organizational Excellence ตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige

จากภาพประกอบที่ยกมา จะเห็นได้ว่าทั้ง ๓ หมวดนี้ มีลูกศร ๒ ข้าง ซึ่งแสดงว่าทั้ง ๓ หมวดนี้ต้องมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

### ๑.๒ กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่

**หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus)** หมายถึง วิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้าง และรักษาให้ องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้บุคลากร และองค์กร สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จในที่สุด

**หมวด ๖ กระบวนการปฏิบัติการ (Operation Focus)** หมายถึง การพิจารณาถึงวิธีการทำให้งานขององค์กรบรรลุผล เน้นความสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) รวมถึงการป้องกัน และนำมาใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์กร โดยเน้นให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคคล และกระบวนการปฏิบัติการ มีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์ของการดำเนินการ

### ๑.๓ กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่

**หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)** หมายถึง ด้านหลักที่สำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige คือในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดเกี่ยวกับการ

วัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

กลุ่มนี้ ส่งผลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

จากภาพประกอบที่ยกมา จะเห็นได้ว่า มีลูกศร ๒ ข้าง เชื่อมโยงกับหมวด ๑ คือการนำองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

ส่วนลูกศรอีก ๒ ข้าง ที่เชื่อมโยงกับหมวด ๗ คือผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่า ต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด ๔ กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการนั้นต้องมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

**๒. ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)** หมายถึง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการประเมินวัตถุประสงค์ รวมทั้งการประเมินของลูกค้านำมาต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งการประเมินกระบวนการ และกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร ระบบการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

ส่วนนี้ เป็นการตรวจประเมินใน ๔ มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติงาน ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

โดยลูกศรตามแนวที่ตรงกลางของแผนภาพ แสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ระหว่างหมวด ๑ การนำองค์กร กับหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการนั่นเอง<sup>๒๓</sup>

รางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige Nation Quality Award: MBNQA) ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจ ภาคการศึกษา หรือภาคการดูแลสุขภาพ ล้วนอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักการคุณภาพด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนและการปฏิบัติที่ตีเลิศ เกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้กำหนดขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดข้างต้น สามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด ๗ หมวด ด้วยกัน คือ ๑ ภาวะผู้นำ ๒ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ๓ การมุ่งเน้นลูกค้า ๔ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ๖ การจัดการด้านกระบวนการ ๗ ผลลัพธ์

<sup>๒๓</sup> SALIKA Knowledge sharing space, Malcolm Baldrige, “บิดา” แห่ง “ความเป็นเลิศ”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.salika.co/2019/12/16/malcolm-baldrige/> [๓๐ มกราคม ๒๕๖๕].

การตรวจประเมิน ได้แบ่งออกเป็น ๒ มิติ คือ มิติกระบวนการและมิติผลลัพธ์ คือ

๑. การตรวจประเมินมิติกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการ ๖ ด้าน คือ ๑. กานนำองค์กร ๒. การวางแผนยุทธศาสตร์ ๓. การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด ๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ๕. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ๖. การจัดการกระบวนการ

๒. การตรวจประเมินมิติผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ คือ ๗ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

การประเมินคุณภาพ MBNQA เป็นการประเมินการดำเนินการ ๗ ด้าน ดังในตารางที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๑ คะแนนการประเมินเพื่อให้รางวัลคุณภาพของระบบ MBNQA

ลำดับ ที่	รายการ (categories and items)	ค่าคะแนน Point values	
๑	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership)		๑๒๐
	๑.๑ การนำองค์กร (organizational leadership)	๗๐	
	๑.๒ ความรับผิดชอบต่อทางสังคม (social responsibility)	๕๐	
๒	การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)		๘๕
	๒.๑ การพัฒนากลยุทธ์ (strategy development)	๔๐	
	๒.๒ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (strategy deployment)	๔๕	
๓	ลูกค้าและตลาด (customer and market focus)		๘๕
	๓.๑ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (customer and market knowledge)	๔๐	
	๓.๒ ความสัมพันธ์และความพึงพอใจลูกค้า (customer relationships and satisfaction)	๔๕	
๔	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management)		๙๐
	๔.๑ การวัดและวิเคราะห์การดำเนินงาน (measurement and analysis of organization performance)	๔๕	
	๔.๒ ข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้ (Information and knowledge management)	๔๕	
๕	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource focus)		๘๕
	๕.๑ ระบบการทำงาน (work systems)	๓๕	
	๕.๒ การเรียนรู้และแรงจูงใจพนักงาน (employee learning and motivation)	๒๕	
	๕.๓ การอยู่ดีและความพึงพอใจของพนักงาน (employee well-being and satisfaction)	๒๕	

ลำดับ ที่	รายการ (categories and items)	ค่าคะแนน Point values	
๖	การจัดการกระบวนการ (process management) ๖.๑ กระบวนการสร้างคุณค่า (value creation process) ๖.๒ กระบวนการสนับสนุน (support process)	๕๐ ๓๕	๘๕
๗	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (business results) ๗.๑ ผลลัพธ์ความพึงพอใจลูกค้า (customer-focused results) ๗.๒ ผลลัพธ์ด้านผลผลิตและบริการ (product and service results) ๗.๓ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด (financial and market results) ๗.๔ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource results) ๗.๕ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพองค์กร (organization effectiveness results) ๗.๖ ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (governance and social responsibility results)	๗๕ ๗๕ ๗๕ ๗๕ ๗๕ ๗๕	๔๕๐
<b>รวมค่าคะแนน (total point)<sup>๒๔</sup></b>		<b>๑๐๐๐</b>	

รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ประเทศไทย เป็นประเทศหนึ่งที่มีมองเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริหารของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อันที่ ๙ โดย มีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกัน หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กร รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA เป็นรางวัลและเครื่องหมายที่แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสิน เช่นเดียวกับ MBNQA การจัดตั้ง TQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) สนับสนุนการนำแนวทางของ TQA ไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ๒) ประกาศเกียรติคุณให้กับ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก ๓) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธี

<sup>๒๔</sup> จูไรรัตน์ กีบาง, “การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัยสังกัดคณะพยาบาล ศาสตร์”, ปรินญาปรัชญาดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๖๓), หน้า ๒๕-๒๖.

ปฏิบัติที่เป็นเลิศ ๔) แสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งหมายในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ จากการทำทนายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศองค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าประสบความสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม ๗ ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อย เป็นกระบวนการ ๖ หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลลัพธ์ ๑ หมวด) ได้แก่ หมวดที่ ๑. การ นำองค์กร (Leadership) หมวดที่ ๒. กลยุทธ์ (Strateg) หมวดที่ ๓. ลูกค้า (Customers) หมวดที่ ๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมวดที่ ๕. บุคลากร (Workforce) หมวดที่ ๖ การปฏิบัติการ (Operations) หมวด ที่ ๗. ผลลัพธ์ (Results) ซึ่งเกณฑ์ทั้ง ๒ ด้านมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก ๑๑ ประการ ซึ่งเป็น รากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and concepts) ๑๑ ประการ ดังนี้

- มุมมองในเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบเป็นวิธีที่สำคัญในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่ซับซ้อน ด้วยวิธีการตรวจสอบโครงสร้าง ส่วนประกอบ และการโต้ตอบของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการสร้างความเข้าใจในระบบโดยรวม<sup>๒๕</sup> ซึ่งไม่มุ่งเน้นส่วนใดส่วนหนึ่ง เน้นการตรวจสอบเชิงระบบ แนวทางที่ยอมรับพฤติกรรมไม่เฉพาะองค์ประกอบเชิงระบบเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีการโต้ตอบซึ่งกันและกัน หลักการที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบ คือการรับรู้ถึง ข้อมูลป้อนกลับที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการเพื่อสร้างความเข้าใจว่าระบบมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทั้งนี้ ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกจะขยายผลต่อเสถียรภาพในมุมมองเชิงระบบให้ดียิ่งขึ้น และข้อมูลในมุมมองเชิงระบบในมุมมอง จะช่วยควบคุมระบบ ทำให้มั่นใจได้ว่าระบบยังคงอยู่ในเขตเขตการดำเนินการที่กำหนดไว้

มุมมองเชิงระบบยังเน้นถึงความสำคัญในมุมมองเชิงระบบย่อยภายใต้ระบบที่ใหญ่กว่า มุมมองเชิงระบบที่มีขอบเขตการดำเนินการดังกล่าว ผู้ที่รับผิดชอบสามารถแยกแยะความแตกต่างตามสภาพแวดล้อมได้ ซึ่งฐานข้อมูลดังกล่าวมีอิทธิพลต่อระบบที่ใหญ่กว่า โดยสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยในข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าในเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับโครงสร้างระบบใหญ่โดยภาพรวมได้

นอกจากนี้มุมมองเชิงระบบยังให้ความสำคัญกับกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ ที่ไม่สามารถคาดเดาได้จากคุณสมบัติของส่วนประกอบแต่ละส่วนของมุมมองเชิงระบบ ซึ่งมีส่วนที่ทำให้เกิดความซับซ้อนและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะด้านที่เกิดขึ้นใหม่

---

<sup>๒๕</sup> Bertalanffy, L. V., *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, (New York: George Braziller, 1968).

กล่าวได้ว่า มุมมองเชิงระบบเป็นวิธีการที่ทรงคุณค่าสำหรับการทำความเข้าใจในระบบที่ซับซ้อน โดยการพิจารณาถึงความสำคัญกับการโต้ตอบ ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ในเชิงระบบ ซึ่งตระหนักถึงความสำคัญของแนวทางวงจรการป้อนกลับของข้อมูล ขอบเขต ระบบย่อย และการเกิดขึ้นของระบบอย่างไม่หยุดยั้ง<sup>๒๖</sup>

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

การเป็นผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์ คือ แนวทางและเทคนิคของผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดและมุมมองของผู้นำในการมองเห็นหรือคาดการณ์อนาคตที่ดีขึ้น และการแสดงวิสัยทัศน์ในลักษณะการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทีมให้มีศักยภาพในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งลักษณะการเป็นผู้นำเป็นการมองแบบมีวิสัยทัศน์ในระยะยาว เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ และมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยที่ยังคงยึดมั่นในวิสัยทัศน์ในภาพรวม ทั้งนี้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักจะมีมุมมองในลักษณะของการคาดการณ์แนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์<sup>๒๗</sup>

ความสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ๑ วิสัยทัศน์จะมีความชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจ ให้มองการณ์ไกลที่อนาคตที่เหมาะสมขององค์กรที่พึงประสงค์ที่ต้องการมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สร้างความกระตือรือร้นภายในทีม กระตุ้นทำให้ทีมทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ให้บรรลุร่วมกันได้ ๒. ความสามารถในการปรับตัว ผู้นำมักจะมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะที่มีบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับกลยุทธ์วิธีการในการทำงานในลักษณะที่ยังคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ๓. ออกแบบนวัตกรรมใหม่ ผู้นำมักส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการค้นหาวิธีในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และสร้างความท้าทายในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร<sup>๒๘</sup>

องค์ประกอบของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ๑. จิตนาการ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีจินตนาการที่ชัดเจน โดยสามารถทำให้เข้าใจถึงความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ๒. การสื่อสาร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงมักจะมีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กร ในลักษณะที่มีความชัดเจนและการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรภายใต้ส่วนงาน ๓. ความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำในลักษณะมีบุคลิกภาพและลักษณะทางอารมณ์ที่สามารถทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความเข้าใจ

<sup>๒๖</sup> Meadows, D. H., *Thinking in systems: A primer*, (Canada: Chelsea Green Publishing, 2008).

<sup>๒๗</sup> Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., *The Leadership Challenge*, (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2017).

<sup>๒๘</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E., *Transformational Leadership*, 2<sup>nd</sup> ed., (New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006).

อารมณ์และแรงจูงใจของบุคลากรในทีม ช่วยให้เชื่อมโยงในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นฐานข้อมูลเชิงลึกของปัญหาได้อย่างเหมาะสม ๔. การเพิ่มขีดความสามารถ ผู้นำจะส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเป็นเจ้าของงานที่รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้อย่างเหมาะสม ๕. การรับความเสี่ยง ผู้นำมักจะเป็นผู้ที่พร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุกสถานการณ์และทุกมิติของการดำเนินงาน สามารถแก้ไขปัญหาจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้<sup>๒๙</sup>

ประเภทของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มักสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่เป็นเชิงบวกและท้าทายเป็นบรรทัดฐานในการดำเนินการ และสร้างวิสัยทัศน์ใหม่สำหรับองค์กรของตน ๒. ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ เป็นผู้นำที่มีบุคลิกที่แข็งแกร่ง สร้างแรงบันดาลใจ และให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่บุคลากรสามารถสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบได้ ๓. ความเป็นผู้นำที่รับใช้ทุกกลุ่ม โดยมุ่งเน้นการให้บริการและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในทีม เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ๔. ความเป็นผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรมและศีลธรรมที่ถูกต้องที่ใช้เป็นกระบวนการในการตัดสินใจการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร<sup>๓๐</sup>

- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร
- การเรียนรู้ระดับองค์กร และความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กร ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการ

<sup>๒๙</sup> Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.), **Transformational and Charismatic Leadership**, (New York: Publisher: Sage Publications, 2013).

<sup>๓๐</sup> Greenleaf, R. K., **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness 25th Anniversary Edition**, (New York: Paulist Press; Anniversary edition, 2002).

ดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) โดยต้องได้รับการตรวจประเมินสูงกว่า ๖๕๐ คะแนน ซึ่งส่วนใหญ่ทำคะแนนได้เพียง ๖๕๐ - ๗๐๐ คะแนนซึ่งถือว่ามีความเป็นเลิศในทางการบริหารจัดการทุกด้าน และเป็นองค์กรระดับโลกองค์กรใดที่ทำ TQA แสดงว่าต้องใช้ ชุดคำถามของเกณฑ์มาประเมินองค์กรเพื่อหาโอกาสปรับปรุงและลงมือปรับปรุงด้วยเทคนิควิธีการที่เหมาะสม เพื่อเป็นการวัด เพื่อปรับปรุงตนเอง การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเข้ามาปรับใช้ในองค์กรนั้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กรและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิรูประบบและการบูรณาการผลลัพธ์การทำงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันจะมีความทำงานแบบมุ่งสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่สำคัญคือ การที่พนักงานทุกระดับปฏิบัติงาน แบบสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน และมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ที่เกิดจากการใช้แนวทางการจัดการ การดำเนินการแบบบูรณาการทำให้มีการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผล และขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม และเพิ่มพูนศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กร และพนักงานของแต่ละคน ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร<sup>๓๑</sup>

#### ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๓๘ อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจโดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจากการควบคุมขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน และให้อำนาจแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้เอง โดยให้เริ่มนำระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๓๙ และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันโดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นระยะ

ในปี ๒๕๔๗ คณะกรรมการการประเมินฯ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กร (ข้อ ๓) ขึ้น เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากลโดยการคัดเลือกกระบวนการงานหลัก ๖ ด้าน ซึ่งมีความสำคัญและเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดีมาเป็นหัวข้อการประเมินหลัก ได้แก่ บทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

<sup>๓๑</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน), ๒๕๖๒).



ในปี ๒๕๕๑ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้เห็นชอบให้นำระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ซึ่งประยุกต์แนวทางการประเมินคุณภาพองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มาใช้เพื่อต่อยอดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยมีการแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจตามความพร้อมด้านการบริหารจัดการองค์กรและการทยอยนำรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ระบบตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันแบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และระบบบริหารจัดการองค์กร (ข้อ ๓) โดยมีรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบ SEPA และระบบบริหารจัดการองค์กรจำนวน ๓๓ แห่ง และจำนวน ๒๑ แห่ง ตามลำดับ

ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) เมื่อวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๒ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไว้ ๔ ประเด็น ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

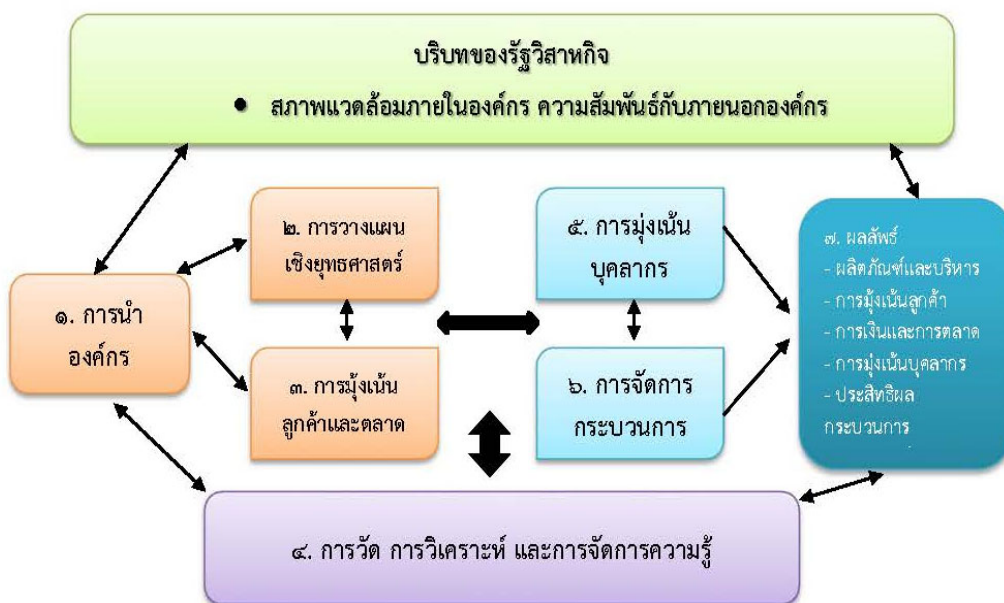
สคร. เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผลเพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาใช้ปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และ Update ให้เป็นปัจจุบัน และจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ในปี ๒๕๖๓<sup>๓๒</sup>

---

<sup>๓๒</sup> สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ๒๕๖๓), หน้า ๘.

การสร้างความเป็นเลิศด้วย SEPA

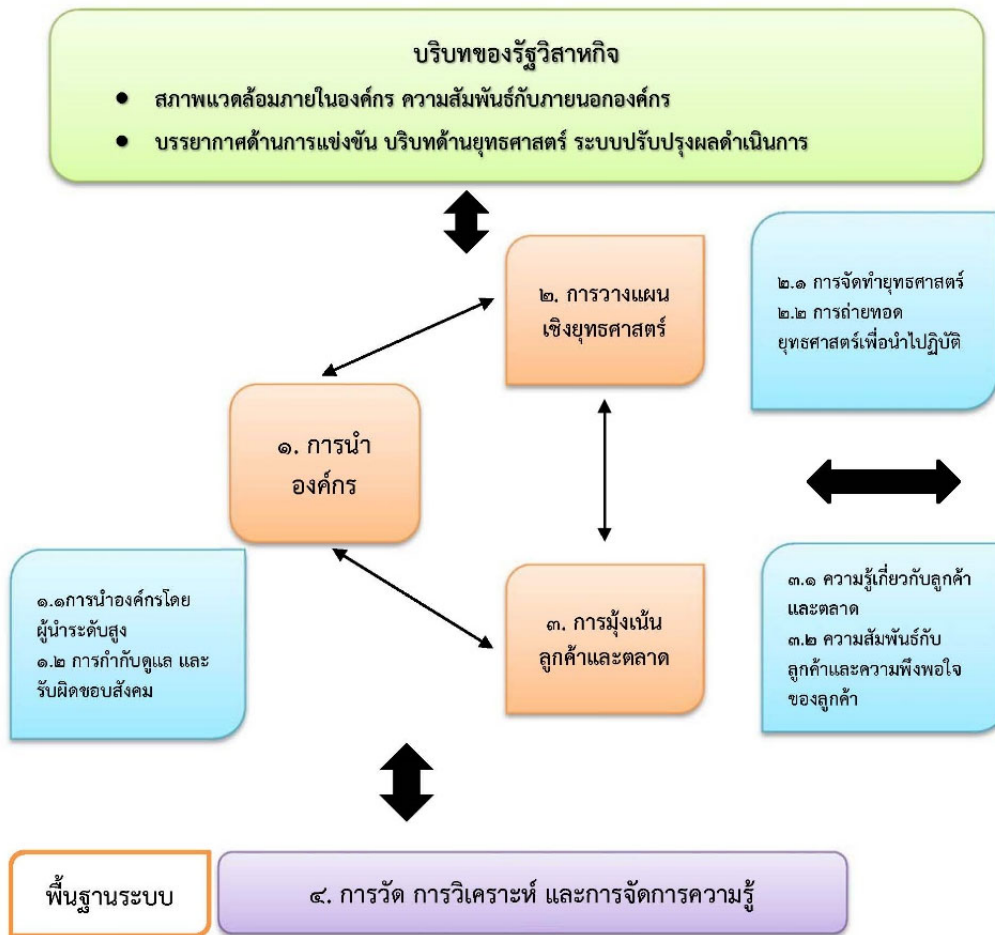
ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ<sup>๓๓</sup>



แผนภาพที่ ๒.๒ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

<sup>๓๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “ก้าวสู่ความเป็นเลิศด้วย SEPA; เกณฑ์ SEPA”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [http://wise.co.th/wise/References/Quality\\_Management/SEPA/SEPA\\_Introduction\\_2553.pdf](http://wise.co.th/wise/References/Quality_Management/SEPA/SEPA_Introduction_2553.pdf) [๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

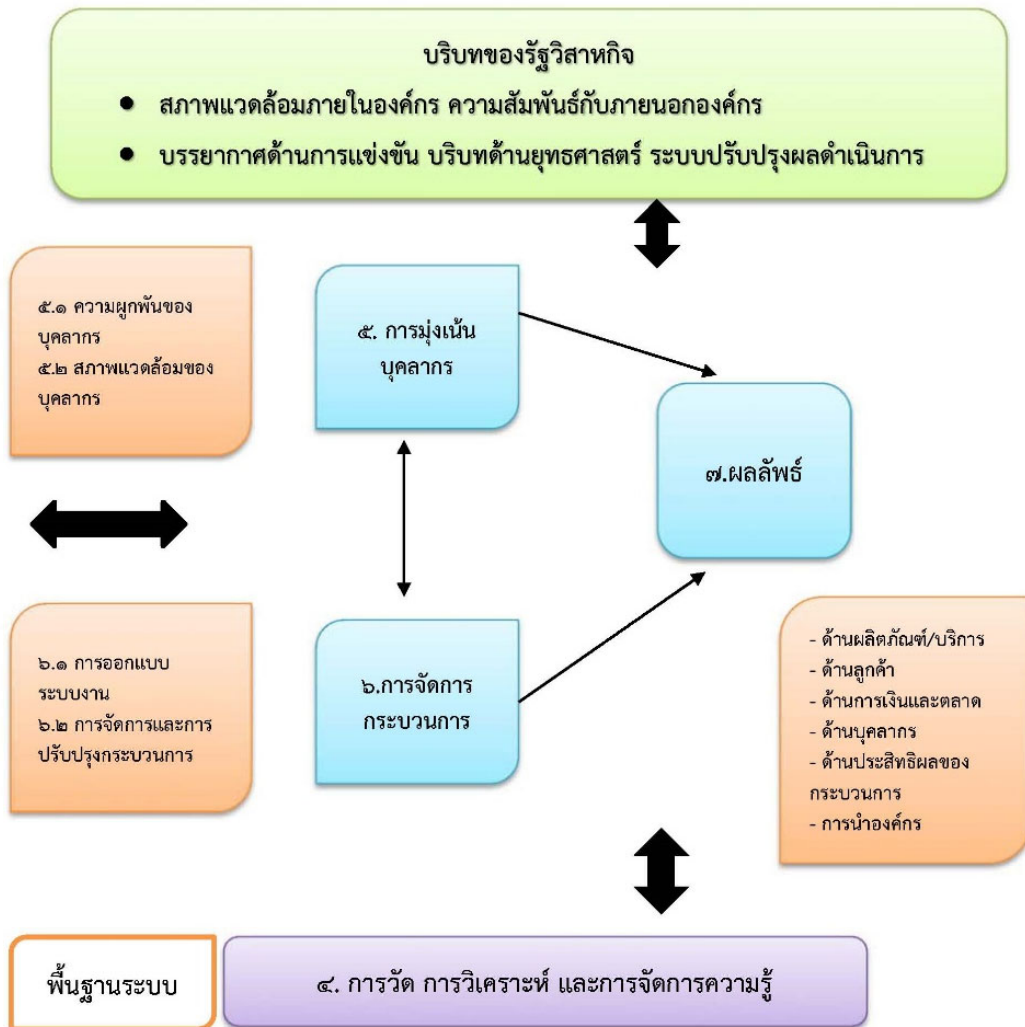
เกณฑ์ SEPA: กลุ่มการนำองค์กร (Leadership Triad)<sup>๓๔</sup>



แผนภาพที่ ๒.๓ เกณฑ์ SEPA: กลุ่มการนำองค์กร (Leadership Triad)

<sup>๓๔</sup> อ้างแล้ว.

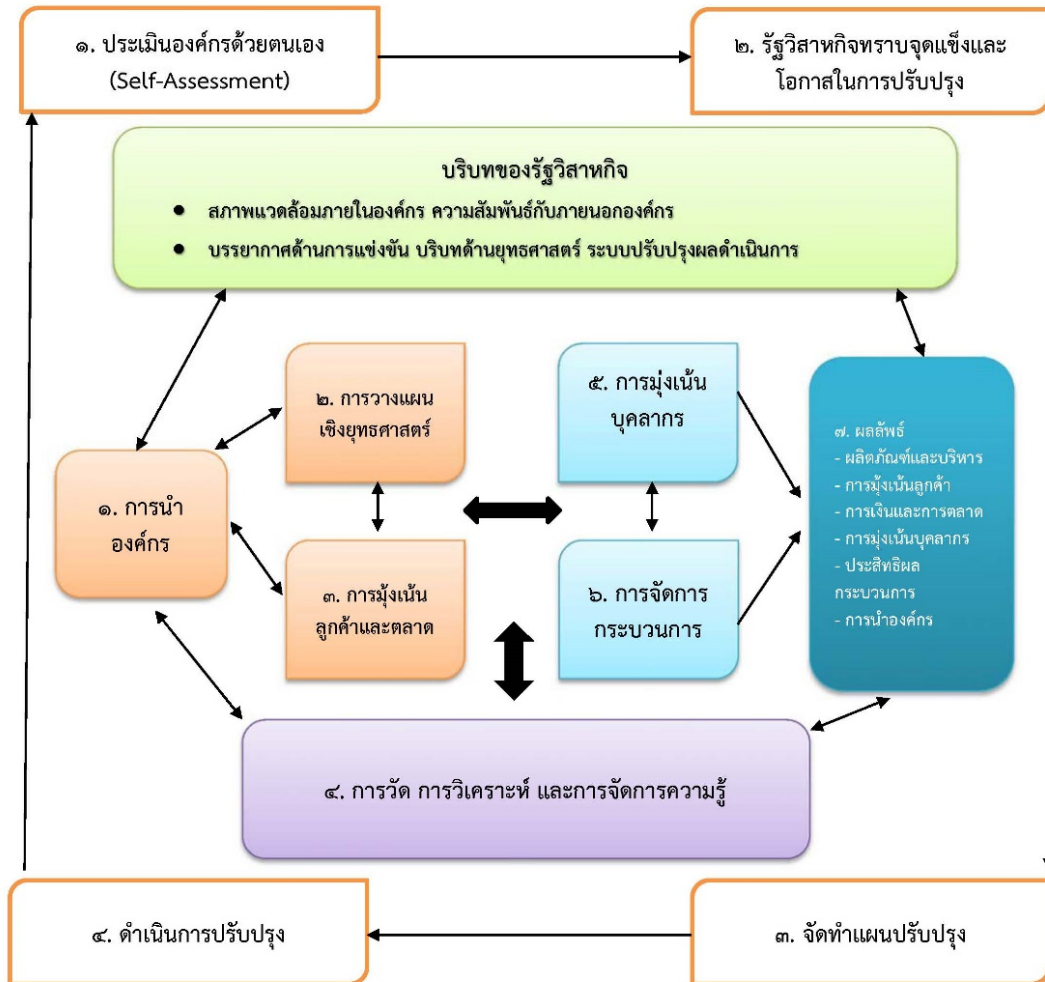
เกณฑ์ SEPA: กลุ่มผลลัพธ์ (Results)<sup>๓๕</sup>



แผนภาพที่ ๒.๔ เกณฑ์ SEPA: กลุ่มผลลัพธ์ (Results)

<sup>๓๕</sup> อ่างแล้ว.

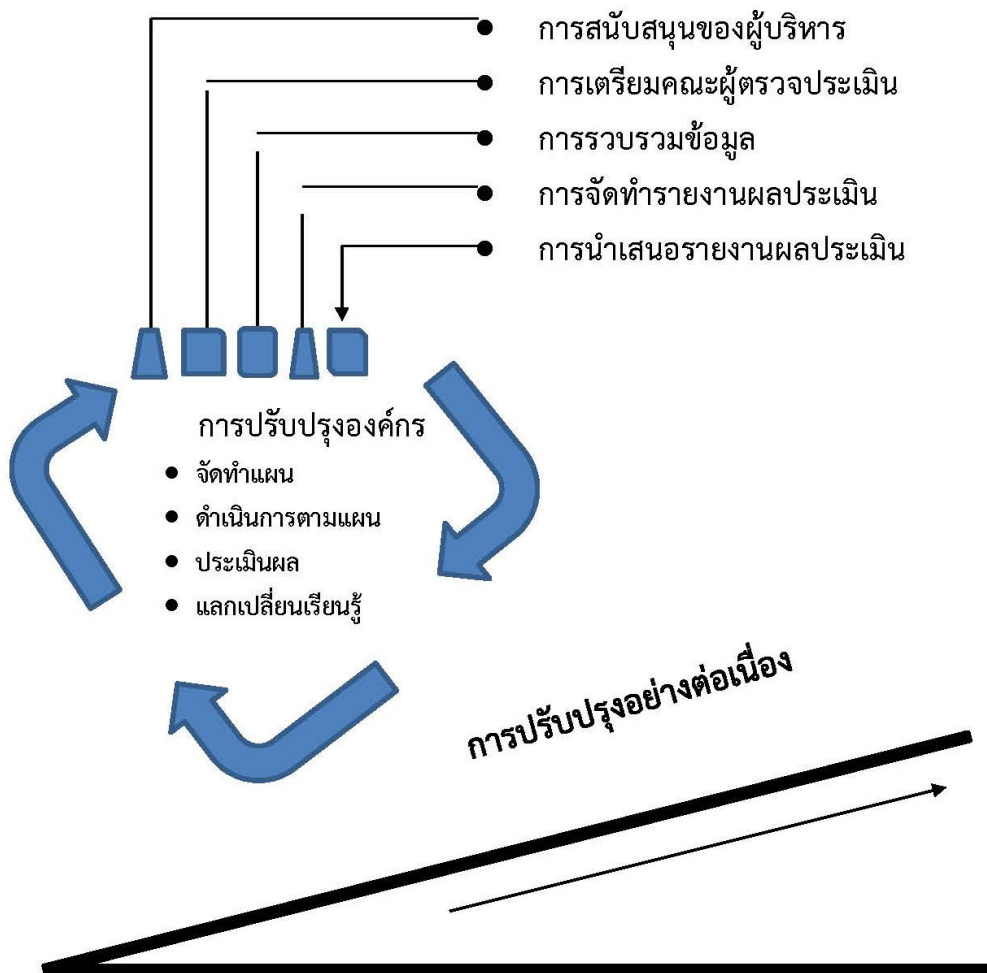
แนวทางการพัฒนาองค์กร<sup>๓๖</sup>



แผนภาพที่ ๒.๕ แนวทางการพัฒนาองค์กร

<sup>๓๖</sup> อ่างแล้ว.

วงจรการเรียนรู้ : การประเมินและการปรับปรุง<sup>๓๗</sup>



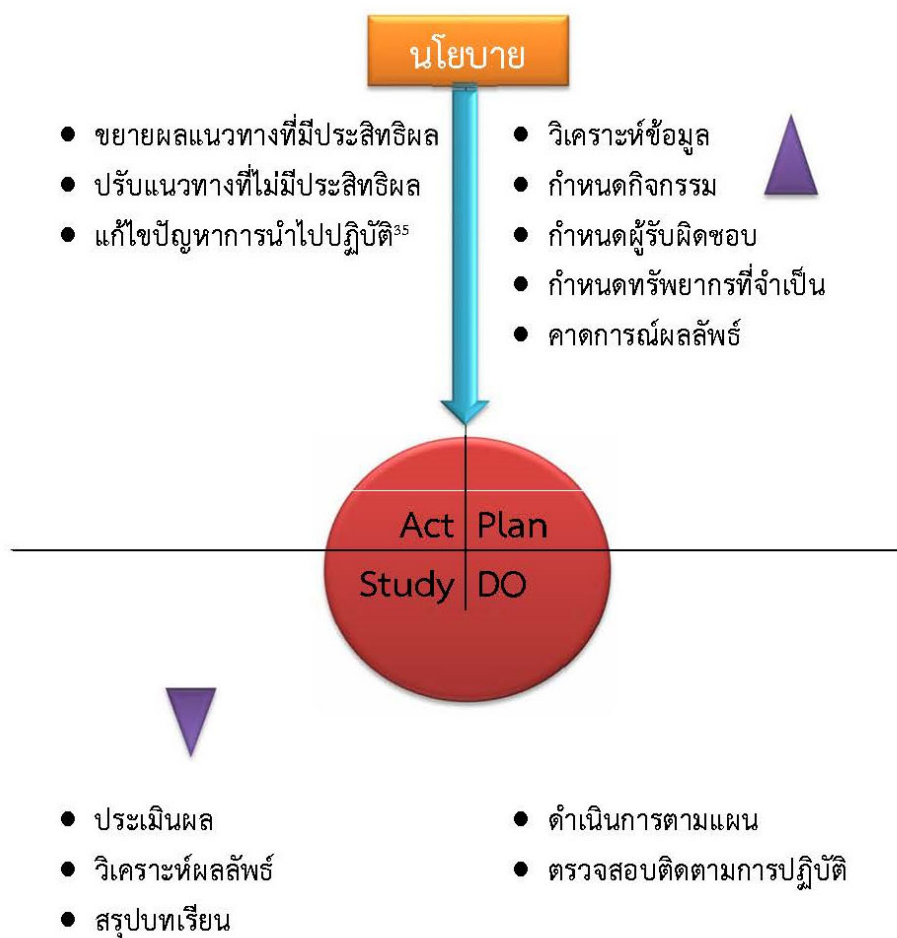
แผนภาพที่ ๒.๖ วงจรการเรียนรู้ : การประเมินและการปรับปรุง

รูปแบบการประเมินองค์กร<sup>๓๘</sup>



แผนภาพที่ ๒.๗ รูปแบบการประเมินองค์กร

<sup>๓๘</sup> อ่างแล้ว.



แผนภาพที่ ๒.๘ รูปแบบการวางแผนงานแบบ PDCA

## ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ ไว้ดังนี้

Henri Fayol<sup>๓๙</sup> ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การจัดการ ไว้ดังนี้

๑) การวางแผน (Planning) ศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจ และวางแผนเพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินธุรกิจ กำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการของบริษัท

๒) การจัดหน่วยงาน (Organizing) จัดหน่วยงานภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับแผน สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน

<sup>๓๙</sup> โอไอเอ็นซีพัฒนา, “แนวคิดกระบวนการจัดการ”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://inc.karmins.com> [๕ กันยายน ๒๕๖๖].



๓) การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานนำแผนการไปปฏิบัติ

๔) การประสานงาน (Coordinating) หน่วยงานภายในองค์กรจะต้องคอยประสานงานกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น แผนการเงินกับแผนการตลาด ร่วมมือกันในออกวิเคราะห์การออมผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อกิจการ

๕) การควบคุม (Controlling) ควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการบรรลุเป้าหมาย

Luther Culick and Lyndall Urwick ได้นำ หลักการจัดการ ของฟายอลมาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการ เขาได้เสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาเพื่อให้ตอบคำถามที่ว่า อะไรคืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ในที่สุดได้คำตอบสั้น ๆ คือ POSDCOB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร ๗ ประการ ดังนี้

P = Planning หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

O = Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้าง กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานการแบ่งส่วนงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

S = Staffing หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารจัดการด้านบุคลากร ได้แก่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศ การทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

D = Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และควบคุมการปฏิบัติงาน

Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

กระบวนการบริหารของกลุติกและเออร์วิกเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปอย่างกว้างขวาง รวมทั้งได้นำไปประยุกต์ในกิจการบริหารด้านต่าง ๆ ทั้งราชการและธุรกิจ นอกจากนั้นวงการวิชาการยังใช้อ้างอิงอยู่เสมอ<sup>๔๐</sup>

<sup>๔๐</sup> Luther Culick and Lyndall Urwick, อ้างใน สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๗๑-๗๒.

**คุนซ์ และ ซี โอ ดอนแนล (Koontz and C.O.Donnell)** กำหนดการบริหารจัดการไว้ ๕ ขั้นตอน คือ POSDC ดังนี้

๑) การวางแผน (Planning: P) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคต การกำหนดในการใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒) การจัดองค์การ (Organizing: O) หมายถึง การจัดระเบียบงานภายในองค์การ โดยการแบ่งงานในองค์การออกเป็นกลุ่ม ๆ พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของแต่ละกลุ่มไว้แน่นอน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานขึ้น เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอันเดียวกัน และเพื่อให้การดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จะต้องจัดระเบียบขององค์การเพื่อเอื้ออำนวยต่อการทำงาน

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing : S) หมายถึง การเลือกสรร คัดเลือก ปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคลเข้าทำงาน

๔) การนำ (Directing: D) หมายถึง การที่บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และสามารถใช้ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อย ๆ ตามทำตามและร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) การควบคุม (Controlling: C) หมายถึง กระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยการเปรียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หาหนทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดจากมาตรฐานที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมาย ในการควบคุมนั้นสามารถกระทำได้ ๓ ระยะ คือ ก่อนการดำเนินงาน ขณะดำเนินงาน และหลังการปฏิบัติงาน ส่วนของประเภทการควบคุมนั้นแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย<sup>๔๑</sup>

**เอ็ดเวิร์ด เดมิง** ได้ประยุกต์ กระบวนการจัดการ ของกุติกและเออร์วิกให้สั้นลง เรียกว่า วัฏจักรเดมิง (Deming cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑) Plan หมายถึง การวางแผน

๒) Do หมายถึง การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ

๓) Check หมายถึง การตรวจสอบ เมื่อปฏิบัติไประยะหนึ่งต้องมีการตรวจสอบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรแล้วแก้ไขเสีย

๔) Action หมายถึง การนำแผนที่แก้ไขแล้วไปปฏิบัติใหม่<sup>๔๒</sup>

สรุปได้ว่า การจัดการ เป็นกระบวนการที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคคล งบประมาณ วัสดุ และเวลา เพื่อให้บริหารจัดการเกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดการจะประกอบด้วย การวางแผน การออกแบบ การดำเนินการ การควบคุม และการ

<sup>๔๑</sup> Deming, อังโน พิมลจรรย์ นามวัฒน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: ระเบียบทองการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑๐.

<sup>๔๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓.

ประเมินผล โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## ๒.๕ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ประกอบการร้านอาหาร

### คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของแต่ละประเภทร้านอาหาร

ผู้ประกอบการของแต่ละประเภทร้านอาหารมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไปโดยสามารถแบ่งได้เป็น ๒ รูปแบบหลัก คือ คุณลักษณะพื้นฐานของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้ประสบความสำเร็จ และคุณลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารตามประเภทธุรกิจอาหาร

### ๑. รูปแบบที่ ๑ คุณลักษณะพื้นฐานของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้ประสบความสำเร็จ

เป็นรูปแบบพื้นฐานที่เกิดจากการปลูกฝังของครอบครัว มีพื้นฐานจากสิ่งที่ได้เห็นมาตั้งแต่กำเนิด เป็นพื้นฐานของความเชื่อว่าหากปฏิบัติตามนี้แล้วนั้นจะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ และมีการผสมผสานความคิดและตัวตนของผู้ประกอบการ กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ภายนอก โดยแสดงออกผ่านการบริหารจัดการที่มีแบบแผนสามารถวางแผนและดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอนผ่านกระบวนการที่ผู้ประกอบการได้วางแผนไว้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยรากฐานของคุณลักษณะที่ทำให้ประสบความสำเร็จนั้น เกิดมาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน ทักษะด้านการคิดผ่านการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

**๑. มีความชอบส่วนตัว** คุณลักษณะนี้นั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่เกิดจากการค้นพบตัวเอง แล้วได้ตระหนักแล้วว่า การได้ทำในสิ่งที่ชอบนั้นจะทำให้เราได้อยู่กับสิ่งนั้นได้นานที่สุดและพร้อมที่จะดูแลพัฒนาความชอบนั้นให้ดียิ่งขึ้นไป

**๒. มีความอดทน** คุณลักษณะนี้ เป็นคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ผ่านเข้ามา เพราะ ผู้ประกอบการต่างรู้ดีว่าในการดำเนินธุรกิจย่อมมีวัฏจักรของธุรกิจ

**๓. มีความขยัน** คุณลักษณะนี้ย่อมส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ หากไม่ขยันอย่างสม่ำเสมอ ผลประกอบการหรือการเติบโตของธุรกิจอาจมีอุปสรรคได้

**๔. ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า** ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าถือว่าเป็นจรรยาบรรณทางธุรกิจที่สำคัญมากในทุก ๆ ธุรกิจ โดยเฉพาะ ธุรกิจอาหารที่ต้องคำนึงถึงคุณภาพวัตถุดิบที่อาจส่งผลต่อสุขภาพของผู้บริโภค หรือลูกค้า

**๕. ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว** ความแตกต่างในแบบของตัวเอง ย่อมเป็นจุดขายที่สำคัญที่ดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการร้านอาหาร ของตน ผู้ประกอบการตระหนักดีว่าเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สำคัญของร้านอาหารคือ เรื่องรสชาติอาหารที่สามารถ ดึงดูดลูกค้าด้วยสูตรลับเฉพาะที่สร้างความจดจำในรสชาติอาหารจนกลับมาใช้บริการซ้ำและบอกต่อจนทำให้มี ลูกค้าประจำอย่างยาวนาน

**๖. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก** ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอะไรที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปในโลกปัจจุบัน การเจริญเติบโตในอดีตนั้นไม่ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกมากนัก แต่ในปัจจุบันนั้นหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยเพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุกกระบวนการของการดำเนินธุรกิจ และเป็นการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันรวดเร็วมากขึ้นด้วย

**๗. การมีพันธมิตรทางธุรกิจ** การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันไม่สามารถที่จะดำเนินธุรกิจเพียงลำพังได้ในโลกปัจจุบัน ผู้ประกอบการต่างตระหนักดีว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น มีส่วนช่วยในการผลักดันให้ ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญวัตถุดิบของอาหารที่มีความซื่อสัตย์ต่อการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบอัน ส่งผลเรื่องของความสดใหม่ของอาหาร

**๘. มีทักษะในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับธุรกิจ** ผู้ประกอบการตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจอาหาร ทักษะด้านการบริหารที่สำคัญคือการบริหาร ทุน และบริหารคน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารนั้นสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างมั่นคง

## ๒. รูปแบบที่ ๒ คุณลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารตามประเภทธุรกิจอาหาร

ในการบริหารจัดการแต่ละประเภทของร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ประกอบการ จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างเพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ร้านอาหารของตนเอง การบริหารจัดการที่ เหมาะสมกับแต่ละประเภทร้านอาหารเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่ร้านอาหารได้

### ๑. ร้านอาหารขนาดกลางแบบดั้งเดิม

#### ๑.๑ การบริหารจัดการภายในร้านอย่างเป็นระบบ

ผู้ประกอบการ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการภายในร้าน มีการวางแผนการ ดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารการจัดการต้นทุน การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ และ การดูแลพนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อการบริการอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

#### ๑.๒ การรักษาสูตรลับเฉพาะซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของเมนูอาหาร

ผู้ประกอบการในประเภทร้านอาหารร้านอาหารขนาดกลางแบบดั้งเดิมนั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ ได้รับการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นโดยจะมีพ่อครัวที่อยู่ประจำมานานมีการถ่ายทอดสูตรลับมาอย่างต่อเนื่อง การรักษา ความลับอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะเมนูเป็นเรื่องสำคัญในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารแบบดั้งเดิมนี่

### ๒. ร้านอาหารขนาดกลางแบบร่วมสมัย

#### ๒.๑ ความคิดสร้างสรรค์ในการดัดแปลงเมนูอาหารให้น่าสนใจ

ผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดกลางร่วมสมัยนั้น ต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความ แตกต่างให้แก่ร้านของตนเอง โดยเฉพาะการมีเมนูพิเศษที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน ทั้งนี้ ผู้ประกอบการต้องกล้า เสี่ยงที่จะปรุงแต่งอาหารดั้งเดิมให้มีรสชาติ และสีสันท่ารับประทานอย่างสม่ำเสมออีกด้วย

#### ๒.๒ การใช้กลยุทธ์การตั้งราคาเพิ่มมูลค่าอาหาร

ผู้ประกอบการตระหนักถึงการรับรู้คุณค่าของอาหารผ่านการตั้งราคา เป็นการสร้างภาพพจน์ทางการตลาด โดยเน้นการกำหนดราคาที่เหมาะสมกับอาหารและบริการที่ลูกค้าได้รับ

๒.๓ การออกแบบตกแต่งร้านอาหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกระแสการดำรงชีวิตของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไป นอกจากจะต้องการอาหารรสชาติอร่อยแล้วยังต้องการบรรยากาศที่เน้นความสบาย สร้างความประทับใจตาม วิธีการดำเนินชีวิตคนรุ่นใหม่ที่ชอบความแปลกใหม่ในปัจจุบัน

### ๓. ร้านอาหารขนาดเล็กเน้นอาหารจานด่วน

๓.๑ เอกลักษณ์เฉพาะด้านรสชาติอาหาร

ผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดเล็กที่มีการดำเนินกิจการมายาวนานต่างใส่ใจในการรักษา เอกลักษณ์ของกรรมวิธีการผลิตที่มีคุณค่าทางภูมิปัญญาในการปรุงแต่งรสชาติ

๓.๒ ความรวดเร็วในการบริการ

เนื่องจากเป็นร้านอาหารขนาดเล็ก ลูกค้าจึงใช้เวลาไม่นานในการมาใช้บริการ ผู้ประกอบการ จึงต้องมีการวางแผนกรรมวิธีโดยปฏิบัติแต่ละขั้นตอนด้วยความรวดเร็วเพื่อสร้างการหมุนเวียนการเข้ามาใช้ บริการ

### ๓. ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากผลการวิจัย

ผู้ประกอบการของแต่ละประเภทร้านอาหารมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะ ของแต่ละประเภทร้านอาหารของตน โดยสามารถแบ่งได้เป็น ๒ รูปแบบหลัก คือ คุณลักษณะพื้นฐานของ ซึ่งผู้ประกอบการได้ฝึกฝนและสั่งสมประสบการณ์มาอย่างยาวนานขอสรุปเชิงทฤษฎีจากผลการศึกษา<sup>๔๓</sup>

---

<sup>๔๓</sup> ญาณิศา เพ็ญพาพะ, “ประเภทของร้านอาหาร กับคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, Veridian E-journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษย์ ศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑): หน้า ๓๐๓-๓๑๑.



แผนภาพที่ ๒.๙ สรุปทฤษฎีจากผลการวิจัยของสถานประกอบการร้านอาหาร

### ปัจจัยกำหนดการบริโภคอาหาร

ความต้องการบริโภคอาหารของผู้บริโภคแต่ละรายจะมีความแตกต่างกัน แต่ก็พอจะสรุปได้ว่า ตัวกำหนดการบริโภคหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกบริโภคอาหารโดยรวม มีดังนี้<sup>๔๔</sup>

๑. รายได้ของผู้บริโภค (Income) ระดับรายได้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกบริโภคอาหารของผู้บริโภค โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริโภคที่มีรายได้มากจะ

<sup>๔๔</sup> ซีรวิรี่ วราธรไพบูลย์, “พฤติกรรมกรรมการบริโภค: อาหารนิยมบริโภคกับอาหารเพื่อสุขภาพ”, วารสารปัญญาภิวัฒน์, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๗): หน้า ๒๕๕-๒๖๔.

บริโภคอาหารมาก ถ้ามีรายได้น้อยก็จะบริโภคอาหารน้อย เช่น สมมติว่าเดิมนายหลิวมีรายได้เดือนละ ๑๐,๐๐๐ บาท และนายหลิวจะใช้รายได้ไปในการบริโภคร้อยละ ๗๐ เก็บออมร้อยละ ๓๐ เพราะฉะนั้น นายหลิวจะใช้จ่ายเพื่อการบริโภคเป็นเงินเท่ากับ ๗,๐๐๐ บาท ต่อมาถ้านายหลิวมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็น เดือนละ ๑๕,๐๐๐ บาท และนายหลิวยังคงรักษาระดับการบริโภคในอัตราเดิม คือ บริโภคในอัตราร้อย ละ ๗๐ ของรายได้ที่ได้รับ นายหลิวจะใช้จ่ายในการบริโภคเพิ่มขึ้นเป็น ๗,๕๐๐ บาท ในทางกลับกัน ถ้า นายหลิวมีรายได้ลดลงเหลือเพียงเดือนละ ๕,๐๐๐ บาท นายหลิวจะใช้จ่ายในการบริโภคเป็นเงิน ๓,๕๐๐ บาท (ร้อยละ ๗๐ ของรายได้) จะเห็นได้ว่า ระดับรายได้เป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อระดับของ การบริโภค

๒. ราคาของอาหาร (Price) เนื่องจากระดับราคาของอาหารเป็นตัวกำหนดอำนาจซื้อของเงินที่มีอยู่ในมือของผู้บริโภค นั่นคือ ถ้าอาหารสูงขึ้นจะทำให้อำนาจซื้อของเงินลดลง ส่งผลให้ผู้บริโภคบริโภคอาหารได้น้อยลงเนื่องจากเงินจำนวนเท่าเดิมซื้อหาอาหารได้น้อยลงในทางกลับกัน ถ้าราคาอาหารลดลงอำนาจซื้อของเงินจะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคสามารถบริโภคอาหารได้มากขึ้นด้วยเหตุผลทำนองเดียวกันกับข้างต้น

๓. ปริมาณเงินหมุนเวียนที่อยู่ในมือ (Cash in Hand) กล่าวคือ ถ้าผู้บริโภคมีเงินหมุนเวียนอยู่ในมือมากจะจูงใจให้ผู้บริโภคจะบริโภคอาหารมากขึ้น และถ้ามีเงินหมุนเวียนอยู่ในมือน้อยก็จะบริโภคอาหารได้น้อยลง

๔. ปริมาณอาหารในตลาด (Supply of Food) ถ้าอาหารในท้องตลาดมีปริมาณมาก ผู้บริโภคจะมีโอกาสในการจับจ่ายบริโภคได้มาก ในทางกลับกัน ถ้ามีน้อยก็จะบริโภคได้น้อยตาม

๕. การคาดคะเนราคาของอาหารในอนาคต (Expected Price) จะมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค กล่าวคือ ถ้าผู้บริโภคคาดว่า ในอนาคตราคาของอาหารจะสูงขึ้น ผู้บริโภคจะ เพิ่มการบริโภคในปัจจุบัน (ลดการบริโภคในอนาคต) ตรงกันข้าม ถ้าคาดว่าราคาของอาหารจะลดลง ผู้บริโภคจะลดการบริโภคในปัจจุบันลง (เพิ่มการบริโภคในอนาคต) จะเห็นได้ว่าการคาดคะเนราคา อาหารในอนาคตจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับการตัดสินใจเลือกบริโภคหรือระดับการ บริโภคในปัจจุบัน และจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการตัดสินใจเลือกบริโภคหรือระดับการ บริโภคในอนาคต

๖. ระบบการค้าและการชำระเงิน (Trade and Payment System) เป็นปัจจัย สำคัญปัจจัยหนึ่งที่กำหนดการตัดสินใจในการเลือกบริโภคของผู้บริโภค กล่าวคือถ้าเป็นระบบการซื้อ ขายด้วยเงินผ่อน จะเป็นการเพิ่มโอกาสในการบริโภคให้กับผู้บริโภคมากขึ้น นั่นคือ ผู้บริโภคสามารถบริโภคโดยไม่ต้องชำระเงิน โดยเฉพาะอาหารที่ราคาสูง เช่น อาหารต่างประเทศนอกจากที่กล่าว

**คิวกุทธ์ พงศกรรังศิลป์**<sup>๔๔</sup> ส่วนประสมทางการตลาดเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในด้านแผนปฏิบัติการของธุรกิจ นั่นคือเป็นการเลือกใช้เครื่องมือให้มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถรับรู้การ ให้คุณค่าและวางแผนด้านส่วนประสมทางการตลาดให้เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดย ได้กล่าวถึง แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดของ Philip Kotler ดังนี้

<sup>๔๔</sup> คิวกุทธ์ พงศกรรังศิลป์, **หลักการตลาด**, (กรุงเทพมหานคร: ท้อป, ๒๕๕๕).

P ที่ ๑ ผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งได้แก่ สินค้า (Goods) และบริการ (Service) ที่ธุรกิจพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการมีทั้งที่จับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ยังรวมถึงตราสินค้า (Brand) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) การรับประกัน (Guarantee) คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Quality)

P ที่ ๒ ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกค้าต้องชำระให้กับผู้ขายเพื่อให้ได้รับสินค้าและบริการ โดยธุรกิจต้องกำหนดราคาให้อยู่ในระดับที่ลูกค้าสามารถซื้อได้ การกำหนด ราคานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในระดับที่ธุรกิจยังคงมีกำไร และ ลูกค้าสามารถซื้อได้

P ที่ ๓ ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ในการซื้อสินค้าของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้มีความสะดวกสบายสูงสุด ด้วยการนำสินค้าและบริการ ไปส่งมอบให้กับลูกค้าในเวลาที่ต้องการ ซึ่งมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามลักษณะของสินค้า พฤติกรรมของลูกค้า สถานที่ตั้งของธุรกิจ และที่ตั้งของลูกค้า โดยมีความเกี่ยวข้องกับงานของ นักการตลาดในการออกแบบและพัฒนาระบบการจัดการช่องทางการตลาดให้เหมาะสมกับตัว สินค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

P ที่ ๔ การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การกำหนดแนวทางในการสื่อสารไปยัง ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับสินค้าและบริการ ราคาและข้อมูลอื่น ๆ ของสินค้าและบริการ โดยมุ่งให้ เกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ด้วยการประสมประสานส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และการใช้พนักงานขาย

P ที่ ๕ พนักงาน หรือบุคลากร (People) หมายถึง การจัดการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยบุคลากรของธุรกิจ โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม รวมไปถึงการจูงใจและปลูกฝังลักษณะที่จำเป็นต่อการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการให้มากที่สุด ได้แก่ ด้านทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า วิธีการเข้าทักทายหรือต้อนรับ รักลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ การขอบคุณทุกครั้งเมื่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมาใช้บริการ พนักงานนับว่า เป็นส่วนหนึ่งในทรัพยากรตลาดที่มีค่ายิ่งของธุรกิจ เนื่องจากในยุคปัจจุบันการแข่งขันทาง ธุรกิจ เกี่ยวข้องกับความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพในการรับรู้ จับทิศทางทำให้คุณค่าและความ ต้องการของลูกค้าและการตอบสนอง

P ที่ ๖ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึงการออกแบบวางผังผัง องค์กร อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ภายใน การจัดโต๊ะ เฟอร์นิเจอร์ภายในร้าน กระถางต้นไม้ ฯลฯ ให้เป็น ระเบียบเรียบร้อยเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ เพราะในปัจจุบัน การสร้างตราสินค้าหรือภาพลักษณ์ ของธุรกิจไม่ได้อยู่ที่การสื่อสารการตลาดแค่เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงอาคารสถานที่ที่จะช่วย สร้างภาพลักษณ์ให้กับธุรกิจ โดยมุมมองนี้ ลูกค้าเกิดความมั่นใจภาพลักษณ์การให้บริการของธุรกิจ จากสิ่งเหล่านี้ เนื่องจากเมื่อลูกค้าติดต่อกับธุรกิจลูกค้าจะมองไปรอบ ๆ ตัว ธุรกิจใดมีการตกแต่ง สถานที่ได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจมากขึ้น และอุปกรณ์ ของตกแต่งไม่จำเป็นที่จะต้องมียี่ห้อแพง เพียงแต่ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ



## คุณสมบัติของร้านอาหารที่ดี

### ๑. เมนูอาหารต้องหลากหลาย พร้อมด้วยรสชาติที่อร่อย

ขึ้นชื่อว่าเป็นร้านอาหาร สิ่งสำคัญที่จะทำให้ร้านได้รับความนิยมจากลูกค้า จนเกิดเป็นกระแสบอกปากต่อปากก็ขึ้นอยู่กับรสชาติของอาหาร และเมนูที่หลากหลาย หากร้านไหนมีอาหารหน้าตาสวยงามน่ารับประทาน แต่รสชาติกลับไม่ถูกปากและมีเมนูให้เลือกน้อย ก็อาจเป็นข้อเสียเปรียบที่ในการดึงดูดใจลูกค้าให้อยากกลับมาใช้บริการในอนาคตได้น้อยลง

### ๒. เสียงภายในร้านต้องไม่ดังจนเกินไป

เคยรู้สึกกันไหมว่าเวลาที่เราไปร้านอาหารแล้ว ร้านนั้นมักจะเปิดเพลงดัง ๆ หรือมีเสียงดังรอบข้างเกินควร เรามักจะรู้สึกไม่ค่อยประทับใจเท่าไรนัก เพราะทำให้การสนทนากับผู้ร่วมโต๊ะเป็นไปได้อย่างยากลำบาก ดังนั้นร้านอาหารที่ดีจำเป็นต้องมีเสียงรอบข้างที่ไม่ดังมากจนเกินไป หากเปิดเพลงคลอไปด้วย ก็ควรอยู่ในระดับเสียงที่ไม่ดังจนหนวกหูหรือรบกวนลูกค้าที่ต้องการพูดคุยหรือสนทนากัน

### ๓. การเอาใจใส่ที่ดีของพนักงาน

ปัจจัยสำคัญอีกหนึ่งของร้านอาหารที่ดีคือ การเอาใจใส่ที่ดีของพนักงาน เพราะร้านไหนที่พนักงานเข้ามาต้อนรับ มีปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้า ไม่เพิกเฉยต่อความต้องการในส่วนต่าง ๆ ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจร้านนั้น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ร้านอาหารที่ดีจึงจำเป็นต้องเทรนพนักงานภายในร้านให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการ และเชี่ยวชาญในเรื่องเมนูทุก ๆ เมนู เพื่อที่จะสามารถตอบคำถามของลูกค้าในกรณีที่เกิดความสงสัยได้

### ๔. ความสะอาดต้องไม่ขาด

ความสะอาดถือเป็นปัจจัยสำคัญของร้านที่ขาดไม่ได้เด็ดขาด ไม่ว่าจะเป็นความสะอาดภายในบริเวณร้าน หรือแม้กระทั่งห้องน้ำ ที่ลูกค้าทุกคนต้องเข้าใช้ หากภายในร้านมีความสะอาดสวยงาม แต่ห้องน้ำสกปรก ไม่น่าใช้งาน ไม่มีแม่บ้านคอยเก็บกวาด ทำความสะอาด ก็ส่งผลเสียต่อร้านอาหารนั้น ๆ ได้ ทำให้ลูกค้าอาจจะตัดสินใจไม่กลับมาใช้บริการซ้ำสอง

### ๕. บรรยากาศที่ดี

ร้านอาหารที่ดี จำเป็นต้องมาพร้อมบรรยากาศร้านที่ดี มีความปลอดภัย ไม่แออัด โดยโต๊ะเก้าอี้จะต้องจัดวางไม่แน่นชิดกันมากจนเกินไป เพราะอาจทำให้ลูกค้ารู้สึกอึดอัดหรือไม่ได้รับความเป็นส่วนตัวเท่าที่ควร ดังนั้นการจัดร้านจึงถือเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้บรรยากาศภายในร้านดีขึ้นได้<sup>๔๖</sup>

<sup>๔๖</sup> ไบไม้รุ่งเรือง, “คุณลักษณะของร้านอาหารที่ดี ที่ลูกค้าประทับใจ”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.baimaireang.com/blog/174> [๕ กันยายน ๒๕๖๖].

### ตัวอย่าง หรือ แนวทางการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารสู่ความเป็นเลิศ<sup>๔๗</sup>

แนวทางในการพัฒนาร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จโดยการประยุกต์ใช้โมเดลแนวทางการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารด้วยคำว่า “RESTAURANT” มาปรับใช้ซึ่งประกอบด้วยการศึกษา ค้นคว้าความผูกพันการออกแบบการบริการการใช้เทคโนโลยีการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์การปรับปรุงพัฒนาการวางแผนงานเครือข่ายความร่วมมือและการทำงานร่วมกันโดยมีรายละเอียดตามแผนภาพ ดังนี้



### แผนภาพที่ ๒.๑๐ แนวทางการพัฒนาร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จ

การศึกษาค้นคว้าวิจัย (Research) หมายถึง ก่อนลงมือเปิดธุรกิจร้านอาหารหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงร้านที่เปิดดำเนินการมาแล้วควรมีการศึกษาวิจัยตลาดเบื้องต้นเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าที่จะมาใช้บริการจำนวนลูกค้าในแต่ละช่วงเวลาพฤติกรรมเชิงประชากรเช่นสถานภาพเพศอายุการศึกษารายได้เป็นต้นอาหารที่เลือกรับประทานอาหารการศึกษาคู่แข่งที่เปิดร้านอาหารอยู่ก่อนแล้วมีจำนวนกี่ร้านที่เป็นคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อมคู่แข่งทางตรงคือจำหน่ายอาหารเหมือนหรือใกล้เคียงกับร้านอาหารของเราและทางอ้อมคือร้านที่เปิดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มการศึกษาคู่แข่ง

<sup>๔๗</sup> ชัยนันท์ ไชยเสน, “ทำไมธุรกิจร้านอาหารไม่ประสบความสำเร็จและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ”, วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย ๘๕, ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๔): หน้า ๕๑-๗๒.

ถึงสินค้าที่ขายมีอะไรบ้างและใช้กลยุทธ์เชิงการตลาดรูปแบบใดบ้างและวิเคราะห์สภาพองค์กรของตัวเองว่าเรามีจุดเด่นอะไรที่เราดีกว่าหรือด้อยกว่าคู่แข่งพร้อมทั้งโอกาสและอุปสรรค

ความผูกพัน (Engagement) หมายถึง ผู้ประกอบการที่สนใจทำธุรกิจร้านอาหารสิ่งสำคัญคือต้องมีเวลาความรักทุ่มเทเสียสละศึกษาค้นคว้าและมีความมุ่งมั่นที่จะเห็นความสำเร็จเพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้เพราะการทำธุรกิจร้านอาหารมีโอกาสที่จะสร้างเป็นตำนานส่งต่อไปยังรุ่นลูกรุ่นหลานได้เช่นเดียวกันแต่หากผู้ประกอบการที่คิดจะดำเนินการธุรกิจร้านอาหารเพราะเหตุผลทำตามหรือลอกเลียนแบบบุคคลอื่นที่สำเร็จแล้วขาดทิศทางของตัวเองขาดการเข้าใจและทุ่มเทลงเงินทุนแต่ไม่ลงความรู้และเวลาสิ่งที่จะได้รับกลับมาคือความล้มเหลวภายในระยะเวลาอันสั้น

การออกแบบการบริการ (Service Design) หมายถึง การเลือกรูปแบบการบริการให้มีความเหมาะสมกับข้อมูลวิจัยทางการตลาดที่ได้ศึกษามาในตอนต้นเพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าและมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่ทำให้ลูกค้าจดจำและได้รับประสบการณ์การบริการที่ดีและพัฒนาเป็นขั้นตอนหรือมาตรฐานการบริการหรือการออกแบบกระบวนการสื่อสารที่ชัดเจนในขั้นตอนการรับออเดอร์จากลูกค้าการส่งต่อข้อมูลจากลูกค้าไปยังฝ่ายผลิต (ครัว-บาร์) และส่งต่อข้อมูลไปยังฝ่ายแคชเชียร์เพื่อเรียกเก็บเงินจากลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบเอกสารสิ่งสำคัญคือการสื่อสารที่ชัดเจนและเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันแสดงได้ถึงเอกลักษณ์เฉพาะในด้านการส่งมอบการบริการที่ประทับใจส่งผลให้เกิดการบอกต่อและกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต

การใช้เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการประชาสัมพันธ์หรือสร้างความร่วมมือกับบริษัทพันธมิตรพัฒนาออกแบบระบบรับจองร้านอาหารระบบการสั่งอาหารออนไลน์หรือการนำระบบ POS มาปรับใช้ในร้านอาหารเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและลดข้อผิดพลาดในขั้นตอนการสั่งอาหาร อีกทั้งผู้จัดการร้านหรือทีมสนับสนุนยังสามารถตรวจสอบยอดขายต้นทุนและการควบคุมต้นทุนได้อย่างสะดวกแบบทันเวลาอีกทั้งลดโอกาสการทุจริตของพนักงานในองค์กรได้นอกจากนี้ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีการจัดเก็บในระบบสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานการจัดทำงบประมาณประจำปี การกำหนดกลยุทธ์เชิงการตลาดและการพัฒนาบุคลากรเป็นต้น

การบริหารจัดการ (Administration) หมายถึง การวางระบบสนับสนุนในการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหารมีความสำคัญอย่างมากเช่นการวางแผนงบประมาณการจัดการระบบบัญชีและการเงินการจัดการต้นทุนรายได้กำไรการกำหนดราคาขายการจัดวางระบบจัดซื้อตั้งแต่ต้นทางจนกระทั่งนำอาหารและเครื่องดื่มบริการลูกค้าการควบคุมสินค้าคงคลังการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นต้นเจ้าของธุรกิจต้องให้ความสำคัญเพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้หากไม่มีกระบวนการมาตรฐานหรือแนวทางจัดการหรือตรวจสอบที่รอบคอบย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการและเปิดโอกาสให้มีการคดโกงขึ้นภายในร้านอาหารและนำไปสู่การปิดกิจการได้ในที่สุดอีกทั้งในปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วยเช่นเดียวกันเพราะลูกค้าบางสัญชาติใช้ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเป็นตัวเลือกหนึ่งในการพิจารณารับประทานอาหารนอกบ้าน

ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ (Unique Product) หมายถึง การนำผลการศึกษาวิจัยเชิงการตลาดในตอนต้นมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบรายการอาหารและเครื่องดื่มที่มีเอกลักษณ์เฉพาะทั้งในกรณีเปิดร้านใหม่และกรณีการปรับเปลี่ยนรายการอาหารใหม่ ๆ เพราะการนำเสนออาหารในรูปลักษณะที่น่าสนใจรสชาติที่แปลกใหม่เป็นการจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาทดลองหากประสบผลสำเร็จก็จะเกิดการบอกต่อผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ หรือการกลับมาใช้บริการซ้ำและพัฒนาเป็นลูกค้าประจำดังนั้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรโดยเฉพาะทีมครัว-บาร์และการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายจึงมีความสำคัญมากที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่นตอบสนองความต้องการลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

การปรับปรุงพัฒนา (Renovation) หมายถึง การทำธุรกิจร้านอาหารผู้ประกอบการจะต้องมีการทบทวนรายการอาหารและเครื่องดื่ม Menu Engineering เพื่อทบทวนและตรวจสอบยอดขายทุก ๆ ๓-๖ เดือนซึ่งใช้โปรแกรม Excel หรือนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาปรับใช้กระบวนการดังกล่าวสามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและประยุกต์ใช้โมเดล Boston Consulting Group (BCG) มาวิเคราะห์รายการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการอยู่ในสถานะใดซึ่งแบ่งได้เป็น ๔ กรณีตามแผนภาพที่ ๕ การปรับปรุงพัฒนารายการอาหารเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ประกอบการรับรู้เกี่ยวกับรายการอาหารที่ได้รับความนิยมและปรับเปลี่ยนรายการอาหารที่ไม่ทำกำไรออกไปซึ่งช่วยในการควบคุมสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรือสื่อสารให้ฝ่ายครัว-บาร์รับทราบและสร้างสรรค์รายการอาหารใหม่ ๆ ออกมาทดแทนและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า

การวางแผนงาน (Action Plan) หมายถึงผู้ประกอบการที่คิดจะทำธุรกิจร้านอาหารหรือปรับปรุงธุรกิจร้านอาหาร “การวางแผนงาน” เป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจและจำเป็นอย่างยิ่งหลังจากขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพร้อมแล้วโดยเฉพาะผู้ประกอบการรายใหม่เพื่อให้การสรุปข้อมูลมีความชัดเจนและนำผลการศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจมาพิจารณาด้วยหลัก 5W2H ทำให้ถึงสนใจที่จะทำธุรกิจร้านอาหารเพราะความชอบหรือแพชชั่นหรือเป็นโอกาสการเติบโตของธุรกิจ (Why) จะทำร้านอาหารรูปแบบไหน (What) ลำดับขั้นตอนก่อนหลังของการทำร้านอาหารมีอย่างไรบ้าง (How) จะเริ่มลงมือทำและเสร็จพร้อมเปิดบริการเมื่อไร (When) การตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม (Where) มีการมอบหมายงานหรือคัดเลือกผู้ออกแบบตกแต่งร้านผู้รับเหมาก่อสร้างคู่ค้าเชิงธุรกิจให้มีความเหมาะสม (Who) การควบคุมงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปตามแผนรวมถึงการจัดทำแผนรายรับรายจ่ายหลังเปิดดำเนินการ (How Much) เมื่อทุกอย่างมีความชัดเจนแล้วลงมือทำตามแผนงานที่วางไว้และควบคุมการทำงานตามแผนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอย่างไรก็ตามการทำธุรกิจร้านอาหารเป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ตามหลักวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์มีขึ้นมีลงมีคู่แข่งรายใหม่ผู้ประกอบการต้องพร้อมที่จะปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงและอาจจะต้องคิดแผนสำรองกรณีร้านอาหารที่เปิดดำเนินการแต่ผลประกอบการไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือเมื่อมีคู่แข่งในลักษณะเดียวกันเพิ่มขึ้นในตลาดผู้ประกอบการจะต้องตื่นตัวและสร้าง NewS-Cure ใหม่ ๆ เช่นการพัฒนารายการอาหารใหม่ ๆ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายใหม่ ๆ เพื่อให้เราอยู่ในตลาดและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ต่อไป

เครือข่ายความร่วมมือ (Networking) หมายถึง การทำธุรกิจร้านอาหารเครือข่ายความร่วมมือเป็นสิ่งที่จำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อธุรกิจเปิดดำเนินการไปแล้วการมีซัพพลายเออร์ที่ดีในการจัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพราคาเหมาะสมจัดส่งตรงตามเวลาที่กำหนดหรือความร่วมมือกับบริษัทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นบริษัทที่พัฒนาแอปพลิเคชันในการเป็นตัวกลางในการรับจองหรือการสั่งอาหารออนไลน์เช่น Eatigo บริษัทที่ทำงานเกี่ยวกับเดลิเวอรี่เช่น We Serve Delivery Phuket หรือบล็อกเกอร์รีวิวเกี่ยวกับร้านอาหารเช่น Wongnai ช่องทางเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความร่วมมือและสร้างโอกาสหรือช่องทางเพิ่มเติมในการจัดจำหน่ายอาหารของร้านดังนั้นการที่ธุรกิจมีลูกค้าที่ดีและเข้มแข็งย่อมส่งผลต่อการเติบโตและสร้างการรับรู้ของธุรกิจในวงกว้าง

การทำงานร่วมกัน (Teamwork) หมายถึง การทำงานร่วมกันหรือประสานความร่วมมือกันอย่างเข้าใจกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้าถึงแหล่งข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ และนำมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานทั้งระดับภายในหรือกับหน่วยงานภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหารสู่ความเป็นเลิศด้วยทีมงานคุณภาพ “Together Everyone Achieve More” บุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จและธุรกิจเกิดการพัฒนายั่งยืนเพราะสามารถลดการลาออกของพนักงานและสร้างโอกาสในการคัดเลือกคนเก่งมาทำงาน

สรุปว่า แนวทางการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารสู่ความเป็นเลิศ คือการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจร้านอาหารให้มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม โดยการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องพิจารณาและปรับปรุงด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาความผูกพันของลูกค้า การปรับปรุงการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ การวางแผนเครือข่ายขายความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน และการประยุกต์ใช้โมเดลแนวทางการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารด้วยคำว่า “RESTAURANT” เพื่อช่วยให้ธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รจิต คงหาญ และอนุชิต แสงอ่อน<sup>๔๔</sup> ได้กล่าวว่า จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุนามในส่วนของตัวแปรส่วนประสมทางการตลาดทั้ง ๔ ด้าน รวมกับผลการวิเคราะห์ตัวแปรภายนอกอีก ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและด้านวัฒนธรรม รวมทั้งหมดเป็น ๖ ด้าน ที่ใช้พยากรณ์พฤติกรรมผู้บริโภค ผลการวิเคราะห์พบว่า ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความถี่ต่อเดือนของผู้บริโภคที่มาใช้บริการร้านอาหารริมทางสมัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร หมายความว่า ยังมีการทำให้อัจฉริยะทั้งหกด้านดีขึ้น ผู้บริโภคยังมาใช้บริการเพิ่มขึ้นเพราะฉะนั้นผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหกเหล่านั้น ซึ่งสามารถนำมาเขียนสรุปให้ง่ายขึ้นได้ดังนี้

<sup>๔๔</sup> รจิต คงหาญ และอนุชิต แสงอ่อน, “กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับธุรกิจร้านอาหารริมทางสมัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร”, วารสารปัญญาภิวัฒน์, ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑): หน้า ๙๑-๑๐๓.

๑. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) จากผลสำรวจพฤติกรรมของผู้บริโภคพบว่า ให้ความสำคัญต่อรสชาติอาหารที่มีความกลมกล่อมแต่จัดจ้าน หมายความว่า รสจัดแต่ต้องไม่กระโตน เช่น เผ็ดจัดหรือเปรี้ยวจัดจนเกินไป ยกตัวอย่างร้านเจ๊ไผ่ ประตู่ผี ที่คลาคล่ำไปด้วยผู้คนที่ติดใจในรสชาติอาหารระดับโรงแรม ที่มีความกลมกล่อมได้เนื่อรูปแบบเน้น ๆ ที่กรอบนอกแต่นุ่มในและที่ลิ้มไม่ได้คือ ต้องสร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy) ร้านอาหารริมทางไม่ได้หมายความว่า จะทำอะไรแบบไหนมาขายก็ได้ ต้องฉีกตัวเองจากร้านพื้น ๆ ให้โดดเด่นด้วยเครื่องปรุง วัตถุดิบ และส่วนประกอบของอาหารที่แตกต่าง แม้กระทั่งรูปแบบการนำเสนอที่เป็นจุดขายไม่เหมือนหรือซ้ำใคร ยกตัวอย่างร้านผู้ชายชายหอย ร้านเจ๊เปียร์คนละยำ ที่ใช้ความแตกต่างในการนำเสนอจนนำไปสู่ความสำเร็จ

๒. กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) การตั้งราคาจากผลการสำรวจพบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่จ่ายต่อมื้อไม่เกิน ๑๕๐ บาท ยกตัวอย่างร้านหมูทอดเจ๊จิง ที่ขายเพียงจานละ ๒๔ บาท แถมยังซื้อใจลูกค้าด้วยการให้เติมข้าวได้ไม่อั้น น้ำจิ้มเติมที่ ผักฟรี เรียกว่า ทั้งคุ้มทั้งโดนในทุกสถานะเศรษฐกิจ หรือแบบร้านเซฟโกรอิตาเลียนฟู้ดเป็นร้านขายอาหารอิตาเลียนข้างทางที่ประกาศจะไม่ขึ้นราคาตลอด ๑๐ ปี กับเมนูเบา ๆ จานละไม่ถึงร้อยต้องยอมรับว่าทั้งสองร้านประสบความสำเร็จอย่างมากกับการใช้กลยุทธ์ด้านราคาของผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงความสำเร็จนี้ ดังนั้นราคาที่เหมาะสมสำหรับร้านอาหารริมทางควรมีราคาไม่สูงเกินกว่า ๑๕๐ บาท แต่ไม่ได้หมายความว่า จะมีราคาที่สูงกว่านี้ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่มีกำลังซื้อที่ไม่สูงมากนัก

๓. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง (Place) เหตุผลที่ผู้บริโภคตัดสินใจมาใช้บริการคือ ทำเลที่ตั้งเดินทางมาสะดวกร้านอาหารริมทางที่สร้างยอดขายหลักแสนต่อวันได้ต้องมีทำเลที่ดี อยู่ในแหล่งชุมชน ถ้ายิ่งใกล้ที่พัก หรือสำนักงาน ก็ยิ่งเป็นผลบวก การจัดหน้าร้านให้สะอาดตา ครวหน้าร้านต้องจัดเต็ม สะอาด ได้มาตรฐาน ตัวอย่างร้านในทำเลทอง ได้แก่ ข้าวมันไก่ประตูน้ำ ที่ตั้งอยู่ที่กีดถนนเพชรบุรี แยกประตูน้ำ ขายอาหารราคาเบา ๆ ตั้งแต่จานละ ๔๐-๖๐ บาท แต่เปิดยาวถึง ๒๑ ชั่วโมง คือ ตั้งแต่ ๖ โมงเช้าจนถึงตีสาม การอยู่ในทำเลทองมีผู้คนพลุกพล่านจนมีรายได้หลักแสนต่อวันตรงกันข้ามถ้าทำเลเปลี่ยนยอดขายก็เปลี่ยนได้ เช่น โจ๊กสามย่าน ที่ได้รับความนิยมมาก ๆ ตอนอยู่สามย่าน แต่พอทำเลเปลี่ยนทำให้ยอดขายต่อวันเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัดเมื่อย้ายร้านไปอยู่ที่ซอยอุดมสุข ๙ เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการต้องมั่นสำรวจให้แน่ใจว่า ร้านอยู่ในเขตชุมชน จึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จดังตัวอย่างที่กล่าวมา

๔. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) ต้องยอมรับว่า การปล่อยโฆษณาฟรีตามทีวี หรือติดตามเฟซบุ๊ก หนีไม่พ้นเรื่องโปรโมชั่น ซึ่งผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสำคัญกับเงินที่จ่ายไปว่าได้กลับมาคุ้มไหม ถ้าร้านไหนทำโปรโมชั่นแรง ๆ ก็สามารถเรียก ลูกค้าได้ไม่ยาก แต่หากมาวิเคราะห์กันให้ชัดจะเห็นได้ว่าลูกค้าที่เข้าไปรับประทานอาหารนั้นส่วนใหญ่แล้วมูลค่าใช้จ่ายต่อมื้อไม่สูงนัก และพฤติกรรมมารับประทาน คือ การสั่งอาหารจานด่วน ใช้เวลาให้น้อยที่สุด แต่เมื่อเห็นป้ายลดราคาหรือการแถมอาหารบางเมนู เช่น เมนูยำ จะได้รับความนิยมมากขึ้น โดยการกินคู่กับอาหารจานหลักที่ส่งไป ซึ่งไม่มีความจำเป็นต้องสั่งเมนูประเภทนี้ แต่เมื่อเห็นป้ายลดราคาหรือแถมฟรี ลูกค้าจะสั่งมาโดยไม่คำนึงถึงหรือเสียดายเงิน เพราะเห็นว่าราคาไม่แพง ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว “เมนูยำ”

เป็นอาหารว่างไม่จำเป็นต้องกิน ไม่จำเป็นต้องสั่ง แต่เมื่อมีการลดราคาหรือฟรีสามารถกระตุ้นยอดขายทำให้รายได้เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ

๕. กลยุทธ์ด้านสังคม (Social Media Strategy) การสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคกว่า ๔๐๐ ตัวอย่าง พบว่า บุคคลที่มีภมาใช้บริการด้วยส่วนใหญ่เป็นเพื่อน มาเพราะมีรีวิวดตามสื่อโซเชียลมีเดีย มีการใช้สื่อออนไลน์กระจายไปตามกลุ่มต่าง ๆ มีการนำเสนอข้อมูลจากบล็อกเกอร์นักชิม โดยการประชาสัมพันธ์ที่ใช้คำลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เช่น ดูกันให้ชัดก็ต้องร้านพ้ออ ก้วยเตี้ยตมย้าน้ำขึ้น แม่ค้าแซบสุดเซ็กซี่แห่งโลกโซเชียลที่ใช่ออนไลน์สร้างการรู้จักและเป็นที่ยึดจำ ซึ่งการคิดในกรอบเดิม ๆ จะเป็นการนำเสนอเพื่อให้ตัวเองเป็นที่รู้จักเท่านั้น การใช้สื่อโฆษณาแบบเดิมจะต้องใช้การลงทุนสูง ในขณะที่ปัจจุบันผู้ประกอบการใช้งบประมาณในการประชาสัมพันธ์น้อยโดยใช้โซเชียลมีเดีย แต่ใช้งบประมาณในการหาสินค้าเป็นของรางวัลให้แก่ผู้ที่ติดตามและช่วยเผยแพร่การประชาสัมพันธ์ เช่น จัดกระเป๋าหลุยส์วิตตองเป็นรางวัลให้สมาชิกในแฟนเพจ กระตุ้นยอดสมาชิกในเฟซบุ๊ก กระตุ้นให้ผู้บริโภคมาใช้บริการซ้ำอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการพิจารณาและเลือกใช้กลยุทธ์นี้

๖. กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรม (Cultural Strategy) วัฒนธรรมอาหารไทยเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศเนื่องจากเกิดจากการสั่งสมภูมิปัญญาของบรรพบุรุษในการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้เป็นวัตถุดิบในตำรับอาหารสำหรับบริโภคในครัวเรือนและชุมชน วัฒนธรรมอาหารถูกหล่อหลอมมาจากประสบการณ์และทักษะของคนจากรุ่นสู่รุ่น และถ่ายทอดมายังลูกหลานนอกจากนี้วัฒนธรรมอาหารยังซึมซับเข้าสู่วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียม ประเพณีทางศาสนา จากผลสำรวจพบว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคส่วนใหญ่บอกว่าร้านอาหารริมทางเป็นเอกลักษณ์ของไทย และเป็นอาหารที่มีเสน่ห์เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการต้องไม่ละทิ้งความเป็นไทย หากต้องการประกอบกิจการร้านอาหารริมทางในประเทศไทย

**จุฑามาศ พิรพัชระ สมนึก วิสุทธิแพทย์ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และทวิศักดิ์ รูปสิงห์<sup>๔๔</sup>** ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมี ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการภายใน กลยุทธ์ การจัดการ การตลาด ค่านิยมร่วม การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การจัดการความรู้ คุณภาพการให้บริการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อศักยภาพของผู้ประกอบการด้านความเป็นผู้ประกอบการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาดธุรกิจบริการ ด้านความรู้และเทคโนโลยี ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ ๑ การจัดการภายใน ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ การสั่งการและมอบหมายงาน การประสานงาน การประเมินผล และเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ ๒ กลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผน การทำงานเชิงรุก ความเป็นนวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน

<sup>๔๔</sup> จุฑามาศ พิรพัชระ สมนึก วิสุทธิแพทย์ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และทวิศักดิ์ รูปสิงห์, “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร”, วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๑): หน้า ๑๖๕-๑๗๖.

องค์ประกอบที่ ๓ การจัดการตลาด ประกอบด้วย การกำหนดกรอบแนวคิดและรูปแบบ  
ร้านอาหาร ช่องทางการจัดจำหน่าย และการสื่อสารการตลาด

องค์ประกอบที่ ๔ ค่านิยมร่วม ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ความอดทน การ  
เผชิญกับความเสี่ยงและจริยธรรมทางธุรกิจ

องค์ประกอบที่ ๕ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ และราคา

องค์ประกอบที่ ๖ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ในงานหลัก ได้แก่ ความรู้ด้าน  
อาหารและความปลอดภัยของอาหาร และความรู้ในงานสนับสนุน ได้แก่ กฎหมาย การบริหารการเงิน  
บัญชี จัดซื้อ สิ้นค้าคงคลัง

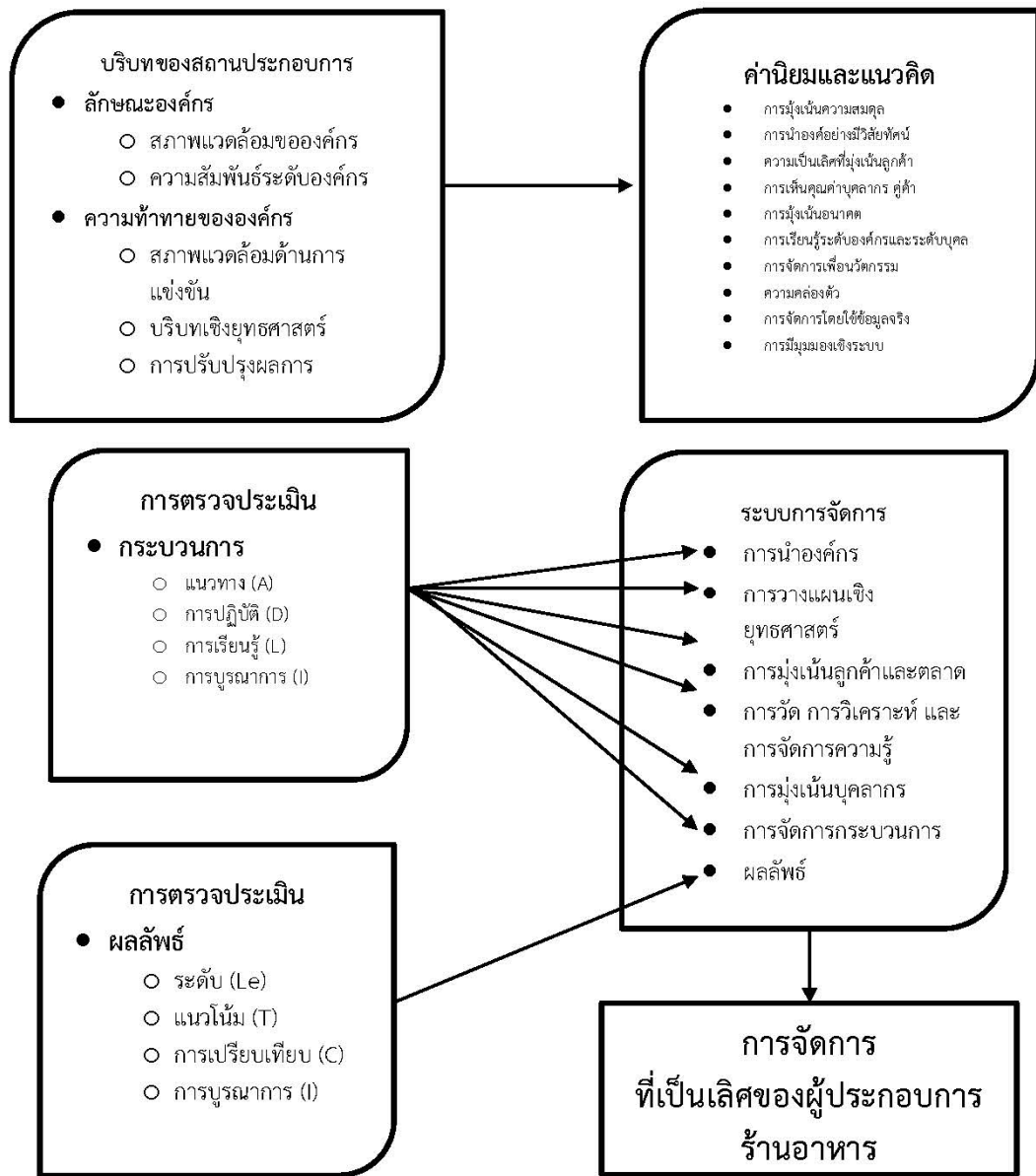
องค์ประกอบที่ ๗ คุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย บุคคล กระบวนการให้บริการ  
และการควบคุม

องค์ประกอบที่ ๘ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ลักษณะทางกายภาพ และ  
การคัดเลือก ฝึกอบรม จูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน

## ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาถึง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการ  
ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” โดยสามารถจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย  
ดังต่อไปนี้





แผนภาพที่ ๒.๑๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ๑ เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๒ เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๓ เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ดังนั้นเพื่อกันหาคำตอบตามโจทย์การวิจัยดังกล่าว ทีมวิจัยจึงใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) โดยมุ่งเน้นให้ ทีมวิจัย ที่ปรึกษาผู้ประกอบการ เจ้าหน้าที่ผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาด้วยกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาและทดลองปฏิบัติการแก้ปัญหาด้วยตนเอง เนื้อหาในบทนี้ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

โครงการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการเก็บข้อมูลโดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ที่ใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และเทคนิคการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) แล้วการบูรณาการข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในพื้นที่การศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย ซึ่งได้กำหนดไว้ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและระบบงานวิจัย โดยการรวบรวมเอกสารงานวิจัย เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ตามรูปแบบของการวิจัยเชิงเอกสาร (Document research) และการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร ตามวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Documentary Analysis)

๒. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเพื่อศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น โดยการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๓. เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น โดยการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และการประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๙ คน

๔. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอแนวคิด และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สถานประกอบการต่าง ให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

### ๓.๒ ขอบเขตการวิจัย

#### ๓.๒.๑ พื้นที่การวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ผู้วิจัยได้กำหนดสถานที่ทำการวิจัย คือ สถานประกอบการร้านอาหาร จำนวน ๗ แห่ง ในเขตพื้นที่ จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย ดังตารางที่ ๓.๑ ดังนี้

#### ตารางที่ ๓.๑ สถานที่ทำการวิจัย

ที่	ชื่อสถานประกอบการ ร้านอาหาร	ที่อยู่
๑.	ร้าน Garden Seen Café	๓๔๑ หมู่ ๑๘ ตำบลพระลับ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
๒.	ร้าน นอนนา คาเฟ่	๒๘๘ ม.๖ บ้านไถ่นา ตำบลสำราญ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
๓.	ร้าน จิวัด	๑๒๓ หมู่ ๑ ตำบลศิลา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
๔.	ร้าน สีนานวล คาเฟ่	๒๐๙/๑ ม.๑๒ บ.โนนม่วง ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
๕.	ร้าน ณ วังปู	เลียงเมือง บ้านดอนบม, ตำบลเมืองเก่า อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
๖.	ร้าน สวนคร้ามณี	๒๙๔ ม.๘ ถ.เลียงเมือง ตำบลพระลับ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
๗.	ร้าน ไร่ คีน ดิน	ถนนศรีจันทร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

#### ๓.๒.๒ ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

เจ้าของสถานประกอบการ/ผู้จัดการ	จำนวน ๗ คน
ตัวแทนพนักงานเจ้าหน้าที่	จำนวน ๗ คน
ตัวแทนลูกค้ามารับบริการ	จำนวน ๗ คน

โดยการใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒๑ คน และการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน ๙ คน ได้แก่ ตัวแทนเจ้าของกิจการ/ผู้จัดการ ตัวแทนพนักงานเจ้าหน้าที่ ผู้ทรงคุณวุฒิ

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือในการวิจัย ๔ รูปแบบ ผู้วิจัยจึงขอจำแนกตามประเภทของกระบวนการวิจัย เป็น ๔ หัวข้อ ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ลักษณะของเครื่องมือ และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

#### ๓.๓.๑ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้เน้นการมีส่วนร่วมของทีมนักวิจัยและสถานประกอบการร้านอาหาร จึงมีวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การจัดเวทีสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) การสำรวจ (Participatory Observation) และการประชุมกลุ่มย่อย โดยมีเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลได้แก่ การจดบันทึก ถ่ายภาพ การบันทึกวีดีโอ การทำ mind Mapping และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม เป็นต้น ตลอดจนการวิเคราะห์แบบมีส่วนร่วมของทีมนักวิจัย โดยมีขั้นตอนการวิจัย แบ่งเป็น ๕ ช่วงคือ ๑) การพัฒนาโจทย์วิจัยและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ๒) เตรียมทีม คน และสร้างความเข้าใจกับสถานประกอบการร้านอาหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ๓) เก็บรวบรวมข้อมูลบริบทของสถานประกอบการร้านอาหารและสภาพปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจของสถานประกอบการร้านอาหาร ๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และ ๕) สรุปผลและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

#### ๓.๓.๒ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยศึกษาเอกสารวิชาการ และจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย ๓ รูปแบบ ประกอบด้วย

๑. การศึกษาเชิงเอกสาร ในการกำหนดกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาวิเคราะห์ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในการทำความเข้าใจในเบื้องต้น เพื่อสามารถต่อยอดแนวความคิด ในการกำหนดกรอบเพื่อทำการวิจัยในขั้นต่อไป มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

๒. การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการจัดเตรียมโครงสร้างคำสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น และเพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมต่อไป

๓. การสนทนากลุ่ม โดยจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น โดยใช้เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย หรือ stakeholders เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ และหาข้อสรุป จากผู้ที่เกี่ยวข้อง จากรูปแบบการพัฒนาที่สังเคราะห์ขึ้นจากผลการวิจัย เพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์หาลักษณะร่วม และข้อสรุปร่วม

๔. การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น โดยใช้เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ และหาข้อสรุป จากผู้ที่เกี่ยวข้อง จากรูปแบบการพัฒนาที่สังเคราะห์ขึ้นจากผลการวิจัย เพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ หา ลักษณะร่วม และถ่ายทอดความรู้กับสถานประกอบการร้านอาหารต่อไป

### ๓.๓.๓ ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน ๒ ลักษณะ เป็นเครื่องมือซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น ประกอบด้วย

๑. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกปลายเปิด เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ความเป็นมา ลักษณะ ความเป็นไปได้ วิธีการ และกลไกการพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งข้อคำถามที่นำมาใช้ได้จากกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสัมภาษณ์ โดยผ่านการตรวจสอบเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว จึงนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในพื้นที่ที่ทำการวิจัย จำนวน ๒๑ คน โดยเป็นการสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ภายใต้รูปแบบการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกึ่งทางการ เพื่อให้ประเด็นในการสนทนากว้างขวาง และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒. แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ก่อนจะมีการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อการสนทนาและทดสอบคำถาม เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้การสนทนาที่เกิดขึ้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวน ๙ คน ซึ่งมีขั้นตอนตามขั้นตอนดังนี้

- ๑) กำหนดวัตถุประสงค์
- ๒) กำหนดกลุ่มผู้ร่วมสนทนาและบุคคลกลุ่มเป้าหมาย
- ๓) ออกแบบเครื่องมือการศึกษา
- ๔) ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
- ๕) ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และผู้ทำหน้าที่จดบันทึก

(Note taker)

- ๖) คัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนาและทำหนังสือเชิญส่งให้ผู้ร่วมสนทนา
- ๗) การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทนากลุ่ม เช่น จัดตำแหน่งที่นั่ง จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น
- ๘) จัดกลุ่มสนทนาและหลังการประชุมมีการส่งจดหมายขอบคุณผู้ร่วมงาน
- ๙) สรุปผลการประชุม วิเคราะห์ข้อมูลและส่งให้ผู้ร่วมประชุมทุกคน
- ๑๐) การเขียนรายงาน

### ๓.๓.๔ การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑) ศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากเอกสาร ตำรา รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) ศึกษารูปแบบการสร้างเครื่องมือจากหนังสือ เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๓) นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงภาษาที่ใช้ความครอบคลุมของเนื้อหาของคำถามแต่ละข้อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยผู้เชี่ยวชาญ

๔) นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการตรวจสอบเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงนำเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน แบ่งออกเป็น ๗ ขั้นตอน ตามระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยจำนวน ๗ เดือน ทั้งนี้ เพื่อให้ทีมวิจัยได้เรียนรู้ในกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนานักวิจัย ตลอดจนได้ลงพื้นที่ภาคสนามเพื่อศึกษาสภาพปัญหาพร้อมกับสถานประกอบการ เพื่อให้เห็นภาพรวมของกิจกรรมการวิจัย คณะผู้วิจัยจึงขอเสนอการจัดกิจกรรมวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นที่ ๑ : พัฒนาโจทย์วิจัยและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ

โครงการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” คณะผู้วิจัยได้พัฒนาโครงการเพื่อเสนอสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประจำสถาบัน ได้กลั่นกรองโครงการวิจัย และนำข้อเสนอวิจัยฉบับสมบูรณ์ส่งสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ และอัปโหลดข้อเสนอวิจัยผ่านระบบการจัดการวิจัย

#### ขั้นที่ ๒ : เตรียมทีม คน และสร้างความเข้าใจกับชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ทีมวิจัยมีการเตรียมความพร้อมในช่วงแรกโดยการประชุมสร้างความเข้าใจโครงการร่วมกันพร้อมจัดสรรบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการจัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกับสถานประกอบการร้านอาหาร ตลอดจนทีมวิจัยเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมของทีมวิจัยในการศึกษารวบรวมข้อมูลบริบทของสถานประกอบการในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น กิจกรรม และในช่วงที่ ๒ ได้แก่

### ๑) กิจกรรมประชุมทีมวิจัย

วัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงลักษณะโครงการวิจัยให้แก่ทีมวิจัย ที่ปรึกษาได้รับทราบ ชี้แจงลักษณะความร่วมมือของสถานประกอบการร้านอาหาร และมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ตลอดจนหาหรือเรื่องการจัดการด้านการเงิน การจัดการภายใน การแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ การคัดเลือกหัวหน้าทีมวิจัย และคัดเลือกตัวแทนทีมวิจัยไปอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมในการวิจัย

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจำนวน ๑๐ รูป/คน ประกอบด้วย ทีมวิจัย ที่ปรึกษา ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการวิจัย โดยจัดประชุมในช่วงเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๕ ณ ห้องประชุมคลินิกวิจัย วิทยาเขตขอนแก่น

### ๒) กิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเตรียมความพร้อมนักวิจัยในการศึกษาข้อมูล

วัตถุประสงค์เพื่อให้ทีมวิจัยมีความเข้าใจ สามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญและขั้นตอนการวิจัย สามารถแตกกรอบประเด็นในการศึกษาข้อมูล สามารถเลือกวิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลได้

ทีมวิจัย เข้าร่วมประชุมจำนวน ๑๐ รูป/คน โดยจัดประชุมในช่วงเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๕ ณ ห้องประชุมคลินิกวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

สาระการการประชุม เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญ ประโยชน์และขั้นตอนงานวิจัย การออกแบบการศึกษาข้อมูล และการแสดงตัวอย่าง เทคนิคการแตกกรอบประเด็นศึกษา และฝึกปฏิบัติการแตกกรอบประเด็นศึกษาเฉพาะกลุ่ม

### ๓) กิจกรรมเปิดโครงการวิจัย

วัตถุประสงค์กิจกรรม

๑. เพื่อให้ผู้ประกอบการร้านอาหาร ได้ทราบถึงเป้าหมายและผลที่คาดว่าจะสถานประกอบการร้านอาหารจะได้รับจากโครงการวิจัย

๒. คณะทีมวิจัยได้แนวทางและข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษา ผู้ประกอบการร้านอาหาร และผู้ทรงคุณวุฒิที่มาร่วมกิจกรรม

๓. ได้ชี้แจงทำความเข้าใจและขอความร่วมมือจากผู้ประกอบการร้านอาหารที่จะมีส่วนทำให้โครงการวิจัยประสบความสำเร็จ เช่น ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล และด้านอื่น ๆ เป็นต้น

๔. ทีมวิจัย ได้เรียนรู้การปรับกิจกรรมเวทีโดยเฉพาะทักษะ เทคนิค การตั้งคำถาม การดำเนินกิจกรรม การระดมความคิดจากผู้มาร่วมกิจกรรมซึ่งเป็นเพียงเป้าหมายรอง เป้าหมายหลักคือชี้แจงวัตถุประสงค์โครงการ ความคาดหวังและความร่วมมือจากสถานประกอบการร้านอาหาร

### ขั้นที่ ๓ : เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ทีมวิจัยได้ประชุมเพื่อออกแบบเครื่องมือวิจัย และหารือเกี่ยวกับการเก็บข้อมูล ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน และจัดทำรายงาน โดยจัดประชุมในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๕ และปฏิบัติการเก็บข้อมูลบริบทของสถานประกอบการ ข้อมูลสภาพปัญหาของสถานประกอบการ โดยใช้วิธีการจัดเวทีระดมความคิด การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์กลุ่ม สัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบเอกสารรายงานมาวิเคราะห์ที่มีแบบมีส่วนร่วมของทีมวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ขององค์ความรู้ เพื่อนำเสนอรายงานการวิจัยฉบับที่ ๑ กิจกรรมในช่วงนี้ ได้แก่

#### ๑) กิจกรรมศึกษาบริบทสถานประกอบการ/คัดเลือกสถานประกอบการต้นแบบ

มีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑. เพื่อให้ทีมวิจัย ที่ปรึกษา ได้ร่วมศึกษาบริบทของสถานประกอบการในด้านการบริหารเชิงระบบของสถานประกอบการ บริบทด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

๒. เจ้าของสถานประกอบการหรือผู้จัดการของสถานประกอบการ พนักงานเจ้าหน้าที่ ได้ร่วมถ่ายทอดความรู้บริบทของสถานประกอบการ ในด้านการบริหารเชิงระบบของสถานประกอบการ บริบทด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

#### ขั้นที่ ๔ : การสัมภาษณ์เชิงลึก

การใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบบันทึกการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ภายใต้รูปแบบการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกึ่งทางการ ดำเนินการสัมภาษณ์โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ถึงผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

๒. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล และนัดหมาย วัน เวลา เพื่อสัมภาษณ์

๓. ก่อนการเดินทางลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะประสานกำหนดวัน เวลา และสถานที่ที่จะสัมภาษณ์ และนำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้วิจัยจะศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จัดเตรียมและศึกษาการใช้อุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียง พร้อมอุปกรณ์สำรองในกรณีฉุกเฉิน จัดเตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อม และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกครั้ง

๔. ขณะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผล และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะดำเนินการสัมภาษณ์ ขออนุญาตบันทึกภาพเพื่อใช้ในการอ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่บันทึกเสียงไว้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยจะไม่บันทึกเสียงในช่วงนั้นทันที



๕. หลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสัมภาษณ์ทุกครั้ง ทำการถอดบทสัมภาษณ์ นำไปลงรหัสบทสัมภาษณ์ จัดทำดัชนีหัวเรื่องย่อยในบทสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์หน่วยข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ โดยลงข้อมูลทั้งหมดในรูปแบบตาราง ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### ขั้นที่ ๕ : การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะ โดยผู้วิจัยจะเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีหน้าที่โดยตรง ผู้ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการศึกษาการวิจัย ที่สังเคราะห์ขึ้นจากผลการวิจัยในเขตพื้นที่ทำการวิจัย เข้าร่วมสนทนา และแสดงความคิดเห็น ภายใต้บรรยากาศการมีส่วนร่วม และการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยใช้เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสามารถสังเคราะห์หาลักษณะร่วม และข้อสรุปประเด็นดังนี้

๑) เพื่อศึกษาการจัดการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๒) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๓) เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๔) ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปสรุปผลการวิจัยให้สมบูรณ์ต่อไป

### ขั้นที่ ๖ : การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น โดยใช้เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ และหาข้อสรุป จากผู้ที่เกี่ยวข้อง จากรูปแบบการพัฒนาที่สังเคราะห์ขึ้นจากผลการวิจัย เพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์หาลักษณะร่วม และถ่ายทอดความรู้สู่สถานประกอบการร้านอาหารต่อไป

### ขั้นที่ ๗ : การสรุปและจัดทำรายงาน

ทีมวิจัยจะจัดประชุมทีมวิจัยเพื่อสรุปผลการศึกษาและสรุปบทเรียนโครงการวิจัยนำเสนอผลการศึกษายกย่องผลสู่สถานประกอบการร้านอาหาร และจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

## ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น ๔ ส่วน ตามลำดับขั้นตอนการวิจัย ได้แก่

### ๓.๕.๑ การวิเคราะห์และสรุปข้อมูลจากการศึกษาเชิงเอกสาร

การวิเคราะห์และสรุปข้อมูลจากการศึกษาเชิงเอกสาร จากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการ โดยศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร กฎหมาย ระเบียบ บทความ และงานวิจัย ในหน่วยงาน ที่เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้นัยสำคัญของค่าในข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวคิดที่ปรากฏขึ้นตามประเด็นที่กำหนด และสรุปตามประเด็นของกรอบการวิจัย

### ๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์โดยการจำแนกถ้อยคำหรือข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับความเป็นไปได้ วิธีการและกลไกการพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น แล้วนำมาวิเคราะห์ตีความ และสังเคราะห์ ด้วยหลักแห่งเหตุผล อภิปรายถึงข้อเท็จจริงที่ค้นพบตามสภาพการณ์ปรากฏการณ์ ความสัมพันธ์ และประเด็นสำคัญ เพื่อหาลักษณะร่วม (Common Character) ของสถานประกอบการ ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น เพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

### ๓.๕.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ

การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการจัดการกลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ด้วยวิธีการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ลักษณะแบบมีส่วนร่วม และวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้วยกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท

### ๓.๕.๔ การวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผลจากการวิจัย

การวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผลจากการวิจัยทั้งจากผลการทำวิจัย ผลจากแบบสอบถาม ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยใช้วิธีการประมวลสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ทั้งหมดอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงการวิจัยให้เกิดความสมบูรณ์ถูกต้อง และเชื่อถือได้

โดยผู้วิจัย จะนำข้อมูลจากผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอน มาวิเคราะห์จัดรวบรวมข้อมูลพร้อมอธิบายความหมาย แล้วทำการสร้างข้อสรุป ด้วยวิธีวิเคราะห์แบบอุปนัย ตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากผลการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์โดยการจัดระบบจำแนกชนิดข้อมูล เปรียบเทียบและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อให้การสรุปข้อมูลผลการวิจัยเกิดความสมบูรณ์ สามารถนำมาตีความ สร้างข้อสรุปจากผลการวิจัย และนำผลงานวิจัยไปเผยแพร่สู่สาธารณะต่อไป

### ๓.๖ สรุปกระบวนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” สามารถสรุปกระบวนการวิจัยได้ ดังตารางที่ ๓.๒ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๒ แสดงวิธีการดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	ประเด็นที่มุ่งศึกษา	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ/แนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล	แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล
๑. เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	๑. สถานประกอบการต้นแบบในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	๑. เอกสารชั้นต้นชั้นรอง และหนังสือที่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME)	๑. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องจากเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ๒. การสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่เกี่ยวข้อง ๓. สืบค้นข้อมูลภาคสนามใช้แบบสำรวจข้อมูล ๔. ประชุมกลุ่มย่อยเพื่อตรวจสอบข้อมูลการพัฒนา	๑. วิเคราะห์โดยการพรรณนาและบรรยาย
๒. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	๑. กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	๑. แนวคิด ทฤษฎี และตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการของผู้ประกอบการ ๒. ข้อมูลจากบุคคลหน่วยงานและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการของผู้ประกอบการ	๑. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องจากเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ๒. การสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่เกี่ยวข้อง ๓. สืบค้นข้อมูลภาคสนาม ๔. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหากระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	๑. วิเคราะห์โดยการพรรณนาและบรรยาย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	ประเด็นที่มุ่งศึกษา	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือ/แนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล	แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล
๓. เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	๑. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	๑. แนวคิด ทฤษฎี และตัวอย่างการพัฒนาที่สร้างความเป็นเลิศ ๒. ข้อมูลจากบุคคล ชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	๑. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องจากเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ๒. การสัมภาษณ์เชิงลึก ๓. การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปผลการสนทนากลุ่ม เสนอพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	๑. วิเคราะห์โดยการพรรณนาและบรรยาย

## บทที่ ๔

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาผลกระทบการพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาผลกระทบการพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๔.๒ ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๔.๓ ผลการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

#### ๔.๑ ผลการศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

ผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนของสถานประกอบการร้านอาหารให้มีประสิทธิภาพกับองค์กรและเพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาองค์กรสู่การสร้างความเป็นเลิศให้กับสถานประกอบการซึ่งสามารถวิเคราะห์การดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

##### ๔.๑.๑ บริบทของสถานประกอบการ

สภาพแวดล้อมของสถานประกอบการเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องวางแผนการดำเนินงานและออกแบบแผนการจัดการองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร บทบาทที่สำคัญขององค์กรที่มีการปรับตัวและต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นบทบาทที่สำคัญที่องค์กรต้องสามารถออกแบบการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและมีวิธีการในการดำเนินการ<sup>๑</sup> ดังนั้น ความสำคัญ

---

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

ของการจัดการองค์กรจะส่งผลต่อสภาพของบริบทขององค์กรได้เป็นอย่างดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการขับเคลื่อนในการดำเนินการจึงเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงาน<sup>๒</sup> โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านอาหารได้ดังต่อไปนี้

### (๑) ลักษณะองค์กร

สถานประกอบการร้านอาหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นสถานประกอบการร้านอาหารที่ตั้งขึ้นอยู่ในช่วงระหว่าง ๔-๒๐ ปี<sup>๓</sup> ซึ่งบริบทที่ตั้งขึ้นใหม่และที่ตั้งเป็นเวลานานจึงมีความแตกต่างกัน ตามบริบทของสถานประกอบการ<sup>๔</sup> ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงานของสถานประกอบการจึงมีความแตกต่างกันออกไป<sup>๕</sup> และเทคนิคการบริหารของสถานประกอบการก็มีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ<sup>๖</sup>

### (๒) สภาพแวดล้อมขององค์กร

สถานประกอบการมีแนวทางและวิธีในการให้บริการ ที่แตกต่างกันออกไปและมีเทคนิควิธีในการให้บริการอย่างครบวงจรซึ่งสามารถอธิบายบทบาทของสถานประกอบการได้ดังต่อไปนี้

#### ร้านที่ ๑ Garden Seen Café

##### แนวทางการให้บริการ

มีแนวทางในการดำเนินการจัดการร้าน โดย การแบ่งสัดส่วนของการดำเนินงานออกเป็น ๓ ส่วน คือ ๑.แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ๒.แผนกครัว ๓.แผนกช่างทำความสะอาดโถกภัณฑ<sup>๗</sup>

##### วิธีการให้บริการ

ร้าน Garden Seen Café ได้มีวิธีการให้บริการ โดยพนักงานมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งทางร้านเน้นให้การเอาใจใส่ลูกค้าเป็นส่วนสำคัญของร้าน<sup>๘</sup> ซึ่งสามารถอธิบายบทบาทหน้าที่ของการให้บริการ ทางร้าน ได้ ดังต่อไปนี้

๑. บทบาทหน้าที่ของ แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ พนักงานแผนกนี้จะทำหน้าที่ ๒ ส่วน คือ ให้การต้อนรับและแจ้งให้ลูกค้าดูข้อมูลสินค้าผ่าน Application (แอฟพลิเคชั่น) ที่ทางร้านกำหนด โดยที่ทางร้านได้กำหนดให้ลูกค้า สั่งอาหารผ่าน Application (แอฟพลิเคชั่น) เท่านั้น เมื่อลูกค้าสั่งสินค้าเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ระบบจะแจ้งเตือนไปยังแผนกครัว

<sup>๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๔</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๘</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

๒. บทบาทหน้าที่ของ แผนกครัว ในการดำเนินการในครัว การจัดทำอาหารจะแบ่ง บทบาทหน้าที่ออกเป็น เชฟ และ ผู้ช่วยเชฟ ซึ่งมีเชฟในการจัดทำอาหารอยู่ ๑ ท่าน และผู้ช่วยเชฟอีก ๔ ท่าน ซึ่งแบ่งการดำเนินการออกเป็นหมวด ๆ คือ ผู้ช่วยเชฟ จะแบ่งออกเป็นแผนก ๆ คือ ต้ม ทอด นึ่ง ตำ โดยรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมาย

๓. บทบาทหน้าที่ของ แผนกล้างทำความสะอาดโถกภัณฑ มีหน้าที่ทำความสะอาดโถก ภัณฑทุกชนิดภายในร้าน<sup>๙</sup>

## ร้านที่ ๒ นอนนา คาเฟ่

### แนวทางการให้บริการ

มีแนวทางในการดำเนินการจัดการร้าน โดย การแบ่งการดำเนินการออก เป็น ๔ ส่วน คือ ๑. แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ๒. แผนกครัว ๓. แผนกให้บริการภายใน ๔. แผนกล้างทำความสะอาดโถก ภัณฑ<sup>๑๐</sup>

### วิธีการให้บริการ

วิธีการให้บริการที่สำคัญของ ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ออกเป็น ๔ ส่วนด้วยกัน และในแต่ละ บทบาทหน้าที่ได้ดำเนินการตามสัดส่วนตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คือ

๑. แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ร้านอาหารมีการให้บริการต้อนรับ วิธีการสั่งอาหารยังคงใช้เวลา การสั่งแบบข้อมูลภาพ และให้พนักงานจดบันทึกเพื่อสั่งอาหารตามรายการที่ลูกค้าได้สั่ง<sup>๑๑</sup>

๒. บทบาทหน้าที่ของ แผนกครัว ในการดำเนินการในครัว การจัดทำอาหารจะแบ่ง บทบาทหน้าที่ออกเป็น เชฟ และ ผู้ช่วยเชฟ ซึ่งมีเชฟในการจัดทำอาหารอยู่ ๑ ท่าน และผู้ช่วยเชฟอีก ๔ ท่าน ซึ่งแบ่งการดำเนินการออกเป็นหมวด ๆ คือ ผู้ช่วยเชฟ จะแบ่งออกเป็นแผนก ๆ คือ ต้ม ทอด นึ่ง ตำ โดยรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมาย<sup>๑๒</sup>

๓. แผนกให้บริการภายใน มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการลูกค้าที่ต้องการอาหารหรือ เครื่องดื่มเพิ่มเติม

๔. บทบาทหน้าที่ของ แผนกล้างทำความสะอาดโถกภัณฑ มีหน้าที่ทำความสะอาดโถก ภัณฑทุกชนิดภายในร้าน<sup>๑๓</sup>

<sup>๙</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๕.

<sup>๑๐</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๕.

<sup>๑๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๕.

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๕.

<sup>๑๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๕.

## ร้านที่ ๓ จิวัด

### แนวทางการให้บริการ

มีแนวทางในการดำเนินการจัดการร้าน โดย การแบ่งการดำเนินการออกเป็น ๖ ส่วน คือ ๑. แผนกต้อนรับ ๒. แผนกศูนย์กลางในการให้บริการ ๓. แผนกเสิร์ฟ ๔. แผนกส่งอาหาร ๕. แผนกครัว ๖. แผนกล้างทำความสะอาดโภคภัณฑ์<sup>๑๔</sup>

### วิธีการให้บริการ

๑. แผนกต้อนรับ มีบทบาทหน้าที่ในการให้การต้อนรับลูกค้า โดยเป็นผู้ประสานงานให้กับลูกค้ากับแผนกกลางในการให้บริการ เพื่อศูนย์บริการกลางได้จัดที่สำหรับให้บริการให้เหมาะสมกับจำนวนผู้รับบริการ และในการสั่งอาหารของลูกค้าได้ใช้การจดบันทึกข้อมูลเพื่อประสานกับแผนกศูนย์กลางในการให้บริการให้ประสานแผนกครัวตามลำดับ<sup>๑๕</sup>

๒. แผนกศูนย์กลางในการให้บริการ มีบทบาทหน้าที่ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดภายในร้าน ทั้งการเลือกที่นั่งให้เหมาะสมตามจำนวนของลูกค้า ตรวจสอบจำนวนที่นั่งที่ยังคงเหลือ และเป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องภายในร้าน เพื่อให้ทุกแผนกในมีบทบาทหน้าที่ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว<sup>๑๖</sup>

๓. แผนกเสิร์ฟ มีบทบาทหน้าที่ให้บริการเสิร์ฟอาหารให้กับลูกค้าผู้มารับบริการตามจุดต่าง ๆ ซึ่งทางร้านได้แบ่งจุดการให้บริการตามซุ้มที่รับผิดชอบ ออกเป็น ๑๐ โซน โซนละ ๘ คน ต้องทำหน้าที่รับผิดชอบตามโซนที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

๔. แผนกส่งอาหาร มีบทบาทหน้าที่ส่งอาหารจากแผนกครัว นำส่งให้กับแผนกเสิร์ฟตามโซนต่าง ๆ ซึ่งมีผู้รับผิดชอบ ๖ คนในการส่งอาหาร โดยใช้รถยนต์ไฟฟ้าในการจัดส่งอาหารตามโซนต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่แผนกเสิร์ฟตรวจสอบอาหารตามเมนู ให้ถูกต้องก่อนเสิร์ฟตามซุ้มในโซนที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง

๕. แผนกครัว มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำอาหาร ภายในร้าน ส่วนที่สำคัญของแผนกนี้มีเชฟในการทำอาหารทั้งหมด ๘ คน และผู้ช่วยเชฟ ๓๓ คน ซึ่งทำหน้าที่และบทบาทภายในครัว คือ ๑. แผนกต้ม ๒. แผนกผัด ๓. แผนกทอด ๔. แผนกย่าง ๕. แผนกยำ ๖. แผนกตำ ๗. แผนกอาหารอีสาน ๘. แผนกอาหารภาคกลาง ซึ่งแต่ละเมนูจะแบ่งกันอย่างชัดเจน และแต่ละแผนกได้จัดเตรียมวัตถุดิบพร้อมดำเนินการโดยทันทีเพื่อความรวดเร็วต่อการให้บริการลูกค้า

๖. แผนกล้างทำความสะอาดโภคภัณฑ์ มีหน้าที่ทำความสะอาดโภคภัณฑ์ทุกชนิดภายในร้าน<sup>๑๗</sup>

<sup>๑๔</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ก, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ค, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๑๖</sup> สัมภาษณ์ ๖๕จ, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ก, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.



## ร้านที่ ๔ สีนานวล คาเฟ่

### แนวทางการให้บริการ

มีแนวทางในการดำเนินการจัดการร้าน โดย การแบ่งสัดส่วนของการดำเนินงานออกเป็น ๓ ส่วน คือ ๑. แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ๒. แผนกครัว ๓. แผนกล้างทำความสะอาดโถกภัณฑ<sup>๑๘</sup>

### วิธีการให้บริการ

๑. แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ร้านอาหารมีการให้บริการต้อนรับ วิธีการสั่งอาหารยังคงใช้เวลา การสั่งแบบข้อมูลภาพ และให้พนักงานจดบันทึกเพื่อสั่งอาหารตามรายการที่ลูกค้าได้สั่ง<sup>๑๙</sup>

๒. บทบาทหน้าที่ของ แผนกครัว ในการดำเนินการในครัว การจัดทำอาหารจะแบ่ง บทบาทหน้าที่ออกเป็น เชฟ และ ผู้ช่วยเชฟ ซึ่งมีเชฟในการจัดทำอาหารอยู่ ๑ ท่าน และผู้ช่วยเชฟอีก ๔ ท่าน ซึ่งแบ่งการดำเนินการออกเป็นหมวด ๆ คือ ผู้ช่วยเชฟ จะแบ่งออกเป็นแผนก ๆ คือ ต้ม ทอด นึ่ง ตำ โดยรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมาย

๓. บทบาทหน้าที่ของ แผนกล้างทำความสะอาดโถกภัณฑ มีหน้าที่ทำความสะอาดโถก ภัณฑทุกชนิดภายในร้าน<sup>๒๐</sup>

## ร้านที่ ๕ ฉ วังปู

### แนวทางการให้บริการ

มีแนวทางในการดำเนินการจัดการร้าน โดย การแบ่งสัดส่วนของการดำเนินงานออกเป็น ๓ ส่วน คือ ๑.แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ๒.แผนกครัว ๓.แผนกล้างทำความสะอาดโถกภัณฑ<sup>๒๑</sup>

### วิธีการให้บริการ

๑. แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ร้านอาหารมีการให้บริการต้อนรับ วิธีการสั่งอาหารยังคงใช้เวลา การสั่งแบบข้อมูลภาพ และให้พนักงานจดบันทึกเพื่อสั่งอาหารตามรายการที่ลูกค้าได้สั่ง<sup>๒๒</sup>

๒. บทบาทหน้าที่ของ แผนกครัว ในการดำเนินการในครัว การจัดทำอาหารจะแบ่ง บทบาทหน้าที่ออกเป็น เชฟ และ ผู้ช่วยเชฟ ซึ่งมีเชฟในการจัดทำอาหารอยู่ ๑ ท่าน และผู้ช่วยเชฟอีก ๔ ท่าน ซึ่งแบ่งการดำเนินการออกเป็นหมวด ๆ คือ ผู้ช่วยเชฟ จะแบ่งออกเป็นแผนก ๆ คือ ต้ม ทอด นึ่ง ตำ โดยรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมาย

๓. บทบาทหน้าที่ของ แผนกล้างทำความสะอาดโถกภัณฑ มีหน้าที่ทำความสะอาดโถก ภัณฑทุกชนิดภายในร้าน<sup>๒๓</sup>

<sup>๑๘</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๑๙</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กฉ, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๒๐</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กช, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๒๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กญ, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๒๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กฏ, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๒๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

## ร้านที่ ๖ สวนคร่วมณี

### แนวทางการให้บริการ

มีแนวทางในการดำเนินการจัดการร้าน โดย การแบ่งสัดส่วนของการดำเนินงานออกเป็น ๓ ส่วน คือ ๑.แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ๒.แผนกครัว ๓.แผนกล้างทำความสะอาดโรคภัย<sup>๒๔</sup>

### วิธีการให้บริการ

๑. แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ร้านอาหารมีการให้บริการต้อนรับ วิธีการสั่งอาหารยังคงใช้เวลา การสั่งแบบข้อมูลภาพ และให้พนักงานจดบันทึกเพื่อสั่งอาหารตามรายการที่ลูกค้าได้สั่ง<sup>๒๕</sup>

๒. บทบาทหน้าที่ของ แผนกครัว ในการดำเนินการในครัว การจัดทำอาหารจะแบ่ง บทบาทหน้าที่ออกเป็น เชฟ และ ผู้ช่วยเชฟ ซึ่งมีเชฟในการจัดทำอาหารอยู่ ๑ ท่าน และผู้ช่วยเชฟอีก ๔ ท่าน ซึ่งแบ่งการดำเนินการออกเป็นหมวด ๆ คือ ผู้ช่วยเชฟ จะแบ่งออกเป็นแผนก ๆ คือ ต้ม ทอด นึ่ง ตำ โดยรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมาย

๓. บทบาทหน้าที่ของ แผนกล้างทำความสะอาดโรคภัย มีหน้าที่ทำความสะอาดโรค ภัยทุกชนิดภายในร้าน<sup>๒๖</sup>

## ร้านที่ ๗ ไร่ คีน ดิน

### แนวทางการให้บริการ

มีแนวทางในการดำเนินการจัดการร้าน โดย การแบ่งสัดส่วนของการดำเนินงานออกเป็น ๓ ส่วน คือ ๑.แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ๒.แผนกครัว ๓.แผนกล้างทำความสะอาดโรคภัย<sup>๒๗</sup>

### วิธีการให้บริการ

๑. แผนกต้อนรับ/เสิร์ฟ ร้านอาหารมีการให้บริการต้อนรับ วิธีการสั่งอาหารยังคงใช้เวลา การสั่งแบบข้อมูลภาพ และให้พนักงานจดบันทึกเพื่อสั่งอาหารตามรายการที่ลูกค้าได้สั่ง<sup>๒๘</sup>

๒. บทบาทหน้าที่ของ แผนกครัว ในการดำเนินการในครัว การจัดทำอาหารจะแบ่ง บทบาทหน้าที่ออกเป็น เชฟ และ ผู้ช่วยเชฟ ซึ่งมีเชฟในการจัดทำอาหารอยู่ ๑ ท่าน และผู้ช่วยเชฟอีก ๔ ท่าน ซึ่งแบ่งการดำเนินการออกเป็นหมวด ๆ คือ ผู้ช่วยเชฟ จะแบ่งออกเป็นแผนก ๆ คือ ต้ม ทอด นึ่ง ตำ โดยรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมาย

๓. บทบาทหน้าที่ของ แผนกล้างทำความสะอาดโรคภัย มีหน้าที่ทำความสะอาดโรค ภัยทุกชนิดภายในร้าน<sup>๒๙</sup>

<sup>๒๔</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กฐ, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๒๕</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๒๖</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๒๗</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๒๘</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๒๙</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

## (๓) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรร้านอาหาร ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑ ลักษณะโดยรวมของบุคลากรร้านอาหาร

ร้านอาหาร	แผนก ศูนย์กลาง ในการ ให้บริการ	แผนก ต้อนรับ/ เสิร์ฟ	แผนก ต้อนรับ	แผนก เสิร์ฟ	แผนก ส่ง อาหาร	แผนก ครัว	แผนก ล้างทำ ความ สะอาด โภค ภัณฑ์	แผนก ให้ บริการ ภายใน
ร้านที่ ๑ Garden Seen Café <sup>๓๐</sup>		๔				๔	๓	
ร้านที่ ๒ นอนนา คาเฟ่ <sup>๓๑</sup>		๖				๔	๒	
ร้านที่ ๓ จิวัด <sup>๓๒</sup>	๓		๖	๘๐	๖	๔๑	๕	
ร้านที่ ๔ สีนานวล คาเฟ่ <sup>๓๓</sup>		๑๕				๑๕	๓	
ร้านที่ ๕ ฉ วิ่งบู <sup>๓๔</sup>		๒๐				๕	๓	
ร้านที่ ๖ สวนคร่วมณี <sup>๓๕</sup>		๓				๔	๒	
ร้านที่ ๗ ไร่ คีน ดิน <sup>๓๖</sup>		๓				๒	๑	

<sup>๓๐</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๓๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๓๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กง, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๓๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๓๔</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กญ, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๓๕</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กฐ, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๓๖</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กณ, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

## (๔) ปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อภารกิจต่อองค์กร

## ตารางที่ ๔.๒ ปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อภารกิจต่อองค์กร

ปัจจัยหลัก	แผนก ศูนย์กลาง ในการ ให้บริการ	แผนก ต้อนรับ/ เสิร์ฟ	แผนก ต้อนรับ	แผนก เสิร์ฟ	แผนกส่ง อาหาร	แผนกครัว	แผนกล้าง ทำความสะอาด โถกภัณท์	แผนกให้ บริการ ภายใน
๑. มีแรงจูงใจในการทำงาน <sup>๓๗</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๒. การให้บริหารอย่าง มี <sup>๓๘</sup> ประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๓. สภาพแวดล้อมใน การ <sup>๓๙</sup> ทำงาน <sup>๔๐</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๔. มีระบบการ ให้บริการ <sup>๔๑</sup> กลางที่มี ประสิทธิภาพ	✓							
๕. บทบาทและหน้าที่ ที่ <sup>๔๒</sup> ได้รับมอบหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๖. ค่าตอบแทนและ <sup>๔๓</sup> สวัสดิการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

<sup>๓๗</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กญ, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๓๘</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กฐ, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๓๙</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๔๐</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กณ, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๔๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๔๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๔๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กช, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

## (๕) ร้านอาหาร มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญในการให้บริการ

ตารางที่ ๔.๓ ร้านอาหาร มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญในการให้บริการ

ร้านอาหาร	อาคารสถานที่	เทคโนโลยีและทรัพย์สินทางปัญญา	อุปกรณ์/สิ่งสนับสนุน
ร้านที่ ๑ Garden Seen Café <sup>๔๔</sup>	๑. โดมที่จัดเลี้ยง ๒. อาคารอาหาร ๒ หลัง ๓. ชุ้ม อาหาร ๕ ชุ้ม ๔. ห้องทำอาหาร ๑ หลัง ๕. ห้องน้ำชาย หญิง ๑ หลัง	๑. ระบบการส่งผ่าน Application (แอปพลิเคชัน) ๒. เว็บไซต์ร้าน ๓. ช่องทางการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์	คอมพิวเตอร์ตรวจสอบผ่านระบบออนไลน์
ร้านที่ ๒ นอนนา คาเฟ่ <sup>๔๕</sup>	๑. อาคารอาหาร ๒ หลัง ๒. ชุ้ม อาหาร ๘ ชุ้ม ๓. ห้องทำอาหาร ๑ หลัง ๔. ห้องน้ำชาย หญิง ๑ หลัง	๑. ช่องทางการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์	คอมพิวเตอร์ตรวจสอบ
ร้านที่ ๓ จิวัด <sup>๔๖</sup>	๑. จุดให้บริการกลาง ๑ ห้อง ๒. ห้องอาหารรับรองใหญ่ ๒ หลัง ๓. ชุ้มอาหาร ๕๐ ชุ้ม ๔. ห้องทำอาหาร ๒ หลัง ๕. ชุ้มพนักงานเสิร์ฟ ๑๐ ชุ้ม ๖. ห้องน้ำชาย หญิง ๓ หลัง	๑. ช่องทางการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์	คอมพิวเตอร์ตรวจสอบ
ร้านที่ ๔ สีนานวล คาเฟ่ <sup>๔๗</sup>	๑. อาคารอาหาร ๒ หลัง ๒. ห้องทำอาหาร ๑ หลัง ๓. ห้องน้ำชาย หญิง ๑ หลัง	๑. ช่องทางการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์	คอมพิวเตอร์ตรวจสอบ
ร้านที่ ๕ ณ วังปู้ <sup>๔๘</sup>	๑. อาคารอาหาร ๒ หลัง ๒. ห้องทำอาหาร ๑ หลัง ๓. ห้องน้ำชาย หญิง ๑ หลัง	๑. ช่องทางการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์	คอมพิวเตอร์ตรวจสอบ

<sup>๔๔</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๔๕</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๔๖</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กง, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๔๗</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.<sup>๔๘</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กญ, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

ร้านอาหาร	อาคารสถานที่	เทคโนโลยีและทรัพย์สินทางปัญญา	อุปกรณ์/สิ่งสนับสนุน
ร้านที่ ๖ สวนครัว มณี <sup>๔๙</sup>	๑. อาคารอาหาร ๓ หลัง ๒. ชุ้ม อาหาร ๗ ชุ้ม ๓. ห้องทำอาหาร ๑ หลัง ๔. ห้องน้ำชาย หญิง ๑ หลัง	๑. ช่องทางการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์	คอมพิวเตอร์ ตรวจสอบ
ร้านที่ ๗ ไร่ คีน ดิน <sup>๕๐</sup>	๑. อาคารอาหาร ๒ หลัง ๒. ชุ้ม อาหาร ๑๕ ชุ้ม ๓. ห้องทำอาหาร ๑ หลัง ๔. ห้องน้ำชาย หญิง ๑ หลัง	๑. ช่องทางการติดต่อผ่านสื่อออนไลน์	คอมพิวเตอร์ ตรวจสอบ

(๖) ร้านอาหารดำเนินการกิจการภายใต้ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่สำคัญ

ตารางที่ ๔.๔ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่สำคัญ

ด้าน	กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่สำคัญ
๑. อาชีวอนามัยและความปลอดภัย <sup>๕๑</sup>	๑. พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ (PDPA) ๒. กฎกระทรวงสาธารณสุข เรื่องสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร พ.ศ. ๒๕๖๑ ๓. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ๒๕๔๑ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม
๒. มาตรฐานร้านอาหาร <sup>๕๒</sup>	๑. พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๓๕ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๖๐

๔.๑.๒ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(๑) ร้านอาหารได้ออกแบบโครงสร้างของการดำเนินการจัดทำร้าน โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ร้านที่ ๑ Garden Seen Café เป็นเจ้าของกิจการและผู้จัดการ<sup>๕๓</sup>

ร้านที่ ๒ นอนนา คาเฟ่ เจ้าของกิจการ ๒ คน ผู้จัดการ ๑ คน<sup>๕๔</sup>

<sup>๔๙</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กฐ, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕๐</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กณ, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕๔</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

ร้านที่ ๓ จี๊วด เจ้าของกิจการ ๒ คน ทีมบริหาร ๔ คน ผู้จัดการ ๑ คน ผู้ช่วยผู้จัดการ ๑ คน<sup>๕๕</sup>

ร้านที่ ๔ สีนานวล คาเฟ่ เจ้าของกิจการ ๑ คน ผู้จัดการ ๑ คน<sup>๕๖</sup>

ร้านที่ ๕ ฉ วังปู เจ้าของกิจการ ๑ คน ผู้จัดการ ๑ คน<sup>๕๗</sup>

ร้านที่ ๖ สวนคร่วมณี เป็นเจ้าของกิจการและผู้จัดการ<sup>๕๘</sup>

ร้านที่ ๗ ไร่ คีน ดิน เป็นเจ้าของกิจการและผู้จัดการ<sup>๕๙</sup>

**ร้านอาหาร** ได้จำแนกลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความต้องการ/ความคาดหวังของแต่ละกลุ่มตามตารางดังต่อไปนี้ **ลูกค้า:** ๑. ต้องการได้รับการบริการที่รวดเร็ว ๒. เมนูอาหารต้องหลากหลาย พร้อมด้วยรสชาติที่อร่อย ๓. เสียงภายในร้านต้องไม่ดังจนเกินไป ๔. การเอาใจใส่ที่ดีของพนักงาน ๕. ความสะอาดภายในร้าน ๖. บรรยากาศที่ดี<sup>๖๐๖๑</sup>

**(๒) สถานการณ์ขององค์กร** การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน<sup>๖๒</sup>

**ตารางที่ ๔.๕** สถานภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ปัจจัย	ผลต่อสถานการณ์การแข่งขัน	โอกาสการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ
จำนวนร้านอาหารที่เพิ่มมากขึ้น	ออกแบบร้านให้มีมาตรฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	มีเครือข่ายในธุรกิจ เพื่อเพิ่มความแตกต่างให้กับการแข่งขัน

**(๓) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน**

ร้านอาหาร ออกแบบแผนการดำเนินงาน ๒ ส่วน ๑.ระดับการจัดการภายในองค์กร โดยใช้การพัฒนาระบบขององค์กร ๒. ระดับการให้บริการของสถานศึกษา เทคนิคการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ<sup>๖๓</sup>

<sup>๕๕</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ก, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕๖</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ข, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕๗</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ค, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕๘</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ง, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๕๙</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ฉ, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖๐</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ก, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ก, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ก, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕ก, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

### ๔.๑.๓ ค่านิยมและแนวทางในบริบทของสถานประกอบ

#### (๑) การมีมุมมองเชิงระบบของสถานประกอบการร้านอาหาร

ผู้ประกอบการร้านอาหารมีวิธีในการบริหารจัดการด้วยประสบการณ์ที่เคยศึกษามา ซึ่งการดำเนินงานอาจไม่เป็นระบบโดยภาพรวม แต่ใช้วิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ลองผิดถูกและแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์นั้น<sup>๖๔</sup> ซึ่งไม่สามารถสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานหลักของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบได้<sup>๖๕</sup> ทำให้ไม่เกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติการของสถานประกอบการ และส่งผลกระทบต่อการบูรณาการต่อการดำเนินงานของสถานประกอบการนั้น ๆ<sup>๖๖</sup> อย่างมีความชัดเจนส่งผลกระทบต่อการเชื่อมโยงการบริหารงานโดยภาพรวมของสถานประกอบการ<sup>๖๗</sup>

#### (๒) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของสถานประกอบการร้านอาหาร

ผู้ประกอบการร้านอาหารไม่ได้ออกแบบวิสัยทัศน์ในการดำเนินการของสถานประกอบการ ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตของสถานประกอบการร้านอาหาร ทำให้ขาดการกระตุ้นให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ได้ภายใต้สถานประกอบการนั้น ๆ<sup>๖๘</sup> ขาดแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ<sup>๖๙</sup> บทบาทในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่ดำเนินการน้อย ทำให้ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารภายในสถานประกอบการ การสร้างแรงจูงใจมีน้อย<sup>๗๐</sup> ซึ่งสถานประกอบการพัฒนาการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในภาวะการณ์ปัจจุบัน<sup>๗๑</sup>

#### (๓) ความเป็นเลิศที่มุ่งลูกค้าของสถานประกอบการร้านอาหาร

สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการเอาใจใส่กับลูกค้า พยายามปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารตามสถานการณ์ แต่ขาดระบบกลไกอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงาน<sup>๗๒</sup> ซึ่งภาพรวมของการดำเนินการ ลูกค้าเกิดความประทับใจในการใช้บริการ<sup>๗๓</sup> หากสถานประกอบการเพิ่มระบบแลกลไกในการดำเนินการอย่างเป็นระบบในลักษณะมุมมองเชิงระบบเข้ามาเพิ่มเติมจะส่งผลดีโดย

<sup>๖๔</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖๕</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖๖</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กฐ, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖๗</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖๘</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๖๙</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กญ, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗๐</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กณ, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.



ภาพรวมต่อการให้บริการลูกค้าด้วยความพึงพอใจ ส่งผลต่อการมาใช้บริการของสถานประกอบการเพิ่มมากขึ้นในอนาคต<sup>๗๔</sup>

#### (๔) การให้ความสำคัญกับคนของสถานประกอบการร้านอาหาร

สถานประกอบการให้ความสำคัญกับพนักงานของสถานประกอบการ โดยการสร้างความผูกพัน และมีความยืดหยุ่นในกรณีที่มีความจำเป็นและความเหมาะสมตามสถานการณ์<sup>๗๕</sup> บทบาทที่หน้าสนใจของสถานประกอบการ คือ การให้รางวัลต่อแทนหรือโบนัสแก่พนักงานในขณะที่มีกลุ่มลูกค้าเข้าใช้บริการเป็นจำนวนมาก ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายก็จะเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ สถานประกอบการที่มีขนาดใหญ่จะมีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ<sup>๗๖</sup> ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุตามวัตถุประสงค์ในสถานการณ์นั้น ๆ แต่วิธีแก้ไขเชิงโครงสร้างยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานประกอบการตามที่ตั้งไว้ ดังนั้น สถานประกอบการต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับบริบทหรือบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย<sup>๗๗</sup>

#### (๕) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวของสถานประกอบการร้านอาหาร

สถานประกอบการยังมีบทบาทในการรวมกันเป็นทีมเพื่อสร้างการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้น ๆ มีค่าพื้นฐานที่น้อยมาก<sup>๗๘</sup> วิธีการในการยกระดับของสถานประกอบการต้องมีการออกแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ให้มีมุมมองที่หลากหลายเพื่อบูรณาการปรับใช้ภายในสถานประกอบการนั้น ๆ เพราะจะเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดของสถานประกอบการนั้น ๆ ในอนาคตอีกด้วย<sup>๗๙</sup>

#### (๖) การมุ่งเน้นความสำเร็จของสถานประกอบการร้านอาหาร

เป้าหมายของการดำเนินงานของสถานประกอบการมีความชัดเจน คือ การมุ่งผลกำไรในการทำธุรกิจ สิ่งที่สถานประกอบการพึงให้ความสำคัญ คือ ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสทางการตลาดที่มีการผันแปรอยู่ตลอดเวลา<sup>๘๐</sup> หากสถานประกอบการปรับตัวพฤติกรรมโดยไม่มุ่งเน้นเฉพาะเป้าหมายเพียงอย่างเดียว คือ เพิ่มเทคนิคที่หลากหลายในการขับเคลื่อนสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และเกิดความแตกต่างในสถานประกอบการนั้น ๆ ได้ซึ่งจะส่งผลให้สถาน

<sup>๗๔</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กณ, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗๕</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗๖</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗๗</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กฐ, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗๘</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๗๙</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กง, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๘๐</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กช, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

ประกอบการมีเป้าหมายที่สำเร็จและต่อยอดจากสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้สถานประกอบการนั้น ๆ ได้<sup>๘๑</sup>

(๗) การจัดการเพื่อนวัตกรรมของสถานประกอบการร้านอาหาร

ผู้ประกอบการมีการจัดการในเชิงของนวัตกรรมมีน้อยมาก เพราะในทางเทคนิคของผู้ประกอบการมีความรู้ที่แตกต่างกัน<sup>๘๒</sup> เพียงแค่อาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาในการดำเนินการในกิจกรรม สิ่งที่ควรสนับสนุน คือ การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการพัฒนาการเรียนรู้เชิงระบบของกิจการ ด้วยวิธีที่หลากหลายในการดำเนินกิจกรรม เช่น การศึกษาดูงาน ปรับรูปแบบเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการให้ใหม่ขึ้น หากเปรียบเทียบที่เหนือกว่าที่การพัฒนาสถานประกอบการที่หลากหลายมิติ เช่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น<sup>๘๓</sup>

(๘) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริงของสถานประกอบการร้านอาหาร

ผู้ประกอบการมีฐานข้อมูลที่หลากหลายขึ้นอยู่กับแต่ละสถานประกอบการมีเทคนิคในการติดตามลูกค้าอย่างไร มีการประเมินลูกค้ามากน้อยต่างกันเช่นเดียวกัน และกฎระเบียบต่างๆ ของสถานประกอบการในแต่ละที่ก็มีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทของสถานประกอบการ<sup>๘๔</sup> ซึ่งเกิดจากเทคนิควิธีของผู้ประกอบการนั้น ๆ เป็นสำคัญในการบริหาร ทำให้ระบบข้อมูลหรือแนวทางการตัดสินใจของสถานประกอบการไม่ไปในทิศทางเดียวกัน<sup>๘๕</sup> ส่งผลให้ในแต่ละสถานที่ของสถานประกอบการร้านอาหารมีลูกค้าที่แตกต่างกันออกไปตามความสนใจและความพอใจของลูกค้าที่ใช้บริหาร หากสถานประกอบการมีเทคนิคการดำเนินการในการจัดการข้อมูลโดยมีระบบกลไกในการดำเนินการจะเป็นตัววัดความสำเร็จของสถานประกอบการนั้น ๆ ได้ดียิ่งขึ้นในอนาคต<sup>๘๖</sup>

(๙) การสร้างประโยชน์ให้กับสังคมของสถานประกอบการร้านอาหาร

ผู้ประกอบการร้านอาหารยังมีการส่งเสริมประโยชน์เพื่อช่วยสังคมน้อย แต่หากมีการสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสร้างประโยชน์ให้กับสังคมบริเวณใกล้เคียงของสถานประกอบการจะเป็นช่วยกระตุ้นเชิงเทคนิคในการทำธุรกิจของสถานประกอบการให้เกิดความสนใจ<sup>๘๗</sup> บอกต่อและเป็นการเกื้อหนุนสังคมใกล้เคียง ทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายการพัฒนาเชิงธุรกิจซึ่งจะส่งผลกระทบต่อและเป็นเชิงบวกให้กับสถานประกอบการในอนาคตได้<sup>๘๘</sup>

<sup>๘๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กญ, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๘๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กง, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๘๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กณ, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๘๔</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กก, เมื่อวันที่ ๑๔ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๘๕</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๘๖</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กญ, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๘๗</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กณ, เมื่อวันที่ ๒๐ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๘๘</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

#### (๑๐) จริยธรรมและความโปร่งใสของสถานประกอบการร้านอาหาร

ผู้ประกอบการร้านอาหารให้ความสำคัญกับจริยธรรมในการให้บริการและความโปร่งใสถูกต้องของสถานประกอบการ เพราะหากขาดจริยธรรมที่ดีและความโปร่งใสในการให้บริการ กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการก็อาจลดลงได้ตามจำนวน<sup>๘๙</sup> แต่หากสถานประกอบการมีความโปร่งใสในการให้บริการ กลุ่มลูกค้าก็จะมาใช้บริการซ้ำอีกในอนาคต เช่น การกำหนดอัตราสินค้าให้สอดคล้องกับท้องตลาด รวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ในการให้บริการแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ<sup>๙๐</sup>

#### (๑๑) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ของสถานประกอบการร้านอาหาร

ผลิตภัณฑ์ของสถานประกอบการถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สถานประกอบการต้องให้ความสำคัญ เพราะสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมของการให้บริการของลูกค้าที่มาใช้บริการ หากผลิตภัณฑ์สินค้าของสถานประกอบการไม่มีคุณภาพ<sup>๙๑</sup> ก็จะส่งผลกระทบต่อสถานประกอบการ เช่นเดียวกัน ดังนั้น สถานประกอบการทุกที่จึงให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มาใช้บริการ เพราะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสถานประกอบการ รวมถึงพนักงานในสถานประกอบการ ได้รับผลลัพธ์ที่แตกต่าง ทั้งยังยกระดับสถานประกอบการให้มีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงขึ้นทุก ๆ วัน<sup>๙๒</sup> ดังนั้น สถานประกอบการจึงมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเชิงของคุณค่าการให้บริการที่สำคัญให้กับลูกค้า เพื่อสร้างผลลัพธ์ใหม่อยู่เสมอให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง<sup>๙๓</sup>

### ๔.๒ ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

กระบวนการในการดำเนินการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหารที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีศักยภาพในการดำเนินการโดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

#### ๔.๒.๑ การนำองค์กร

##### ๑. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงของสถานประกอบการ

ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ รวมถึงการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม ผู้ประกอบการต้องดำเนินการในการสื่อสาร และสร้างความผูกพันกับบุคลากร แสดงบทบาทตัวตนในการจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา สื่อสารให้ทราบการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นของสถานประกอบการ ควรสร้าง

<sup>๘๙</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

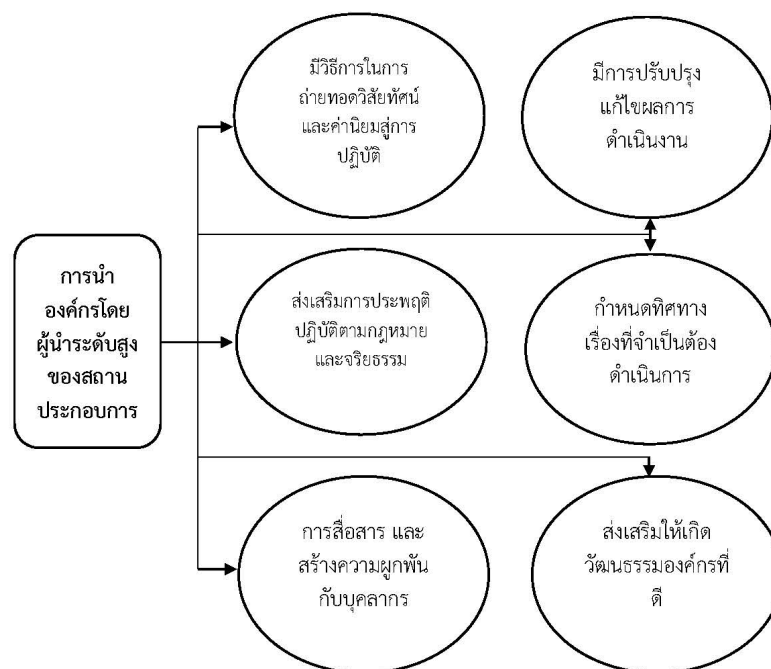
<sup>๙๐</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กฐ, เมื่อวันที่ ๑๙ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๙๑</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กญ, เมื่อวันที่ ๑๘ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๙๒</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กข, เมื่อวันที่ ๑๖ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

<sup>๙๓</sup> สัมภาษณ์ ๖๕กค, เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕.

สภาพแวดล้อมในการดำเนินการเพื่อให้สถานประกอบการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยวิธีการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุตามการจัดการขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีเทคนิควิธีการที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน กำหนดทิศทางเรื่องที่จะต้องดำเนินการ มีวิธีการในการตั้งความคาดหวังของผลลัพธ์ที่มีผลต่อการดำเนินการ แสดงให้เห็นถึงทิศทางและผลที่อาจเกิดขึ้นต่อผลการดำเนินการของสถานประกอบการ สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้

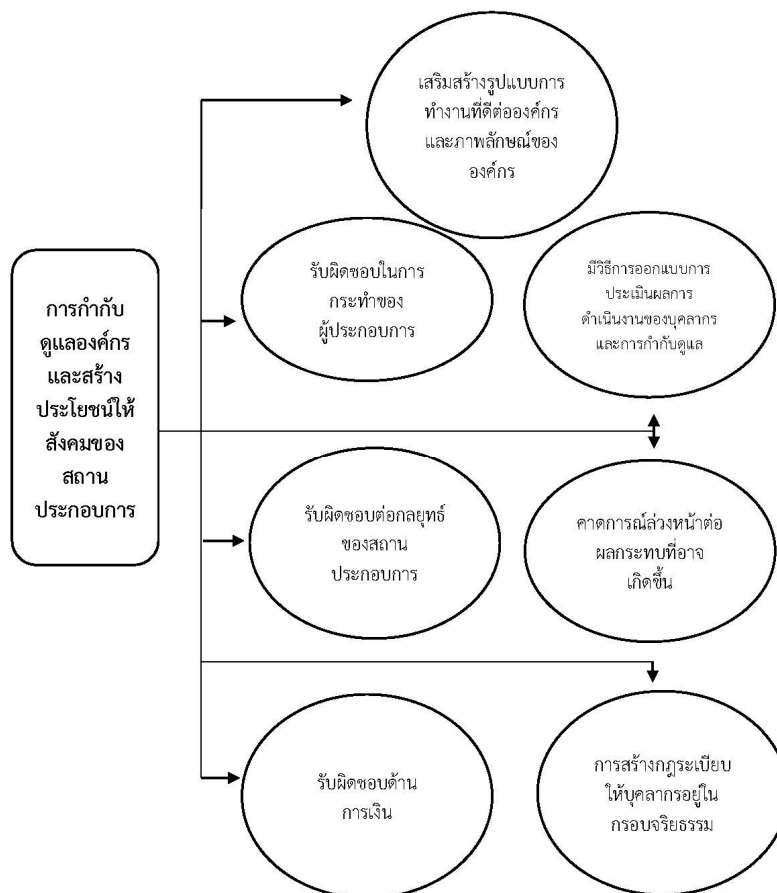


แผนภาพที่ ๔.๑ ความเชื่อมโยงการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงของสถานประกอบการ

## ๒. การกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคมของสถานประกอบการ

ในการดำเนินการกำกับดูแลของสถานประกอบการผู้ประการต้องมี ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้ประกอบการ ความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ของสถานประกอบการ ความรับผิดชอบต่อการเงิน ความโปร่งใสในการดำเนินการ การประเมินผลการวิเคราะห์ผลการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการปกป้องผลประโยชน์ และการสืบทอดตำแหน่งที่กิจการ ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องมีวิธีการออกแบบการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร และการกำกับดูแล เพื่อพัฒนาปรับปรุงสถานประกอบการ ทั้งระบบการนำองค์กรของสถานประกอบการและทิศทางระบบการจัดการของบุคลากรในอนาคต และทิศทางในการดำเนินการที่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสถานประกอบการ และต้องคาดการณ์ล่วงหน้าต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานของบุคลากรในอนาคต และควรมีวิธีในการเตรียมการในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้สำเร็จสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะสามารถจะดำเนินการได้ มีตัววัดที่สำคัญในการดำเนินการให้เกิดทิศทางในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนในการดำเนินการที่สอดคล้องกับการบริหารองค์กรที่ดี รวมถึงการสร้าง

กฎระเบียบให้บุคลากรอยู่ในกรอบจริยธรรมและการดำเนินการที่เสริมสร้างรูปแบบการทำงานที่ดีที่สุดขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



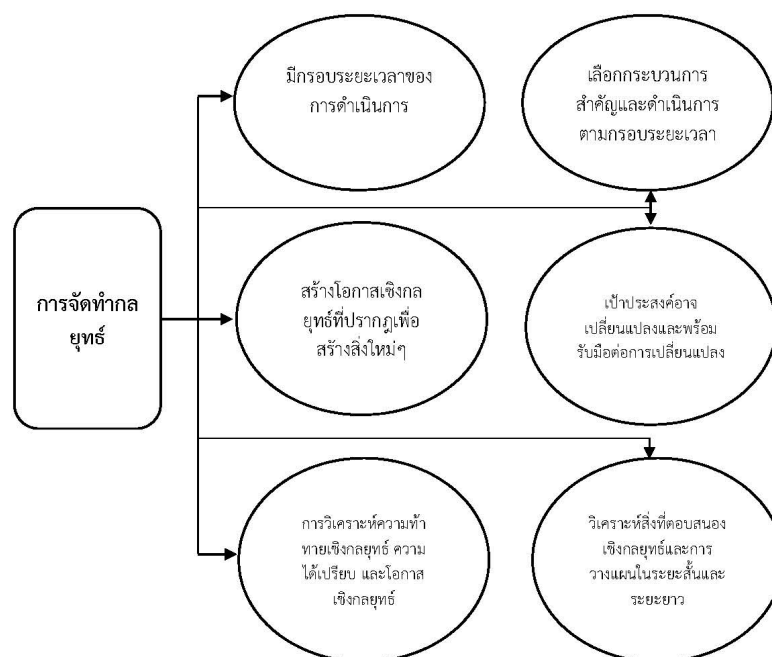
แผนภาพที่ ๔.๒ ความเชื่อมโยงการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคมของสถานประกอบการ

๔.๒.๒ กลยุทธ์

๑. การจัดทำกลยุทธ์

ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการสร้างกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานประกอบการ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ กรอบระยะเวลาของการดำเนินการ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อพลิกโฉมของสถานประกอบการ และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ปรากฏเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้สถานประกอบการและสร้างมิติใหม่ของการดำเนินการของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการควรมีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการและสิ่งที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตามสถานการณ์ของสังคม ระเบียบ ข้อกฎหมายต่าง ๆ ภายในสังคม ควรตัดสินใจและเลือกกระบวนการสำคัญที่จะดำเนินการโดยบุคลากรของสถานประกอบการและกระบวนการนั้นจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับลูกค้าและสร้างคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ ดำเนินการกำหนด

ตารางเวลาจะดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานประกอบการ และเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของสถานประกอบการอาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สถานประกอบการต้องมีวิธีการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และวิเคราะห์สิ่งที่ตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ และมีความสมดุลระหว่างการวางแผนสถานประกอบการในระยะสั้นและระยะยาว สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้

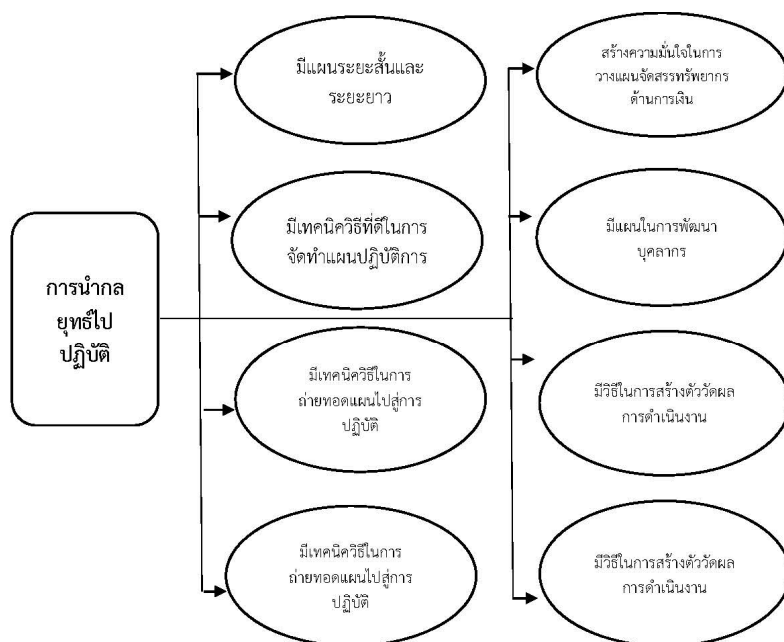


แผนภาพที่ ๔.๓ ความเชื่อมโยงการจัดทำกลยุทธ์

## ๒. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรออกแบบแผนระยะสั้นและระยะยาวของสถานประกอบการ และควรให้ความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ และมีเทคนิควิธีที่ดีในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสู่การปฏิบัติที่ดีของบุคลากรภายในสถานประกอบการ โดยมีเทคนิควิธีในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรภายในสถานประกอบการได้รับทราบและดำเนินการอย่างเป็นระบบ และผู้ประกอบการต้องสร้างความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนให้กับสถานประกอบการ ทั้งนี้ควรสร้างความมั่นใจในการวางแผนจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน และ ด้านการดำเนินงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางงานดำเนินงาน พร้อมใช้งานและสนับสนุนเพื่อให้สอดคล้องต่อแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างความสำเร็จและให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการต้องมีแผนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรในอนาคต ควรมีวิธีในการสร้างตัววัดผลการดำเนินงานให้มีทิศทางในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีวิธีการในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว หากพบว่าผล

การดำเนินการมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการต้องมีวิธีในการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินการนั้น ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานของสถานประกอบการ สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้

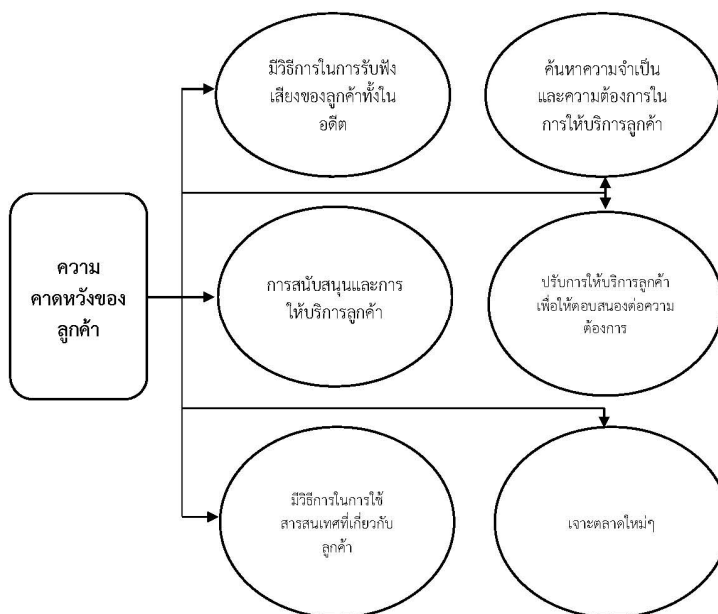


แผนภาพที่ ๔.๔ ความเชื่อมโยงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

### ๔.๒.๓ ลูกค้า

#### ๑. ความคาดหวังของลูกค้า

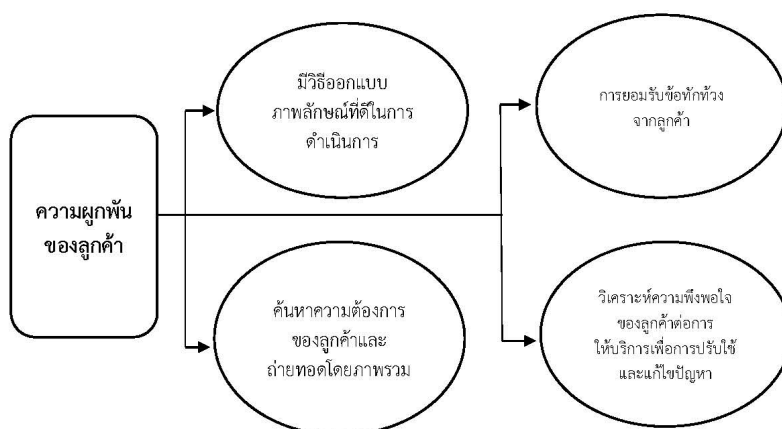
ผู้ประกอบการร้านอาหารควรมีวิธีการในการรับฟังเสียงของลูกค้าทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมีและทั้งของคู่แข่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการลูกค้า ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องมีวิธีการในการใช้สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน และการคาดการณ์ลูกค้าในอนาคต กำหนดทิศทางให้ลูกค้าที่ให้ความสำคัญและเชิญชวนมาใช้บริการในสถานประกอบการมากขึ้น ค้นหาความจำเป็นและความต้องการในการให้บริการลูกค้า กำหนดปรับการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า และเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เจาะตลาดใหม่ ๆ และการสร้างโอกาสขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๕ ความเชื่อมโยงความคาดหวังของลูกค้า

๒. ความผูกพันของลูกค้า

ผู้ประกอบการร้านอาหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อออกแบบภาพลักษณ์ที่ดีในการดำเนินการ และทำให้เกิดความคาดหวังต่อการรับบริการในคราวถัดไป ค้นหาความต้องการของลูกค้า และถ่ายทอดความต้องการดังกล่าวไปสู่กลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มทุกกระบวนการในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงการยอมรับข้อบกพร่องจากลูกค้า เสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีให้กับกลุ่มลูกค้าวิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า และนำข้อมูลเสียงของลูกค้ามาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาโดยภาพรวม เพื่อการพัฒนาของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๖ ความเชื่อมโยงความผูกพันของลูกค้า

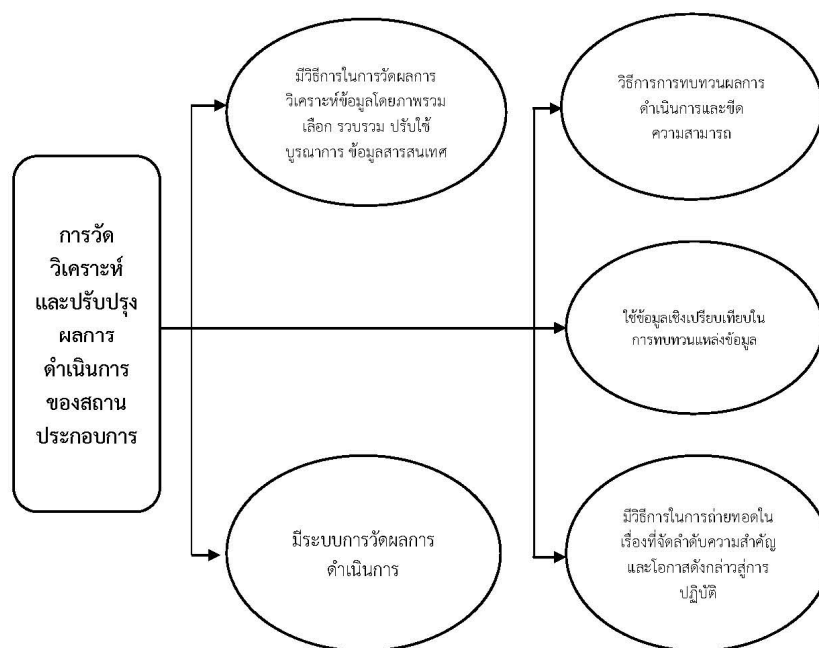


#### ๔.๒.๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

##### ๑. การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานประกอบการ

ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการวัดผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมของสถานประกอบการ และเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมของสถานประกอบการ และติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการที่ผู้ประกอบการได้วางแผนการดำเนินการไว้อย่างเป็นระบบ ผู้ประกอบการต้องมีข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเป็นการสนับสนุนการตัดสินใจในสถานประกอบการนั้น ๆ ต้องมีระบบการวัดผลการดำเนินการของสถานประกอบการที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกของสถานประกอบการที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือสิ่งที่ไม่ได้คาดคิด และข้อมูลที่ทันสมัยที่มาสร้างความเปลี่ยนแปลงกับสถานประกอบการ

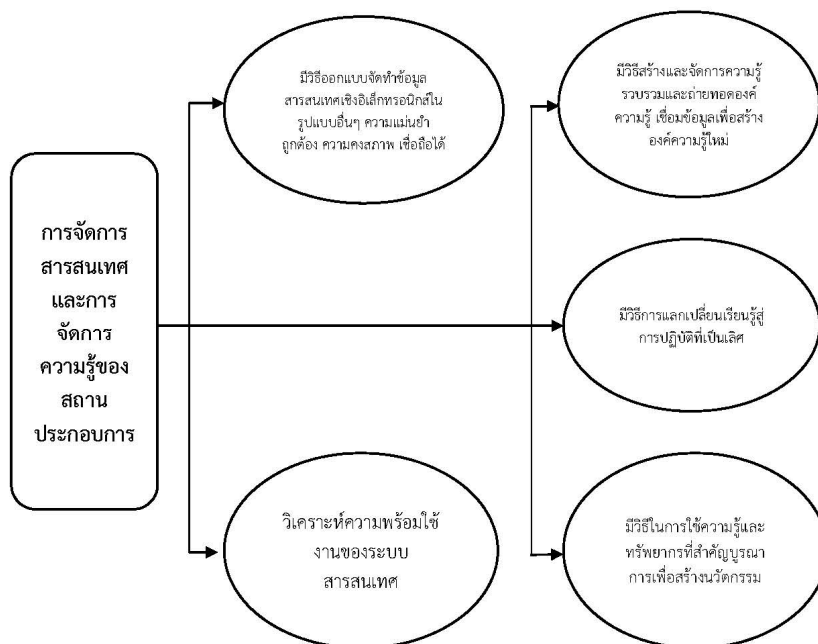
ผู้ประกอบการควรมีวิธีการการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถานประกอบการ และใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของสถานประกอบการ รวมถึงการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนแหล่งข้อมูลเหล่านั้น และทำการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการทบทวนและทำให้มีความมั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ เช่น การประเมินความสำเร็จของสถานประกอบการ ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าของการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานประกอบการ รวมถึงการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่สถานประกอบการดำเนินการ อยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีวิธีการในการทบทวนผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถานประกอบการ และควรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ นำไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของสถานประกอบการ และมีวิธีการในการถ่ายทอดในเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวสู่การปฏิบัติ ไปยัง คณะทำงานและระดับปฏิบัติ สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๗ ความเชื่อมโยงการวัดวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานประกอบการ

## ๒. การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ของสถานประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องมีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศของสถานประกอบการร้านอาหาร ออกแบบจัดทำข้อมูลสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้สถานประกอบการมีความมั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง ความคงสภาพ เชื่อถือได้และระบบสารสนเทศนั้นเป็นปัจจุบัน ต้องวิเคราะห์ความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศเหล่านั้นว่ามีความพร้อมใช้งานมากน้อยเพียงใด และมีรูปแบบการใช้งานที่ง่ายและทันการสำหรับบุคลากร กับลูกค้า และต้องมีวิธีการสร้างความเชื่อถือและใช้งานได้ง่ายสถานประกอบการต้องสร้างและจัดการความรู้ของสถานประกอบการ ประกอบด้วยรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ผลิตและเชื่อมความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ถ่ายทอดองค์ความรู้ของสถานประกอบการให้กับบุคลากรได้รับทราบ และรวบรวมองค์ความรู้เพื่อวิเคราะห์เป็นการต่อยอดการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ และต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานประกอบการ ด้วยการค้นหาข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ ที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น เพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับสถานประกอบการ และต้องมีวิธีการใช้ความรู้และทรัพยากรที่สำคัญของสถานประกอบการ เพื่อให้ข้อมูลการเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานประกอบการนั้น สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๘ ความเชื่อมโยงการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ของสถานประกอบการ

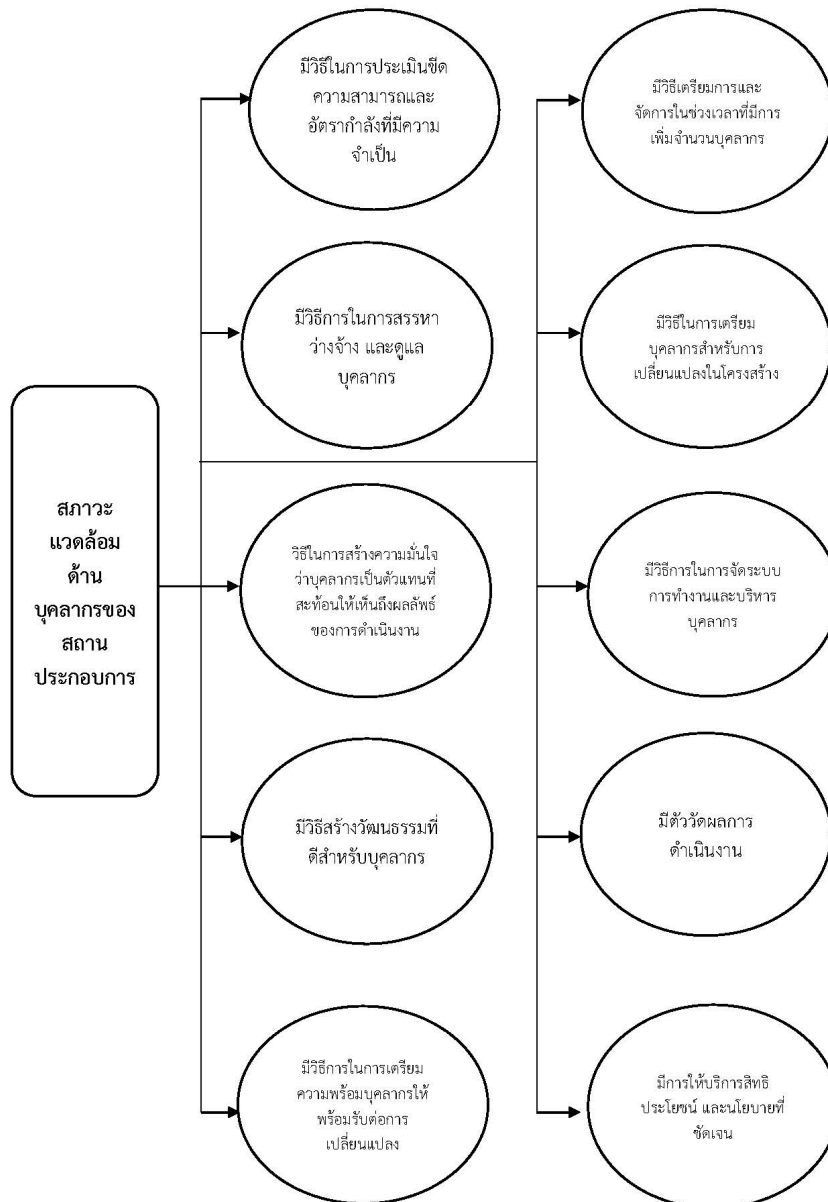
#### ๔.๒.๕ บุคลากร

##### ๑. สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรของสถานประกอบการ

สถานประกอบการต้องมีวิธีในการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังที่มีความจำเป็นของสถานประกอบการ ด้วยการประเมิน ทักษะ สมรรถนะ เอกสาร/หลักฐานการรับรองผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของบุคลากรเป็นรายบุคคล ที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะของงานภายใต้สถานประกอบการและต้องมีวิธีการในการสรรหา วางจ้าง และดูแล บุคลากรที่เข้าใหม่ และมีวิธีในการสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิด ของบุคลากรภายในสถานประกอบการนั้น และมีวิธีสร้างวัฒนธรรมที่บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานประกอบการนั้น ๆ ด้วย

สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ประกอบด้วย สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและสถานประกอบการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและลดผลกระทบในกรณีที่ต้องลดจำนวนของบุคลากร มีวิธีเตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวนบุคลากร มีวิธีในการเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและระบบงานของสถานประกอบการหากสถานประกอบการนั้นมีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข และควรมีวิธีการในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร เพื่อให้งานสถานประกอบการบรรลุผล และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักอย่างเต็มที่ ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับลูกค้า และสร้างผลการดำเนินการให้เหนือกว่าความคาดหมายที่สถานประกอบการตั้งไว้ ทั้งนี้สถาน

ประกอบการควรรสร้างความมั่นใจในสถานที่ทำงานมีสุขภาวะความมั่นคง และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร และมีตัววัดผลการดำเนินงาน และเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงควรมีการให้บริการสิทธิประโยชน์ และนโยบายที่ชัดเจน โดยการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละประเภท สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้

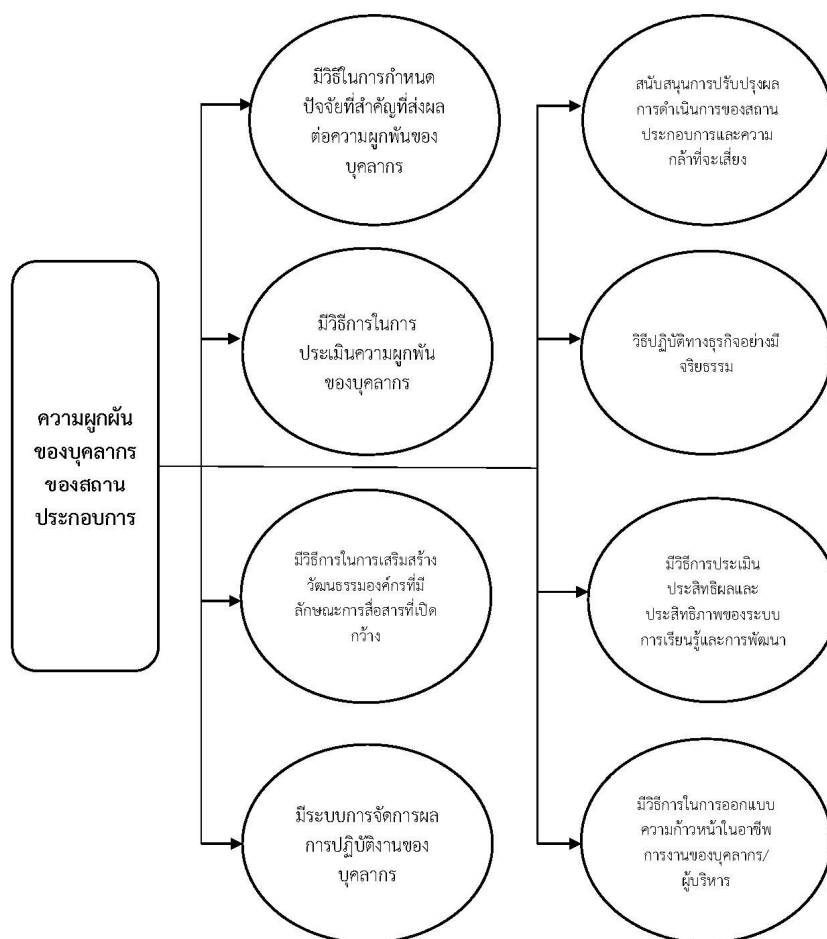


แผนภาพที่ ๔.๙ ความเชื่อมโยงสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรของสถานประกอบการ

## ๒. ความผูกพันของบุคลากรของสถานประกอบการ

สถานประกอบการต้องมีวิธีในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร และแต่ละปัจจัยการขับเคลื่อนอาจมีความแตกต่างกันตามแผนหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่ดำเนินการผ่านการขับเคลื่อนนั้นของสถานประกอบการ และควรมีวิธีการในการประเมินความผูกพันของบุคลากร ด้วยการกำหนดตัววัดที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยการวิเคราะห์ที่มีปัจจัยอะไรบ้างในการมาสร้างเป็นตัววัด และแต่ละกลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานมีตัววัดที่แตกต่างกันอย่างไร

สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรภายในสถานประกอบการมีความผูกพัน ด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถานประกอบการต้องสร้างความมั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรมและวิถีคิด ของบุคลากร และสถานประกอบการควรเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรอย่างเต็มความสามารถ และต้องมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่เป็นผลการดำเนินการ โดยพิจารณาถึง ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ โดยสามารถเสริมสร้างในเรื่องดังต่อไปนี้ ประกอบด้วย ความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การมุ่งเน้นลูกค้า และการบรรลุผลสำเร็จของแผนการปฏิบัติการที่สถานประกอบการกำหนด รวมถึงควรมีระบบการเรียนรู้และพัฒนาสนับสนุนความต้องการตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถานประกอบการ โดยพิจารณาถึง ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานประกอบการและความกล้าที่จะเสี่ยง โดยการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบ และสนับสนุนจริยธรรมและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีวิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนากับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรกับผลลัพธ์ที่สำคัญของสถานประกอบการ และใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งในความผูกพันของบุคลากรและในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ทั้งนี้สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการออกแบบความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำหรือหัวหน้าในอนาคตของสถานประกอบการ ด้วยวิธีการวางแผนออกแบบการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ผู้นำหรือตำแหน่งอื่น ๆ ที่สำคัญภายในสถานประกอบการ สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๐ ความเชื่อมโยงความผูกพันของบุคลากรของสถานประกอบการ

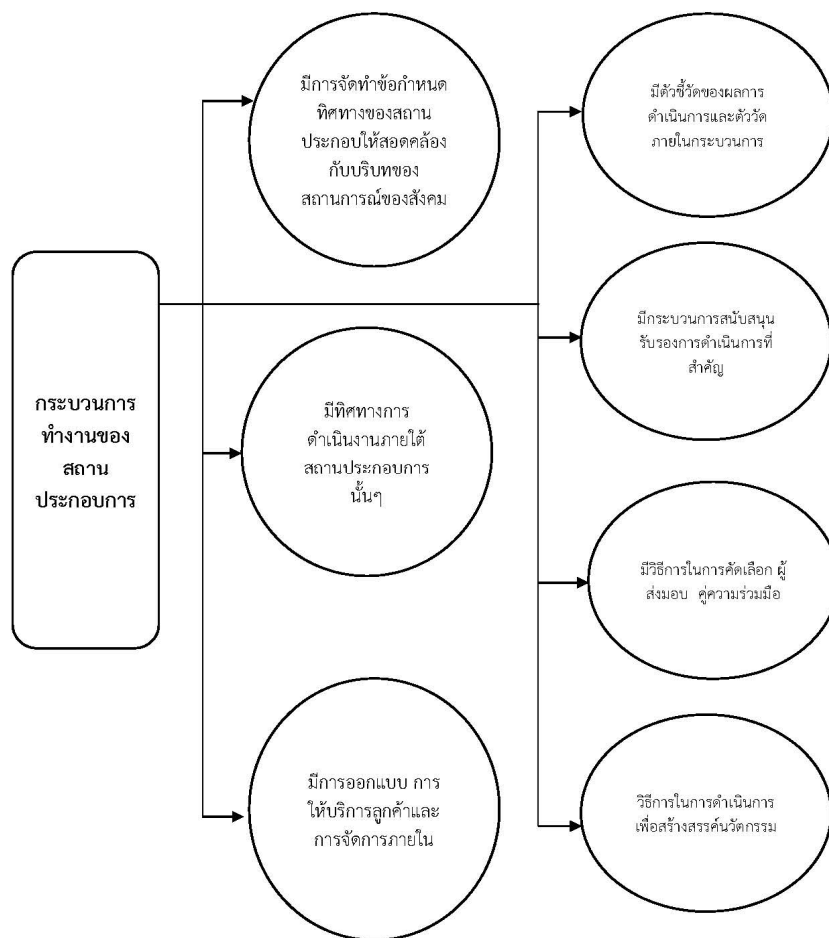
#### ๔.๒.๖ ระบบปฏิบัติการ

##### ๑. กระบวนการทำงานของสถานประกอบการ

สถานประกอบการควรมีการจัดทำข้อกำหนดทิศทางของสถานประกอบการให้สอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ของสังคม และทิศทางของการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมถึงควรมีกระบวนการทำงานที่สำคัญโดยมีทิศทางการทำงานภายใต้สถานประกอบการนั้น ๆ และให้เป็นไปตามบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ มีการออกแบบ การให้บริการลูกค้าและการจัดการภายในของสถานประกอบการเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สถานประกอบการกำหนด โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ที่มีของสถานประกอบการ ความเป็นเลิศด้านการให้บริการลูกค้าและการจัดการภายใน รวมถึงคุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่อาจจำเป็นต้องมี เพื่อใช้พิจารณาในการออกแบบการให้บริการลูกค้าและการจัดการภายใน สถานประกอบการต้องออกแบบการดำเนินงานเพื่อสร้างความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของสถานประกอบการ โดยมีตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและตัววัดภายในกระบวนการเพื่อควบคุมปรับปรุงกระบวนการทำงาน

โดยให้มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของสัมฤทธิ์ผลและผลการดำเนินการของการบริหารการลูกค้าและการบริหารจัดการภายในของสถานประกอบการนั้น ๆ และมีกระบวนการสนับสนุนรับรองการดำเนินการที่สำคัญ และต้องสร้างความมั่นใจได้ว่ากระบวนการสนับสนุนนั้นเป็นทิศทางในการขับเคลื่อนตามข้อกำหนดที่สำคัญของสถานประกอบการ รวมถึงการปรับปรุงการให้บริการและการบริหารงาน จากผลการดำเนินการ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถานประกอบการ และลดความแปรปรวนของกระบวนการทำงานในสถานประกอบการนั้น

สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการคัดเลือก ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสถานประกอบการต้องทำให้มั่นใจได้ว่าคุณสมบัติดังกล่าว ตอบสนองความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังคงควรให้ดำเนินการให้สอดคล้องกับการสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ โดยการส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า ตลาด และสถานประกอบการ รวมถึงการสื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี และต้องมีวิธีการในการดำเนินการเพื่อสร้างสรรคนวัตกรรม โดยการประเมินการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และสถานประกอบการควรเตรียมทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสต่อการสร้างนวัตกรรม และสถานประกอบการต้องออกแบบการดำเนินการวิเคราะห์เหตุการณ์ดำเนินการดังกล่าวในเวลาที่เหมาะสม เพื่อนำทรัพยากรไปสนับสนุนโอกาสอื่นที่สำคัญในการดำเนินการเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับสถานประกอบการต่อไป ซึ่งสามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๑ ความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของสถานประกอบการ

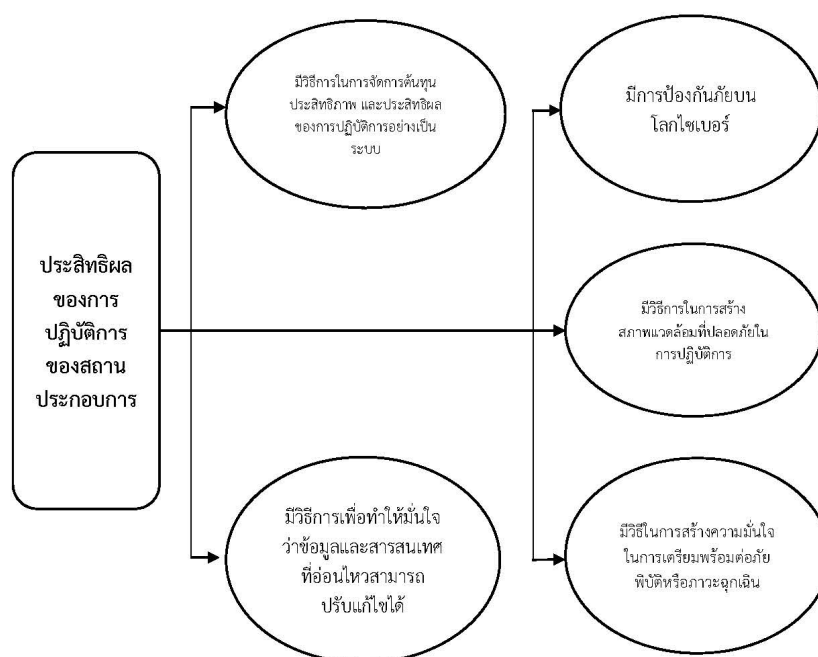
## ๒. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการของสถานประกอบการ

สถานประกอบการควรมีวิธีการในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงรอบเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มาใช้ในกระบวนการทำงาน ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ ต้องมีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวสามารถปรับแก้ไขได้ หรือเป็นสิทธิพิเศษ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและต้องมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ โดยการสร้างความมั่นใจในข้อมูลและสารสนเทศทั้งแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่น ๆ รวมถึงระบบการปฏิบัติการที่สำคัญที่เป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้เฉพาะตามสิทธิที่เหมาะสม ด้วยวิธีการ ฝ้าระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ลูกค้า คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ระบุและ



จัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัย และการป้องกันระบบเหล่านั้นจากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การตรวจจับ การตอบสนอง และการกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติการ โดยที่ระบบการสร้างความปลอดภัยของสถานประกอบการต้องคำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ ของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิม และต้องมีวิธีการสร้างความมั่นใจในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม และให้คำนึงถึงบุคลากรภายในสถานประกอบการ เครือข่ายอุปทาน และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ โดยสร้างความมั่นใจให้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานประกอบการซึ่งมีความมั่นคงปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถบริการลูกค้า และตอบสนองต่อความจำเป็นของสถานประกอบการนั้น ๆ



แผนภาพที่ ๔.๑๒ ความเชื่อมโยงประสิทธิผลของการปฏิบัติการของสถานประกอบการ

#### ๔.๒.๗ ผลลัพธ์

การจัดการผลลัพธ์ของสถานประกอบการเป็นส่วนที่สำคัญที่สถานประกอบการต้องมีความเข้าใจและมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง วิธีที่สำคัญขององค์กรที่มีทิศทางในการออกแบบขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้นั้น องค์กรต้องสามารถบูรณาการในการควบคุมตัวผลลัพธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินการภายในองค์กรประกอบด้วย

## ๑. การออกแบบผลลัพธ์ด้านการให้บริการลูกค้า และกระบวนการทำงาน

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องออกแบบและสามารถทำความเข้าใจในการบูรณาการการเชื่อมโยงการดำเนินการของสถานประกอบการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน สามารถประเมินผลการดำเนินการโดยภาพรวม และมีทิศทางในการดำเนินการต่อไปในแนวทางอย่างไรได้บ้าง โดยสามารถวิเคราะห์การดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เกิดผลต่อการดำเนินการดังนี้

### ๑.๑ ผลลัพธ์ด้านการให้บริการลูกค้าที่มุ่งเน้นลูกค้า

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านการให้บริการลูกค้าที่มีการมุ่งเน้นลูกค้าที่สำคัญ คืออะไร โดยที่การดำเนินการต้องมีการออกแบบและวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการทำงานที่สอดคล้องต่อบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินการในรูปแบบใดบ้าง ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องสร้างความเชื่อมโยงการดำเนินการ และต้องวิเคราะห์ความแตกต่างของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นสำคัญ เพราะเป็นส่วนที่จะทำให้สถานประกอบการพัฒนาต่อยอดการดำเนินการที่ดีขึ้น

### ๑.๒ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถานประกอบการเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรมีการขับเคลื่อนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีทิศทางที่ดี ดังนั้น การดำเนินการภายใต้ความหลากหลายของคู่แข่ง กระบวนการทำงานของสถานประกอบการจึงอาจเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับสถานประกอบการได้ โดยสามารถวิเคราะห์การดำเนินการตามรายละเอียดดังนี้

#### ๑.๒.๑ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

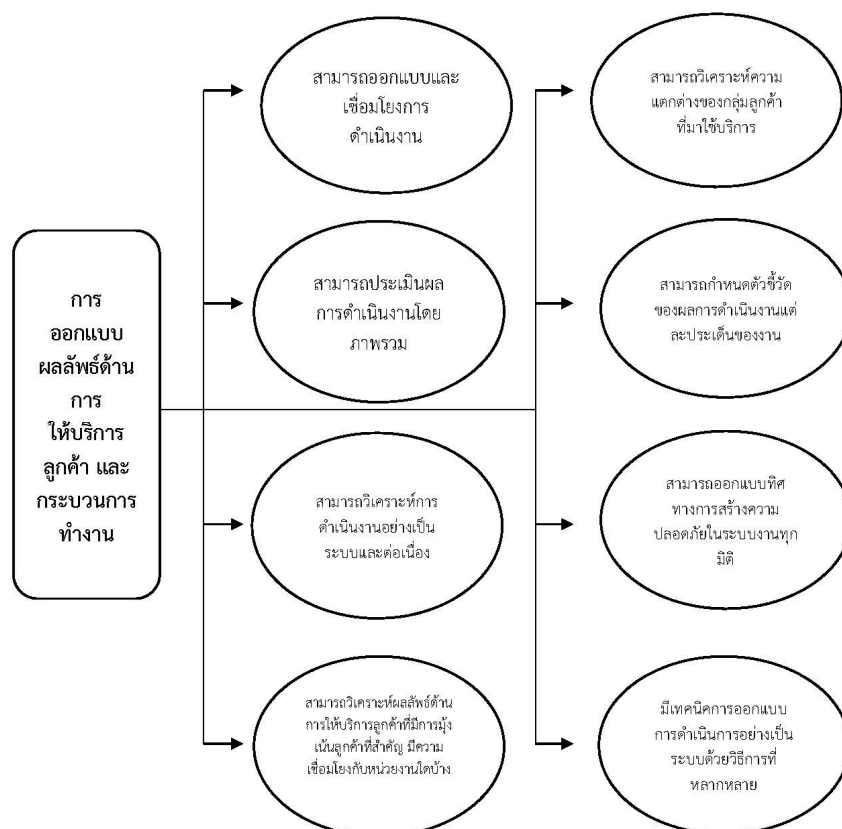
ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานภายในองค์กร ในเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานประกอบการคืออะไรบ้าง และผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติงานมีอะไรบ้างในสถานประกอบการ รวมถึงความปลอดภัยในด้านต่าง ๆ ขององค์กรผู้ประกอบการมีทิศทางอย่างไรบ้าง เช่น ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ความปลอดภัยของสินค้าและการบริการที่สำคัญ ผู้ประกอบการต้องสามารถวางแผนการดำเนินการให้สถานประกอบการมีศักยภาพในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคนิคการออกแบบการดำเนินการอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลายได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานที่สำคัญภายในสถานประกอบการร้านอาหาร

#### ๑.๒.๒ ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องวางแผนผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้เกิดทิศทางการดำเนินการที่สำคัญภายในสถานประกอบการ รวมถึงการเตรียมความพร้อมกับการรับมือภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยให้องค์กรวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการดำเนินการแต่ละประเด็นหลักของการเตรียมความพร้อมตามทิศทางภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

### ๑.๓ ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องกำหนดทิศทางในการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท และคู่ค้าของบริษัทในการผลิตและส่งมอบสินค้า ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการได้มาซึ่งสินค้าตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า ผู้ประกอบการต้องมีเทคนิควิธีการในการออกแบบวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและแบบแผนการดำเนินการเพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญกับเครือข่ายอุปทาน



แผนภาพที่ ๔.๑๓ ความเชื่อมโยงการออกแบบผลลัพธ์ด้านการให้บริการลูกค้าและกระบวนการทำงาน

### ๒. การออกแบบผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องมีทิศทางในการดำเนินการต่อการประเมินผลลัพธ์ด้านลูกค้าเพราะถือได้ว่าลูกค้าเป็นส่วนที่สำคัญที่จะสามารถสร้างความคงอยู่ของสถานประกอบการบทบาทที่สำคัญจึงเป็นส่วนที่ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องออกแบบวางแผนในการดำเนินการพัฒนาเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับลูกค้าต่อไป

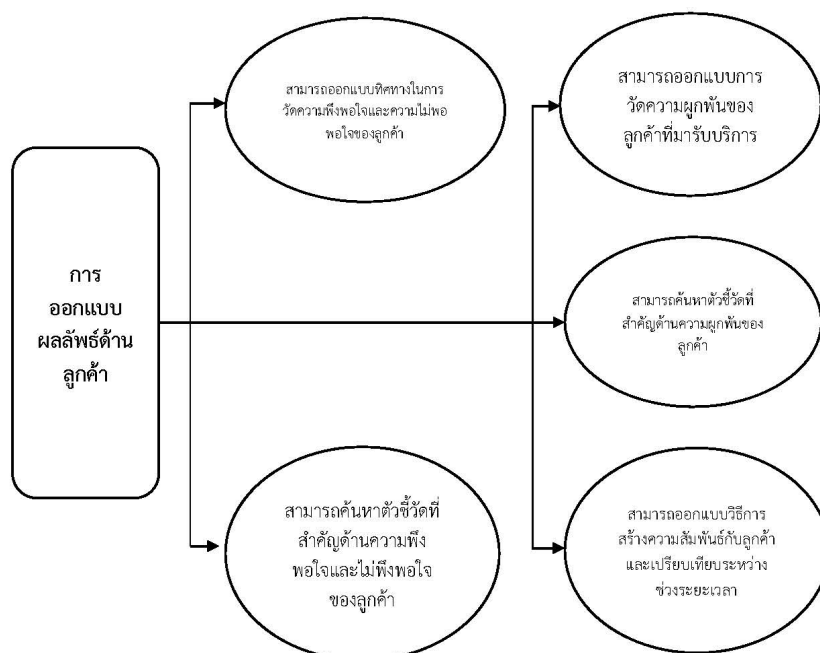
## ๒.๑ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นให้บริการลูกค้า

### ๒.๑.๑ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องออกแบบทิศทางในการวัดความพึงพอใจและความไม่พอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการโดยการประเมินเพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบการทำงานอย่างเป็นระบบ

### ๒.๑.๒ ความผูกพันของลูกค้า

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องออกแบบในการวัดความผูกพันของลูกค้าที่มาใช้บริการในสถานประกอบการ โดยประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพันของลูกค้า ซึ่งรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ประกอบการมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการ และให้เปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างช่วงระยะเวลา



แผนภาพที่ ๔.๑๔ ความเชื่อมโยงการออกแบบผลลัพธ์ด้านลูกค้า

## ๓. การออกแบบผลลัพธ์ด้านบุคลากร

บุคลากรถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์กรของสถานประกอบการในการขับเคลื่อนสถานประกอบการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ของสถานประกอบการนั้น ๆ ดังนั้น บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของสถานประกอบการจึงมีรูปแบบวิธีการดำเนินการที่สำคัญในการพัฒนาให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้ บทบาทที่สำคัญในการดำเนินการจึงเป็นตัวกำหนดแนวทางและข้อปฏิบัติของสถานประกอบการให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ

๓.๑ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

๓.๑.๑ ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ผู้ประกอบการร้านอาหารพึงวิเคราะห์ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในการดำเนินงาน โดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร

๓.๑.๒ บรรยากาศการทำงาน

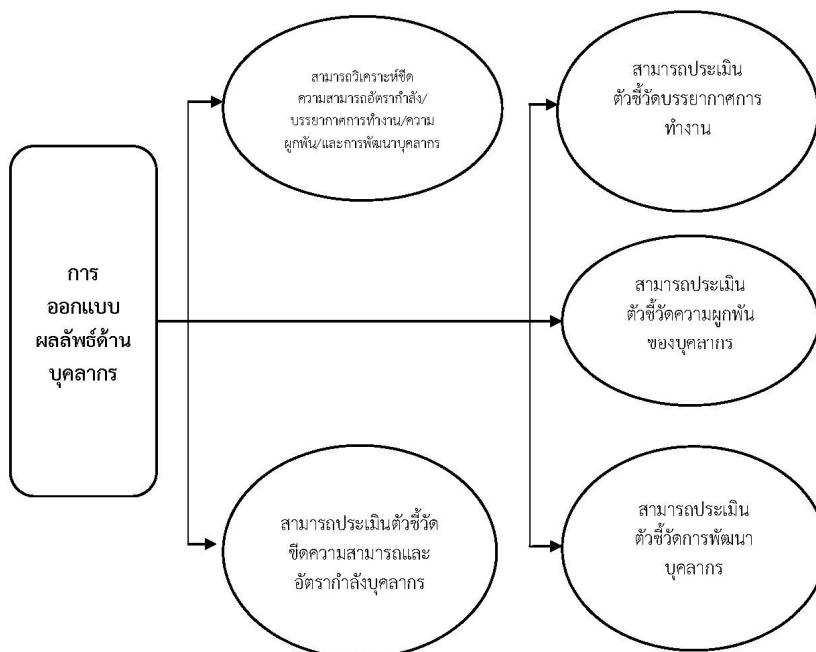
ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

๓.๑.๓ ความผูกพันของบุคลากร

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร

๓.๑.๔ การพัฒนาบุคลากร

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร



แผนภาพที่ ๔.๑๕ ความเชื่อมโยงการออกแบบผลลัพธ์ด้านบุคลากร

#### ๔. การออกแบบผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

๔.๑ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

##### ๔.๑.๑ การนำองค์กร

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้ในระดับสูงในเรื่องการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ลูกค้า เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทาง และทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

##### ๔.๑.๒ การกำกับดูแลองค์กร

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก อย่างเป็นระบบ

##### ๔.๑.๓ กฎหมาย ภาวะเทียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

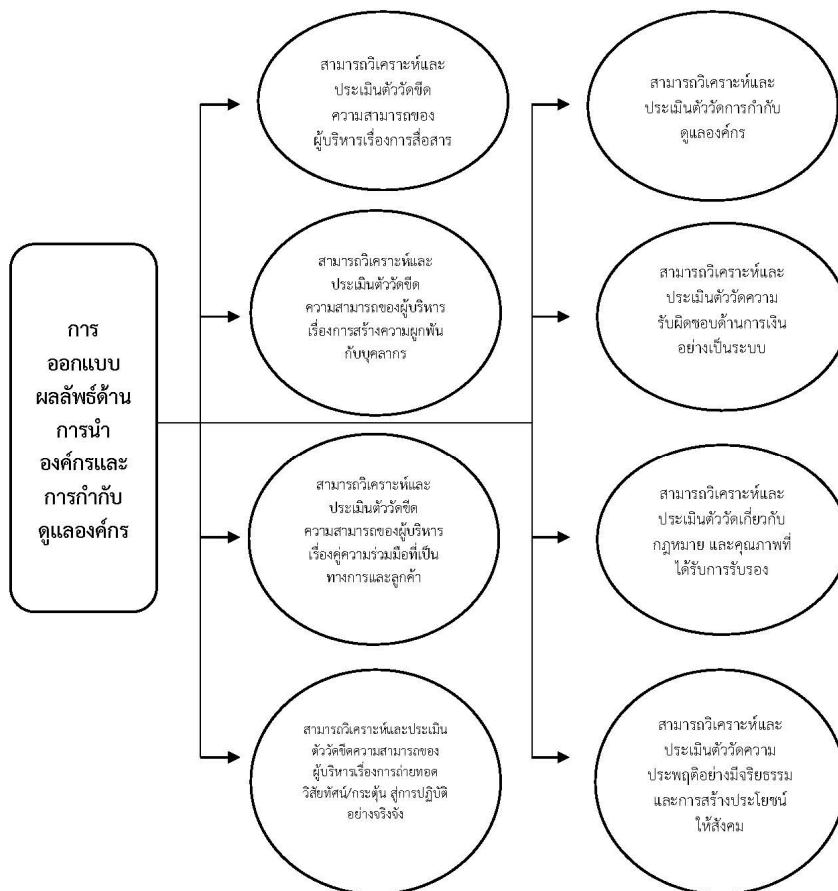
ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎหมาย ภาวะเทียบข้อบังคับ รวมถึงการรับรองคุณภาพเป็นอย่างไร

##### ๔.๑.๔ จริยธรรม

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร

##### ๔.๑.๕ สังคม

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญซึ่งแสดงการบรรลุเป้าหมายด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



แผนภาพที่ ๕.๑๖ ความเชื่อมโยงการออกแบบผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

**๕. การออกแบบผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์**

**๕.๑ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด**

**๕.๑.๑ ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน**

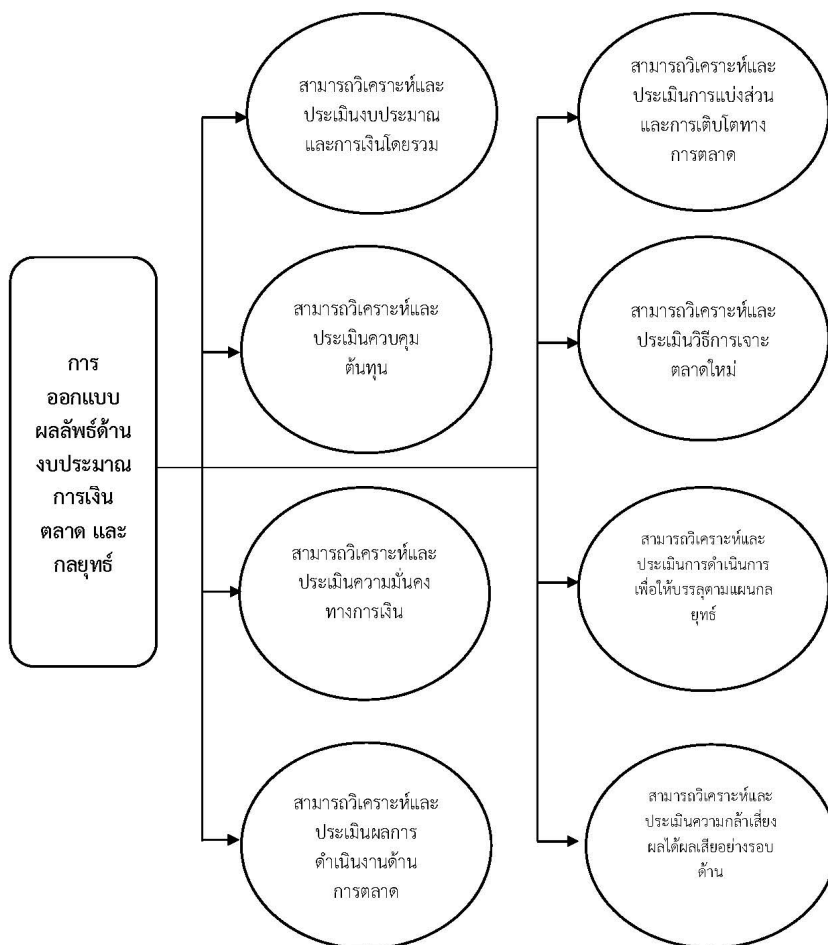
ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ ด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดเชิงรวม ของการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของลูกค้าอย่างไร

**๕.๑.๒ ผลการดำเนินการด้านการตลาด**

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด ซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด การเจาะตลาดใหม่ มีความแตกต่างส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของลูกค้าอย่างไร

๕.๒ ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร และผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านมีอะไรบ้าง



แผนภาพที่ ๔.๑๗ ความเชื่อมโยงการออกแบบผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

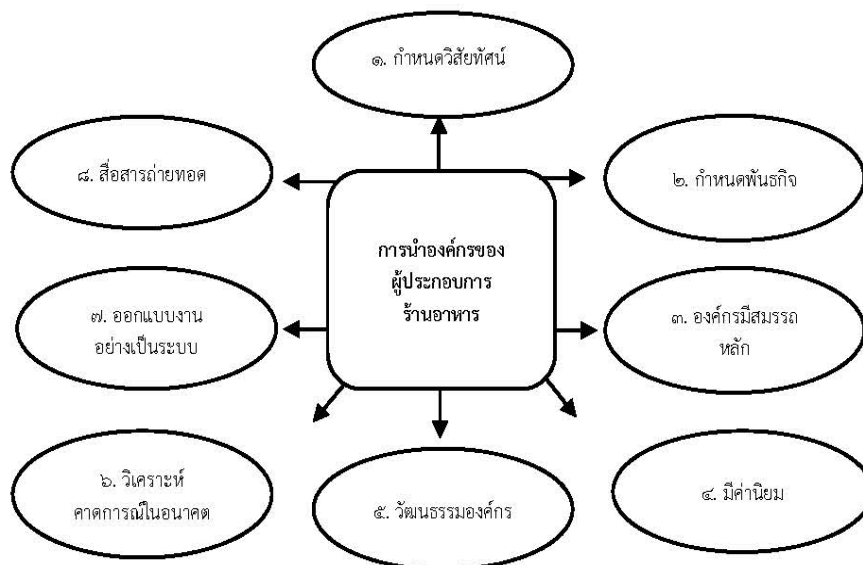
๔.๓ ผลการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

๔.๓.๑ การนำองค์กร

การพัฒนาสถานประกอบการให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้ประกอบการต้องออกแบบวิสัยทัศน์องค์กรให้มีความชัดเจน ค่านิยมสู่การปฏิบัติที่ดี ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายที่สร้างมูลค่าเพิ่มตามจริยธรรม สื่อสารสร้างความผูกพันกับบุคลากร ปรับปรุงแก้ไข กำหนดทิศทาง ส่งเสริมวัฒนธรรมอันดีงาม สร้างรูปแบบการทำงานที่มีความต่อเนื่อง ออกแบบการทำงานอย่างเป็นระบบ



รับผิดชอบต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสมและมีวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถอธิบายเชิงโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๘ การนำองค์กรของสถานประกอบการร้านอาหาร

จากแผนภาพ ๔.๑๘ ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถดำเนินการตามทิศทางของการนำองค์กรได้ด้วยแนวทางนี้

๑. กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานประกอบการร้านอาหาร ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องออกแบบ โดยใช้ขั้นตอนในการออกแบบวิสัยทัศน์ คือ องค์กรต้องระบบเป้าหมายของตัวเองให้มีความชัดเจน กำหนดทิศทางที่จะเดินจะให้ไปในทิศทางไหน ซึ่งต้องให้เกิดความท้าทายที่แตกต่างจากปัจจุบัน และต้องระบบตำแหน่งขององค์กรในตลาด จะเดินไปถึงไหน ไกลแค่ไหน โดยทำให้องค์กรรับทราบว่าควรทำอะไร หรือองค์กรมีความต้องการอะไร ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ Product & Service สิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอหรือสินค้าหรือการบริการขององค์กร Market คือ กลุ่มเป้าหมายในตลาดขององค์กร คืออะไร Prospect of organization คือ องค์กรมีความมุ่งหวังอย่างไร และองค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต

๒. การกำหนดพันธกิจ ซึ่งเป็นภารกิจย่อยหลาย ๆ อย่างที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลาง เพื่อให้เป้าหมายระยะยาว หรือวิสัยทัศน์บรรลุสำเร็จ เพื่อนำพาองค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์กรนั้นคืออะไร มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร ให้บริการแก่ใคร ตำแหน่งในการแข่งขันและความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรคืออะไร องค์กรมีความเชื่อมั่นในประเด็นใด รวมถึงนโยบายและแบบแผนทางพฤติกรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างความสามารถที่โดดเด่น และเป็นระบบค่านิยมขององค์กร

๓. องค์กรมีสมรรถนะหลัก ซึ่งให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะหรือความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น

กว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในองค์กร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ องค์ความรู้ ทักษะ แนวความคิดส่วนบุคคล คุณสมบัติประจำตัว ทัศนคติ และแรงจูงใจ

๔. มีค่านิยม ซึ่งเป็นลักษณะของความคิด ในสิ่งที่หวังจะให้เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ถูกต้องที่พึงปฏิบัติซึ่งมีความสำคัญ และกลุ่มให้ความสนใจ เป็นสิ่งที่ปรารถนาจะได้ โดยแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ค่านิยมเฉพาะตัว และค่านิยมสังคม ในรูปแบบขององค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับค่านิยมทางสังคม ซึ่งเป็นค่านิยมที่บุคคลเลือกหรือยอมรับ โดยเลือกจากหลาย ๆ ตัวเลือก ผ่านการถกเถียงพิจารณาอย่างรอบคอบ เป็นที่ยอมรับอย่างเปิดเผยพร้อมสนับสนุนยกย่อง เทิดทูนและภูมิใจ และต้องเป็นค่านิยมที่บุคคลยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ

๕. วัฒนธรรมองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นวิธีการในการกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร โดยกำหนดให้บุคลากรในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรมีความเจริญงอกงาม และดีขึ้นตามลำดับ โดยอาศัยองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ดีขึ้นได้ ต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีค่านิยมองค์กร การปฏิบัติบุคลากร การเล่าเรื่องที่เป็นวัฒนธรรมกำหนดขึ้น และสถานที่เหมาะสมขององค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นภายในวันเดียวต้องอาศัยเวลาในการดำเนินการ โดยผ่านรับรู้ถึงความสำคัญของบุคลากร รับฟังเสียงบุคลากรอย่างแท้จริง ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ดำเนินการตามค่านิยม หมั่นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต่างทีม เน้นการเรียนรู้และการพัฒนา ให้ตระหนักถึงวัฒนธรรมอยู่ตลอดเวลา และบูรณาการให้เข้ากับประสบการณ์แต่ละคนภายในองค์กร

๖. วิเคราะห์คาดการณ์ในอนาคต เป็นบทบาทที่สำคัญที่องค์กรต้องตระหนักถึงแนวทางและวิธีการในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการคาดการณ์ในอนาคต ต้องอาศัยการคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight: SF) การเพิ่มขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities: DC) และกลไกการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning : OL) ด้วยการเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมสู่ความทรงคุณค่าขององค์กรในอนาคต กลไกการเรียนรู้สู่การได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

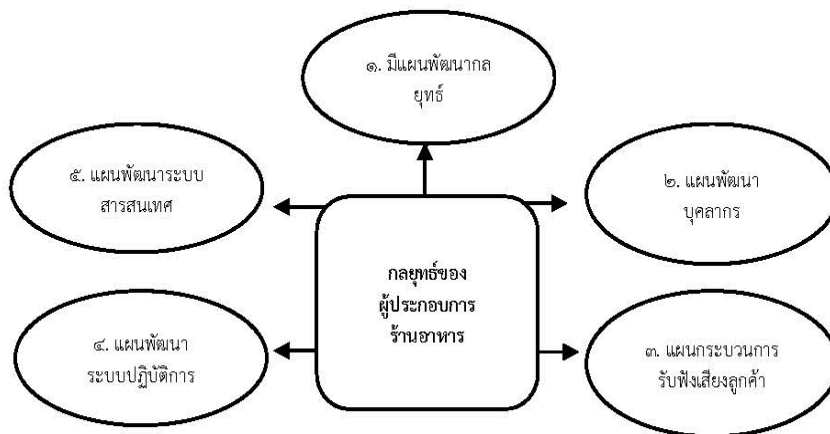
๗. การออกแบบงานอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการที่องค์กรต้องมีการวางแผนงานให้มีความชัดเจน ด้วยการจัดโครงสร้างองค์กร และวิเคราะห์งานภายใต้โครงสร้างนั้น โดยการกำหนดกรอบงาน หรือคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ด้วยการระบุตำแหน่งงาน การสรุปประเด็นงาน และหน้าที่ของงาน การกำหนดคุณสมบัติ (Job Specification) คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และสภาพของงาน การประเมินค่างาน (Job Evaluation) คือ ผลตอบแทน ลักษณะงาน และการประเมินค่าของงาน

๘. การสื่อสารถ่ายทอด การสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรทุกองค์กรให้ความสำคัญ เพราะการสื่อสารเป็นทั้งประโยชน์และผลกระทบให้กับองค์กร องค์กรที่มีศักยภาพในการสื่อสารจะส่งผลที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ซึ่งหลักในการสื่อสาร ประกอบด้วย ๑. การสื่อสารแบบ (Top-Down) หรือการสื่อสารแบบบนลงล่าง ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารจากผู้นำองค์กรลงสู่ลำดับชั้นขององค์กรตามลำดับ ซึ่งให้ความสำคัญกับ ภาพรวมกลยุทธ์ การลงทุนหรือขยายกิจการ ผลการดำเนินงาน หรือ การประกาศรางวัลต่าง ๆ ๒. การสื่อสารแบบ (Bottom-up) หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ลักษณะของการสื่อสารประเภทนี้ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กรได้

สะท้อนถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับ การเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ การเสนอความคิดเห็นในเรื่องราวต่าง ๆ การตั้งคำถามในประเด็นที่สงสัย การสำรวจความคิดเห็นพนักงานในเรื่องต่าง ๆ การทำโพลหรือการโหวตให้ความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ๓. การสื่อสารระหว่างเป็นร่วมงาน (Peer-to-Peer) เป็นลักษณะของการสื่อสารที่บุคลากรจะแบ่งปันแนวคิดหรือวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานหรืออย่างอื่นให้กับได้รับทราบและสามารถพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้นได้ ซึ่งให้ความสำคัญกับ การร่วมงานกิจกรรมพิเศษที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย การร่วมกิจกรรมเพื่อชุมชน การร่วมกันแก้ปัญหา และกิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ และกรณีศึกษาต่าง ๆ ๔. การสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (Information) การสื่อสารลักษณะเพื่อให้บุคลากรในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่แนวความคิดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลกระทบในทางบวกและทางลบให้กับองค์กรได้ ซึ่งประเด็นที่สำคัญในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในลักษณะของการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารเกี่ยวกับกฎหมายใหม่ที่มีผลต่อการผลิตหรือนำเข้าสินค้า นโยบายการทำงานของฝ่าย HR ที่เปลี่ยนแปลง คอร์สการฝึกอบรมพนักงาน ระเบียบภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กร ช่องทางการตลาดแบบใหม่ ๆ ๕. การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่จะต้องกำหนดและขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าองค์กร การสื่อสารระบบการให้รางวัล การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ๖. การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นรูปแบบการสื่อสารที่ใกล้เคียงแบบ (Top-Down) ซึ่งมุ่งเน้นส่วนที่สร้างความเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ควบรวมกิจการ หรือเพิ่มตามโครงสร้างของกิจการ การเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือบริการ การเปิดหรือการปิดกิจการ ๗. การสื่อสารแคมเปญต่าง ๆ (Campaign) ลักษณะการสื่อสารประเภทนี้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบถึงทิศทางและวิธีการในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับ กิจกรรมทางการตลาดที่จะเกิดขึ้น เช่น งานอีเว้นท์ งานบูธงานสัมมนา การสร้างการรับรู้ให้กับสินค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ ๘. การสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นลักษณะของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และอาจเกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การเกิดภัยพิบัติต่าง บุคลากรทำเรื่องเสื่อมเสียให้กับองค์กร ข้อมูลสำคัญของลูกค้าหลุด เป็นต้น

#### ๔.๓.๒ กลยุทธ์

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องมีวิธีการในการออกแบบกลยุทธ์องค์กร ด้วยรูปแบบการดำเนินการภายใต้บริบทของสถานประกอบการ โดยการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการ สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินการ มีกรอบระยะเวลาในการดำเนินการ ด้วยระบบแผนระยะสั้น ระยะยาว ออกแบบด้วยเทคนิคขั้นตอนในการดำเนินการ มีวิธีการถ่ายทอดแผนงานที่ต้องดำเนินการ รวมถึงแผนพัฒนาบุคลากร สร้างตัววัดผลการดำเนินการ โดยการเชื่อมโยงแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๙ การสร้างกลยุทธ์ของสถานประกอบการร้านอาหาร

จากแผนภาพ ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถดำเนินการตามทิศทางของการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ได้ด้วยแนวทางนี้

๑. มีแผนกลยุทธ์องค์กร สิ่งที่สำคัญที่ทุกองค์กรต้องขับเคลื่อนงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีเป็นระบบ องค์กรทุกองค์กรต้องมีแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนขององค์กร ซึ่งการขับเคลื่อนจะได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมแนวทางวิธีการแล้วสิ่งที่สำคัญที่องค์กรพึงตระหนักและให้ความสำคัญ คือ การขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งให้บทบาททิศทางการจัดทำแผน คือ การสร้างวิสัยทัศน์องค์กร แผนยุทธศาสตร์องค์กร เป้าประสงค์องค์กร กลยุทธ์องค์กร โครงการกิจกรรม และกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติหน้าที่ของการจัดกิจกรรมโครงการตามลำดับ

๒. มีแผนพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนที่องค์กรต้องมีวิธีการในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งแต่ละองค์กรมีการวางแผนการทำงานที่หลากหลายและอาจเป็นผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีศักยภาพในการพัฒนาองค์กรต้องมีแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในเกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งประเด็นที่ให้ความสำคัญของแผนพัฒนาบุคลากร คือ เข้าใจเป้าหมายขององค์กร สำนัวจว่าบุคลากรภายในองค์กรที่ต้องพัฒนาในเรื่องใด วางแผนการพัฒนาระยะสั้นและระยะยาวคู่ขนานกันไป กำหนดมาตรฐานในการประเมินความสำเร็จ

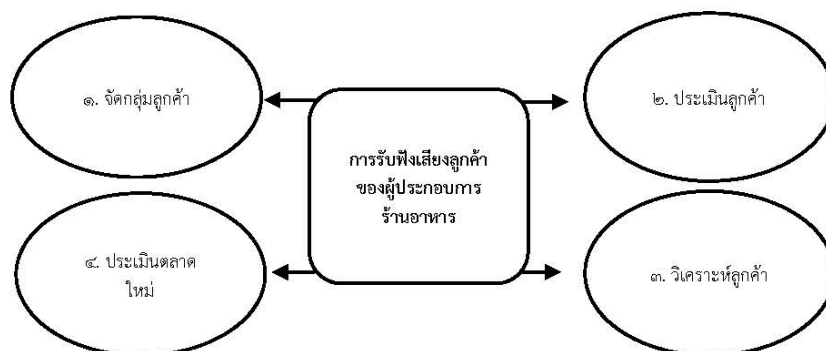
๓. มีแผนกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า ซึ่งเป็นแผนที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบทบาทหน้าที่ในการกำหนดทิศทางองค์กรและการขับเคลื่อนองค์กรต้องอาศัยการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายเพื่อมาขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานของโดยแผนการรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อการสะท้อนถึงบทบาทหรือแนวคิดวิธีการของลูกค้าในการสะท้อนผลที่เกิดขึ้นจากบริบทของสถานขององค์กร เพื่อใช้ในการปรับปรุงให้องค์กรมีเสถียรภาพในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

๔. มีแผนพัฒนาระบบปฏิบัติการ เป็นแผนที่พัฒนาระบบปัจจัยภายในองค์กรในทิศทางการทำงานขององค์กรเพื่อสร้างกลไกการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อให้ตอบรับการเปลี่ยนแปลงในเกิดขึ้น ในขณะที่มีการแข่งขันที่สูงสำหรับในทางธุรกิจ

๕. มีแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ กล่าวคือ ระบบสารสนเทศในปัจจุบันมีเสถียรภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เป็นเครื่องสะท้อนถึงศักยภาพที่เข้ามาทดแทนการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเป็นการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าภายใต้ธุรกิจนั้น ๆ ดังนั้นแผนพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่องค์กรต้องพึงตระหนักในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๔.๓.๓ ลูกค้ำ

ลูกค้าเป็นประเด็นหลักของการบริหารในธุรกิจ ซึ่งธุรกิจทุกธุรกิจต้องให้ความสำคัญของลูกค้า หากธุรกิจใดขาดประสิทธิภาพในการบริหารและการให้บริการลูกค้าไม่มีประสิทธิภาพ ธุรกิจนั้นอาจดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจที่วางไว้ ดังนั้น สถานประกอบการต้องคำนึงถึง บริบทการบริหารงานเชิงการจัดการเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีระบบ และเป็นที่ประทับใจกับกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ ความสำคัญของการรับฟังเสียงลูกค้าของผู้ประกอบการร้านอาหาร อาจประเมินจาก การจัดกลุ่มลูกค้า การประเมินกลุ่มลูกค้า การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า การประเมินตลาดใหม่ และการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานประกอบการ โดยการเชื่อมโยงแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๒๐ การจัดกลุ่มลูกค้าของสถานประกอบการร้านอาหาร

จากแผนภาพ ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถดำเนินการตามทิศทางของการรับฟังเสียงลูกค้าของผู้ประกอบการร้านอาหาร ได้ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้

๑. การจัดกลุ่มลูกค้า เป็นวิธีการในการแบ่งความคิดเห็นของลูกค้าต่อการให้บริการ ซึ่งลูกค้าอาจมีลักษณะพฤติกรรมที่เหมือนกันและมีความแตกต่างกัน และต้องจัดกลุ่มลักษณะพฤติกรรมของการใช้บริการของลูกค้าที่หลากหลาย สามารถทำให้ทราบลักษณะหรือพฤติกรรมของลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้และนำไปสู่การพัฒนาตามแผนพัฒนาการรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อต่อยอดในการทำธุรกิจให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรต่อไปได้

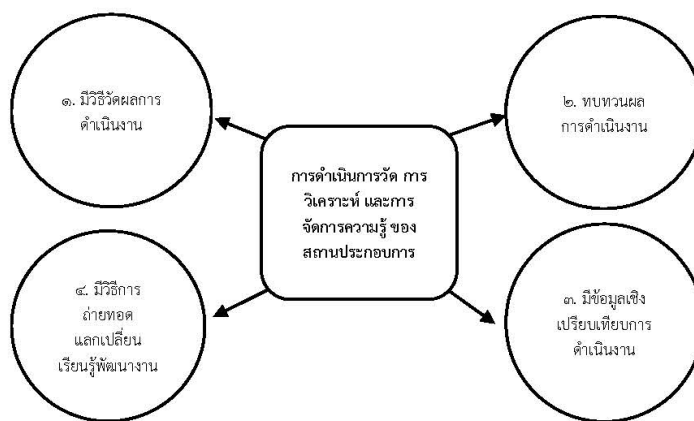
๒. การประเมินลูกค้า เป็นวิธีการที่ผู้นำองค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าด้วยวิธีการหรือช่องทางต่าง ๆ ประเมินผลการตรวจสอบดังกล่าวเพื่อให้ผู้บริหารองค์กรปรับเปลี่ยนวิธีการวางแผนให้บุคลากรดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และวัดผลการดำเนินงานพัฒนาตามข้อเสนอแนะต่อไป

๓. การวิเคราะห์ลูกค้า เป็นวิธีการที่องค์กรต้องนำไปสู่การประเมินลูกค้ารายบุคคลในสถานการณ์ที่สะท้อนถึงบริบทขององค์กร การวิเคราะห์ลูกค้าเป็นบทบาทที่สำคัญอีกประเด็น ซึ่งส่วนที่สำคัญในการวิเคราะห์ลูกค้า คือ ๑.ตั้งเป้าหมายต่าง ๆ ให้ชัดเจนก่อนการวิเคราะห์ ๒. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า ๓.วิเคราะห์ปัญหาของลูกค้า ๔. วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ๕. วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของลูกค้า ๖. วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า ๗. วิเคราะห์ปัจจัยสอดคล้องอื่น ๆ ที่มีผลต่อการให้บริการของลูกค้า

๔. การประเมินตลาดใหม่ เป็นวิธีที่องค์กรต้องออกแบบและสามารถรับได้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เพราะบริบทของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปการตลาดก็มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทนั้นเช่นเดียวกัน ดังนั้นองค์กรต้องมีวิธีการในการรับมือด้วยการประเมินตลาดใหม่ ซึ่งประเด็นที่ให้ความสำคัญ คือ ๑. ตั้งจุดประสงค์ในการทำการประเมินตลาดใหม่ ๒. ศึกษารายละเอียดของตลาดใหม่ให้ชัดเจน ๓.กำหนดกลุ่มลูกค้าหลักของตลาดใหม่ให้ชัดเจน ๔.วิเคราะห์คู่แข่ง และวางตำแหน่งแบรนด์ในตลาดใหม่ที่เหมาะสม ๕.เรียนรู้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารระบบจัดการตลาดแบบใหม่

#### ๔.๓.๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งระบบเริ่มตั้งแต่ การนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากร และระบบปฏิบัติการขององค์กรต้องมีการประเมินและวัด วิเคราะห์ จัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบในอนาคต ซึ่งรูปแบบในการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยการเชื่อมโยงแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๒๑ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของสถานประกอบการร้านอาหาร

จากแผนภาพ ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถดำเนินการตามทิศทางของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของผู้ประกอบการร้านอาหาร ได้ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้

๑. มีวิธีการวัดผลการดำเนินงาน องค์กรมีระบบการประเมินผลและการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการวัดผลการดำเนินงานแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ประกอบด้วย ๑.ลักษณะของการบริหารจัดการองค์กรประเมินด้วยหลัก PDCA ทุกมิติภายในองค์กร ๒. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งให้ความสำคัญกับ ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล และ

มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ คือ ๑. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input indicators) ๒. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output indicators) ๓. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome indicators) ๔. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency indicators) ๕. ตัวชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) ๖. ตัวชี้วัดปริมาณงาน (Workload indicators) ๗. ตัวชี้วัดสารสนเทศ (Explanatory indicators) ๓. การวัดผลเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงพันธกิจและกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดการบริหารครอบคลุมประเด็นที่ครบถ้วน ซึ่งประเมินการวัดที่สำคัญประกอบด้วย ๑. วัดคุณภาพมุมมองด้านการเงิน ๒. วัดคุณภาพมุมมองด้านลูกค้า ๓. วัดคุณภาพมุมมองด้านกระบวนการภายใน ๔. วัดคุณภาพมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

๒. การทบทวนผลการดำเนินงาน องค์กรที่มีระบบการดำเนินงานที่สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรได้ ต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการทบทวนวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้งานนั้น ๆ เพื่อการสะท้อนและกระบวนการต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น โดยมีวิธีการแลกเปลี่ยนการทำงาน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ๑. การทำ AAR สำหรับผู้ร่วมกิจกรรม เป็นการสะท้อนความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และสิ่งผู้ร่วมกิจกรรมได้จากการเรียนรู้ แล้วผู้จัดกิจกรรมรวบรวมประเด็นต่าง ๆ ไปพัฒนาระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ๒. การทำ AAR สำหรับผู้จัดกิจกรรม เป็นการสะท้อนการจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง ตั้งแต่ก่อนเริ่มกิจกรรม ระหว่างการจัดกิจกรรม และหลังการจัดกิจกรรม ซึ่งได้เห็นบริบทมุมมองต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอะไรคือ ปัญหา อุปสรรค และสรุปการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการร่วมกัน เพื่อดำเนินการออกแบบขั้นตอนพัฒนา กิจกรรมครั้งต่อไปในทุกมิติ โดยประเด็นในการตั้งคำถามแบบ AAR หรือที่เรียกว่า After Action Review การทบทวนหลังปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๑. ความคาดหวังอะไรจากกิจกรรมครั้งนี้ ๒. ได้ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่เพราะอะไร ๓. มีอะไรที่ไม่เป็นไปตามคาดหวังและจะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร ๔. มีสิ่งที่เกินความคาดหวังหรือไม่ ๕. จะทำอะไรต่อไปเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวัง หรือได้รับบทเรียนอะไรที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป

๓. มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการดำเนินงาน องค์กรต้องจัดข้อมูลในการวิเคราะห์หรือคิดเชิงเปรียบเทียบในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นความสามารถในการเทียบเคียงความเหมือนและความแตกต่างต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับสิ่งอื่น ๆ รวมทั้งความสามารถในการเปรียบเทียบสิ่งหนึ่งเป็นอีกสิ่งหนึ่ง เพื่อให้องค์กรได้ผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ ๑. การเปรียบเทียบในลักษณะเทียบเคียง เป็นการเทียบเคียงสิ่งต่าง ๆ ตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไปเพื่อให้ลักษณะที่เหมือนกันและแตกต่างกันระหว่างสิ่งเหล่านั้น ๒. การเปรียบเทียบในลักษณะเปรียบเทียบ เป็นการเปรียบเทียบสิ่งหนึ่งเป็นอีกสิ่งหนึ่งเฉพาะส่วนที่มีความคล้ายคลึงกันในบางด้าน โดยมักใช้สำหรับช่วยในการอธิบายสิ่งที่ผู้ฟังไม่รู้ โดยวิธีการนำสิ่งที่ผู้ฟังพอเข้าใจมาเปรียบเทียบให้เห็น เพื่อให้ผู้ฟังเกิดภาพในความคิดช่วยให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่ายขึ้น ซึ่งองค์กรต้องดำเนินการเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

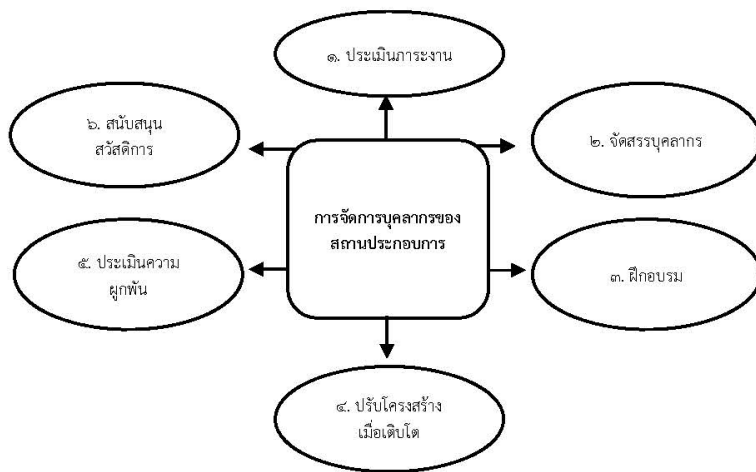
๔. มีวิธีถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนางาน องค์กรที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีขั้นตอนการพัฒนาที่เป็นระบบเกิดจากการถ่ายทอดงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นผ่านขั้นตอนและวิธีการในการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ ด้วยลำดับขั้นตอนการถ่ายทอดข้อมูลขององค์กร คือ ๑. การบ่งชี้ความรู้ ซึ่งเป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายของ

องค์กรคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ต้องใช้อะไรมาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร ปัจจุบันภายในองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร และอยู่ที่บุคคลใด ซึ่งองค์กรต้องกำหนดการแบ่งซึ่งกันให้มีความชัดเจน ๒.การสร้างและการแสวงหาความรู้ องค์กรต้องสร้างทิศทางการขับเคลื่อนองค์ความรู้ที่มี เพื่อให้เกิดการแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบ รวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอก รักษาองค์ความรู้ที่มี แยกความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้วออกไป ๓.การจัดความรู้ให้เป็นระบบ องค์กรต้องกำหนดโครงสร้างขององค์ความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้เกิดการสืบค้น เรียกค้น และใช้งานขององค์ความรู้เหล่านั้นได้ง่าย ๔.การประมวลและการกลั่นกรององค์ความรู้ องค์กรต้องมีการปรับปรุงกระบวนการของการจัดหมวดหมู่องค์ความรู้เพื่อให้เกิดการกลั่นกรองขององค์ความรู้ในหรือแบบของเอกสารที่เป็นมาตรฐาน หรือรูปแบบอื่นใด ใช้ลักษณะเทคนิควิธีการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ๕.การเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องให้ผู้ใช้งานหรือผู้ให้ความสนใจกับองค์ความรู้เหล่านั้นเพื่อสู่การปฏิบัติที่ดีขึ้นภายในองค์กรหรือนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดต่อไปได้ ๖.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรต้องกำหนดให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จัดทำในรูปแบบของเอกสารหรือผ่านระบบสารสนเทศ หรือผ่านการจัดทีมเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาต่อยอด ๗.การเรียนรู้ เมื่อบุคลากรภายในองค์กรได้รับการถ่ายทอดแล้ว ส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องมีการขับเคลื่อน คือ การนำองค์ความรู้เหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจการดำเนินงาน และต่อยอดผลการดำเนินงานเพื่อคิดวิเคราะห์ ออกแบบ ปัญหา อุปสรรค แนวทางการพัฒนาองค์ความรู้เหล่านั้น นำไปสู่การจัดการความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งทำให้ระบบการจัดการความรู้ได้ออกแบบแนวทางและวิธีการที่ใหม่ขึ้น เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางในดียิ่งขึ้น สิ่งเสริมให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างไร้ขีดจำกัด

#### ๔.๓.๕ บุคลากร

บุคลากรเป็นส่วนที่สำคัญขององค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ และเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้องค์กรเหล่านั้น ซึ่งปรากฏการบริหารและการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรต้องกำหนดบทบาทของบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างบรรทัดฐานที่ดีให้การทำงานขององค์กรและทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร โดยการเชื่อมโยงแผนภาพ ดังนี้





แผนภาพที่ ๔.๒๒ การออกแบบบุคลากรของสถานประกอบการร้านอาหาร

จากแผนภาพ ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถดำเนินการตามทิศทางของบุคลากรของผู้ประกอบการร้านอาหาร ได้ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้

๑. การประเมินภาระงาน เมื่อองค์กรได้กำหนดกรอบภาระงานของบุคลากรเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องมีการประเมินภาระงาน ซึ่งหลักการและวิธีการประเมินองค์กรต้องออกแบบการประเมินให้มีความชัดเจนสามารถวิเคราะห์ทิศทางการทำงานขับเคลื่อนภายใต้องค์กรได้ ซึ่งสามารถแบ่งวิธีการประเมินออกเป็น ๓ ส่วน คือ การวัดโดยตรง การสังเกต และการใช้แบบสอบถาม

๒. การจัดสรรบุคลากร เมื่อองค์กรมีระบบการโครงสร้างองค์กรจึงมีวิธีการจัดระบบให้บุคคลเข้าไปอยู่ภายใต้องค์กร เป็นพื้นฐานของการจัดสรรบุคลากรภายในองค์กร และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้องค์กรแล้ว ซึ่งอาจเกิดผลกระทบต่อสัดส่วนภาระหน้าที่ องค์กรอาจมีการจัดสรรบุคลากร ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ ๑.การวางแผนการสรรหาและคัดเลือก ๒. กำหนดคุณลักษณะงานคุณสมบัติของบุคลากร ๓. ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้ง

๓. การฝึกอบรม องค์กรทุกองค์กรต้องมีการพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทักษะที่สำคัญคือทักษะการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับงานที่ดำเนินการให้บุคลากรมีทักษะที่สูงขึ้นและดียิ่งขึ้น โดยสามารถแบ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการฝึกอบรม คือ ๑.ทักษะทางสังคม ๒. ทักษะการสอนหรือแนะนำ ๓.ทักษะการจัดการประสิทธิภาพของงาน ๔.ทักษะการตื่นรู้วัฒนธรรมองค์กร ๕.ทักษะความรับผิดชอบ ๖.ทักษะความสามารถในการปรับตัว ๗.ทักษะการจัดตำแหน่งองค์กร ๘.ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีสำหรับบุคลากร ๙.ทักษะการสื่อสารเชิงธุรกิจ

๔. การปรับโครงสร้างเมื่อองค์กรเติบโต เมื่อองค์กรเติบโตขึ้นและมีการปรับโครงสร้างภายใต้องค์กรบริบทการทำงานจึงเปลี่ยนตามบริบทองค์กรที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว วิธีการในการเสริมทักษะแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยทักษะเพื่อการปรับตัวขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งประเด็นทักษะที่ต้องนำมาปรับใช้ในช่วงเปลี่ยนผ่าน คือ ๑.ทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างนวัตกรรม ๒.ทักษะการเรียนรู้เชิงรุกและมีกลยุทธ์การเรียนรู้ ๓.ทักษะการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ๔. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ๕.ทักษะการคิดแบบสร้างสรรค์ ๖.ทักษะการเป็นผู้นำและอิทธิพลทางสังคม

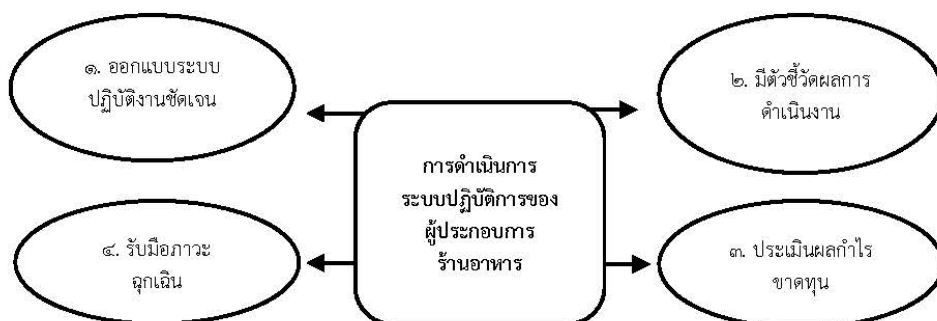
๗.ทักษะการใช้เทคโนโลยี การตรวจสอบและการควบคุม ๘.ทักษะการออกแบบเทคโนโลยี ๙.ทักษะการสร้างความคิดริเริ่ม ๑๐.ทักษะการใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา

๕. การประเมินความผูกพัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีเทคนิควิธีในการสร้างความผูกพันที่ดีภายในองค์กร องค์กรจะเกิดเสถียรภาพขององค์กรได้ต้องมีการประเมินความผูกพันอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่วนที่สำคัญในการสร้างความผูกพันที่ดีภายในองค์กรนำไปสู่การประเมินที่มีประสิทธิภาพได้ต้องประกอบด้วย ๑.ผู้บริหารสร้างสิ่งเร้าที่สร้างความผูกพันให้กับองค์กร ๒.ออกแบบวิธีการสร้างความผูกพันกับหัวหน้างาน ๓.ให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกัน ๔.สร้างความผูกพันเริ่มจากเฉพาะบุคคลสู่ภาพรวมขององค์กร ๕.สร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ ๖. สร้างวิธีการให้คำแนะนำติชม ๗.เสริมแรงให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ดี ๘.คอยสนับสนุนและชี้แนวทาง ๙.ยึดผลการเป็นที่ตั้ง ๑๐. จ้างคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

๖. การสนับสนุนสวัสดิการ องค์กรทุกองค์กรต้องออกแบบระบบสวัสดิการที่มีมาตรฐานที่ถูกต้องและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรซึ่งสวัสดิการอาจแบ่งออกเป็น ๒ แบบ คือ สวัสดิการตามกฎหมาย และสวัสดิการนอกเหนือกฎหมาย ถ้าเป็นสวัสดิการตามกฎหมายจะให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐาน คือ ๑.ในสถานที่ทำงานของพนักงาน ต้องมี น้ำสะอาดสำหรับดื่ม ห้องน้ำที่ถึงสุขอนามัย และสำหรับคนพิการ การมีสถานที่ปฐมพยาบาลเบื้องต้น และสวัสดิการนอกเหนือกฎหมาย ซึ่งอาจกำหนดขึ้นตามบริบทขององค์กร มากน้อยขึ้นอยู่กับภาระดำเนินงานหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ค่าครองชีพ เงินค่าเดินทาง การประกันสุขภาพ หรือประกันชีวิต วัตถุประสงค์อื่น ๆ ที่ได้รับค่าจ้าง ค่าอาหาร เป็นต้น

### ๔.๓.๖ ระบบปฏิบัติการ

ระบบปฏิบัติการเป็นส่วนกลไกที่หลากหลายภายในองค์กรที่ต้องดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินการอย่างมีระบบและมีแบบแผนในการดำเนินการได้ สิ่งที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ คือ การขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีระบบในการดำเนินงาน ซึ่งบุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจ สามารถพัฒนาต่อยอดได้ในแนวทางและวิธีการที่หลากหลายต่อการพัฒนาไกล่เกลี่ย ๆ ในแต่ละแผนกหรือส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้ โดยการเชื่อมโยงแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๒๓ การออกแบบระบบปฏิบัติการของสถานประกอบการร้านอาหาร

จากแผนภาพ ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถดำเนินการตามทิศทางของระบบปฏิบัติการของผู้ประกอบการร้านอาหาร ได้ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้

๑. การออกแบบระบบปฏิบัติงานชัดเจน บทบาทที่สำคัญขององค์กรที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดจากองค์กรที่เกิดการเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ระบบปฏิบัติงานมีศักยภาพในการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งหลักสำคัญที่ทำให้การออกแบบระบบมี ๓ ลักษณะ คือ เป็นงานเฉพาะทาง เป็นงานมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเฉพาะ และ จัดระบบงานรวมกันให้เป็นงานเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ คือ องค์กรกำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้ชัดเจน ออกแบบปริมาณที่ต้องดำเนินการ และลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน โดยที่ทำให้การทำงานของบุคลากรทำงานที่ตรงกับงาน นำไปสู่การอบรมที่พัฒนาต่อยอดได้ตามบริบทของงาน และทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร

๒. มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน บทบาทที่สำคัญของการบริหารและการพัฒนาองค์กรมีกำหนดภาระงานและบทบาทหน้าที่ที่ผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร สิ่งที่สำคัญในการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ต้องสามารถกำหนดตัวชี้วัดให้เกิดความชัดเจนในการออกแบบระบบภายใต้การบริหารจัดการองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งสัดส่วนของตัวชี้วัดได้ คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ซึ่งลักษณะในการวัดที่ดีต้องเป็นการวัดแบบ SMART คือ S : Specific เจาะจง M : Measurable วัดได้ A : Attainable/ Achievable บรรลุผล R : Realistic เป็นจริงได้ T : Time Bound ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม

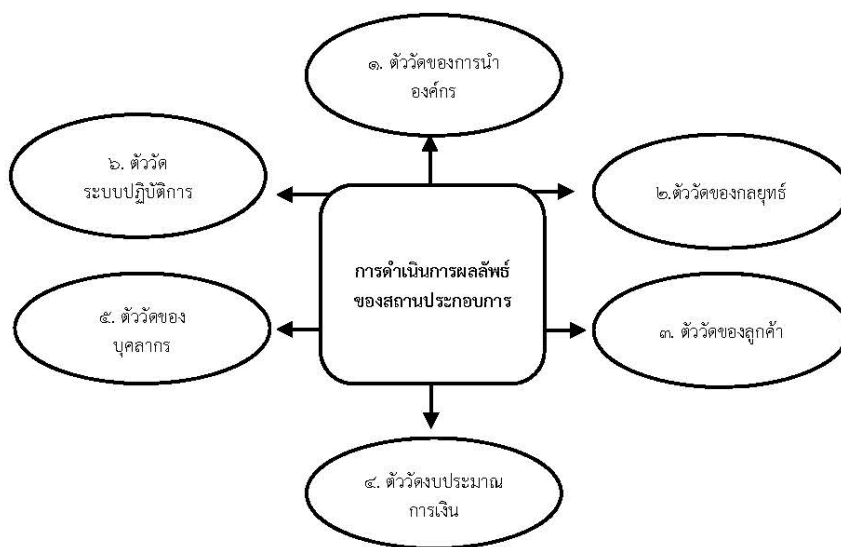
๓. ประเมินผลกำไรขาดทุน องค์กรต้องกำหนดวิธีในการประเมินผลกำไรขาดทุนให้เกิดความชัดเจนเพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินการเพื่อวางแผนและออกแบบอัตราส่วนที่ทำให้องค์กรมีความเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้จาก รายรับ บวกลบ รายจ่าย คิดเป็น กำไรขาดทุน ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมในรายละเอียดการดำเนินการ คือ รายได้ เกิดจากกิจการได้รับสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ทำให้ส่วนของเจ้าของเพิ่มขึ้น การลดลงของหนี้สิน ไม่รวมเงินทุนจากส่วนของเจ้าของ รายจ่าย เกิดจากกิจการจ่ายสินทรัพย์ออกไป ทำให้ส่วนของเจ้าของลดลง การเพิ่มขึ้นของหนี้สิน ไม่รวมการจ่ายปันผลให้ผู้ถือหุ้น และกำไรหรือขาดทุน เกิดจากเสถียรภาพในการบริหารขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและสอดคล้องกับวิธีการในการดำเนินการ ดังนั้น องค์กรต้องมีวิธีในการออกแบบวางแผนการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ องค์กรสามารถเจริญเติบโตขึ้นได้หรืออาจทำให้องค์กรขาดเสถียรภาพในการบริหารจัดการและที่สุด ทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

๔. การรับมือภาวะฉุกเฉิน เป็นบทบาทหน้าที่องค์กรที่ในสถานะขององค์กรเกิดความเสี่ยงต่อการบริหารงานภายในองค์กรทำให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรต่อไปได้อย่างเป็นระบบ ดังนั้นการรับมือในภาวะฉุกเฉินเป็นส่วนหนึ่งที่องค์กรต้องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยหลากหลายวิธีการในการดำเนินการ ซึ่งเทคนิควิธีการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินประกอบด้วย ๑. รับเรื่องกับสถานการณ์ทุกเรื่องเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน เพื่อประสานทำให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้น ๒. วางระบบการติดต่อสื่อสารได้ตลอดเวลาและหลากหลายช่องทาง ๓. เตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินตลอดเวลา เช่น การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และอื่น ๆ ๔. มีการเตรียมทีมงานเฉพาะในการ

รับมือกับภาวะฉุกเฉิน ๕.มีเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินการ ๖. มีเครื่องมือและคู่มือต่าง ๆ เพื่อรองรับภาวะฉุกเฉิน

**๔.๓.๗ ผลลัพธ์**

ผลลัพธ์ขององค์กรเป็นตัวบ่งชี้องค์กรจะพัฒนาไปในทิศทางใดและจะพัฒนาอยู่ในระดับใดตั้งนั้นแล้ว องค์กรที่มีศักยภาพและมีความเข้มแข็งเกิดจากการออกแบบองค์กรอย่างเป็นระบบและขับเคลื่อนองค์กรแบบองค์รวมได้ และเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กรในอนาคต โดยการเชื่อมโยงแผนภาพ ดังนี้

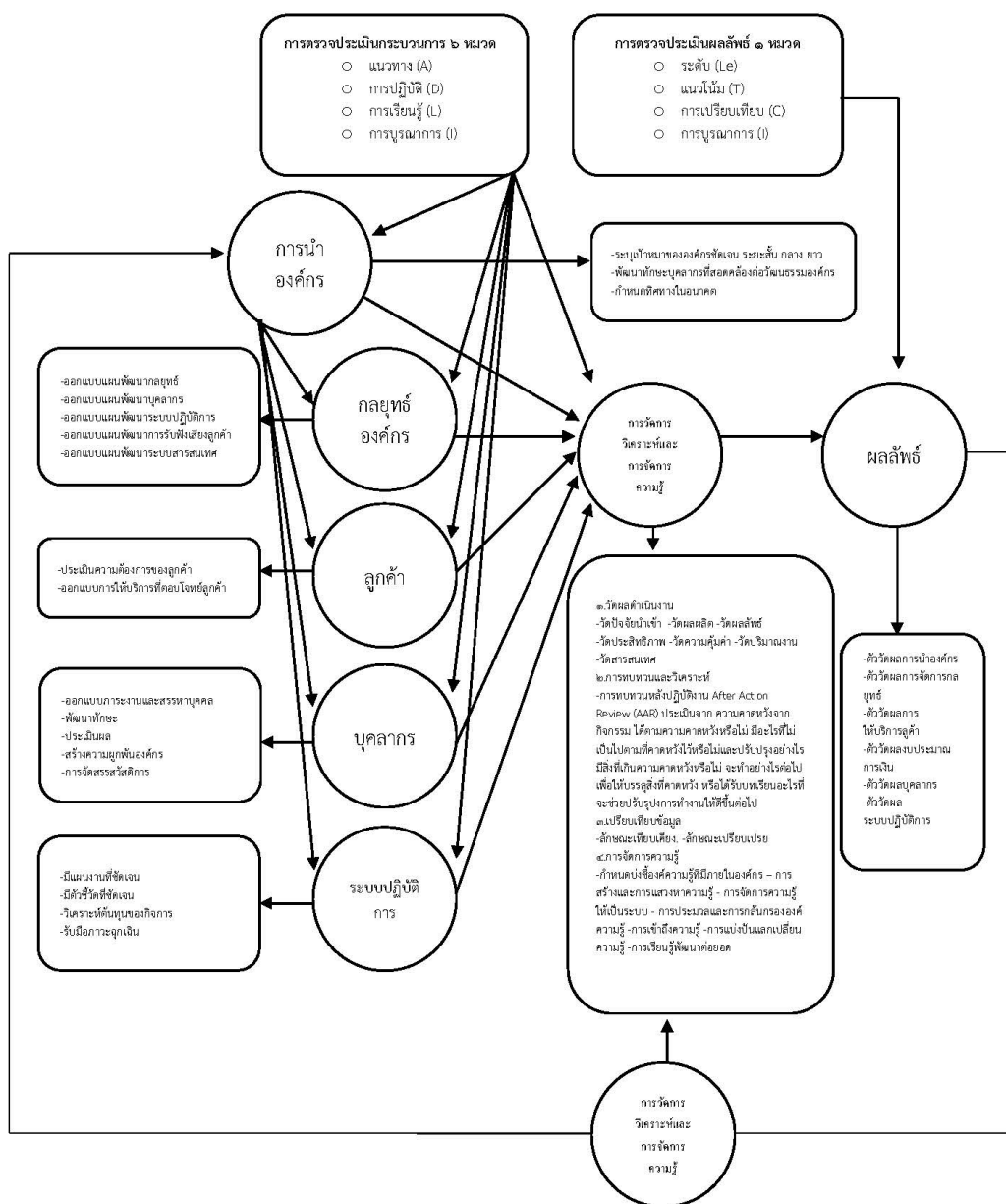


**แผนภาพที่ ๔.๒๔ การออกแบบผลลัพธ์ของสถานประกอบการร้านอาหาร**

จากแผนภาพ ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถดำเนินการตามทิศทางของผลลัพธ์ของผู้ประกอบการร้านอาหาร ได้ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้

การประเมินผลลัพธ์ผ่านตัวชี้วัดภายใต้การขับเคลื่อนองค์กรให้มีเสถียรภาพได้เกิดจากการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน มีเอกภาพในการดำเนินงาน วางแผน ออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตัวชี้วัดในการวัดผลลัพธ์ของผู้ประกอบการร้านอาหาร ต้องประกอบด้วย การวัดการนำองค์กร การวัดกลยุทธ์ขององค์กร การวัดลูกค้าที่มาใช้บริการองค์กร การวัดผลประกอบการงบประมาณ การวัดตัวบุคลากรในการปฏิบัติงาน และการวัดระบบการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่ขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้อาจประเมินจากค่าเป้าหมายที่สถานประกอบการหรือผู้นำองค์กรของสถานประกอบการตั้งไว้ ซึ่งหลักที่สำคัญในการประเมินของสถานประกอบการอาจประเมินจากตัววัดที่สำคัญประกอบด้วยหลักคิดการวัดตัวชี้วัด ค่าร้อยละ สัดส่วน จำนวน ความถี่ ระยะเวลา และระดับความสำเร็จ ซึ่งให้สอดคล้องกับลักษณะของการดำเนินงานของงานหรือการปฏิบัติตามแนวทางหรือทิศทางของงานเหล่านั้นเป็นสำคัญ

การพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัด  
ขอนแก่น



แผนภาพที่ ๔.๒๕ การพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่  
จังหวัดขอนแก่น

จากแผนภาพการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ใน  
เขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น สามารถอธิบายลำดับขั้นตอนในการขับเคลื่อนสถานประกอบการ  
ร้านอาหาร ได้ดังต่อไปนี้

สถานประกอบการร้านอาหารที่เปิดใช้บริหารเพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้กับสถานประกอบการนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องพึงตระหนักและให้ความสำคัญกับบทบาทและวิธีการขั้นตอนในการขับเคลื่อนของสถานประกอบการ ดังนั้น การดำเนินการของสถานประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากวิธีการและเทคนิคขั้นตอนที่ออกแบบมาอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาสถานประกอบการร้านอาหาร โดยลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้

๑. การนำองค์กร ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องเป็นผู้นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ทิศทางการนำองค์กรของผู้ประกอบการร้านอาหารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการในสถานประกอบการนั้น ๆ ซึ่งปรากฏในเชิงประจักษ์ของข้อมูลการบริหารองค์กรที่มีความชัดเจนแล้วว่า ทิศทางการพัฒนาสถานประกอบการร้านอาหาร หรือการต่อยอดเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับสถานประกอบการร้านอาหารเป็นความท้าทายในการนำองค์กรของเจ้าของสถานประกอบการร้านอาหารเป็นอย่างดี และเป็นผู้สะท้อนให้เห็นแนวทางในการพัฒนาของสถานประกอบการได้เป็นอย่างดีในการเปลี่ยนแปลง และสร้างผลสัมฤทธิ์ให้กับสถานประกอบการร้านอาหารภายในช่วงเวลา หรือในช่วงของการเปลี่ยนผ่านในการทำงานของสถานประกอบการร้านอาหาร โดยที่ผลการประเมินหรือการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้นำของสถานประกอบการร้านอาหารต้องระบุเป้าหมายองค์กรให้มีความชัดเจน ในระดับระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยผ่านกลไกการขับเคลื่อนภายใต้ การดำเนินงานในเชิงการจัดการกลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากร และระบบปฏิบัติการ ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้เป็นส่วนสนับสนุนในการนำองค์กรของผู้ประกอบการร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร

๒. กลยุทธ์องค์กร ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องมีวิธีการในการขับเคลื่อนองค์กรโดยมีแผนกลยุทธ์องค์กรในการขับเคลื่อนเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงจุดเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการก้าวเดินของสถานประกอบการร้านอาหารไม่ให้หลงไปในเส้นทางใดเส้นทางหนึ่ง และเป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงของสถานประกอบการร้านอาหารอย่างเป็นทางการ ดังนั้น การพัฒนาระบบเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการร้านอาหารจะเป็นเครื่องพิสูจน์การบริหารจัดการของสถานประกอบการร้านอาหารได้เป็นอย่างดี โดยพื้นฐานหลักของการพัฒนากลยุทธ์ซึ่งจากการวิเคราะห์ปรากฏว่า สถานประกอบการร้านอาหารต้องมีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์องค์กร แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาระบบปฏิบัติการ แผนพัฒนาการรับฟังเสียงของลูกค้า และแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ ของสถานประกอบการ ซึ่งต้องมีการพัฒนาในช่วงระดับระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตามลำดับ หรือห่างสถานประกอบการมีความต้องการเพิ่มเติมในแผนพัฒนาอื่น ๆ นอกจากนี้สถานประกอบการสามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ ได้เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการพัฒนาระบบงานของสถานประกอบการนั้น ๆ

๓. ลูกค้า เป็นหัวใจหลักของการทำธุรกิจเพราะหากขาดลูกค้าแล้วธุรกิจนั้น ๆ ก็อาจเกิดการสะดุดหรือปิดกิจการได้ในที่สุด ดังนั้น แล้วการบริหารงานของสถานประกอบการต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าในสถานประกอบการ ซึ่งสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องตระหนักและให้ความสำคัญ คือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และวิธีการอำนวยความสะดวก รวมเป็นถึงรสชาติของอาหารที่ตอบโจทย์

กลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม สิ่งที่สำคัญที่สถานประกอบการต้องเพิ่มเติมโดยการประเมินความต้องการของลูกค้า มีวิธีการในการออกแบบการให้บริการที่ตอบโจทย์ลูกค้า โดยการศึกษาข้อมูลหรือสื่อสารสิ่งใหม่ ๆ ผ่านช่องทางต่าง ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือศึกษาดูงานจากสถานประกอบการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแล้ว นำมาปรับปรุงพัฒนาในสถานประกอบการนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับสถานประกอบการในการพัฒนาต่อยอดการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้

๔. บุคลากร เป็นพื้นฐานหลักของสถานประกอบการต้องมีเพราะเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญตามบทบาทหน้าที่ขององค์กรนั้น ๆ การวางโครงสร้างสถานประกอบการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดทิศทางของการขับเคลื่อนองค์กร เพราะบุคลากรต้องอยู่ภายใต้กิจกรรมหรือกิจการของสถานประกอบการนั้น ๆ โดยพื้นฐานหลักที่สถานประกอบการต้องพึงปฏิบัติให้กับดำเนินงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์และการประเมินจากสถานการณ์ที่มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน สถานประกอบการต้องดำเนินการ คือ ๑.ออกแบบภาระงานและสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานรวมถึงกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานให้เป็นส่วนที่มาขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จภายในสถานประกอบการ ๒.พัฒนาทักษะการทำงานอย่างเป็นระบบ เพราะทักษะการทำงานจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดทิศทางของสถานประกอบการได้ โดยการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานหรือเพิ่มเทคนิควิธีการที่แตกต่างและมีความทันสมัยเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ๓.ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยสถานประกอบการต้องออกแบบระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานด้วยวิธีการรับรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบในการทำงานและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายใต้สถานประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี ๔. การสร้างความผูกพัน เป็นกิจกรรมที่สถานประกอบการต้องดำเนินการด้วยวิธีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จัดกิจกรรมแบบการทำงานเป็นทีม จัดกิจกรรมนันทนาการหรือกิจกรรมอื่นใดที่สถานประกอบการเล็งเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่สร้างความผูกพันที่ดีให้กับสถานประกอบการได้ หากปรับปรุงพัฒนาลักษณะนี้ บุคลากรจะรู้สึกภาวะของการทำงานอย่างมีความสุขและอยู่กับองค์กรเพื่อสนับสนุนให้สถานประกอบการมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานเพื่อตอบสนององค์กรและทำให้องค์กรเกิดเสถียรภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นไป ๕. การจัดสรรสวัสดิการ เป็นส่วนหนึ่งที่เมื่อสถานประกอบการมีการเติบโตขึ้นหรือมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น ควรมีสวัสดิการที่ดีให้กับบุคลากรภายใต้สถานประกอบการเพื่อเป็นการสร้างเสริมกำลังใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นขวัญกำลังใจในการพัฒนาระบบการทำงานภายใต้สถานประกอบการเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าต่อไป

๕. ระบบปฏิบัติการ เป็นการสร้างมาตรฐานให้กับสถานประกอบการ เมื่อสถานประกอบการมีระบบการปฏิบัติงานที่ดี เช่น การเรียนรู้และเข้าถึงระบบของการทำงานของสถานประกอบการไปในทิศทางเดียวกันจะเป็นตัววัดว่าสถานประกอบการมีประสิทธิภาพในการทำงานแบบครบวงจรอย่างเป็นระบบได้โดยให้ความสำคัญของการดำเนินการ คือ ๑. การมีแผนงานที่ชัดเจน สถานประกอบการต้องกำหนดแผนการดำเนินงานของรายบุคคลให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะแผนงานที่ชัดเจนจะเป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนได้ชัดเจนและ

ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ๒. มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน สถานประกอบการต้องออกแบบตัวชี้วัดที่ชัดเจนให้กับองค์กรเพื่อให้บุคลากรเห็นเป้าหมายของการดำเนินงานและให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ตามแบบแผนแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ ๓. วิเคราะห์ต้นทุนของกิจการ เมื่อการดำเนินงานผ่านไป ๑ ปีงบประมาณผู้ประกอบการต้องทบทวนผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ต้นทุนของการดำเนินการจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของสถานประกอบการ เพื่อเรียงลำดับงานที่ต้องมีการขับเคลื่อนอย่างเร่งด่วน งานที่ต้องขับเคลื่อนในระยะยาว หรือวิธีการอื่น ๆ ที่สถานประกอบการมองว่าเป็นความเหมาะสมของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของสถานประกอบการในอนาคต ๔. รับมือภาวะฉุกเฉิน เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินภายในสถานประกอบการ ผู้ประกอบการต้องมีแผนสำรองในการรับมือภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่สถานประกอบการไม่คาดคิดว่าจะเกิดเหตุการณ์ในลักษณะนี้ขึ้นภายใต้สถานประกอบการ

๖. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้ายุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ ซึ่งสถานประกอบการต้องประเมินวัดผลทุกมิติประเด็น ข้อที่ ๑ - ๖ เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กรในการขับเคลื่อนสู่การเรียนรู้ซึ่งวิธีการวัดผลและประเมินผล คือ ๑. การวัดผลดำเนินงาน ประกอบด้วย การวัดปัจจัยนำเข้า ผลผลิต ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ปริมาณงานและสารสนเทศ ๒. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน สถานประกอบการต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานและทบทวนผลการดำเนินงานด้วยรูปแบบการประเมินแบบ AAR โดยประเมินจากการตั้งคำถามของสถานประกอบการ คือ ความคาดหวังจากกิจกรรมคืออะไร ได้รับตามความคาดหวังหรือไม่ มีอะไรที่ไม่เป็นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และมีวิธีการปรับปรุงอย่างไร มีสิ่งที่เกิดความคาดหวังหรือไม่ จะทำอย่างไรต่อไปเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวัง หรือได้รับบทเรียนอะไรที่ช่วยปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้นต่อไปได้ ๓. การเปรียบเทียบข้อมูล สถานประกอบการต้องมีการเปรียบเทียบการบริหารงานขององค์กรของตนเองกับการบริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกว่า เพื่อเป็นการพัฒนาสถานประกอบการให้สูงขึ้น ซึ่งวิธีการในการเปรียบเทียบคือลักษณะของการเทียบเคียง และลักษณะการเปรียบเทียบ ๔. การจัดการความรู้ เมื่อสถานประกอบการ มีการวัดผลการดำเนินการ ทบทวนหลังปฏิบัติงาน และการเปรียบเทียบข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สถานประกอบการต้องมีการจัดการความรู้และพัฒนาระบบการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องและขับเคลื่อนในทิศทางที่น่าเสนอเบื้องต้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสถานประกอบการอย่างไม่มีขีดจำกัด

๗. ผลลัพธ์ เมื่อสถานประกอบการได้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรได้เต็มรูปแบบ โดยขับเคลื่อนผ่านการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้ายุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติงานแล้วและได้ประเมินผ่านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้แล้ว ปรากฏทัศนคติไปคือ ผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์เกิดจากกระบวนการทำงานข้างต้นในทุกมิติที่องค์กรดำเนินการขับเคลื่อน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความชัดเจน กล่าวคือ หากสถานประกอบการมีขั้นตอนในการนำองค์กร การขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร การเอาใจใส่ลูกค้า การพัฒนาระบบบุคลากร รวมถึงความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เรียบร้อยแล้วผลลัพธ์ที่ชัดเจนย่อมเกิดกับของสถานประกอบการเช่นกัน ซึ่งสถานประกอบการต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ ตัววัดผลการนำองค์กร ตัววัดผลการจัดการกลยุทธ์ ตัววัดผลการ



ให้บริการลูกค้า ตัววัดผลการงบประมาณ ตัววัดผลบุคลากร และตัววัดผลระบบปฏิบัติการ ซึ่งเมื่อผ่านการประเมินแล้วนำไปสู่การนำผลลัพธ์ไปวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ เพื่อไปต่อยอดการพัฒนา

๘. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของผลลัพธ์ โดยวิธีการในการดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางตามข้อ ๖ ซึ่งในส่วนการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ของผลลัพธ์ เพื่อประเมินผลลัพธ์และหาแนวทางในการขับเคลื่อนการ นำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากร และระบบปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

กรอบการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากข้อที่ ๑ ถึง ข้อที่ ๘ ปรากฏว่าผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบต้องมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมกันอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นลักษณะการหมุนเวียนในการขับเคลื่อนของสถานประกอบการให้พัฒนาการที่ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมหรือการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ การดำเนินการตามองค์ประกอบสถานประกอบการต้องมีหลักในการประเมินผลในเทคนิคกระบวนการทำงาน โดยผ่านการตรวจประเมินตามขั้นตอนกระบวนการ ๖ ประเด็นประกอบด้วย ประเด็นที่ ๑ การนำองค์กร ประเด็นที่ ๒ กลยุทธ์องค์กร ประเด็นที่ ๓ ลูกค้า ประเด็นที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประเด็นที่ ๕ บุคลากร ประเด็นที่ ๖ ระบบปฏิบัติการ โดยมีวิธีการในการประเมินผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการดำเนินการ คือ A (Approach) แนวทางสถานประกอบการมีวิธีที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการทำงานที่วางไว้อย่างไร ความเหมาะสมของวิธีการนั้น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของการดำเนินงานของสถานประกอบการตามสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลให้กับองค์กรด้วยวิธีการอย่างไร และนำวิธีการดังกล่าวไปใช้ซ้ำได้มากน้อยเพียงใด D (Deployment) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ สถานประกอบการมีวิธีการถ่ายทอดขั้นตอนในการดำเนินการดังกล่าวนี้ให้กับผู้ปฏิบัติการภายในสถานประกอบการอย่างไร และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงเสนอผลการดำเนินงานได้มากน้อยเพียงใด L (Learning) การเรียนรู้ สถานประกอบการมีวิธีการในการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นอย่างเป็นระบบอย่างไร ด้วยวิธีการเรียนรู้จากผลการดำเนินงาน สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดได้ และสถานประกอบการสามารถสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นกับสถานประกอบการได้เป็นอย่างดี I (Integration) การบูรณาการ สถานประกอบการมีวิธีการในการบูรณาการการดำเนินการ จากประเด็นที่ ๑ ถึง ประเด็นที่ ๖ ให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินการหรือการสนับสนุนการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ด้วยวิธีการที่แตกต่างได้อย่างไร

ส่วนการประเมิน “ผลลัพธ์” สถานประกอบการต้องมีวิธีในการประเมินผ่านขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการ ด้วยหลักการ ดังนี้ L (Level) ระดับของผลผลิตและผลลัพธ์ของสถานประกอบการต้องมีเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินการของสถานประกอบการเพื่อให้สถานประกอบการจะสามารถดำเนินการให้บรรลุถึงจุดเป้าหมายที่สถานประกอบการได้ตั้งไว้ T (Trends) แนวโน้ม สถานประกอบการต้องมีแนวทางในการปรับปรุงผลลัพธ์ของการดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้เข้ากับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว C (Comparisons) การเปรียบเทียบ สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการวิเคราะห์ผลลัพธ์เทียบกับคู่แข่งหรือคู่แข่งใน

สถานประกอบการที่คล้ายคลึงกันว่าอยู่ในระดับไหน และจะพัฒนาสถานประกอบการให้ดีขึ้นมากกว่านั้นด้วยวิธีการใด ซึ่งการเทียบให้สถานประกอบการเทียบในทุกมิติของผลลัพธ์การดำเนินการ I (Integration) การบูรณาการ ผลลัพธ์ของการดำเนินการของสถานประกอบการสามารถนำไปบูรณาการให้สอดคล้องกับการปรับตัวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงตามบริบทของสถานประกอบการมากขึ้นเพียงใดในทุกมิติ ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนของสถานประกอบการให้ดียิ่งขึ้นไปทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ของสถานประกอบการในอนาคตต่อไปได้

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๒. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๓. เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น โดยสามารถ สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

##### ๕.๑.๑ ผลการศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

ผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนของสถานประกอบการร้านอาหารให้มีประสิทธิภาพกับองค์กรและเพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาองค์กรสู่การสร้างความเป็นเลิศให้กับสถานประกอบการซึ่งสามารถวิเคราะห์การดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

##### บริบทของสถานประกอบการ

สภาพแวดล้อมของสถานประกอบการเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องวางแผนการดำเนินงานและออกแบบแผนการจัดการองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร บทบาทที่สำคัญขององค์กรที่มีการปรับตัวและต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นบทบาทที่สำคัญที่องค์กรต้องสามารถออกแบบการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและมีวิธีการในการดำเนินการ ดังนั้น ความสำคัญของการจัดการองค์กรจะส่งผลต่อสภาพของบริบทขององค์กรได้เป็นอย่างดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการขับเคลื่อนในการดำเนินการจึงเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงาน

##### ลักษณะองค์กร

สถานประกอบการร้านอาหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นสถานประกอบการร้านอาหารที่ตั้งขึ้นอยู่ในช่วงระหว่าง ๔-๒๐ ปี ซึ่งบริบทที่ตั้งขึ้นใหม่และที่ตั้งเป็นเวลานานจึงมีความแตกต่างกัน ตามบริบทของสถานประกอบการ ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงานของ

สถานประกอบการจึงมีความแตกต่างกันออกไป และเทคนิคการบริหารของสถานประกอบการก็มีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ

### สภาพแวดล้อมขององค์กร

สถานประกอบการมีแนวทางและวิธีในการให้บริการ ที่แตกต่างกันออกไปและมีเทคนิควิธีในการให้บริการอย่างครบวงจร

## ๕.๑.๒ ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

### ๕.๑.๒.๑ การนำองค์กร

#### ๑) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงของสถานประกอบการ

ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ รวมถึงการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม ผู้ประกอบการต้องดำเนินการในการสื่อสาร และสร้างความผูกพันกับบุคลากร แสดงบทบาทตัวตนในการจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา สื่อสารให้ทราบ การตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นของสถานประกอบการ ควรสร้างสภาพแวดล้อมในการดำเนินการเพื่อให้สถานประกอบการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยวิธีการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุตามการจัดการขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีเทคนิควิธีการที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน กำหนดทิศทางเรื่องที่จะต้องดำเนินการ มีวิธีการในการตั้งความคาดหวังของผลลัพธ์ที่มีผลต่อการดำเนินการ แสดงให้เห็นถึงทิศทางและผลที่อาจเกิดขึ้นต่อผลการดำเนินการของสถานประกอบการ

#### ๒) การกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคมของสถานประกอบการ

ในการดำเนินการกำกับดูแลของสถานประกอบการผู้ประกอบการต้องมีความรับผิดชอบในการกระทำของผู้ประกอบการ ความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ของสถานประกอบการ ความรับผิดชอบต่อการเงิน ความโปร่งใสในการดำเนินการ การประเมินผลการวิเคราะห์ผลการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการปกป้องผลประโยชน์ และการสืบทอดตำแหน่งที่กิจการ ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องมีวิธีการออกแบบการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร และการกำกับดูแล เพื่อพัฒนาปรับปรุงสถานประกอบการ ทั้งระบบการนำองค์กรของสถานประกอบการและทิศทางระบบการจัดการของบุคลากรในอนาคต และทิศทางในการดำเนินการที่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสถานประกอบการ และต้องคาดการณ์ล่วงหน้าต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานของบุคลากรในอนาคต และควรมีวิธีในการเตรียมการในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้สำเร็จสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะสามารถจะดำเนินการได้ มีตัววัดที่สำคัญในการดำเนินการให้เกิดทิศทางในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนในการดำเนินการที่สอดคล้องกับการบริหารองค์กรที่ดี รวมถึงการสร้างกฎระเบียบให้บุคลากรอยู่ในกรอบจริยธรรมและการดำเนินการที่เสริมสร้างรูปแบบการทำงานที่ดีต่อองค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร

### ๕.๑.๒.๒ กลยุทธ์

#### ๑. การจัดทำกลยุทธ์

ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการสร้างกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานประกอบการ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ กรอบระยะเวลาของการดำเนินการ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อพลิกโฉมของสถานประกอบการ และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ปรากฏเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้สถานประกอบการและสร้างมิติใหม่ของการดำเนินการของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการควรมีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการและสิ่งที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตามสถานการณ์ของสังคม ระเบียบ ข้อกฎหมายต่าง ๆ ภายในสังคม ควรตัดสินใจและเลือกกระบวนการสำคัญที่จะดำเนินการโดยบุคลากรของสถานประกอบการและกระบวนการนั้นจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับลูกค้าและสร้างคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ ดำเนินการกำหนดตารางเวลาที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานประกอบการ และเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของสถานประกอบการอาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สถานประกอบการต้องมีวิธีการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และวิเคราะห์สิ่งที่จะตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ

#### ๒. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรออกแบบแผนระยะสั้นและระยะยาวของสถานประกอบการ และควรให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ และมีเทคนิควิธีที่ดีในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสู่การปฏิบัติที่ดีของบุคลากรภายในสถานประกอบการ โดยมีเทคนิควิธีในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรภายในสถานประกอบการได้รับทราบและดำเนินการอย่างเป็นระบบ และผู้ประกอบการต้องสร้างความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนให้กับสถานประกอบการ ทั้งนี้ควรสร้างความมั่นใจในการวางแผนจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน และ ด้านการดำเนินงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน พร้อมใช้งานและสนับสนุนเพื่อให้สอดคล้องต่อแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างความสำเร็จและให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการต้องมีแผนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรในอนาคต ควรมีวิธีการในการสร้างตัววัดผลการดำเนินงานให้มีทิศทางในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีวิธีการในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว หากพบว่าผลการดำเนินการมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินการนั้น ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานของสถานประกอบการ

### ๕.๑.๒.๓ ลูกค้า

#### ๑. ความคาดหวังของลูกค้า

ผู้ประกอบการร้านอาหารควรมีวิธีการในการรับฟังเสียงของลูกค้าทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมีและทั้งของคู่แข่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการลูกค้า ผู้ประกอบการร้านอาหารควรมีวิธีการในการใช้สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าเพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน และการคาดการณ์ลูกค้าในอนาคต กำหนดทิศทางให้ลูกค้าที่ให้ความสำคัญและเชิญชวนมาใช้บริการในสถานประกอบการมากขึ้น ค้นหาความจำเป็นและความ

ต้องการในการให้บริการลูกค้า กำหนดปรับการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า และเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เจาะตลาดใหม่ ๆ และการสร้างโอกาสขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน

## ๒. ความผูกพันของลูกค้า

ผู้ประกอบการร้านอาหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อออกแบบภาพลักษณ์ที่ดีในการดำเนินการ และทำให้เกิดความคาดหวังต่อการรับบริการในคราวถัดไป ค้นหาความต้องการของลูกค้า และถ่ายทอดความต้องการดังกล่าวไปสู่กลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มทุกระบวนการในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงการยอมรับข้อทักท้วงจากลูกค้า เสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีให้กับกลุ่มลูกค้าวิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า และนำข้อมูลเสียงของลูกค้ามาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาโดยภาพรวม เพื่อการพัฒนาคุณภาพลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

## ๕.๑.๒.๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### ๑. การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานประกอบการ

ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการวัดผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมของสถานประกอบการ และเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมของสถานประกอบการ และติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการที่ผู้ประกอบการได้วางแผนการดำเนินการไว้อย่างเป็นระบบ ผู้ประกอบการต้องมีข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเป็นการสนับสนุนการตัดสินใจในสถานประกอบการนั้น ๆ ต้องมีระบบการวัดผลการดำเนินการของสถานประกอบการที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกของสถานประกอบการที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือสิ่งที่ไม่ได้คาดคิด และข้อมูลที่ทันสมัยที่มาสร้างความเปลี่ยนแปลงกับสถานประกอบการ

ผู้ประกอบการควรมีวิธีการการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถานประกอบการ และใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของสถานประกอบการ รวมถึงการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนแหล่งข้อมูลเหล่านั้น และทำการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการทบทวนและทำให้มีความมั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ เช่น การประเมินความสำเร็จของสถานประกอบการ ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าของการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานประกอบการ รวมถึงการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่สถานประกอบการดำเนินการอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีวิธีในการทบทวนผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถานประกอบการ และควรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ นำไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของสถานประกอบการ และมีวิธีการในการถ่ายทอดในเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวสู่การปฏิบัติ ไปยัง คณะทำงานและระดับปฏิบัติ

### ๒. การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ของสถานประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องมีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศของสถานประกอบการร้านอาหาร ออกแบบจัดทำข้อมูลสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้สถานประกอบการ

การณ์มีความมั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง ความคงสภาพ เชื่อถือได้และระบบสารสนเทศนั้นเป็นปัจจุบัน ต้องวิเคราะห์ความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศเหล่านั้นว่ามีความพร้อมใช้งานมากน้อยเพียงใด และมีรูปแบบการใช้งานที่ง่ายและทันการสำหรับบุคลากร กับลูกค้า และต้องมีวิธีการสร้างความเชื่อถือและใช้งานได้ง่ายสถานประกอบการต้องสร้างและจัดการความรู้ของสถานประกอบการประกอบด้วยรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ผลิตและเชื่อมความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ถ่ายทอดองค์ความรู้ของสถานประกอบการให้กับบุคลากรได้รับทราบ และรวบรวมองค์ความรู้เพื่อวิเคราะห์เป็นการต่อยอดการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ และต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานประกอบการ ด้วยการค้นหาข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ ที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น เพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับสถานประกอบการ และต้องมีวิธีการใช้ความรู้และทรัพยากรที่สำคัญของสถานประกอบการ เพื่อให้ข้อมูลการเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานประกอบการนั้น

### ๕.๑.๒.๕ บุคลากร

#### ๑. สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรของสถานประกอบการ

สถานประกอบการต้องมีวิธีการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังที่มีความจำเป็นของสถานประกอบการ ด้วยการประเมิน ทักษะ สมรรถนะ เอกสาร/หลักฐานการรับรองผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของบุคลากรเป็นรายบุคคล ที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะของงานภายใต้สถานประกอบการและต้องมีวิธีการในการสรรหา วางจ้าง และดูแล บุคลากรที่เข้าใหม่ และมีวิธีการสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิด ของบุคลากรภายในสถานประกอบการนั้น และมีวิธีสร้างวัฒนธรรมที่บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานประกอบการนั้น ๆ ด้วย

สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ประกอบด้วย สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและสถานประกอบการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และลดผลกระทบในกรณีที่ต้องลดจำนวนของบุคลากร มีวิธีเตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวนบุคลากร มีวิธีในการเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและระบบงานของสถานประกอบการหากสถานประกอบการนั้นมีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข และควรมีวิธีการในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร เพื่อให้งานสถานประกอบการบรรลุผล และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักอย่างเต็มที่ ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับลูกค้า และสร้างผลการดำเนินการให้เหนือกว่าความคาดหมายที่สถานประกอบการตั้งไว้ ทั้งนี้สถานประกอบการควรสร้างความมั่นใจในสถานที่ทำงานมีสุขภาวะความมั่นคง และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร และมีตัววัดผลการดำเนินงาน และเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงควรมีการให้บริการสิทธิประโยชน์และนโยบายที่ชัดเจน โดยการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายรวมทั้งวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละประเภท

## ๒. ความผูกพันของบุคลากรของสถานประกอบการ

สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร และแต่ละปัจจัยการขับเคลื่อนอาจมีความแตกต่างกันตามแผนหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่ดำเนินการผ่านการขับเคลื่อนนั้นของสถานประกอบการ และควรมีวิธีการในการประเมินความผูกพันของบุคลากร ด้วยการกำหนดตัววัดที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยการวิเคราะห์ที่มีปัจจัยอะไรบ้างในการมาสร้างเป็นตัววัด และแต่ละกลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานมีตัววัดที่แตกต่างกันอย่างไร

สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรภายในสถานประกอบการมีความผูกพัน ด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถานประกอบการต้องสร้างความมั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิด ของบุคลากร และสถานประกอบการควรเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรอย่างเต็มความสามารถ และต้องมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่เป็นผลการดำเนินการ โดยพิจารณาถึง ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ โดยสามารถเสริมสร้างในเรื่องดังต่อไปนี้ ประกอบด้วย ความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การมุ่งเน้นลูกค้า และการบรรลุผลสำเร็จของแผนการปฏิบัติการที่สถานประกอบการกำหนด รวมถึงควรมีระบบการเรียนรู้และพัฒนาสนับสนุนความต้องการตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถานประกอบการ โดยพิจารณาถึง ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานประกอบการและความกล้าที่จะเสี่ยง โดยการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบ และสนับสนุนจริยธรรมและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีวิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนากับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรกับผลลัพธ์ที่สำคัญของสถานประกอบการ และใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งในความผูกพันของบุคลากรและในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ทั้งนี้สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการออกแบบความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำหรือหัวหน้าในอนาคตของสถานประกอบการ ด้วยวิธีการวางแผนออกแบบการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร

### ๕.๑.๒.๖ ระบบปฏิบัติการ

#### ๑. กระบวนการทำงานของสถานประกอบการ

สถานประกอบการควรมีการจัดทำข้อกำหนดทิศทางของสถานประกอบการให้สอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ของสังคม และทิศทางของการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมถึงควรมีกระบวนการทำงานที่สำคัญโดยมีทิศทางการทำงานภายใต้สถานประกอบการนั้น ๆ และให้เป็นไปตามบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ มีการออกแบบ การให้บริการลูกค้าและการจัดการภายในของสถานประกอบการเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สถานประกอบการกำหนด โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ที่มีของสถานประกอบการ ความเป็นเลิศด้านการให้บริการลูกค้าและการจัดการภายใน รวมถึงคุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่อาจจำเป็นต้องมี เพื่อใช้พิจารณาในการออกแบบการให้บริการลูกค้าและการจัดการ



ภายใน สถานประกอบการต้องออกแบบการดำเนินงานเพื่อสร้างความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของสถานประกอบการ โดยมีตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและตัววัดภายในกระบวนการเพื่อควบคุมปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยให้มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของสัมฤทธิ์ผลและผลการดำเนินการของการบริหารการลูกค้าและการบริหารจัดการภายในของสถานประกอบการนั้น ๆ และมีกระบวนการสนับสนุนรับรองการดำเนินการที่สำคัญ และต้องสร้างความมั่นใจได้ว่ากระบวนการสนับสนุนนั้นเป็นทิศทางในการขับเคลื่อนตามข้อกำหนดที่สำคัญของสถานประกอบการ รวมถึงการปรับปรุงการให้บริการและการบริหารงาน จากผลการดำเนินการ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถานประกอบการ และลดความแปรปรวนของกระบวนการทำงานในสถานประกอบการนั้น

สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการคัดเลือก ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสถานประกอบการต้องทำให้มั่นใจได้ว่าคุณสมบัติดังกล่าว ตอบสนองความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังคงควรให้ดำเนินการให้สอดคล้องกับการสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ โดยการส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า ตลาด และสถานประกอบการ รวมถึงการสื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยใหเกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี และต้องมีวิธีการในการดำเนินการเพื่อสร้างสรรคนวัตกรรม โดยการประเมินการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และสถานประกอบการควรเตรียมทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสต่อการสร้างนวัตกรรม และสถานประกอบการต้องออกแบบการดำเนินการวิเคราะห์เหตุการณ์การดำเนินการดังกล่าวในเวลาที่เหมาะสม

## ๒. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการของสถานประกอบการ

สถานประกอบการควรมีวิธีการในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงรอบเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มาใช้ในกระบวนการทำงาน ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ ต้องมีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวสามารถปรับแก้ไขได้ หรือเป็นสิทธิพิเศษ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและต้องมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ โดยการสร้างความมั่นใจในข้อมูลและสารสนเทศทั้งแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่น ๆ รวมถึงระบบการปฏิบัติการที่สำคัญที่เป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้เฉพาะตามสิทธิที่เหมาะสม ด้วยวิธีการ ฝ้าระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ลูกค้า คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเพื่อให้ความ

มั่นคงปลอดภัย และการป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การตรวจจับ การตอบสนอง และการกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติการ โดยที่ระบบการสร้างความปลอดภัยของสถานประกอบการต้องคำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ ของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิม และต้องมีวิธีในการสร้างความมั่นใจในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการกู้คืนสู่สภาพเดิม และให้คำนึงถึงบุคลากรภายในสถานประกอบการ เครือข่ายอุปทาน และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ โดยสร้างความมั่นใจให้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานประกอบการซึ่งมีความมั่นคงปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถบริการลูกค้า และตอบสนองต่อความจำเป็นของสถานประกอบการนั้น ๆ

### ๕.๑.๒.๗ ผลลัพธ์

การจัดการผลลัพธ์ของสถานประกอบการเป็นส่วนที่สำคัญที่สถานประกอบการต้องมีความเข้าใจและมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง วิธีที่สำคัญขององค์กรที่มีทิศทางในการออกแบบองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้นั้น องค์กรต้องสามารถบูรณาการในการควบคุมตัวผลลัพธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินการภายในองค์กรประกอบด้วย

#### ๑. การออกแบบผลลัพธ์ด้านการให้บริการลูกค้า และกระบวนการทำงาน

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องออกแบบและสามารถทำความเข้าใจในการบูรณาการการเชื่อมโยงการดำเนินการของสถานประกอบการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน สามารถประเมินผลการดำเนินการโดยภาพรวม และมีทิศทางในการดำเนินการต่อไปในแนวทางอย่างไรได้บ้าง โดยสามารถวิเคราะห์การดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เกิดผลต่อการดำเนินการดังนี้

##### ๑.๑ ผลลัพธ์ด้านการให้บริการลูกค้าที่มุ่งเน้นลูกค้า

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านการให้บริการลูกค้าที่มีการมุ่งเน้นลูกค้าที่สำคัญ คืออะไร โดยที่การดำเนินการต้องมีการออกแบบและวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการทำงานที่สอดคล้องต่อบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินการในรูปแบบใดบ้าง ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องสร้างความเชื่อมโยงการดำเนินการ และต้องวิเคราะห์ความแตกต่างของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นสำคัญ เพราะเป็นส่วนที่จะทำให้สถานประกอบการพัฒนาต่อยอดการดำเนินการที่ดีขึ้น

##### ๑.๒ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถานประกอบการเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรมีการขับเคลื่อนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีทิศทางที่ดี ดังนั้น การดำเนินการภายใต้ความหลากหลายของคู่แข่ง กระบวนการทำงานของสถานประกอบการจึงอาจเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับสถานประกอบการได้ โดยสามารถวิเคราะห์การดำเนินการตามรายละเอียดดังนี้

### ๑.๒.๑ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานภายในองค์กร ในเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานประกอบการคืออะไรบ้าง และผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติงานมีอะไรบ้างในสถานประกอบการ รวมถึงความปลอดภัยในด้านต่าง ๆ ขององค์กรผู้ประกอบการมีทิศทางอย่างไรบ้าง เช่น ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ความปลอดภัยของสินค้าและการบริการที่สำคัญ ผู้ประกอบการต้องสามารถวางแผนทางในการดำเนินการให้สถานประกอบการมีศักยภาพในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคนิคการออกแบบการดำเนินการอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลายได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานที่สำคัญภายในสถานประกอบการร้านอาหาร

### ๑.๒.๒ ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องวางแผนผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้เกิดทิศทางการดำเนินการที่สำคัญภายในสถานประกอบการ รวมถึงการเตรียมความพร้อมกับการรับมือภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยให้องค์กรวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการดำเนินการแต่ละประเด็นหลักของการเตรียมความพร้อมตามทิศทางภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

### ๑.๓ ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องกำหนดทิศทางในการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท และคู่ค้าของบริษัทในการผลิตและส่งมอบสินค้า ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการได้มาซึ่งสินค้าตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า ผู้ประกอบการต้องมีเทคนิควิธีการในการออกแบบวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและแบบแผนการดำเนินการเพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญกับเครือข่ายอุปทาน

## ๒.การออกแบบผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องมีทิศทางในการดำเนินการต่อการประเมินผลลัพธ์ด้านลูกค้าเพราะถือได้ว่าลูกค้าเป็นส่วนที่สำคัญที่จะสามารถสร้างความคงอยู่ของสถานประกอบการบทบาทที่สำคัญจึงเป็นส่วนที่ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องออกแบบวางแผนในการดำเนินการพัฒนาเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับลูกค้าต่อไป

### ๒.๑ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นให้บริการลูกค้า

#### ๒.๑.๑ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องออกแบบทิศทางในการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการโดยการประเมินเพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบการทำงานอย่างเป็นระบบ

### ๒.๑.๒ ความผูกพันของลูกค้า

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องออกแบบในการวัดความผูกพันของลูกค้าที่มาใช้บริการในสถานประกอบการ โดยประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพันของลูกค้า ซึ่งรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ประกอบการมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการ และให้เปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างช่วงระยะเวลา

## ๓. การออกแบบผลลัพธ์ด้านบุคลากร

บุคลากรถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์กรของสถานประกอบการในการขับเคลื่อนสถานประกอบการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ของสถานประกอบการนั้น ๆ ดังนั้น บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของสถานประกอบการจึงมีรูปแบบวิธีการดำเนินการที่สำคัญในการพัฒนาให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้ บทบาทที่สำคัญในการดำเนินการจึงเป็นตัวกำหนดแนวทางและข้อปฏิบัติของสถานประกอบการให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ

### ๓.๑ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### ๓.๑.๑ ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ผู้ประกอบการร้านอาหารพึงวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในการดำเนินงาน โดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร

#### ๓.๑.๒ บรรยากาศการทำงาน

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

#### ๓.๑.๓ ความผูกพันของบุคลากร

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร

#### ๓.๑.๔ การพัฒนาบุคลากร

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร

## ๔. การออกแบบผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

๔.๑ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

### ๔.๑.๑ การนำองค์กร

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้ในระดับสูงในเรื่องการสื่อสาร และการสร้างความผูกพัน

กับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ลูกค้า เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทาง และทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

#### ๔.๑.๒ การกำกับดูแลองค์กร

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก อย่างเป็นระบบ

#### ๔.๑.๓ กฎหมาย ภาวะเทียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎหมาย ภาวะเทียบข้อบังคับ รวมถึงการรับรองคุณภาพเป็นอย่างไร

#### ๔.๑.๔ จริยธรรม

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร

#### ๔.๑.๕ สังคม

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญซึ่งแสดงการบรรลุเป้าหมายด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### ๕. การออกแบบผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

#### ๕.๑ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด

##### ๕.๑.๑ ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ ด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดเชิงรวม ของการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของลูกค้าย่างไร

##### ๕.๑.๒ ผลการดำเนินการด้านการตลาด

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด ซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด การเจาะตลาดใหม่ มีความแตกต่างส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของลูกค้าย่างไร

##### ๕.๒ ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้ประกอบการร้านอาหารออกแบบสถานประกอบการให้มีวิธีการในการวิเคราะห์ โดยการประเมินจากตัวชี้วัดที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานบันคืออะไร และผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน มีอะไรบ้าง

### ๕.๑.๓ ผลการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

สถานประกอบการร้านอาหารที่เปิดใช้บริหารเพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้กับสถานประกอบการนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องพึงตระหนักและให้ความสำคัญกับบทบาทและวิธีการขั้นตอนในการขับเคลื่อนของสถานประกอบการ ดังนั้น การดำเนินการของสถานประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากวิธีการและเทคนิคขั้นตอนที่ออกแบบมาอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาสถานประกอบการร้านอาหาร โดยลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้

๑. การนำองค์กร ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องเป็นผู้นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ทิศทางการนำองค์กรของผู้ประกอบการร้านอาหารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการในสถานประกอบการนั้น ๆ ซึ่งปรากฏในเชิงประจักษ์ของข้อมูลการบริหารองค์กรที่มีความชัดเจนแล้วว่า ทิศทางการพัฒนาสถานประกอบการร้านอาหาร หรือการต่อยอดเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับสถานประกอบการร้านอาหารเป็นความท้าทายในการนำองค์กรของเจ้าของสถานประกอบการร้านอาหารเป็นอย่างยิ่ง และเป็นผู้สะท้อนให้เห็นแนวทางในการพัฒนาของสถานประกอบการได้เป็นอย่างดีในการเปลี่ยนแปลง และสร้างผลสัมฤทธิ์ให้กับสถานประกอบการร้านอาหารภายในช่วงเวลา หรือในช่วงของการเปลี่ยนผ่านในการทำงานของสถานประกอบการร้านอาหาร โดยที่ผลการประเมินหรือการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้นำของสถานประกอบการร้านอาหารต้องระบุเป้าหมายองค์กรให้มีความชัดเจน ในระดับระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยผ่านกลไกการขับเคลื่อนภายใต้ การดำเนินงานในเชิงการจัดการกลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากร และระบบปฏิบัติการ ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้เป็นส่วนสนับสนุนในการนำองค์กรของผู้ประกอบการร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร

๒. กลยุทธ์องค์กร ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องมีวิธีการในการขับเคลื่อนองค์กรโดยมีแผนกลยุทธ์องค์กรในการขับเคลื่อนเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงจุดเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการก้าวเดินของสถานประกอบการร้านอาหารไม่ให้หลงไปในเส้นทางใดเส้นทางหนึ่ง และเป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงของสถานประกอบการร้านอาหารอย่างเป็นทางการ ดังนั้น การพัฒนาระบบเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการร้านอาหารจะเป็นเครื่องพิสูจน์การบริหารจัดการของสถานประกอบการร้านอาหารได้เป็นอย่างดี โดยพื้นฐานหลักของการพัฒนากลยุทธ์ซึ่งจากการวิเคราะห์ปรากฏว่า สถานประกอบการร้านอาหารต้องมีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์องค์กร แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาระบบปฏิบัติการ แผนพัฒนาการรับฟังเสียงของลูกค้า และแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ ของสถานประกอบการ ซึ่งต้องมีการพัฒนาในช่วงระดับระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตามลำดับ หรือหากสถานประกอบการมีความต้องการเพิ่มเติมในแผนพัฒนาอื่น ๆ นอกจากนี้สถานประกอบการสามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ ได้เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการพัฒนาระบบงานของสถานประกอบการนั้น ๆ

๓. ลูกค้า เป็นหัวใจหลักของการทำธุรกิจเพราะหากขาดลูกค้าแล้วธุรกิจนั้น ๆ ก็อาจเกิดการสะดุดหรือปิดกิจการได้ในที่สุด ดังนั้น แล้วการบริหารงานของสถานประกอบการต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าในสถานประกอบการ ซึ่งสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องตระหนักและให้ความสำคัญ คือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และวิธีการอำนวยความสะดวก รวมเป็นถึงรสชาติของอาหารที่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม สิ่งที่สำคัญที่สถานประกอบการต้องเพิ่มเติมโดยการประเมินความต้องการของลูกค้า มีวิธีการในการออกแบบการให้บริการที่ตอบโจทย์ลูกค้า โดยการศึกษาข้อมูลหรือสื่อสารสิ่งใหม่ ๆ ผ่านช่องทางต่าง ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือศึกษาดูงานจากสถานประกอบการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแล้ว นำมาปรับปรุงพัฒนาในสถานประกอบการนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับสถานประกอบการในการพัฒนาต่อยอดการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้

๔. บุคลากร เป็นพื้นฐานหลักของสถานประกอบการต้องมีเพราะเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญตามบทบาทหน้าที่ขององค์กรนั้น ๆ การวางโครงสร้างสถานประกอบการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดทิศทางของการขับเคลื่อนองค์กร เพราะบุคลากรต้องอยู่ภายใต้กิจกรรมหรือกิจการของสถานประกอบการนั้น ๆ โดยพื้นฐานหลักที่สถานประกอบการต้องพึงปฏิบัติให้กับดำเนินงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์และการประเมินจากสถานการณ์ที่มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน สถานประกอบการต้องดำเนินการ คือ ๑.ออกแบบภาระงานและสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานรวมถึงกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานให้เป็นส่วนที่มาขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จภายในสถานประกอบการ ๒.พัฒนาทักษะการทำงานอย่างเป็นระบบ เพราะทักษะการทำงานจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดทิศทางของสถานประกอบการได้ โดยการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานหรือเพิ่มเทคนิควิธีการที่แตกต่างและมีความทันสมัยเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ๓.ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยสถานประกอบการต้องออกแบบระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานด้วยวิธีการรับรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบในการทำงานและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายใต้สถานประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี ๔. การสร้างความผูกพัน เป็นกิจกรรมที่สถานประกอบการต้องดำเนินการด้วยวิธีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จัดกิจกรรมแบบการทำงานเป็นทีม จัดกิจกรรมนันทนาการหรือกิจกรรมอื่นใดที่สถานประกอบการเล็งเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่สร้างความผูกพันที่ดีให้กับสถานประกอบการได้ หากปรับปรุงพัฒนาลักษณะนี้ บุคลากรจะรู้สึกภาวะของการทำงานอย่างมีความสุขและอยู่กับองค์กรเพื่อสนับสนุนให้สถานประกอบการมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานเพื่อตอบสนององค์กรและทำให้องค์กรเกิดเสถียรภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นไป ๕. การจัดสรรสวัสดิการ เป็นส่วนหนึ่งที่เมื่อสถานประกอบการมีการเติบโตขึ้นหรือมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น ควรมีสวัสดิการที่ดีให้กับบุคลากรภายใต้สถานประกอบการเพื่อเป็นการสร้างเสริมกำลังใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นขวัญกำลังใจในการพัฒนาระบบการทำงานภายใต้สถานประกอบการเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าต่อไป

๕. ระบบปฏิบัติการ เป็นการสร้างมาตรฐานให้กับสถานประกอบการ เมื่อสถานประกอบการมีระบบการปฏิบัติงานที่ดี เช่น การเรียนรู้และเข้าถึงระบบของการทำงานของสถาน

ประกอบการไปในทิศทางเดียวกันจะเป็นตัววัดว่าสถานประกอบการมีประสิทธิภาพในการทำงานแบบครบวงจรอย่างเป็นระบบได้โดยให้ความสำคัญของการดำเนินการ คือ ๑. การมีแผนงานที่ชัดเจน สถานประกอบการต้องกำหนดแผนการดำเนินงานของรายบุคคลให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะแผนงานที่ชัดเจนจะเป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนได้ชัดเจนและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ๒. มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน สถานประกอบการต้องออกแบบตัวชี้วัดที่ชัดเจนให้กับองค์กรเพื่อให้บุคลากรเห็นเป้าหมายของการดำเนินงานและให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ตามแบบแผนแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ ๓. วิเคราะห์ต้นทุนของกิจการ เมื่อการดำเนินงานผ่านไป ๑ ปีงบประมาณผู้ประกอบการต้องทบทวนผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ต้นทุนของการดำเนินการจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของสถานประกอบการเพื่อเรียงเรียงลำดับงานที่ต้องมีการขับเคลื่อนอย่างเร่งด่วน งานที่ต้องขับเคลื่อนในระยะยาว หรือวิธีการอื่น ๆ ที่สถานประกอบการมองว่าเป็นความเหมาะสมของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของสถานประกอบการในอนาคต ๔. รับมือภาวะฉุกเฉิน เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินภายในสถานประกอบการ ผู้ประกอบการต้องมีแผนสำรองในการรับมือภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่สถานประกอบการไม่คาดคิดว่าจะเกิดเหตุการณ์ในลักษณะนี้ขึ้นภายใต้สถานประกอบการ

๖. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้ำ บุคลากรและระบบปฏิบัติการ ซึ่งสถานประกอบการต้องประเมินวัดผลทุกมิติประเด็น ข้อที่ ๑ - ๖ เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กรในการขับเคลื่อนสู่การเรียนรู้ซึ่งวิธีการวัดผลและประเมินผล คือ ๑. การวัดผลดำเนินงาน ประกอบด้วย การวัดปัจจัยนำเข้า ผลผลิต ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ปริมาณงานและสารสนเทศ ๒. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน สถานประกอบการต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานและทบทวนผลการดำเนินงานด้วยรูปแบบการประเมินแบบ AAR โดยประเมินจากการตั้งคำถามของสถานประกอบการ คือ ความคาดหวังจากกิจกรรมคืออะไร ได้รับตามความคาดหวังหรือไม่ มีอะไรที่ไม่เป็นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และมีวิธีการปรับปรุงอย่างไร มีสิ่งที่เกิดความคาดหวังหรือไม่ จะทำอย่างไรต่อไปเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวัง หรือได้รับบทเรียนอะไรที่ช่วยปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้นต่อไปได้ ๓. การเปรียบเทียบข้อมูล สถานประกอบการต้องมีการเปรียบเทียบการบริหารงานขององค์กรของตนเองกับการบริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกว่า เพื่อเป็นการพัฒนาสถานประกอบการให้สูงขึ้น ซึ่งวิธีการในการเปรียบเทียบคือลักษณะของการเทียบเคียง และลักษณะการเปรียบเทียบ ๔. การจัดการความรู้ เมื่อสถานประกอบการ มีการวัดผลการดำเนินงาน ทบทวนหลังปฏิบัติงาน และการเปรียบเทียบข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สถานประกอบการต้องมีการจัดการความรู้และพัฒนาระบบการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องและขับเคลื่อนในทิศทางที่น่าเสนอเบื้องต้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสถานประกอบการอย่างไม่มีขีดจำกัด

๗. ผลลัพธ์ เมื่อสถานประกอบการได้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรได้เต็มรูปแบบ โดยขับเคลื่อนผ่านการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้ำ บุคลากรและระบบปฏิบัติงานแล้วและได้ประเมินผ่านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้แล้ว ปรากฏทัศนคติไปคือ ผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์เกิดจากกระบวนการทำงานข้างต้นในทุกมิติที่องค์กรดำเนินการขับเคลื่อน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่



มีความชัดเจน กล่าวคือ หากสถานประกอบการมีขั้นตอนในการนำองค์กร การขับเคลื่อนกลยุทธ์ องค์กร การเอาใจใส่ลูกค้า การพัฒนาระบบบุคลากร รวมถึงความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เรียบร้อย แล้วผลลัพธ์ที่ชัดเจนย่อมเกิดกับของสถานประกอบการเช่นกัน ซึ่งสถานประกอบการต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ ต้ววัดผลการนำองค์กร ต้ววัดผลการจัดการกลยุทธ์ ต้ววัดผลการให้บริการลูกค้า ต้ววัดผลการงบประมาณ ต้ววัดผลบุคลากร และต้ววัดผลระบบปฏิบัติการ ซึ่งเมื่อผ่านการประเมินแล้วนำไปสู่การนำผลลัพธ์ไปวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ เพื่อไปต่อยอดการพัฒนา

๘. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของผลลัพธ์ โดยวิธีการในการดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางตามข้อ ๗ ซึ่งในส่วนการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ของผลลัพธ์ เพื่อประเมินผลลัพธ์และหาแนวทางในการขับเคลื่อนการ นำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากร และระบบปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

กรอบการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากข้อที่ ๑ ถึง ข้อที่ ๙ ปรากฏว่าผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบต้องมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมกันอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นลักษณะการหมุนเวียนในการขับเคลื่อนของสถานประกอบการให้พัฒนาการที่ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมหรือการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ผู้วิจัยได้พบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

**๕.๒.๑ ผลการศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น** พบว่า **บริบทของสถานประกอบการ** สภาพแวดล้อมของสถานประกอบการเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องวางแผนการดำเนินงานและออกแบบแผนการจัดการองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร บทบาทที่สำคัญขององค์กรที่มีการปรับตัวและต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นบทบาทที่สำคัญที่องค์กรต้องสามารถออกแบบการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและมีวิธีการในการดำเนินการ ดังนั้น ความสำคัญของการจัดการองค์กรจะส่งผลต่อสภาพของบริบทขององค์กรได้เป็นอย่างดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการขับเคลื่อนในการดำเนินการจึงเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงาน **ลักษณะองค์กร** สถานประกอบการร้านอาหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นสถานประกอบการร้านอาหารที่ตั้งขึ้นอยู่ในช่วงระหว่าง ๔-๒๐ ปี ซึ่งบริบทที่ตั้งขึ้นใหม่และที่ตั้งเป็นเวลานานจึงมีความแตกต่างกัน ตามบริบทของสถานประกอบการ ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงานของสถานประกอบการจึงมีความแตกต่างกันออกไป และเทคนิคการบริหารของสถานประกอบการก็มีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ **สภาพแวดล้อมขององค์กร** สถานประกอบการมีแนวทางและวิธีในการ

ให้บริการ ที่แตกต่างกันออกไปและมีเทคนิควิธีในการให้บริการอย่างครบวงจร **สอดคล้องกับ จุฬามาต พืรพีชระ สมณี ก วิสุทธิแพทย์ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และทวิศักดิ์ รูปสิงห์\*** ได้กล่าวว่องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมี ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการภายใน กลยุทธ์ การจัดการ การตลาด ค่านิยมร่วม การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การจัดการความรู้ คุณภาพการให้บริการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อศักยภาพของผู้ประกอบการด้านความเป็นผู้ประกอบการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาดธุรกิจบริการ ด้านความรู้และเทคโนโลยี องค์ประกอบที่ ๒ กลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผน การทำงานเชิงรุก ความเป็นนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันองค์ประกอบที่ ๓ การจัดการตลาด ประกอบด้วย การกำหนดกรอบแนวคิดและรูปแบบร้านอาหาร ช่องทางการจัดจำหน่าย และการสื่อสารการตลาด องค์ประกอบที่ ๔ ค่านิยมร่วม ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ความอดทน การเผชิญกับความเสี่ยงและจริยธรรมทางธุรกิจ องค์ประกอบที่ ๕ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ และราคา องค์ประกอบที่ ๖ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ในงานหลัก ได้แก่ ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร และความรู้ในงานสนับสนุน ได้แก่ กฎหมาย การบริหารการเงิน บัญชี จัดซื้อ สิ้นค้าคงคลัง องค์ประกอบที่ ๗ คุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย บุคคล กระบวนการให้บริการ และการควบคุม องค์ประกอบที่ ๘ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ลักษณะทางกายภาพ และการคัดเลือกฝึกอบรม จูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน

**๕.๒.๒ ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น พบว่า ๑.การนำองค์กร** ๑)การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ รวมถึงการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม ผู้ประกอบการต้องดำเนินการในการสื่อสาร และสร้างความผูกพันกับบุคลากร ๒)การกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคมของสถานประกอบการในการดำเนินการกำกับดูแลของสถานประกอบการผู้ประการต้องมี ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้ประกอบการ ความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ของสถานประกอบการ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน ความโปร่งใสในการดำเนินการ **๒.กลยุทธ์** ๑)การจัดทำกลยุทธ์ ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการสร้างกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานประกอบการ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ กรอบระยะเวลาของการดำเนินการ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อพลิกโฉมของสถานประกอบการ และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ปรากฏเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ ๒) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้ประกอบการควรออกแบบแผนระยะสั้นและระยะยาวของสถานประกอบการ และควรให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการ และมีเทคนิควิธีที่ดีในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสู่การปฏิบัติที่ดีของบุคลากรภายในสถานประกอบการ โดยมีเทคนิควิธีในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรภายใน

\* จุฬามาต พืรพีชระ สมณี วิสุทธิแพทย์ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และทวิศักดิ์ รูปสิงห์, “รูปแบบการพัฒนา ศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร”, วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (เดือน กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๑): หน้า ๑๖๕-๑๗๖.

สถานประกอบการได้รับทราบและดำเนินการอย่างเป็นระบบ **๓. ลูกค้ำ** ๑) ความคาดหวังของลูกค้ำ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรมีวิธีการในการรับฟังเสียงของลูกค้ำทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมีและทั้งของ คู่แข่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้ำ ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการ ลูกค้ำ ๒) ความผูกพันของลูกค้ำ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ำ เพื่อ ออกแบบภาพลักษณ์ที่ดีในการดำเนินการ และทำให้เกิดความคาดหวังต่อการรับบริการในคราวถัดไป

**๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ๑) การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการ ดำเนินการของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการวัดผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดย ภาพรวมของสถานประกอบการ และเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูล สารสนเทศ เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมของสถานประกอบการ รวมถึง ผู้ประกอบการควรมีวิธีการการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถานประกอบการ

๒) การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการต้องมีการ ทบทวนข้อมูลสารสนเทศของสถานประกอบการร้านอาหาร ออกแบบจัดทำข้อมูลสารสนเทศเชิง อิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้สถานประกอบการมีความมั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง ความคงสภาพ เชื่อถือได้และระบบสารสนเทศนั้นเป็นปัจจุบัน

**๕. บุคลากร** ๑) สภาวะแวดล้อมด้าน บุคลากรของสถานประกอบการ สถานประกอบการต้องมีวิธีในการประเมินขีดความสามารถและ อัตรากำลังที่มีความจำเป็นของสถานประกอบการ ด้วยการประเมิน ทักษะ สมรรถนะ เอกสาร/ หลักฐานการรับรองผลการดำเนินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของบุคลากรเป็นรายบุคคล ที่จำเป็นต้องมีในแต่ละ ลักษณะของงานภายใต้สถานประกอบการและต้องมีวิธีการในการสรรหา วางจ้าง และดูแล บุคลากรที่เข้าใหม่

๒) ความผูกพันของบุคลากรของสถานประกอบการ สถานประกอบการต้องมีวิธีใน การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร และแต่ละปัจจัยการขับเคลื่อนอาจมี ความแตกต่างกันตามแผนหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่ดำเนินการผ่านการขับเคลื่อนนั้นของสถานประกอบการ รวมถึง สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิด กว้าง มีผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรภายในสถานประกอบการมีความผูกพัน ด้วยการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร

**๖. ระบบปฏิบัติการ** ๑) กระบวนการทำงานของสถานประกอบการ สถาน ประกอบการควรมีการจัดทำข้อกำหนดทิศทางของสถานประกอบให้สอดคล้องกับบริบทของ สถานการณ์ของสังคม และทิศทางของการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมถึงควรมีกระบวนการทำงานที่ สำคัญโดยมีทิศทางดำเนินการภายใต้สถานประกอบการนั้น ๆ

๒) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ของสถานประกอบการ สถานประกอบการควรมีวิธีการในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงรอบเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มาใช้ในกระบวนการทำงาน ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด หรือการทำงานซ้ำ

**๗. ผลลัพธ์** การจัดการผลลัพธ์ของสถานประกอบการเป็นส่วนที่สำคัญที่สถาน ประกอบการต้องมีความเข้าใจและมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง วิธีที่สำคัญ ขององค์กรที่มีทิศทางในการออกแบบองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้ นั้น องค์กรต้องสามารถบูรณาการในการควบคุมตัวผลลัพธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินการ ภายในองค์กรประกอบด้วย ๑) การออกแบบผลลัพธ์ด้านการให้บริการลูกค้ำ และกระบวนการทำงาน ๒) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน ๓) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องกำหนดทิศทางในการดำเนินงานร่วมกับ เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัท และคู่ค้าของบริษัทในการผลิตและส่งมอบสินค้า ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการได้มาซึ่ง สินค้าตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า ผู้ประกอบการต้องมีเทคนิควิธีการในการออกแบบวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและแบบ แผนการดำเนินการเพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญกับเครือข่ายอุปทาน **สอดคล้องกับ นลินี พานสายตา ประวีณา คาไซ จตุพล จรุงโรจน์ ณ อยุธยา<sup>๒</sup>** ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ การบริหารร้านอาหารและเครื่องต้มแบบฟู้ดทรัคให้ประสบความสำเร็จ จากผลการสังเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารร้านอาหารและเครื่องต้มแบบฟู้ดทรัคประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย ๒ ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยทางการบริหาร และปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ ผลการวิจัยเชิง ประจักษ์แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารร้านอาหารและ เครื่องต้มแบบฟู้ดทรัคที่เด่นชัดที่สุด คือ กลยุทธ์ (Strategy) ด้วยการสร้างความแปลกใหม่และ เอกลักษณะเฉพาะตัวของร้านฟู้ดทรัคแต่ละร้าน ส่วนปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของการบริหารร้านอาหารและเครื่องต้ม แบบฟู้ดทรัคที่เด่นชัดที่สุด คือ การส่งเสริมทาง การตลาด (Promotion) ผ่านการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสื่อสารข้อมูลกับลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (Product) มีความแปลกใหม่ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และการใช้ วัตถุดิบที่มีคุณภาพ

**๕.๒.๓ ผลการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขต พื้นที่จังหวัดขอนแก่น** พบว่า สถานประกอบการร้านอาหารที่เปิดใช้บริหารเพื่อยกระดับการบริหาร จัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้กับสถานประกอบการนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ ผู้ประกอบการต้องพึงตระหนักและให้ความสำคัญกับบทบาทและวิธีการขั้นตอนในการขับเคลื่อนของ สถานประกอบการ ดังนั้น การดำเนินการของสถานประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจาก วิธีการและเทคนิคขั้นตอนที่ออกแบบมาอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาสถานประกอบการร้านอาหาร โดย ลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้ **๑) การนำองค์กร** ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องเป็นผู้นำองค์กรอย่างมี วิสัยทัศน์ ทิศทางการนำองค์กรของผู้ประกอบการร้านอาหารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการ ดำเนินการในสถานประกอบการนั้น ๆ ซึ่งปรากฏในเชิงประจักษ์ของข้อมูลการบริหารองค์กรที่มีความ ชัดเจนแล้วว่า ทิศทางการพัฒนาสถานประกอบการร้านอาหาร หรือการต่อยอดเพื่อสร้างความ เปลี่ยนแปลงให้กับสถานประกอบการร้านอาหารเป็นความท้าทายในการนำองค์กรของเจ้าของสถาน ประกอบการร้านอาหารเป็นอย่างยิ่ง **๒) กลยุทธ์องค์กร** ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องมีวิธีการในการ ขับเคลื่อนองค์กรโดยมีแผนกลยุทธ์องค์กรในการขับเคลื่อนเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงจุดหมายที่วางไว้ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง ในการก้าวเดินของสถานประกอบการร้านอาหารไม่ให้หลงไปในเส้นทางใดเส้นทางหนึ่ง และเป็นการ สร้างความเปลี่ยนแปลงของสถานประกอบการร้านอาหารอย่างเป็นทางการ **๓) ลูกค้า** เป็นหัวใจหลัก

<sup>๒</sup> นลินี พานสายตา ประวีณา คาไซ จตุพล จรุงโรจน์ ณ อยุธยา, “กลยุทธ์การบริหารร้านอาหารและ เครื่องต้มแบบฟู้ดทรัคให้ประสบความสำเร็จ”, วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม -สิงหาคม ๒๕๖๑): หน้า ๔๔๖-๔๖๒.

ของการทำธุรกิจเพราะหากขาดลูกค้าแล้วธุรกิจนั้น ๆ ก็อาจเกิดการสะดุดหรือปิดกิจการได้ในที่สุด ดังนั้น แล้วการบริหารงานของสถานประกอบการต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าในสถานประกอบการ ซึ่งสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องตระหนักและให้ความสำคัญ คือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และวิธีการอำนวยความสะดวก รวมเป็นถึงรสชาติของอาหารที่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม **๔) บุคลากร** เป็นพื้นฐานหลักของสถานประกอบการต้องมีเพราะเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญตามบทบาทหน้าที่ขององค์กรนั้น ๆ การวางโครงสร้างสถานประกอบการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดทิศทางของการขับเคลื่อนองค์กร เพราะบุคลากรต้องอยู่ภายใต้กิจกรรมหรือกิจการของสถานประกอบการนั้น ๆ **๕) ระบบปฏิบัติการ** เป็นการสร้างมาตรฐานให้กับสถานประกอบการ เมื่อสถานประกอบการมีระบบการปฏิบัติงานที่ดี เช่น การเรียนรู้และเข้าถึงระบบของการดำเนินงานของสถานประกอบการไปในทิศทางเดียวกันจะเป็นตัววัดว่าสถานประกอบการมีประสิทธิภาพในการทำงานแบบครบวงจรอย่าเป็นระบบได้โดยให้ความสำคัญของการดำเนินการ **๖) การวัด** การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ของการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากรและระบบปฏิบัติการ ซึ่งสถานประกอบการต้องประเมินวัดผลทุกมิติประเด็น ข้อที่ ๑ - ๖ เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กรในการขับเคลื่อนสู่การเรียนรู้ซึ่งวิธีการวัดผลและประเมินผล **๗) ผลลัพธ์** เมื่อสถานประกอบการได้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรได้เต็มรูปแบบ โดยขับเคลื่อนผ่านการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากรและระบบปฏิบัติงานแล้วและได้ประเมินผ่านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้แล้ว ปรากฏที่ค้นถัดไปคือ ผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์เกิดจากกระบวนการทำงานข้างต้นในทุกมิติที่องค์กรดำเนินการขับเคลื่อน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความชัดเจน **๘) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของผลลัพธ์** โดยวิธีการในการดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางตามข้อ ๖ ซึ่งในส่วนการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของผลลัพธ์ เพื่อประเมินผลลัพธ์และหาแนวทางในการขับเคลื่อนการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากร และระบบปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ **รจิต คงหาญ และอนุชิต แสงอ่อน**<sup>๓</sup> ได้กล่าวว่า จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุนามในส่วนของตัวเองส่วนประสมทางการตลาดทั้ง ๔ ด้าน รวมกับผลการวิเคราะห์ตัวเองภายนอกอีก ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและด้านวัฒนธรรม รวมทั้งหมดเป็น ๖ ด้าน ที่ใช้พยากรณ์พฤติกรรมผู้บริโภค ผลการวิเคราะห์พบว่า ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความถี่ต่อเดือนของผู้บริโภคที่มาใช้บริการร้านอาหารริมทางสมัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร หมายความว่า ยิ่งมีการทำให้ปัจจัยทั้งหมดด้านดีขึ้น ผู้บริโภคยิ่งมาใช้บริการเพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับตัวเองทั้งหมดเหล่านั้น ซึ่งสามารถนำมาเขียนสรุปให้ง่ายขึ้นได้ดังนี้ **๑. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)** จากผลสำรวจพฤติกรรมของผู้บริโภค พบว่าให้ความสำคัญต่อรสชาติอาหารที่มีความกลมกล่อมแต่จัดจ้าน หมายความว่า รสจัดแต่ต้องไม่กระโดด เช่น เผ็ดจัดหรือเปรี้ยวจัดจนเกินไป ยกตัวอย่างร้านเจ๊ไผ่ ประตู่ผี ที่คลาคล่ำไปด้วยผู้คนที่ดีใจในรสชาติอาหารระดับโรงแรม ที่มีความกลมกล่อมได้เนื้อปูแบบเน้น ๆ ที่กรอบนอกแต่นุ่มในและที่ลิ้มไม่ได้คือ ต้องสร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy) ร้านอาหารริมทางไม่ได้หมายความว่า จะทำอะไรแบบไหนมาขาย

<sup>๓</sup> รจิต คงหาญ และอนุชิต แสงอ่อน, “กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับธุรกิจร้านอาหารริมทางสมัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร”, วารสารปัญญาภิวัฒน์, ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑): หน้า ๙๑-๑๐๓.

ก็ได้ ต้องฉีกตัวเองจากร้านอื่น ๆ ให้โดดเด่นด้วยเครื่องปรุง วัตถุดิบ และส่วนประกอบของอาหารที่แตกต่าง แม้กระทั่งรูปแบบการนำเสนอที่เป็นจุดขายไม่เหมือนหรือซ้ำใคร ยกตัวอย่างร้านผู้ชายชายหอยร้านเจ็ปเปียร์คนละยำ ที่ใช้ความแตกต่างในการนำเสนอจนนำไปสู่ความสำเร็จ **๒. กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)** การตั้งราคาจากผลการสำรวจพบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่จ่ายต่อมื้อไม่เกิน ๑๕๐ บาท ยกตัวอย่างร้านหมูทอดเจ็จจิง ที่ขายเพียงจานละ ๒๔ บาท แถมยังซื้อใจลูกค้าด้วยการให้เติมข้าวได้ไม่อั้น น้ำจิ้มเต็มที ผักฟรี เรียกว่า ทั้งคุ้มทั้งโดนในทุกสถานะเศรษฐกิจ หรือแบบร้านเซฟโกรอิตาเลียนฟู้ดเป็นร้านขายอาหารอิตาเลียนข้างทางที่ประกาศจะไม่ขึ้นราคาตลอด ๑๐ ปี กับเมนูเบา ๆ จานละไม่ถึงร้อยต้องยอมรับว่าทั้งสองร้านประสบความสำเร็จอย่างมากกับการใช้กลยุทธ์ด้านราคาของผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงความสำเร็จนี้ ดังนั้นราคาที่เหมาะสมสำหรับร้านอาหารริมทางควรมีราคาไม่สูงเกินกว่า ๑๕๐ บาท แต่ไม่ได้หมายความว่า จะมีราคาที่สูงกว่านี้ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่มีกำลังซื้อที่ไม่สูงมากนัก **๓. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง (Place)** เหตุผลที่ผู้บริโภคตัดสินใจใช้บริการคือ ทำเลที่ตั้งเดินทางมาสะดวกร้านอาหารริมทางที่สร้างยอดขายหลักแสนต่อวันได้ต้องมีทำเลที่ดี อยู่ในแหล่งชุมชน ถ้ายังใกล้ที่พัก หรือสำนักงาน ก็ยังเป็นผลบวก การจัดหน้าร้านให้สะอาดตา ครวหน้าร้านต้องจัดเต็ม สะอาด ได้มาตรฐาน ตัวอย่างร้านในทำเลทอง ได้แก่ ข้าวมันไก่ประตูน้ำ ที่ตั้งอยู่พิกัดถนนเพชรบุรี แยกประตูน้ำขายอาหารราคาเบา ๆ ตั้งแต่จานละ ๔๐-๖๐ บาท แต่เปิดยาวถึง ๒๑ ชั่วโมง คือ ตั้งแต่ ๖ โมงเช้าจนถึงตีสาม การอยู่ในทำเลทองมีผู้คนพลุกพล่านจนมีรายได้หลักแสนต่อวัน ตรงกันข้ามถ้าทำเลเปลี่ยนยอดขายก็เปลี่ยนได้ เช่น โจ๊กสามย่าน ที่ได้รับความนิยมมาก ๆ ตอนอยู่สามย่าน แต่พอทำเลเปลี่ยนทำให้ยอดขายต่อวันเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัดเมื่อย้ายร้านไปอยู่ที่ซอยอุดมสุข ๙ เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการต้องมันสำรวจให้แน่ใจว่า ร้านอยู่ในเขตชุมชน จึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จดังตัวอย่างที่กล่าวมา **๔. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)** ต้องยอมรับว่า การปล่อยโซเซียลมีเดีย หรือติดตามเฟซบุ๊ก หนีไม่พ้นเรื่องโปรโมชั่น ซึ่งผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสำคัญกับเงินที่จ่ายไปว่าได้กลับมาคุ้มไหม ถ้าร้านไหนทำโปรโมชั่นแรง ๆ ก็สามารถเรียก ลูกค้าได้ไม่ยาก แต่หากมาวิเคราะห์กันให้ชัดจะเห็นได้ว่าลูกค้าที่เข้าไปรับประทานอาหารนั้นส่วนใหญ่แล้วมูลค่าใช้จ่ายต่อมื้อไม่สูงนัก และพฤติกรรมมารับประทาน คือ การสั่งอาหารจานด่วน ใช้เวลาให้น้อยที่สุด แต่เมื่อเห็นป้ายลดราคาหรือการแถมอาหารบางเมนู เช่น เมนูยำ จะได้รับความสนใจมากขึ้น โดยการกินคู่กับอาหารจานหลักที่สั่งไป ซึ่งไม่มีความจำเป็นต้องสั่งเมนูประเภทนี้ แต่เมื่อเห็นป้ายลดราคาหรือแถมฟรี ลูกค้าจะสั่งมาโดยไม่คำนึงถึงหรือเสียดายเงิน เพราะเห็นว่าราคาไม่แพง ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว “เมนูยำ” เป็นอาหารว่างไม่จำเป็นต้องกินไม่จำเป็นต้องสั่ง แต่เมื่อมีการลดราคาหรือฟรีสามารถกระตุ้นยอดขายทำให้รายได้เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ **๕. กลยุทธ์ด้านสังคม (Social Media Strategy)** การสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคกว่า ๔๐๐ ตัวอย่างพบว่า บุคคลที่มักมาใช้บริการด้วยส่วนใหญ่เป็นเพื่อน มาเพราะมีรีวิวตามสื่อโซเชียลมีเดีย มีการใช้สื่อออนไลน์กระจายไปตามกลุ่มต่าง ๆ มีการนำเสนอข้อมูลจากบล็อกเกอร์นักชิม โดยการประชาสัมพันธ์ที่ใช้คำลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เช่น ดูกันให้ชัดก็ต้องร้านพ้ออ ก้วยเตี่ยวต้มยำน้าซัน แม่ค้าแซ่บสุดเซ็กซี่แห่งโลกโซเชียลที่ใช้สื่อออนไลน์สร้างการรู้จักและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งการคิดในกรอบเดิม ๆ จะเป็นการนำเสนอเพื่อทำให้ตัวเองเป็นที่รู้จักเท่านั้น การใช้สื่อโฆษณาแบบเดิมจะต้องใช้การลงทุนสูง ในขณะที่ปัจจุบันผู้ประกอบการใช้งบประมาณในการประชาสัมพันธ์น้อยโดยใช้โซเชียลมีเดีย แต่ใช้งบประมาณในการหาสินค้าเป็นของรางวัลให้แก่ผู้ที่ติดตามและช่วยเผยแพร่การประชาสัมพันธ์ เช่น จัดกระเป๋าของขวัญติดของ

เป็นรางวัลให้สมาชิกในแพนเพจ กระตุ้นยอดสมาชิกในเฟซบุ๊ก กระตุ้นให้ผู้บริโภคมาใช้บริการซ้ำอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการพิจารณาและเลือกใช้กลยุทธ์นี้ **๖. กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรม (Cultural Strategy)** วัฒนธรรมอาหารไทยเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศเนื่องจากเกิดจากการสั่งสมภูมิปัญญาของบรรพบุรุษในการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้เป็นวัตถุดิบในตำรับอาหารสำหรับบริโภคในครัวเรือนและชุมชน วัฒนธรรมอาหารถูกหล่อหลอมมาจากประสบการณ์และทักษะของคนจากรุ่นสู่รุ่น และถ่ายทอดมายังลูกหลานนอกจากนี้วัฒนธรรมอาหารยังซึมซับเข้าสู่วิถีชีวิตขนบธรรมเนียม ประเพณีทางศาสนา จากผลสำรวจพบว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคส่วนใหญ่บอกว่าร้านอาหารริมทางเป็นเอกลักษณ์ของไทย และเป็นอาหารที่มีเสน่ห์เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการต้องไม่ละทิ้งความเป็นไทยหากต้องการประกอบกิจการร้านอาหารริมทางในประเทศไทย

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัยในครั้งนี้

- ๕.๓.๑.๑ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรเป็นผู้นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ๕.๓.๑.๒ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรสร้างมาตรฐานให้กับสถานประกอบการ
- ๕.๓.๑.๓ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรมีวิธีการในการขับเคลื่อนองค์กรโดยมีแผนกลยุทธ์องค์กรในการขับเคลื่อนเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงจุดเป้าหมายที่วางไว้

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะนโยบายเชิงวิชาการ

- ๕.๓.๒.๑ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้ำ บุคลากรและระบบปฏิบัติการ ซึ่งสถานประกอบการต้องประเมินวัดผลทุกมิติประเด็น
- ๕.๓.๒.๒ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ โดยขับเคลื่อนผ่านการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้ำ บุคลากรและระบบปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

#### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

- ๕.๓.๓.๑ ควรศึกษาวิจัย กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่ภาคอีสาน

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ๑.๑ ข้อมูลวิทยุภูมิ

##### ๑.๑.๑ หนังสือ:

- ณัฐวัฒน์ พระงาม. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, ๒๕๕๕.
- ประเสริฐ วัฒนามิตร. การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนของร้านไทสุกรแปรรูป. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๕๐.
- พระเทพเวที (ป.อ. ปยุตโต). สมานิติ: ฐานสู่สุขภาพจิตและปัญญาหยั่งรู้. กรุงเทพมหานคร: สยาม, ๒๕๓๔.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ระเบียบทองการพิมพ์, ๒๕๔๓.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒน์. การจัดการเชิงกลยุทธ์ : เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. เอกสารคำสอน รายวิชาการพัฒนาตนเอง. ลพบุรี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ๒๕๕๓.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศรีวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, ๒๕๕๖.
- \_\_\_\_\_. พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๕.
- \_\_\_\_\_. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, ๒๕๕๖.
- เรียม ศรีทอง. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร: เจริญชีพ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๒.
- วิรัช วัชชนิภาวรรณ. หลักการพัฒนาชุมชนการพัฒนาชุมชนประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๒.
- ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. หลักการตลาด = Principes fo Marketing. กรุงเทพมหานคร: ท้อป, ๒๕๕๕.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: อิน โนกราฟฟิค, ๒๕๕๑.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๔๘.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. การพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน), ๒๕๖๒.



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. **คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ๒๕๖๓.

#### ๑.๑.๒ บทความ:

จุฑามาศ พีรพิชระ สมนึก วิสุทธิแพทย์ ธีรฤทธิ บุนนยโสภณ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. “รูปแบบการพัฒนา ศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร”, **วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม**. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๖๑): ๑๖๕- ๑๗๖.

ชัยนันท์ ไชยเสน. “ทำไมธุรกิจร้านอาหารไม่ประสบความสำเร็จและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ”. **วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย ๘๕**. ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๖๔).

ญาณิศา เผื่อนเพาะ. “ประเภทของร้านอาหาร กับคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”. **Veridian E-journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษย์ศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**. ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๑ (เดือน มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑): ๓๐๓-๓๑๑.

นลินี พานสายตา ประวีณา คาไซ จตุพล จรุงโรจน์ ณ อยุธยา. “กลยุทธ์การบริหารร้านอาหารและ เครื่องดื่มแบบฟู้ดทรัคให้ประสบความสำเร็จ”. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี**. ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม -สิงหาคม ๒๕๖๑): ๔๔๖-๔๖๒.

พิมล รัตนกานต์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารในตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม”. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๐): ๑๕๖ - ๑๖๙.

รจิต คงหาญ และอนุชิต แสงอ่อน. “กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับธุรกิจร้านอาหารริมทางสมัยใหม่ใน กรุงเทพมหานคร”. **วารสารปัญญาภิวัตน์**. ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑): ๙๑-๑๐๓.

สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารในตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม”. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๐): ๑๕๖-๑๖๙.

สุพรรณิ ไชยอำพร. “ความมั่นคงทางทหาร: สิ่งบ่งชี้ต่างวัฒนธรรมในสังคมไทย”. **วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์**. ปีที่ ๕๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๖๐): ๒๐๐-๒๒๓.

#### ๑.๑.๓ รายงานวิจัย:

จิระ พระสุพรรณ. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๕.

- จู่ไรรัตน์ กีบาง. การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัยสังกัดคณะพยาบาลศาสตร์. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๖๓.
- พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๖.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- สุนิสา วิทยานุกรณ์. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒.

#### ๑.๑.๔ สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

- SALIKA Knowledge sharing space. Malcolm Baldrige “บิดา” แห่ง “ความเป็นเลิศ”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.salika.co/2019/12/16/malcolm-baldrige/> [๓๐ มกราคม ๒๕๖๕].
- ไอโอเอ็นซีพัฒนา, แนวคิดกระบวนการจัดการ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://inc.karmins.com/> [๕ กันยายน ๒๕๖๖].
- ไบไม่ราเริง. คุณลักษณะของร้านอาหารที่ดี ที่ลูกค้าประทับใจ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.baimaireang.com/blog/174> [๕ กันยายน ๒๕๖๖].
- วรรณพรรณ เอื้ออาภรณ์, แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ซีเอสอาร์, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา [https://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag\\_content/88/ContentFile1782.pdf](https://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/88/ContentFile1782.pdf) [๒๕ มกราคม ๒๕๖๕].
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.. ก้าวสู่ความเป็นเลิศด้วย SEPA; เกณฑ์ SEPA. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

## ๒. ภาษาอังกฤษ

### 2.1 Secondary Sources

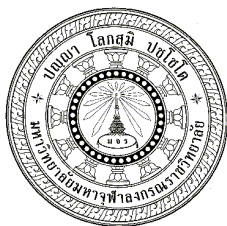
#### 2.1.1 Books:

- Avolio. B. J., & Yammarino. F. J. Eds. Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, 2013.
- Bass. B. M. & Riggio, R. E. Transformational Leadership, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

- Bertalanffy. L. V., **General System Theory: Foundations. Development. Applications.** New York: George Braziller, 1968.
- Greenleaf. R. K. **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.** New York: Paulist Press; Anniversary edition, 2002.
- Hodgson. Jacqueline. **The French Prosecutor in Question.** UK: University of Warwick, 2010.
- Kouzes. J. M., & Posner, B. Z., **The Leadership Challenge.** John Wiley & Sons, Inc.. Hoboken. New Jersey, 2017.
- Meadows. D. H. **Thinking in systems: A primer.** Canada: Chelsea Green Publishing, 2008.
- Schermerhorn. J.R. **Management.** 7<sup>th</sup> ed. New York: wiley, 2002.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME)**  
**ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทุนวิจัยของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ผู้ดำเนินการวิจัยประสงค์ให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยมีได้มีเจตนาที่จะทดสอบความรู้ ความสามารถ ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ดังนั้นผู้ตอบจึงไม่จำเป็นต้องตอบตามหลักวิชาการ โปรดกรุณาตอบตามความคิดเห็นโดยให้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นให้มากที่สุด

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น ๒ ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้สัมภาษณ์

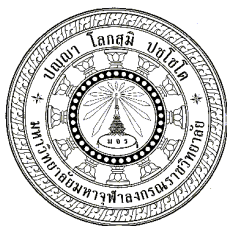
ตอนที่ ๒ รายละเอียดการสัมภาษณ์

**ผู้วิจัย**

ดร.ธีรดนัย กัปโก

ดร.อมรรัตน์ เตชะนอก

พระครูวินัยธรรวรุฒิ เตชธมโม (เฮียงเหี้ย),ดร.



**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME)  
ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

\*\*\*\*\*

**ตอนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์..... นามสกุล.....  
อายุ..... ตำแหน่ง.....  
ประสบการณ์การบริหาร.....  
วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ .....

**ตอนที่ ๒ รายละเอียดการสัมภาษณ์**

**คำถาม** เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

**ส่วนที่ ๑ บริบทของสถานประกอบการ หมายถึง** ระบบการดำเนินงานของสถานประกอบการที่ดำเนินการอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบันตามสถานภาพที่เป็นจริง ซึ่งประกอบด้วย ๑. ลักษณะขององค์กร ๑.๑ สภาพแวดล้อมขององค์กร ๑.๒ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ๒. ความท้าทายขององค์กร ๒.๑ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ๒.๒ บริบทเชิงยุทธศาสตร์ ๒.๓ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

**๑. ลักษณะองค์กร ประกอบด้วย**

**๑.๑ สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง** ๑) การจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร และบริการอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ ซึ่งผู้ประกอบการจัดการ จัดการและบริการอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ อะไรบ้าง

๑) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของการจัดการและบริการอื่น ๆ ที่มีความสำเร็จของสถานประกอบการ คืออะไร

.....  
.....  
.....

๒) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม คืออะไร นอกเหนือจากค่านิยมแล้ว คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร คือ อะไร สมรรถนะหลักขององค์กร คือ อะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

.....

.....

.....

๓) ลักษณะโดยรวมขององค์กร เป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบของบุคลากรหรือที่เกี่ยวกับความจำเป็นของสถาบัน คือ กลุ่มและประเภทบุคลากร/พนักงานเป็นอย่างไร ข้อกำหนดด้านวุฒิทางการศึกษาของบุคลากร/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ คืออะไร

.....

.....

.....

๔) สถานประกอบการมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพยากรสินทรัพย์ที่สำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ อะไรบ้าง

.....

.....

.....

๕) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ที่สำคัญอะไรบ้างในด้าน ๕.๑ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ๕.๒ การรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน ๕.๓ มาตรฐานการดำเนินงาน ๕.๔ กฎระเบียบข้อบังคับสิ่งแวดล้อม การเงิน และบริการอื่น ๆ

.....

.....

.....

## ๑.๒ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร หมายถึง

๑) โครงสร้างองค์กร การกำกับดูแลองค์กรมีลักษณะอย่างไร โครงร่างและกลไกระบบการนำองค์กร มีอะไรบ้าง ระบบรายงานระหว่างคณะทำงานกำกับดูแลและผู้นำของผู้ประกอบการ มีลักษณะเช่นใด

.....

.....

.....



๒) การจัดการ และลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ และผู้มีส่วนได้เสีย ที่สำคัญของผู้ประกอบการมีอะไร กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการและบริการอื่น ของผู้ประกอบการ การบริการที่สนับสนุน และการปฏิบัติด้วยวิธีการใด คือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม

.....

.....

.....

๓) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การบริหารจัดการ มีบทบาทอย่างไร การออกแบบสูตรอาหารเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการมีบทบาทอย่างไร

.....

.....

.....

## ๒. ความท้าทายขององค์กร ประกอบด้วย

๒.๑ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน หมายถึง ตำแหน่งในการแข่งขัน องค์กรมีการเติบโตอยู่ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจที่ลักษณะเหมือนกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไร และประเภทอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ คืออะไร แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ข้อมูลเหล่านั้น

.....

.....

.....

๒.๒ บริบทเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง บริบทขององค์กรที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและทิศทางในทางแข่งขัน

.....

.....

.....

๒.๓ การปรับปรุงผลการดำเนินการ หมายถึง องค์กรมีวิธีและขั้นตอนในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

### ระบบการจัดการของผู้ประกอบการ

**๑. การนำองค์กร** การที่ผู้นำมีทิศทางในการดำเนินการภายใต้ต้องค์กรนั้น ด้วยการกำหนด วิสัยทัศน์และค่านิยม การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม การสื่อสารเพื่อ สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและลูกค้า โดยมีพันธกิจเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อความสำเร็จ มีการกำหนดการดำเนินการมุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงการกำกับดูแล การประเมินผล และการ สร้างประโยชน์ให้สังคม **อย่างไร**

**การมุ่งเน้นความสำเร็จ** ผู้ประกอบการต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาวะ แวดล้อม ความต้องการระยะสั้นระยะยาวของลูกค้ากับความจำเป็นที่ต้องทำและมีสิ่งเหล่านั้น โดย มองถึง ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสทางการตลาด วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นด้าน อัตราการจ้างและขีดความสามารถของบุคลากร การแข่งขันระหว่างคู่แข่ง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงของลูกค้า รูปแบบธุรกิจใหม่ **ด้วยวิธีการใด**

**การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์** การเป็นผู้ประกอบการ ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ แสดง ให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการออกแบบการให้บริการ ลูกค้า และมีความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานของพนักงานภายในองค์กร กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมสนับสนุนงาน มีการพัฒนาการเรียนรู้ เปิดรับ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้าง สภาพแวดล้อมที่ดีต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร พัฒนาการเป็น ผู้นำ ทบทวนผลการดำเนินงาน ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร สร้างความเป็นตัวตนที่แท้จริง ยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง **ด้วยวิธีการใด**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**๒. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** ผู้นำองค์กรมีกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ ด้วย การวิเคราะห์กำหนดทิศทาง การสร้างระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน รวมถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยแผนปฏิบัติการ การจัดสรรทรัพยากร แผนด้าน บุคลากร ตัววัดผลการดำเนินการ การคาดการณ์ผลการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ **อย่างไร**

**การจัดการเพื่อนวัตกรรม** การสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้า โดยให้บทบาทในการระบุโอกาสที่ดีขึ้นของลูกค้า และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น สามารถบูรณาการสู่การปฏิบัติเป็นงานประจำวัน มีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ทั้งนี้เกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถานประกอบการและบุคลากร เครือข่าย คู่ความร่วมมือ **ด้วยวิธีการใด**

.....

.....

.....

.....

.....

**๓. การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด** การรับฟังลูกค้า และสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การจำแนกกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายในการรับบริการ ค้นหาความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เข้าถึงลูกค้า ประเมินจัดการข้อร้องเรียน ค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า และการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าเพื่อการประเมินการจัดการตลาดให้ดีขึ้น **อย่างไร**

**ความเป็นเลิศที่มุ่งลูกค้า** ผู้ประกอบการต้องคำนึงลักษณะที่โดดเด่นของสถานประกอบการ รวมทั้งช่องทางการเข้าถึงเพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า นำไปสู่การสร้างความพึงพอใจ ความนิยม การกล่าวถึงในทางที่ดีนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถานประกอบการ ทั้งนี้ความเป็นเลิศที่มุ่งลูกค้า คือ ความเข้าใจความปรารถนาและการคาดการณ์ถึงความปรารถนาในอนาคตของลูกค้า และโอกาสทางการตลาด ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ของลูกค้า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความไว้วางใจจากลูกค้า มีการให้ความสำคัญต่อลักษณะที่โดดเด่นกล่าวคู่แข่ง กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึง การสื่อสารจากภายนอก การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การมีส่วนร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและนวัตกรรม ผู้ประกอบการต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้า รับฟังเสียงอย่างต่อเนื่อง ต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด และความคล่องตัวของสถานประกอบการ **ด้วยวิธีการใด**

.....

.....

.....

.....

.....

**๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** การวัดผลการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานประจำวัน มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของผลการดำเนินงาน สร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อประเมินขีดความสามารถในการดำเนินงานนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานให้ดีขึ้นสำหรับบุคลากรและลูกค้าผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อการสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานประกอบการนั้นต่อไป **อย่างไร**

**การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง** การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ด้วยวิธีการที่หลากหลายทางด้านตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวัดผลจากบุคลากร ลูกค้ำผู้ใช้บริการ รวมถึงการเปรียบเทียบทางการตลาด ผลการดำเนินการร่วมกับคู่ความร่วมมือ ต้นทุน งบประมาณและการเงิน การกำกับดูแลองค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม โดยใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเห็นผลของข้อมูล **ด้วยวิธีการใด**

**การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์** การวัดผลการดำเนินการของผู้ประกอบการต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าที่ส่งมอบถึงลูกค้ำ โดยวัดที่ กระบวนการ ความพึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้ำ **ด้วยวิธีการใด**

.....

.....

.....

.....

**๕. การมุ่งเน้นบุคลากร** บุคลากรมีสภาพแวดล้อมและขีดความสามารถอัตรากำลังที่เหมาะสมต่อการดำเนินการ รวมถึงการสรรหาบุคลากรใหม่ที่เหมาะสมกับงาน การจัดการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน และบรรยากาศการทำงาน รวมถึงความผูกพันของบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร **อย่างไร**

**การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว** ขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ การปรับกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น มีเครือข่ายในการสร้างความร่วมมือกันที่คล่องตัว **ด้วยวิธีการใด**

**การให้ความสำคัญกับคน** ความมุ่งมั่นต่อการให้สร้างความผูกพัน การพัฒนาและความผาสุกของบุคลากร โดยการทำงานที่มีความยืดหยุ่น โดยผู้ประกอบการสร้างความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของบุคลากร การยกย่องชมเชย เสนอด้านความก้าวหน้าของบุคลากร การแบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้องค์กรสร้างสิ่งใหม่ ๆ สร้างระบบความรับผิดชอบในการดำเนินงานของบุคลากรและสถานประกอบการ **ด้วยวิธีการใด**

.....

.....

.....

.....

**๖. การจัดการกระบวนการ** ผู้ประกอบมีการดำเนินการออกแบบกระบวนการทำงาน นำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุน ปรับปรุง เพื่อสร้างนวัตกรรมและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และการสร้างความปลอดภัยต่อบุคลากร **อย่างไร**

**จริยธรรมและความโปร่งใส** ผู้ประกอบการมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม มีความโปร่งใส ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาเสมอ **ด้วยวิธีการใด**

**การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม** ผู้ประกอบการสนับสนุนส่งเสริมต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชนสังคมใกล้เคียงสถานประกอบการ ด้วยการช่วยเหลือและการบริการอื่น ๆ แก่ชุมชน การให้บริการกิจกรรมเพื่อการกุศล **ด้วยวิธีการใด**

.....

.....

.....

.....

**๗. ผลลัพธ์ หมายถึง** ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ๑.ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความปลอดภัยและเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ๒. ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า ๓. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร บรรยากาศการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ๔.ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร การสื่อสารของผู้นำขององค์กร การสร้างความผูกพันกับบุคลากร และลูกค้า การกำกับดูแลองค์กร กฎหมายระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และสังคม ๕. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านการตลาด การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานประกอบการ **อย่างไร**

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่าน ที่เอื้อเพื่อข้อมูลทางวิชาการ

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร.นิเทศ สนั่นนารี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **ดร.ธีรรัตน์ กัปโก** สังกัด ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (ส่วนงาน) เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๔๕/๒๕๖๕ โดยได้รับการพิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย จึงขอความร่วมมือท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖๖

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เจริญพร ดร.เรียงดาว ทวะชาลี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **ดร.ธีรรัตน์ กัปโก** สังกัด ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (ส่วนงาน) เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๔๕/๒๕๖๕ โดยได้รับการพิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย จึงขอความร่วมมือท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

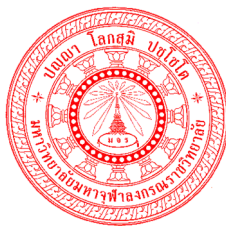
รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖๖



ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร.ประยูร แสงใส

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ดร.ธีรดนัย กัปโก สังกัด ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (ส่วนงาน) เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๔๕/๒๕๖๕ โดยได้รับการพิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย จึงขอความร่วมมือท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖๖

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน พระมหาพิสิฐ วิสิษฐุปโย,ดร.

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ดร.ธีรดนัย กัปโก สังกัด ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (ส่วนงาน) เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๔๕/๒๕๖๕ โดยได้รับการพิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย จึงขอความร่วมมือท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เจริญพร ดร.สมควร นามสีฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ดร.ธีรรัตน์ กัปโก สังกัด ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (ส่วนงาน) เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๔๕/๒๕๖๕ โดยได้รับการพิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย จึงขอความร่วมมือท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

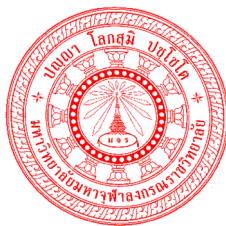
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖๖

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้จัดการร้าน Garden Seen Café

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **ดร.ธีรดนัย กัปโก** อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์  
ขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในเชิงปริมาณส่วน  
งาน ๒๕๖๕ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการ  
ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๕๗/๒๕๖๕ โดยได้รับการ  
พิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณา  
เห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ จึงขอความร่วมมือท่านลงพื้นที่  
ศึกษาและขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้จัดการร้าน นอนนา คาเฟ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **ดร.ธีรดนัย กัปโก** อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์  
ขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในเชิงปริมาณส่วน  
งาน ๒๕๖๕ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการ  
ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๕๗/๒๕๖๕ โดยได้รับการ  
พิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณา  
เห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ จึงขอความร่วมมือท่านลงพื้นที่  
ศึกษาและขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้จัดการร้าน จิวัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **ดร.ธีรดนัย กัปโก** อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์  
ขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในเชิงปริมาณส่วน  
งาน ๒๕๖๕ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการ  
ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๕๗/๒๕๖๕ โดยได้รับการ  
พิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณา  
เห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ จึงขอความร่วมมือท่านลงพื้นที่  
ศึกษาและขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้จัดการร้าน สีนานวล คาเฟ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **ดร.ธีรดนัย กัปโก** อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์  
ขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในเชิงปริมาณส่วน  
งาน ๒๕๖๕ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการ  
ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๕๗/๒๕๖๕ โดยได้รับการ  
พิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณา  
เห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ จึงขอความร่วมมือท่านลงพื้นที่  
ศึกษาและขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖๖



ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้จัดการร้าน ณ วังปู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **ดร.ธีรดนัย กัปโก** อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์  
ขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในเชิงปริมาณส่วน  
งาน ๒๕๖๕ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการ  
ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๕๗/๒๕๖๕ โดยได้รับการ  
พิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณา  
เห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ จึงขอความร่วมมือท่านลงพื้นที่  
ศึกษาและขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖๖

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้จัดการร้าน สวนคร่วมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **ดร.ธีรดนัย กัปโก** อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์  
ขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในเชิงปริมาณส่วน  
งาน ๒๕๖๕ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการ  
ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๕๗/๒๕๖๕ โดยได้รับการ  
พิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณา  
เห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ จึงขอความร่วมมือท่านลงพื้นที่  
ศึกษาและขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖๖

ที่ อว ๘๐๓๑.๑/ พิเศษ



ศูนย์วิจัยนวัตกรรมและการประกันคุณภาพ  
การศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตขอนแก่น ตำบลโคกสี อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้จัดการร้าน ไร่ คีน ดิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ดร.ธีรดนัย กัปโก อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์  
ขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ทำวิจัยในเชิงประมาณส่วน  
งาน ๒๕๖๕ เพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการ  
ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” ตามสัญญาเลขที่ ว. ๑๕๗/๒๕๖๕ โดยได้รับการ  
พิจารณาตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานวิจัยมีคุณภาพด้านวิชาการ และความถูกต้อง พิจารณา  
เห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ จึงขอความร่วมมือท่านลงพื้นที่  
ศึกษาและขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระโสภณพัฒนบัณฑิต,รศ.ดร.)

รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้ประสานงาน -พระมหากิตติ กิตติเมธี โทร. ๐๙๑-๑๖๒-๘๖๖๖

ภาคผนวก ง

รูปภาพกิจกรรมดำเนินงานวิจัย





























ภาคผนวก จ  
บทความงานวิจัย



กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME)  
ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

Strategies for Developing Excellence for Restaurant Operators (SME)  
in the area of Khon Kaen Province

๑ธีรดนัย กัปโก, ๒อมรรัตน์ เตชะนอก, และ ๓พระครูวินัยธรวรวุฒิ เตชธมโม (เฮียงเหี้ย)

๑Teedanai Kapko, ๒Amornrat Techanok, and ๓Phrakhruwinaithon Worawuth  
Techathammo(Hainghia)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Khon Kaen Campus

E-mail : ๑teedanai.kap@mcu.ac.th , ๒amonrat๕๖๐@gmail.com ๓worawuth๒๐๑๘@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๒. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๓. เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่นรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการเก็บข้อมูลโดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ที่ใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และเทคนิคการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ประกอบการร้านอาหารเป็นกรอบการวิจัย พื้นที่วิจัย คือ ร้านอาหารในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๗ แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) คือ เจ้าของสถานประกอบการ /ผู้จัดการตัวแทนพนักงานเจ้าหน้าที่ ตัวแทนลูกค้ามารับบริการ จำนวน ๒๑ คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี ๔ หัวข้อ ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ลักษณะของเครื่องมือ และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า

๑. สถานประกอบการร้านอาหารมีวิธีในการบริหารจัดการของสถานประกอบการแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการร้านอาหาร ซึ่งยังขาดระบบในการบริหารในการกิจการระยะยาว

๒. ผู้ประกอบการต้องมีเทคนิคในการบริหารภายใต้สถานประกอบการ ประกอบด้วย การนำองค์การที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ การรับฟังเสียงของลูกค้า การพัฒนาบุคลากรของสถานประกอบการ มีระบบการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ นำสู่การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างให้กับสถานประกอบการ

๓. การพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นเลิศของสถานประกอบการ ส่วนที่สำคัญ คือ การนำองค์กรของผู้ประกอบการ สามารถออกแบบกลยุทธ์ของสถานประกอบการได้อย่างเป็นระบบ คือ ๑. ออกแบบแผนพัฒนากลยุทธ์ ๒. ออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร ๓. ออกแบบแผนพัฒนาระบบปฏิบัติการ ๔. ออกแบบแผนพัฒนาการรับฟังเสียงลูกค้า ๕. ออกแบบแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ นำไปสู่การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ๑. วัดผลดำเนินงาน วัดปัจจัยนำเข้า วัดผลผลิต วัดผลลัพธ์ วัดประสิทธิภาพ วัดความคุ้มค่า วัดปริมาณงาน วัดสารสนเทศ๒.การทบทวนและวิเคราะห์ โดยการทบทวนหลังปฏิบัติงาน After Action Review (AAR) ประเมินจาก ความคาดหวังจากกิจกรรม ได้ตามความคาดหวังหรือไม่ มีอะไรที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่และปรับปรุงอย่างไร มีสิ่งทีเกินความคาดหวังหรือไม่ จะทำอย่างไรต่อไปเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวัง หรือได้รับบทเรียนอะไรที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป ๓. เปรียบเทียบข้อมูล ลักษณะเทียบเคียง. ลักษณะเปรียบเทียบ ๔.การจัดการความรู้ กำหนดบ่งชี้องค์ความรู้ที่มีภายในองค์กร การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและการกลั่นกรององค์ความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้พัฒนาต่อยอด

องค์ความรู้ ผู้ประกอบการต้องบูรณาการและปรับใช้ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานประกอบการ วัดความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ พัฒนาคูคลากรอย่างต่อเนื่อง ปรับแผนระบบปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างให้เกิดขึ้น และวัด วิเคราะห์จัดการความรู้ นำสู่การปรับใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** สร้างความเป็นเลิศ; กลยุทธ์การพัฒนา; ผู้ประกอบการร้านอาหาร

## Abstract

The objectives of this article are: 1 . To study the management of restaurant entrepreneurs (SME) in Khon Kaen Province. 2 . To analyze the management process of restaurant entrepreneurs (SME) in Khon Kaen Province. Excellence Restaurant Entrepreneurs (SME) in Khon Kaen Province The research model is a qualitative research in which the research team used a methodology for collecting data by participatory action research. Participatory Action Research that uses Documentary Analysis, In-depth Interview and Focus Group Discussion techniques. concepts of strategic management concept of excellence Basic information about restaurant operators is the research framework. The research area is 7 restaurants in Khon Kaen Province. Twenty-one customer representatives came to receive the service using the purposive selection method. There are 4 topics used in research tools: research tools tool making process Characteristics of the tool and examination of research tools Data were analyzed using content analysis and writing a descriptive narrative. The results showed that

1 . Restaurant establishments have different ways of managing their establishments. It depends on the knowledge and understanding of restaurant operators. which still lacks a management system for long-term business

2 . Entrepreneurs must have management techniques within their workplaces, consisting of effective organizational leadership. Organizational strategy design in line with the context of the establishment Listening to the voice of the customer Personnel development of the establishment There is a systematic operating system. lead to analysis and problem solving to create different results for the establishment

3. Development to create establishment excellence. The important part is to lead the entrepreneur's organization. Able to systematically design the establishment's strategy: 1. Design a strategic development plan. 2. Design a human resource development plan. 3. Design an operating system development plan. 4. Design a development plan to listen to the voice of customers. 5. Design information system development plan Leads to measurement, analysis and knowledge management. 1 . Measure performance Measure inputs Measure outputs Measure results Measure efficiency Measure value, measure workload, measure information 2. Review and analysis The after action review (AAR) is assessed from the expectation from the activity. Did you expect it? Is there anything that is not as expected and how can it be improved? Is there anything that exceeds expectations? What to do next to achieve what is expected? or received any lessons that will help improve the work in the future 3 . Compare data Comparable characteristics. Figuratively 4 . Knowledge management Identify the body of knowledge within the organization. creation and pursuit of knowledge systematic knowledge management knowledge processing and refining access to knowledge knowledge sharing learning and further development

Knowledge Entrepreneurs must integrate and adapt Visionary leadership Have a strategic plan that is consistent with the establishment Always measure customer satisfaction. Continuous personnel development adjust operating system plan To create different results to occur and measure, analyze, manage knowledge Leading to continuous deployment and development.

**Keywords:** Create Excellence; Development Strategy; Restaurant Operator



## บทนำ

ทั่วโลกมีวิวัฒนาการในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดหยิ่ง ทุกชีวิตภายในสังคมมีความมุ่งหวังในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านระบบนิเวศ วิธีชีวิตมีการปรับตัว ภายใต้สังคมเหล่านั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด ซึ่งมีปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นส่วนที่ทุกฝ่ายต้องมีการปรับตัว ภายใต้แนวคิดพื้นฐานนี้ การอยู่ในวิถีชีวิตแห่งการปรับตัวนี้มักจะมีส่วนที่มาสสนับสนุนให้มีการพัฒนาการทั้งทักษะ ความเข้าใจ วิธีคิด รวมถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตเพื่อความอยู่รอดภายใต้สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ภายใต้ระบบการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และวิถีวัฒนธรรมในพื้นที่

ระบบการพัฒนาระบบโภชนาการอาหารจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการสนับสนุนระบบการผลิต และ ระบบการสรรหาอาหารที่มีความสมดุลกับการบริโภคที่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิต ความเชื่อและวัฒนธรรมของชุมชนโดยความมั่นคงทางอาหารในบุคคล จะเน้นให้ความสำคัญกับอาหารที่พอกินไม่ขาดแคลน และอาหารกินนั้นต้องส่งผลดีต่อสุขภาพปราศจากโรค ส่วนความมั่นคงทางอาหารนั้นในระดับในครอบครัวนั้นจะเน้นการทำให้พอกิน รวมถึงการใช้ทรัพยากรและวัตถุดิบมาทำอาหารอย่างคุ้มค่าและถูกต้องตามหลักโภชนาการ ส่วนความมั่นคงอาหารในระดับชุมชนจะเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องการผลิตที่มีความสมดุลกับการบริโภคของคนในชุมชนและเน้นเรื่องการแบ่งปันระหว่างกัน รวมถึงการสร้างความมั่นคงทางหลักประกันทางอาหาร อาทิ การมีระบบการจัดการอาหาร มีความรู้เกี่ยวกับการผลิตอาหารที่ปลอดภัย<sup>๑</sup>

ในการต่อยอดอาหารภายใต้วิถีชุมชน การพัฒนาระบบอาหารให้เป็นโภชนาการอาหารที่มีคุณภาพ จึงมีผู้ประกอบการร้านอาหารเกิดขึ้นเพื่อพัฒนาระบบอาหารและคิดเมนูสร้างสรรค์ที่หลากหลายให้เกิดขึ้น ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากขาดระบบและกลไกในการดำเนินการ ดังนั้น ผู้ประกอบการร้านอาหารจึงมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้ผู้ประกอบการร้านอาหารนั้น ๆ เมื่อทบทวนในการดำเนินการของผู้ประกอบการร้านอาหารไม่ได้ดำเนินตามกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และแต่ละคนต่างดูแลธุรกิจของตัวเองแบบที่เคยเป็นมา ผู้ประกอบการร้านอาหารจึงมีความจำเป็นในการร่วมกันวางแผนพัฒนาระบบการบริหารจัดการนำแนวทางเพื่อการถ่ายทอดและสู่การปฏิบัติของผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยหลักการที่สำคัญนี้จะเป็นส่วนที่สนับสนุนให้ผู้ประกอบการร้านอาหารมีศักยภาพในการดำเนินการและบูรณาการให้เข้ากับสังคมปัจจุบันได้<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> สุพรรณิ ไชยอำพร, “ความมั่นคงทางอาหาร: สิ่งบ่งชี้ต่างวัฒนธรรมในสังคมไทย”, วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, ปีที่ ๕๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๖๐): หน้า ๒๐๐-๒๒๓.

<sup>๒</sup> สุดารัตน์ พิมลรัตน์กานต์, “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารในตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม”, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๐): หน้า ๑๕๖-๑๖๙.

บทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้ประกอบการร้านอาหาร ทั้งนี้ในการบริหารจัดการแต่ละประเภทของร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างเพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ร้านอาหารของตนเอง การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับแต่ละประเภทร้านอาหารเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่ร้านอาหารได้ ด้วยวิธีการบริหารจัดการร้านอย่างมีระบบ การรักษาสูตรลับเฉพาะซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของเมนูอาหาร มีความคิดสร้างสรรค์ในการดัดแปลงเมนูอาหารให้น่าสนใจ ใช้กลยุทธ์การตั้งราคาเพิ่มมูลค่าเพิ่มอาหาร การออกแบบตกแต่งร้านอาหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความรวดเร็วในการให้บริการ สิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้ประกอบการร้านอาหารพึงมีและดำเนินการในร้านอาหารอย่างเป็นระบบ เป็นการตอบโจทยความต้องการของผู้รับบริการอย่างทั่วถึง หลักการดังกล่าวเป็นแนวทางพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาระบบการดำเนินงานของผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนกิจการให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้<sup>๓</sup>

จังหวัดขอนแก่นเป็นจังหวัดหนึ่งในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีลักษณะทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนตามยุคสมัยซึ่งบูรณาการเข้ากับสังคมอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ส่วนที่สำคัญ จังหวัดขอนแก่นเป็นย่านเศรษฐกิจของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ ผู้ประกอบการร้านอาหารในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่นมีจำนวนมากขึ้น ทิศทางและบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการวิธีการดำเนินการของร้านอาหารอาจมีทิศทางที่มีความแตกต่างกัน เพื่อกำหนดแนวทางและทิศทางการขับเคลื่อนของผู้ประกอบการร้านอาหารในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่นให้มีระบบและกลไก บริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการและการให้บริการเทคนิคและขั้นตอนต่าง ๆ เป็นส่วนที่สำคัญในการผลักดันนโยบายนั้นให้เกิดการเปลี่ยนได้

ดังนั้นการประกอบกิจการร้านอาหารเป็นปัจจัยหนึ่งของวิถึทางในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ ให้กับชุมชน สังคมและประเทศชาติ ผู้ประกอบการร้านอาหารเป็นกลไกหลักในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น วิถึทางในการพัฒนาระบบผู้ประกอบการร้านอาหารจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาระบบการให้บริการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ตอบโจทยความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสนใจให้กับผู้รับบริการกลับมาใช้บริการร้านอาหารอีกครั้งในคราวถัดไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจนำ เถนธ์ของ Malcolm Baldrige ตามหมวดหมู่ คือ การนำองค์การ กลยุทธ์ ลูกค้า การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์ เพื่อนำมาบูรณาการปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้ประกอบการร้านอาหารในการดำเนินการที่เป็นเลิศ” ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ต่อไป

<sup>๓</sup> ญาณิศา เพื่อนเพาะ, “ประเภทของร้านอาหาร กับคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, Veridian E-journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษย์ ศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑): หน้า ๓๐๓-๓๑๑.

## วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น
๒. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น
๓. เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

## การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนเอกสารแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่นผู้วิจัยกำหนดเนื้อหาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยดังนี้

**ส่วนที่ ๑ บริบทของสถานประกอบการ** ซึ่งประกอบด้วย ๑.ลักษณะขององค์กร

- ๑.๑ สภาพแวดล้อมขององค์กร ๑.๒ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ๒.ความท้าทายขององค์กร
- ๒.๑ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ๒.๒ บริบทเชิงยุทธศาสตร์ ๒.๓ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

**ส่วนที่ ๒ ค่านิยมและแนวทาง ประกอบด้วย** ๑. การมีมุมมองเชิงระบบ ๒. การนำ

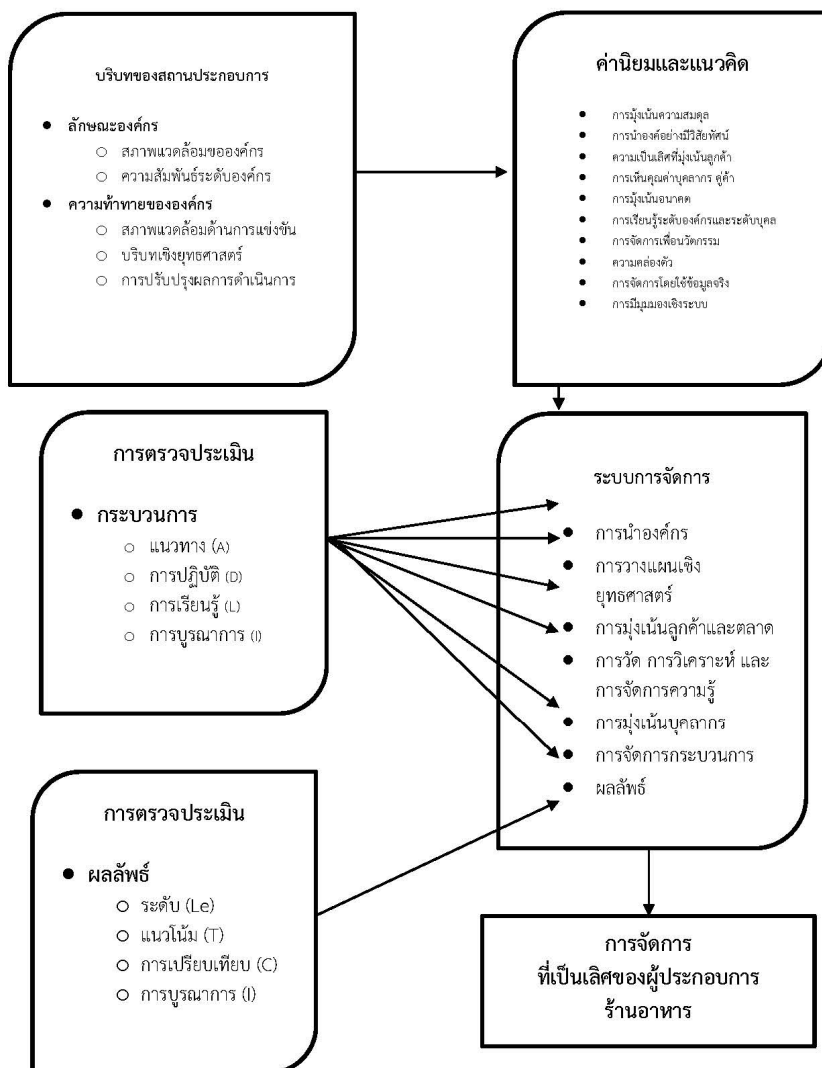
- องค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ๓. ความเป็นเลิศที่มุ่งลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่น ๔. การให้ความสำคัญกับคน
๕. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว ๖. การมุ่งเน้นความสำเร็จ ๗. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
๘. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ๙. การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ๑๐. จริยธรรมและความโปร่งใส
๑๑. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

**ส่วนที่ ๓ ระบบการจัดการของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย** ๑. การนำองค์กร ๒. การ

- วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ๓. การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด ๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ
- ความรู้ ๕. การมุ่งเน้นบุคลากร ๖. การจัดการกระบวนการ ๗. ผลลัพธ์

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาถึง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” โดยสามารถจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

**ระเบียบวิธีวิจัย**

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการเก็บข้อมูลโดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ที่ใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และเทคนิคการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) แล้วการบูรณาการข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในพื้นที่การศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดย

**พื้นที่ในการวิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** คือ ร้านอาหารในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๗ แห่ง โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๒๑ คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** งานวิจัยนี้เน้นการมีส่วนร่วมของที่วิจัยและสถานประกอบการร้านอาหาร จึงมีวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth

Interview) การจัดเวทีสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) การสำรวจ (Participatory Observation) และการประชุมกลุ่มย่อย โดยมีเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลได้แก่ การจดบันทึก ถ่ายภาพ การบันทึกวีดีโอ การทำ mind Mapping และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม เป็นต้น ตลอดจนการวิเคราะห์แบบมีส่วนร่วมของทีมวิจัย โดยมีขั้นตอนการวิจัย แบ่งเป็น ๕ ช่วงคือ ๑) การพัฒนาโจทย์วิจัยและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ๒) เตรียมทีม คน และสร้างความเข้าใจกับสถานประกอบการร้านอาหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ๓) เก็บรวบรวมข้อมูลบริบทของสถานประกอบการร้านอาหารและสภาพปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจของสถานประกอบการร้านอาหาร ๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และ ๕) สรุปผลและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ขั้นที่ ๑ : พัฒนาโจทย์วิจัยและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นที่ ๒: เตรียมทีม คน และสร้างความเข้าใจกับชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ๑) กิจกรรมประชุมทีมวิจัย ๒) กิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเตรียมความพร้อมนักวิจัยในการศึกษาข้อมูล ๓) กิจกรรมเปิดโครงการวิจัย ขั้นที่ ๓ : เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม๑) กิจกรรมศึกษาบริบทสถานประกอบการ/คัดเลือกสถานประกอบการต้นแบบ ขั้นที่ ๔ : การสัมภาษณ์เชิงลึก ขั้นที่ ๕ : การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ขั้นที่ ๖ : การประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นที่ ๗ : การสรุปและจัดทำรายงาน

**การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์และสรุปข้อมูลจากการศึกษาเชิงเอกสาร จากกรอบทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการ โดยศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร กฎหมาย ระเบียบ บทความ และงานวิจัย ในหน่วยงาน ที่เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้นัยสำคัญของค่าในข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวคิดที่ปรากฏขึ้นตามประเด็นที่กำหนด และสรุปตามประเด็นของการวิจัย และ **การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก** การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์โดยการจำแนกถ้อยคำหรือข้อความ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับความเป็นไปได้ วิธีการและกลไกการพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น แล้วนำมาวิเคราะห์ ติความ และสังเคราะห์ ด้วยหลักแห่งเหตุผลอภิปรายถึงข้อเท็จจริงที่ค้นพบตามสภาพการณ์ ปรากฏการณ์ ความสัมพันธ์ และประเด็นสำคัญ เพื่อหาลักษณะร่วม (Common Character) ของสถานประกอบการ ร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น เพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

## ผลการวิจัย

### ๑. ผลการศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

สภาพแวดล้อมของสถานประกอบการเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องวางแผนการดำเนินงานและออกแบบแผนการจัดการองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร บทบาทที่สำคัญขององค์กรที่มีการปรับตัวและต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นบทบาทที่สำคัญที่องค์กรต้องสามารถออกแบบการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและมีวิธีการในการดำเนินการ ดังนั้น ความสำคัญของการจัดการองค์กรจะส่งผลต่อสภาพของบริบทขององค์กรได้เป็นอย่างดีในการดำเนินงานเพื่อให้

บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการขับเคลื่อนในการดำเนินการจึงเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงาน สถานประกอบการร้านอาหารมีวิธีในการบริหารจัดการของสถานประกอบการแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการร้านอาหาร ซึ่งยังขาดระบบในการบริหารในการกิจการระยะยาว

## **๒. ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น**

ผู้ประกอบการต้องมีเทคนิคในการบริหารภายใต้สถานประกอบการ ประกอบด้วย การนำองค์การที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ การรับฟังเสียงของลูกค้า การพัฒนาบุคลากรของสถานประกอบการ มีระบบการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ นำสู่การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างให้กับสถานประกอบการ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา สื่อสารให้ทราบการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นของสถานประกอบการ ควรสร้างสภาพแวดล้อมในการดำเนินการเพื่อให้สถานประกอบการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยวิธีการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุตามการจัดการขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีเทคนิควิธีการที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน กำหนดทิศทางเรื่องที่เป็นต้องดำเนินการ มีวิธีการในการตั้งความคาดหวังของผลลัพธ์ที่มีผลต่อการดำเนินการ แสดงให้เห็นถึงทิศทางและผลที่อาจเกิดขึ้นต่อผลการดำเนินการของสถานประกอบการ

## **๓. ผลการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น**

การประเมินผลลัพธ์ผ่านตัวชี้วัดภายใต้การขับเคลื่อนองค์กรให้มีเสถียรภาพได้เกิดจากการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน มีเอกภาพในการดำเนินงาน วางแผน ออกแบบ พัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตัวชี้วัดในการวัดผลลัพธ์ของผู้ประกอบการร้านอาหาร ต้องประกอบด้วย การวัดการนำองค์กร การวัดกลยุทธ์ขององค์กร การวัดลูกค้าที่มาใช้บริการองค์กร การวัดผลประกอบการงบประมาณ การวัดตัวบุคลากรในการปฏิบัติงาน และการวัดระบบการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่ขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้อาจประเมินจากค่าเป้าหมายที่สถานประกอบการหรือผู้นำองค์กรของสถานประกอบการตั้งไว้ ซึ่งหลักที่สำคัญในการประเมินของสถานประกอบการอาจประเมินจากตัววัดที่สำคัญประกอบด้วยหลักคิดการวัดตัวชี้วัด ค่าร้อยละ สัดส่วน จำนวน ความถี่ ระยะเวลา และระดับความสำเร็จ ซึ่งให้สอดคล้องกับลักษณะของการดำเนินงานของงานหรือการปฏิบัติตามแนวทางหรือทิศทางของงานเหล่านั้นเป็นสำคัญ

## **อภิปรายผลการวิจัย**

**๑. ผลการศึกษาการจัดการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น พบว่า บริบทของสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมของสถานประกอบการเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องวางแผนการดำเนินงานและออกแบบแผนการจัดการองค์กร ทั้งภายในและ**

ภายนอกองค์กร บทบาทที่สำคัญขององค์กรที่มีการปรับตัวและต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นบทบาทที่สำคัญที่องค์กรต้องสามารถออกแบบการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและมีวิธีการในการดำเนินการ ดังนั้น ความสำคัญของการจัดการองค์กรจะส่งผลต่อสภาพของบริบทขององค์กรได้เป็นอย่างดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการขับเคลื่อนในการดำเนินการจึงเป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงาน **ลักษณะองค์กร** สถานประกอบการร้านอาหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นสถานประกอบการร้านอาหารที่ตั้งขึ้นอยู่ในช่วงระหว่าง ๔-๒๐ ปี ซึ่งบริบทที่ตั้งขึ้นใหม่และที่ตั้งเป็นเวลานานจึงมีความแตกต่างกัน ตามบริบทของสถานประกอบการ ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงานของสถานประกอบการจึงมีความแตกต่างกันออกไป และเทคนิคการบริหารของสถานประกอบการก็มีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ **สภาพแวดล้อมขององค์กร** สถานประกอบการมีแนวทางและวิธีในการให้บริการ ที่แตกต่างกันออกไปและมีเทคนิควิธีในการให้บริการอย่างครบวงจร สอดคล้องกับ (จุฑามาศ พิรพัชระ สมณี วิสุทธิแพทย์ ธีรวิทย์ บุญยโสภณ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์<sup>๔</sup>) ได้กล่าวว่างค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมี ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการภายใน กลยุทธ์ การจัดการ การตลาด ค่านิยมร่วม การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การจัดการความรู้ คุณภาพการให้บริการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อศักยภาพของผู้ประกอบการด้านความเป็นผู้ประกอบการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาดธุรกิจบริการ ด้านความรู้และเทคโนโลยี

**๒. ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น** พบว่า การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การจัดทำกลยุทธ์ ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการสร้างกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานประกอบการ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้ประกอบการร้านอาหารควรมีวิธีการในการรับฟังเสียงของลูกค้าทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมีและทั้งของคู่แข่ง การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานประกอบการ ผู้ประกอบการควรมีวิธีการในการวัดผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมของสถานประกอบการ และเลือก รวบรวมปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรของสถานประกอบการ สถานประกอบการต้องมีวิธีการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังที่มีความจำเป็นของสถานประกอบการ กระบวนการทำงานของสถานประกอบการ สถานประกอบการควรมีการจัดทำข้อกำหนดทิศทางของสถานประกอบการให้สอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ของสังคม และทิศทางของการเปลี่ยนแปลงของสังคม การจัดการผลลัพธ์ของสถานประกอบการเป็นส่วนที่สำคัญที่สถานประกอบการต้องมีความเข้าใจและมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

<sup>๔</sup> (จุฑามาศ พิรพัชระ สมณี วิสุทธิแพทย์ ธีรวิทย์ บุญยโสภณ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์ , ๒๕๖๑)

สอดคล้องกับ (นลินี พานสายตา ประวีณา คาไซ จตุพล จรุงโรจน์ ณ อยุธยา<sup>๕</sup>) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารร้านอาหารและเครื่องดื่มแบบฟู้ดทรัคให้ประสบความสำเร็จ จากผลการสังเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารร้านอาหารและเครื่องดื่มแบบฟู้ดทรัคประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย ๒ ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยทางการบริหาร และปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ ผลการวิจัยเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารร้านอาหารและเครื่องดื่มแบบฟู้ดทรัคที่เด่นชัดที่สุด คือ กลยุทธ์ (Strategy) ด้วยการสร้างความแปลกใหม่และเอกลักษณ์เฉพาะตัวของร้านฟู้ดทรัคแต่ละร้าน ส่วนปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารร้านอาหารและเครื่องดื่ม แบบฟู้ดทรัคที่เด่นชัดที่สุด คือ การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) ผ่านการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสื่อสารข้อมูลกับลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (Product) มีความแปลกใหม่ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และการใช้ วัตถุดิบที่มีคุณภาพ

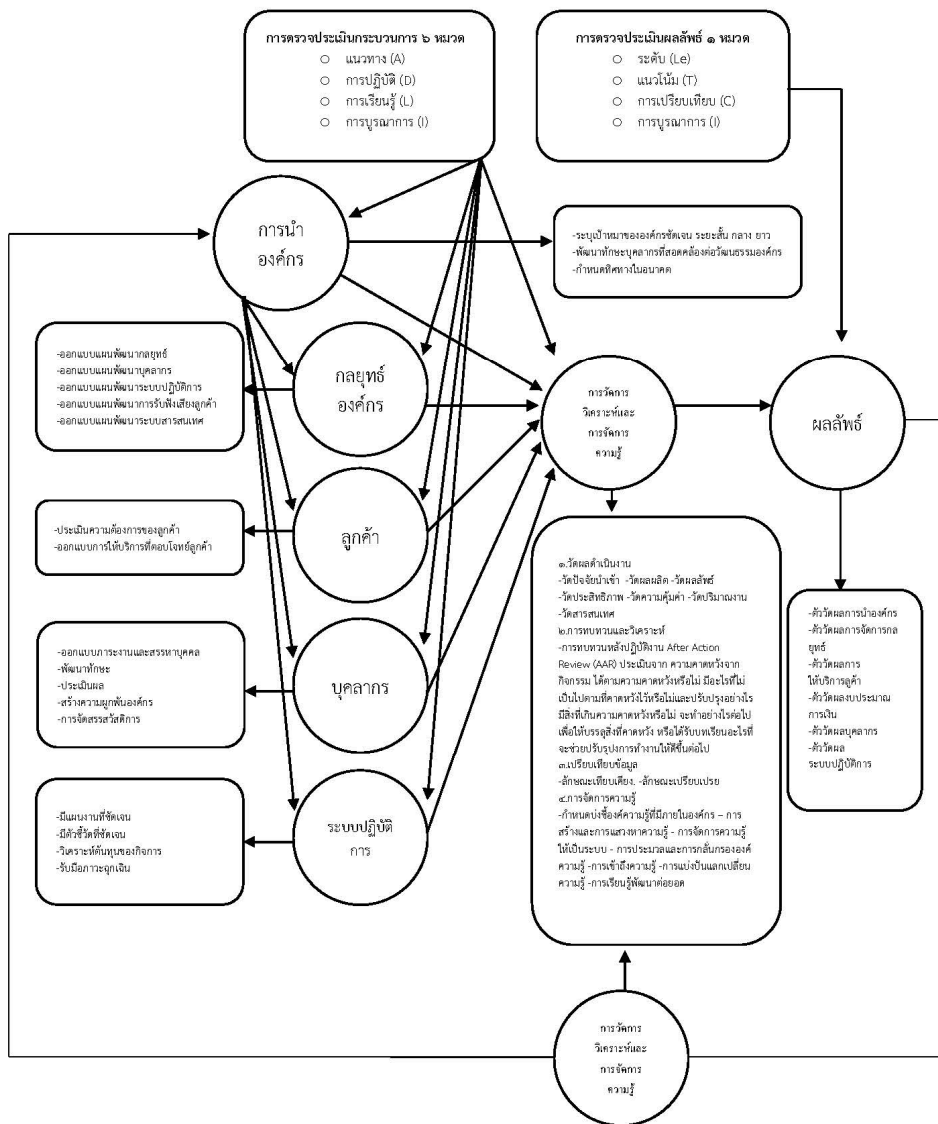
๓. ผลการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น พบว่า สถานประกอบการร้านอาหารที่เปิดใช้บริหารเพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้กับสถานประกอบการนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องพึงตระหนักและให้ความสำคัญกับบทบาทและวิธีการขั้นตอนในการขับเคลื่อนของสถานประกอบการ ดังนั้น การดำเนินการของสถานประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากวิธีการและเทคนิคขั้นตอนที่ออกแบบมาอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาสถานประกอบการร้านอาหาร สอดคล้องกับ **รจิต คงหาญ และอนุชิต แสงอ่อน<sup>๖</sup>** ได้กล่าวว่า จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุนามในส่วนของตัวแปรส่วนประสมทางการตลาดทั้ง ๔ ด้าน รวมกับผลการวิเคราะห์ตัวแปรภายนอกอีก ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและด้านวัฒนธรรม รวมทั้งหมดเป็น ๖ ด้าน ที่ใช้พยากรณ์พฤติกรรมผู้บริโภค ผลการวิเคราะห์พบว่า ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความถี่ต่อเดือนของผู้บริโภคที่มาใช้บริการร้านอาหารริมทางสมัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร หมายความว่า ยังมีทำให้ปัจจัยทั้งหมดด้านดีขึ้น

<sup>๕</sup> นลินี พานสายตา ประวีณา คาไซ จตุพล จรุงโรจน์ ณ อยุธยา, “กลยุทธ์การบริหารร้านอาหารและเครื่องดื่มแบบฟู้ดทรัคให้ประสบความสำเร็จ”, วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม -สิงหาคม ๒๕๖๑): หน้า ๔๔๖-๔๖๒.

<sup>๖</sup> รจิต คงหาญ และอนุชิต แสงอ่อน, “กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับธุรกิจร้านอาหารริมทางสมัยใหม่ในกรุงเทพมหานคร”, วารสารปัญญาภิวัฒน์, ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑): หน้า ๙๑-๑๐๓.



### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



จากแผนภาพการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น สามารถอธิบายลำดับขั้นตอนในการขับเคลื่อนสถานประกอบการร้านอาหาร ได้ดังต่อไปนี้

สถานประกอบการร้านอาหารที่เปิดใช้บริหารเพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างประสิทธิผลให้กับสถานประกอบการนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องพึงตระหนักและให้ความสำคัญกับบทบาทและวิธีการขั้นตอนในการขับเคลื่อนของสถานประกอบการ ดังนั้น การดำเนินการของสถานประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากวิธีการและเทคนิค

ขั้นตอนที่ออกแบบมาอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาสถานประกอบการร้านอาหาร โดยลำดับขั้นที่สำคัญ ดังนี้

๑. การนำองค์กร ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องเป็นผู้นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ทิศทางการนำองค์กรของผู้ประกอบการร้านอาหารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการในสถานประกอบการนั้น ๆ ซึ่งปรากฏในเชิงประจักษ์ของข้อมูลการบริหารองค์กรที่มีความชัดเจนแล้วว่า ทิศทางการพัฒนาสถานประกอบการร้านอาหาร หรือการต่อยอดเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับสถานประกอบการร้านอาหารเป็นความท้าทายในการนำองค์กรของเจ้าของสถานประกอบการร้านอาหารเป็นอย่างยิ่ง และเป็นผู้สะท้อนให้เห็นแนวทางในการพัฒนาของสถานประกอบการได้เป็นอย่างดีในการเปลี่ยนแปลง และสร้างผลสัมฤทธิ์ให้กับสถานประกอบการร้านอาหารภายในช่วงเวลา หรือในช่วงของการเปลี่ยนผ่านในการทำงานของสถานประกอบการร้านอาหาร โดยที่ผลการประเมินหรือการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้นำของสถานประกอบการร้านอาหารต้องระบุเป้าหมายองค์กรให้มีความชัดเจน ในระดับระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยผ่านกลไกการขับเคลื่อนภายใต้ การดำเนินงานในเชิงการจัดการกลยุทธ์องค์กร ลูกค้ำ บุคลากร และระบบปฏิบัติการ ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้เป็นส่วนสนับสนุนในการนำองค์กรของผู้ประกอบการร้านอาหารให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร

๒. กลยุทธ์องค์กร ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องมีวิธีการในการขับเคลื่อนองค์กรโดยมีแผนกลยุทธ์องค์กรในการขับเคลื่อนเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงจุดเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการก้าวเดินของสถานประกอบการร้านอาหารไม่ให้หลงไปในเส้นทางใดเส้นทางหนึ่ง และเป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงของสถานประกอบการร้านอาหารอย่างเป็นทางการ ดังนั้น การพัฒนาระบบเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการร้านอาหารจะเป็นเครื่องพิสูจน์การบริหารจัดการของสถานประกอบการร้านอาหารได้เป็นอย่างดี โดยพื้นฐานหลักของการพัฒนากลยุทธ์ซึ่งจากการวิเคราะห์ปรากฏว่า สถานประกอบการร้านอาหารต้องมีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์องค์กร แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาระบบปฏิบัติการ แผนพัฒนาการรับฟังเสียงของลูกค้า และแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ ของสถานประกอบการ ซึ่งต้องมีการพัฒนาในช่วงระดับระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตามลำดับ หรือห่างสถานประกอบการมีความต้องการเพิ่มเติมในแผนพัฒนาอื่น ๆ นอกจากนี้สถานประกอบการสามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการนั้น ๆ ได้เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการพัฒนาระบบงานของสถานประกอบการนั้น ๆ

๓. ลูกค้ำ เป็นหัวใจหลักของการทำธุรกิจเพราะหากขาดลูกค้ำแล้วธุรกิจนั้น ๆ ก็อาจเกิดการสะดุดหรือปิดกิจการได้ในที่สุด ดังนั้น แล้วการบริหารงานของสถานประกอบการต้องให้ความสำคัญกับลูกค้ำในสถานประกอบการ ซึ่งสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องตระหนักและให้ความสำคัญ คือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และวิธีการอำนวยความสะดวก รวมเป็นถึงรสชาติของอาหารที่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้ำทุกกลุ่ม สิ่งที่สำคัญที่สถานประกอบการต้องเพิ่มเติมโดยการประเมินความต้องการของลูกค้ำ มีวิธีการในการออกแบบการให้บริการที่ตอบโจทย์ลูกค้ำ โดยการศึกษาข้อมูลหรือสื่อสารสิ่งใหม่ ๆ ผ่านช่องทางต่าง ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือศึกษาดูงานจากสถานประกอบการที่ตอบโจทย์ความ

ต้องการของลูกค้าแล้ว นำมาปรับปรุงพัฒนาในสถานประกอบการนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับสถานประกอบการในการพัฒนาต่อยอดการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้

๔. บุคลากร เป็นพื้นฐานหลักของสถานประกอบการต้องมีเพราะเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญตามบทบาทหน้าที่ขององค์กรนั้น ๆ การวางโครงสร้างสถานประกอบการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดทิศทางของการขับเคลื่อนองค์กร เพราะบุคลากรต้องอยู่ภายใต้กิจกรรมหรือกิจการของสถานประกอบการนั้น ๆ โดยพื้นฐานหลักที่สถานประกอบการต้องพึงปฏิบัติให้กับดำเนินงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์และการประเมินจากสถานการณ์ที่มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน สถานประกอบการต้องดำเนินการ คือ ๑. ออกแบบภาระงานและสรรหามูลค่าที่เหมาะสมกับงานรวมถึงกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานให้เป็นส่วนที่มาขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จภายในสถานประกอบการ ๒. พัฒนากิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ เพราะทักษะการทำงานจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดทิศทางของสถานประกอบการได้ โดยการพัฒนากิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานหรือเพิ่มเทคนิควิธีการที่แตกต่างและมีความทันสมัยเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ๓. ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยสถานประกอบการต้องออกแบบระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานด้วยวิธีการรับรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบในการทำงานและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายใต้สถานประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี ๔. การสร้างความผูกพัน เป็นกิจกรรมที่สถานประกอบการต้องดำเนินการด้วยวิธีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จัดกิจกรรมแบบการทำงานเป็นทีม จัดกิจกรรมนันทนาการหรือกิจกรรมอื่นใดที่สถานประกอบการเล็งเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่สร้างความผูกพันที่ดีให้กับสถานประกอบการได้ หากปรับปรุงพัฒนาลักษณะนี้ บุคลากรจะรู้สึกภาวะของการทำงานอย่างมีความสุขและอยู่กับองค์กรเพื่อสนับสนุนให้สถานประกอบการมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานเพื่อตอบสนององค์กรและทำให้องค์กรเกิดเสถียรภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นไป ๕. การจัดสรรสวัสดิการ เป็นส่วนหนึ่งที่เมื่อสถานประกอบการมีการเติบโตขึ้นหรือมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น ควรมีสวัสดิการที่ดีให้กับบุคลากรภายใต้สถานประกอบการเพื่อเป็นการสร้างเสริมกำลังใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นขวัญกำลังใจในการพัฒนาระบบการทำงานภายใต้สถานประกอบการเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าต่อไป

๕. ระบบปฏิบัติการ เป็นการสร้างมาตรฐานให้กับสถานประกอบการ เมื่อสถานประกอบการมีระบบการปฏิบัติงานที่ดี เช่น การเรียนรู้และเข้าถึงระบบของการดำเนินงานของสถานประกอบการไปในทิศทางเดียวกันจะเป็นตัววัดว่าสถานประกอบการมีประสิทธิภาพในการทำงานแบบครบวงจรอย่างเป็นระบบได้โดยให้ความสำคัญของการดำเนินการ คือ ๑. การมีแผนงานที่ชัดเจน สถานประกอบการต้องกำหนดแผนการดำเนินงานของรายบุคคลให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะแผนงานที่ชัดเจนจะเป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนได้ชัดเจนและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ๒. มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน สถานประกอบการต้องออกแบบตัวชี้วัดที่ชัดเจนให้กับองค์กรเพื่อให้บุคลากรเห็นเป้าหมายของการดำเนินงานและให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ตามแบบแผนแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ

๓. วิเคราะห์ต้นทุนของกิจการ เมื่อการดำเนินงานผ่านไป ๑ ปีงบประมาณผู้ประกอบการต้องทบทวนผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ต้นทุนของการดำเนินการจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของสถานประกอบการเพื่อเรียบเรียงลำดับงานที่ต้องมีการขับเคลื่อนอย่างเร่งด่วน งานที่ต้องขับเคลื่อนในระยะยาว หรือวิธีการอื่น ๆ ที่สถานประกอบการมองว่าเป็นความเหมาะสมของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของสถานประกอบการในอนาคต ๔. รับมือภาวะฉุกเฉิน เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินภายในสถานประกอบการ ผู้ประกอบการต้องมีแผนสำรองในการรับมือภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่สถานประกอบการไม่คาดคิดว่าจะเกิดเหตุการณ์ในลักษณะนี้ขึ้นภายใต้สถานประกอบการ

๖. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค่านุเคราะห์และระบบปฏิบัติการ ซึ่งสถานประกอบการต้องประเมินวัดผลทุกมิติประเด็น ข้อที่ ๑ - ๖ เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กรในการขับเคลื่อนสู่การเรียนรู้ซึ่งวิธีการวัดผลและประเมินผล คือ ๑. การวัดผลดำเนินงาน ประกอบด้วย การวัดปัจจัยนำเข้า ผลผลิต ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ปริมาณงานและสารสนเทศ ๒. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน สถานประกอบการต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานและทบทวนผลการดำเนินงานด้วยรูปแบบการประเมินแบบ AAR โดยประเมินจากการตั้งคำถามของสถานประกอบการ คือ ความคาดหวังจากกิจกรรมคืออะไร ได้รับตามความคาดหวังหรือไม่ มีอะไรที่ไม่เป็นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และมีวิธีการปรับปรุงอย่างไร มีสิ่งที่เกิดความคาดหวังหรือไม่ จะทำอย่างไรต่อไปเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวัง หรือได้รับบทเรียนอะไรที่ช่วยปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้นต่อไปได้ ๓. การเปรียบเทียบข้อมูล สถานประกอบการต้องมีการเปรียบเทียบการบริหารงานขององค์กรของตนเองกับการบริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกว่า เพื่อเป็นการพัฒนาสถานประกอบการให้สูงขึ้น ซึ่งวิธีการในการเปรียบเทียบคือลักษณะของการเทียบเคียง และลักษณะการเปรียบเทียบ ๔. การจัดการความรู้ เมื่อสถานประกอบการ มีการวัดผลการดำเนินการ ทบทวนหลังปฏิบัติงาน และการเปรียบเทียบข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สถานประกอบการต้องมีการจัดการความรู้และพัฒนาระบบการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องและขับเคลื่อนในทิศทางที่น่าเสนอเบื้องต้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสถานประกอบการอย่างไม่มีขีดจำกัด

๗. ผลลัพธ์ เมื่อสถานประกอบการได้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรได้เต็มรูปแบบ โดยขับเคลื่อนผ่านการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค่านุเคราะห์และระบบปฏิบัติงานแล้วและได้ประเมินผ่านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้แล้ว ปรากฏทัศนคติไปคือ ผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์เกิดจากกระบวนการทำงานข้างต้นในทุกมิติที่องค์กรดำเนินการขับเคลื่อน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความชัดเจน กล่าวคือ หากสถานประกอบการมีขั้นตอนในการนำองค์กร การขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร การเอาใจใส่ลูกค้า การพัฒนาระบบบุคลากร รวมถึงความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เรียบร้อยแล้วผลลัพธ์ที่ชัดเจนย่อมเกิดกับของสถานประกอบการเช่นกัน ซึ่งสถานประกอบการต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ ตัววัดผลการนำองค์กร ตัววัดผลการจัดการกลยุทธ์ ตัววัดผลการให้บริการลูกค้า ตัววัดผลการงบประมาณ ตัววัดผลบุคลากร และตัววัดผลระบบปฏิบัติการ ซึ่งเมื่อผ่านการประเมินแล้วนำไปสู่การนำผลลัพธ์ไปวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ เพื่อไปต่อยอดการพัฒนา

๘. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของผลลัพธ์ โดยวิธีการในการดำเนินการ ให้เป็นไปตามทิศทางตามข้อ ๖ ซึ่งในส่วนการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ของผลลัพธ์ เพื่อประเมินผลลัพธ์และหาแนวทางในการขับเคลื่อนการ นำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้ำ บุคลากร และระบบปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

กรอบการพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่ จังหวัดขอนแก่น จากข้อที่ ๑ ถึง ข้อที่ ๘ ปรากฏว่าผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบต้องมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมกันอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นลักษณะการหมุนเวียนในการขับเคลื่อนของสถานประกอบการให้พัฒนาการที่ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมหรือการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ การดำเนินการตามองค์ประกอบสถานประกอบการต้องมีหลักในการประเมินผลในเทคนิคกระบวนการทำงาน โดยผ่านการตรวจประเมินตามขั้นตอนกระบวนการ ๖ ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นที่ ๑ การนำองค์กร ประเด็นที่ ๒ กลยุทธ์องค์กร ประเด็นที่ ๓ ลูกค้ำ ประเด็นที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประเด็นที่ ๕ บุคลากร ประเด็นที่ ๖ ระบบปฏิบัติการ โดยมีวิธีการในการประเมินผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการดำเนินการ คือ A (Approach) แนวทางสถานประกอบการมีวิธีที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการทำงานที่วางไว้อย่างไร ความเหมาะสมของวิธีการนั้น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของการดำเนินงานของสถานประกอบการตามสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลให้กับองค์กรด้วยวิธีการอย่างไร และนำวิธีการดังกล่าวไปใช้ซ้ำได้มากน้อยเพียงใด D (Deployment) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ สถานประกอบการมีวิธีการถ่ายทอดขั้นตอนในการดำเนินการดังกล่าวนี้ให้กับผู้ปฏิบัติการภายในสถานประกอบการอย่างไร และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงเสนอผลการดำเนินงานได้มากน้อยเพียงใด L (Learning) การเรียนรู้ สถานประกอบการมีวิธีการในการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นอย่างเป็นระบบอย่างไร ด้วยวิธีการเรียนรู้จากผลการดำเนินงาน สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดได้ และสถานประกอบการสามารถสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นกับสถานประกอบการได้เป็นอย่างดี I (Integration) การบูรณาการ สถานประกอบการมีวิธีการในการบูรณาการการดำเนินการ จากประเด็นที่ ๑ ถึง ประเด็นที่ ๖ ให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินการหรือการสนับสนุนการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ด้วยวิธีการที่แตกต่างได้อย่างไร

ส่วนการประเมิน “ผลลัพธ์” สถานประกอบการต้องมีวิธีในการประเมินผ่านขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการ ด้วยหลักการ ดังนี้ L (Level) ระดับของผลผลิตและผลลัพธ์ของสถานประกอบการต้องมีเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินการของสถานประกอบการเพื่อให้สถานประกอบการจะสามารถดำเนินการให้บรรลุถึงจุดเป้าหมายที่สถานประกอบการได้ตั้งไว้ T (Trends) แนวโน้ม สถานประกอบการต้องมีแนวทางในการปรับปรุงผลลัพธ์ของการดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้เข้ากับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว C (Comparisons) การเปรียบเทียบ สถานประกอบการต้องมีวิธีการในการวิเคราะห์ผลลัพธ์เทียบกับคู่แข่งหรือคู่แข่งในสถานประกอบการที่คล้ายคลึงกันว่าอยู่ในระดับไหน และจะพัฒนาสถานประกอบการให้ดีขึ้นมากกว่านั้นด้วยวิธีการใด ซึ่งการเทียบให้สถานประกอบการเทียบในทุกมิติของผลลัพธ์การดำเนินการ I

(Integration) การบูรณาการ ผลลัพธ์ของการดำเนินการของสถานประกอบการสามารถนำไปบูรณาการให้สอดคล้องกับการปรับตัวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงตามบริบทของสถานประกอบการมากขึ้นเพียงใดในทุกมิติ ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนของสถานประกอบการให้ดียิ่งขึ้นไปทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ของสถานประกอบการในอนาคตต่อไปได้

## สรุป

กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยโดยศึกษาบริบทของสถานประกอบการร้านอาหาร ซึ่งปรากฏชัดว่าสถานประกอบการร้านอาหารยังมีการบริหารงานที่มีความแตกต่างกัน ขาดระบบในการบริหารงานโดยใช้ประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมาไว้ในสถานประกอบการ ซึ่งมีวิเคราะห์แนวทางปรากฏว่าผู้ประกอบการต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรของสถานประกอบการอย่างเป็นระบบ มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และออกแบบระบบปฏิบัติการทำงานให้เป็นระบบงานมากยิ่งขึ้น นำสู่การวิเคราะห์ วัดผล และออกแบบแนวทางใหม่ในการพัฒนาสถานประกอบการ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างให้กับสถานประกอบการร้านอาหารมากยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัยในครั้งนี้

- ๑.๑ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรเป็นผู้นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ๑.๒ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรสร้างมาตรฐานให้กับสถานประกอบการ
- ๑.๓ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรมีวิธีการในการขับเคลื่อนองค์กรโดยมีแผนกลยุทธ์องค์กรในการขับเคลื่อนเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงจุดเป้าหมายที่วางไว้

### ๒. ข้อเสนอแนะนโยบายเชิงวิชาการ

๒.๑ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากรและระบบปฏิบัติการ ซึ่งสถานประกอบการต้องประเมินวัดผลทุกมิติประเด็น

๒.๒ ผู้ประกอบการร้านอาหารควรดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ โดยขับเคลื่อนผ่านการนำองค์กร กลยุทธ์องค์กร ลูกค้า บุคลากรและระบบปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

### ๓. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

๓.๑ ควรศึกษาวิจัย กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่ภาคอีสาน

## เอกสารอ้างอิง

- จุฑามาศ พีรพัชระ สมนึก วิสุทธิแพทย์ อีรวิฑูมิ บุญยโสภณ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. “รูปแบบการพัฒนา ศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร”, วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๖๑): ๑๖๕- ๑๗๖.
- ญานิศา เพื่อนเพาะ. “ประเภทของร้านอาหาร กับคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จใน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”. *Veridian E-journal, Silpakorn University ฉบับ ภาษาไทย สาขามนุษย์ศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*. ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม- เมษายน ๒๕๖๑): ๓๐๓-๓๒๑.
- นลินี พานสายตา ประวีณา คาไซ จตุพล จรุงโรจน์ ณ อยุธยา. “กลยุทธ์การบริหารร้านอาหารและ เครื่องดื่มแบบฟู้ดทรัคให้ประสบความสำเร็จ”. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*. ปีที่ ๑๒ ฉบับ ที่ ๒ (พฤษภาคม -สิงหาคม ๒๕๖๑): ๔๔๖-๔๖๒.
- รจิต คงหาญ และอนุชิต แสงอ่อน. “กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับธุรกิจร้านอาหารริมทางสมัยใหม่ใน กรุงเทพมหานคร”. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑): ๙๑-๑๐๓.
- สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารในตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม”. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๐): ๑๕๖-๑๖๙.
- สุพรรณิ ไชยอำพร. “ความมั่นคงทางอาหาร: สิ่งบ่งชี้ต่างวัฒนธรรมในสังคมไทย”. *วารสารพัฒนบริหาร ศาสตร์*. ปีที่ ๕๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๖๐): ๒๐๐-๒๒๓.

ภาคผนวก ฉ

การนำผลจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์





แบบ สท.๐๙.

หนังสือรับรองการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่ 1 มิ.ย. ๒๕๖๖

เรื่อง การรับรองการใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

เรียน ดร.ธีรพันธ์ กัมปโค เด.ดษ.

ข้าพเจ้า นายณนยศ สารมณี ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป

ชื่อหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชน จ.จ.ก. จิวัดคาเฟ่

ที่อยู่ 123 หมู่ 1 ตำบลศิลา อำเภอเมือง จ. ๒๐๖๑๐๖

โทรศัพท์ ๐๘๔-๗๔๒-๙๖๓๕ โทรสาร

ขอรับรองว่าได้มีการนำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง  
การผลิตกาแฟผสมเครื่องดื่มชนิดผงแบบผสมผสาน OSMED  
ในผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มร้อน

ซึ่งเป็นผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของ ดร.ธีรพันธ์ กัมปโค เด.ดษ.

โดยนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

- การใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ เช่น การบรรยาย การสอน การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน
- การใช้ประโยชน์ด้านความรู้ในพระพุทธศาสนา
- การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เช่น งานวิจัยและ/หรืองานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสิ่งประดิษฐ์
- การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายหรือระดับประเทศ
- การใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

ช่วงเวลาที่ใช้ประโยชน์ ตั้งแต่ 1 เมษายน 2566 จนถึง 30 ตุลาคม 2566 ซึ่งการนำ

ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ เรื่องนี้ไปใช้ประโยชน์นั้น ก่อให้เกิดผลดี ดังนี้

1. สามารถออกแผนประกอบการบริโภคกาแฟในองค์กร  
ได้นิโงยยาวอายุ
2. สามารถทำโครงการสนับสนุนงานด้านนี้ในองค์กร
3. สามารถประกอบการออกแผนการทำงานด้านลูกค้าของงานนี้  
และสามารถทำผลิตภัณฑ์ผสมผสานไปยังด้านอื่นๆ อีก ซึ่งคน ทำแล้ว  
ได้ออกผลงาน

ขอรับรองว่าข้อความข้างต้นเป็นจริงทุกประการ

ลงชื่อ นายณนยศ สารมณี

นายณนยศ สารมณี

ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป



หมายเหตุ: ท่านสามารถประทับตราของหน่วยงานในเอกสารนี้ได้ (ถ้ามี)



แบบ สท.๐๙.

หนังสือรับรองการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์  
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่ 1 เมษายน ๒5๖๖

เรื่อง การรับรองการใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

เรียน ศส.ศิริรัตน์ กังโกล และคณะ

ข้าพเจ้า นายไพรัตน์ ศรีเดช ตำแหน่ง เจ้าพนักงาน  
ชื่อหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชน ร้านโรตีสินคิน คาเฟ่  
ที่อยู่ 311 ม.7 ม.พร.คัม ๑.เมือง ๖.ขอนแก่น 4๐๐๐๐  
โทรศัพท์ 088 813๕166 โทรสาร

ขอรับรองว่าได้มีการนำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ ของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง  
"กลยุทธ์ การพัฒนาภาพลักษณ์ เป็นเลิศของผู้ประกอบการสินค้า (SME) ในเขตพื้นที่  
ตัวนครขอนแก่น"

ซึ่งเป็นผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของ ศส.ศิริรัตน์ กังโกล และคณะ  
โดยนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

- การใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ เช่น การบรรยาย การสอน การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน
- การใช้ประโยชน์ด้านความรู้ในพระพุทธศาสนา
- การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เช่น งานวิจัยและ/หรืองานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสิ่งประดิษฐ์
- การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายหรือระดับประเทศ
- การใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

ช่วงเวลาที่น่าไปใช้ประโยชน์ ตั้งแต่ 1 เมษายน ๒5๖๖ จนถึง ๓๐ ธันวาคม ๒5๖๖ ซึ่งการนำ

ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ เรื่องนี้ไปใช้ประโยชน์นั้น ก่อให้เกิดผลดี ดังนี้  
1. สามารถพัฒนาผู้ประกอบการค้าภายในองค์กรได้  
2. สามารถวิเคราะห์โอกาสสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ขอรับรองว่าข้อความข้างต้นเป็นจริงทุกประการ

ลงชื่อ (นายไพรัตน์ ศรีเดช)  
ตำแหน่ง ศส.ไอทีกิจการ

หมายเหตุ: ท่านสามารถประทับตราของหน่วยงานในเอกสารนี้ได้ (ถ้ามี)





ภาคผนวก ช

ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้และกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมา  
และผลที่ได้รับของโครงการ

ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้  
และกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาและผลที่ได้รับของโครงการ

กิจกรรม	ผลที่ได้รับ	บรรลุ วัตถุประสงค์	ทำให้
คณะผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	ได้ทราบกระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการบริหารจัดการร้านอาหารอย่างเป็นระบบ	ข้อที่ ๑ และข้อที่ ๒	เกิดขึ้นตอนในการบริหารจัดการระบบการออกแบบองค์กรอย่างเป็นระบบสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร
คณะผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง	คณะผู้วิจัยทราบถึงขอบเขตของการศึกษาโดยมีประเด็นที่สำคัญ ความสัมพันธ์การศึกษาวิธีคิดและการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร ดำเนินการจดบันทึก (Field Note)	ข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓	ทำให้สามารถวางแผนการจัดกลุ่มการวิเคราะห์ข้อมูลได้
ดำเนินการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม (Focus Group) ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ ๑ เพื่อศึกษาการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๒ เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ๓ เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น	ทราบถึงเนื้อหาที่จากกรสนทนากลุ่มโดยรวม และดำเนินการออกแบบเพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูล	ข้อที่ ๑-๓	ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาที่ได้ศึกษา

กิจกรรม	ผลที่ได้รับ	บรรลุ วัตถุประสงค์	ทำให้
<p>คณะผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสนทนา กลุ่มและการสอบถาม วิธีคิด และการจัดการในการพัฒนา ระบบการจัดการของ ผู้ประกอบการร้านอาหาร</p>	<p>การจัดทำรายงานและ นำเสนอผลการวิจัยที่สา มารถตอบวัตถุประสงค์ของ โครงการวิจัยได้</p>	<p>ข้อที่ ๑-๓</p>	<p>ได้รายงานวิจัยที่ เป็นประโยชน์ต่อ แวดวงการ วิชาการ ตลอดจน ยังเป็นประโยชน์ พื้นที่ของ ผู้ประกอบการ ร้านอาหารในเขต พื้นที่จังหวัด ขอนแก่น</p>

ภาคผนวก ซ

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอแนะการวิจัย



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๗/ว.๔๕๗

๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง รับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย

เจริญพร ดร.ธีรรัตน์ กัปโก / นักวิจัย วิทยาเขตขอนแก่น

ตามที่ท่านได้มีหนังสือขอใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย เพื่อทำการวิจัยในเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณาข้อเสนอการวิจัยของท่านแล้ว มีความเห็นว่า ข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการนี้ มีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนด ไม่ต้องแก้ไขปรับปรุงแต่ประการใด จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป.

ขอเจริญพร

(พระสุธีรัตนบัณฑิต, รศ.ดร.)

รองประธานคณะกรรมการฯ ปฏิบัติหน้าที่แทน  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย





ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย  
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและไปยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย ว.๔๕๗/๒๕๖๕

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายงานการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อข้อเสนอการวิจัย: กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ใน  
เขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น  
(Strategies for Developing Excellence for Restaurant Operators  
(SME) in the Area of Khon Kaen Province)

รหัสข้อเสนอการวิจัย: MCU RS 800765145

สถาบันที่สังกัด: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ผู้วิจัยหลัก: ดร.ธีรดนัย กัปโก

เอกสารที่พิจารณาทบทวน

๑. แบบเสนอโครงการวิจัย	ฉบับที่ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕
๒. เอกสารชี้แจงข้อมูลผู้เข้าร่วมการวิจัย	ฉบับที่ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕
๓. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย	ฉบับที่ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕
๔. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	ฉบับที่ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

(พระสุธีรัตนบัณฑิต, รศ.ดร.)

รองประธานคณะกรรมการฯ ปฏิบัติหน้าที่แทน  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

หมายเลขใบรับรอง: ว.๔๕๗/๒๕๖๕

วันที่ให้การรับรอง: ๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

วันหมดอายุใบรับรอง: ๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๖

ภาคผนวก ฅ

หนังสือตอบรับการตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัย

ที่ วสมส 2566/ 133



วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์  
และสังคมศาสตร์  
สมาคมหลวงพ้อใหญ่  
39/21 ม.9 ต.ทรงคนอง  
อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ  
10130

25 สิงหาคม 2566

**เรื่อง** ตอบรับการตีพิมพ์บทความในวารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
**เรียน** ดร.ธีรรัตน์ กัปโก, อมรรัตน์ เตชะนอก, พระครูวินัยธรวรวิทย์ เตชธมโม (เชียงใหม่)

ผู้เขียนได้ส่งบทความเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสร้างความเป็นเลิศของผู้ประกอบการร้านอาหาร (SME) ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” เพื่อเผยแพร่ในวารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

บทความของท่านได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) จำนวน 3 ท่าน จาก 3 หน่วยงาน ดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 3) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และได้รับการพิจารณาถึงตีพิมพ์ในวารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 4 (กรกฎาคม - สิงหาคม 2566) ท่านสามารถดาวน์โหลดบทความได้ที่ [https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1\\_s](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s)

อนึ่งวารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้ผ่านการประเมินคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) โดยได้รับการจัดให้อยู่ใน **วารสารกลุ่มที่ 1: วารสารที่ผ่านการรับรองคุณภาพของ TCI (ตั้งแต่ 1 มกราคม 2565 จนถึง 31 ธันวาคม 2567)** ขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.สมชาย ดำเนิน)

บรรณาธิการ

สำนักงานวารสาร  
สมาคมหลวงพ้อใหญ่  
39/21 ม.9 ต.ทรงคนอง อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ 10130  
Email: jmhsjournal@gmail.com  
บรรณาธิการ ผศ.ดร.สมชาย ดำเนิน โทร 084-8282036  
การเผยแพร่บทความ [https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1\\_s](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s)  
ISSN: 2697-6471 (Online)

## ประวัติผู้วิจัย

### ๑. หัวหน้าโครงการ

ชื่อ ฉายา/นามสกุล	: ดร.ธีร์दनัย กัปโก
เลขบัตรประจำตัวประชาชน	: ๑-๔๑๑๑-๐๐๑๗๔-๓๒-๔
การศึกษา	: นักธรรมชั้นเอก : เปรียญธรรม ๓ ประโยค : ๒๕๕๕ ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ (การเมืองการปกครอง) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย : ๒๕๕๘ ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย : ๒๕๖๓ ปริญญาเอก รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
สถานที่ทำงาน	: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ๓๐ หมู่ ๑ ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐
ตำแหน่ง	: อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต
โทรศัพท์	: ๐๙๔-๗๐๙๕๖๓๖
E-mail	: teedanai.kap@mcu.ac.th

### ๒. ผู้วิจัยร่วม

ชื่อ ฉายา/นามสกุล	: ดร.อมรรัตน์ เตชะนอก
เลขบัตรประจำตัวประชาชน	
การศึกษา	: ปริญญาตรี (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ) ๒๕๕๐ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม : ๒๕๕๕ ปริญญาโท (การปกครองท้องถิ่น) มหาวิทยาลัยขอนแก่น : ๒๕๖๕ ปริญญาเอก คด.(พุทธบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
สถานที่ทำงาน	: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ๓๐ หมู่ ๑ ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐
ตำแหน่ง	: ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาลัยสงฆ์ขอนแก่น
โทรศัพท์	: ๐๘๐-๗๕๖๐๙๙๔
E-mail	: Amonrat560@gmail.com

## ๓. ผู้วิจัยร่วม

- ชื่อ ฉายา/นามสกุล : พระครูวินัยธรวรวิทย์ เตชธมโม (เฮียงเที้ย),ดร.
- เลขบัตรประจำตัวประชาชน : ๑-๔๔๐๖-๐๐๐๔๕-๗๐-๑
- การศึกษา : ๒๕๕๑ ปริญญาตรี คณะคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ  
สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- : ๒๕๕๔ ป.บัณฑิต วิชาซีพครู มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- : ๒๕๕๗ ปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริการ  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- : ๒๕๖๕ ปริญญาเอก คด.(พุทธบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหา  
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- สถานที่ทำงาน : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น  
๓๐ หมู่ ๑ ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐
- ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธ  
บริหารการศึกษา
- โทรศัพท์ : ๐๘๖๒๓๓๗๓๐๕
- E-mail : Worawuth2018@gmail.com