

# การจัดการคนเก่งในธุรกิจร้านอาหารเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## Talent Management in Restaurant Business for Competitive Advantage

จันทร์จิรา ฉัตรวานิช\* และประสพชัย พสุนนท์  
(Chanchira Chattrawanit and Prasopchai Pasunon)

### บทคัดย่อ

ธุรกิจร้านอาหารในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม รวมถึงแรงงานในภาคการบริการ การให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือ การบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับการแข่งขัน การบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นบทบาทสำคัญกับธุรกิจร้านอาหารให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืน บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความหมายของคนเก่ง คุณลักษณะของคนเก่ง การบริหารจัดการคนเก่งและแนวทางการพัฒนาคนเก่งในธุรกิจร้านอาหาร การศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ให้ธุรกิจร้านอาหารนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งในธุรกิจร้านอาหาร สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

**คำสำคัญ** การจัดการคนเก่ง ธุรกิจร้านอาหาร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจอาหาร คณะการจัดการธุรกิจอาหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Lecturer Faculty of Food Business Management Panyapiwat Institute Management of Management

\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Lecturer Faculty of Management Science Silpakorn University

Corresponding author: janjiracha2525@gmail.com

## ABSTRACT

The restaurant business currently faces changing competitive environments, economics, politics, societies, and service workers. The important tools of these competitions are human resource management and talent management. Likewise, efficient and effective personnel management plays a crucial role in the competition of the sustainable restaurant business. Therefore, the purposes of this research were to study the definitions and traits of talented people, talent management, and the guidelines for developing talented people in the restaurant business. This study could be beneficial for the restaurant business in order to apply talent management and gain sustainable competitive advantages in business

**Keywords:** Talent Management, Food Business, Competitive advantage

**Article history:** Received 27 October 2020

Revised 21 January 2021

Accepted 28 January 2021

SIMILARITY INDEX = 2.82 %

## 1. บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นงานที่ทำหายอย่างมาก นักจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เน้นการปฏิบัติการไปสู่ระดับยุทธศาสตร์ถึงจะสามารถเพิ่มความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2553) หลายองค์การในอดีตเคยเชื่อว่าเครื่องจักร สินทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ คือสิ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร และคนจะเป็นฝ่ายที่วิ่งเข้าหาล่องคองการ แต่ปัจจุบันพบว่าปัจจัยที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี (เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์, 2553) ดังนั้นหากองค์กรใดไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี ไว้ได้ก็เกิดสภาวะการณ์“สมองไหล” คือการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของคนที่มีความสามารถสูงและมีทักษะพิเศษหรือทักษะวิชาชีพที่จำเป็นและสำคัญ การลาออกของบุคลากรในเวลาที่ไม่เหมาะสมโดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถเมื่อลาออกไปความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ของคนเหล่านั้นซึ่งเป็นทุนปัญญามนุษย์ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรดังกล่าวจะติดตัวออกไปพร้อมกับพวกเขาด้วย รวมถึงการขาดแคลนแรงงานที่มีอายุคือบุคลากรที่เป็นระดับบริหารหรือระดับอาวุโส จึงทำให้เกิดการแข่งขันที่เข้มข้นรุนแรงในการแย่งชิงคนเก่งและเป็นความท้าทายต่อองค์กรในการที่ต้องรักษาคนเก่งที่มีฝีมือไว้ในองค์กร ดังนั้น

องค์การจำนวนมากจึงต่างกลับมาตระหนักให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยเฉพาะกับบุคลากรที่เป็นคนเก่ง โดยองค์การจะกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นกระบวนการตั้งแต่การดึงดูด การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การธำรงรักษาคนเก่ง รวมไปถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเก่งเหล่านี้ได้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์การในระยะยาวและสร้างผลิตผลที่ดี เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพื่อให้้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงซึ่งสามารถพัฒนาตัวเองให้อยู่รอดและเติบโตแข็งแกร่งได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่างๆ (Chodorek, and Sudolska, 2016)

ธุรกิจอาหารเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตมาก ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย มีอัตราการเติบโตขึ้น จากบทวิเคราะห์ธุรกิจร้านอาหารของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2562 พบว่ามูลค่าตลาดธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยปี 2560 - 2561 มีมูลค่าสูงกว่า 4 แสนล้านบาทและมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผนวกกับความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจที่เพิ่มขึ้นทุกปี ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดธุรกิจร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมผู้บริโภคยุคปัจจุบันที่รีบเร่งและต้องการความสะดวกรวดเร็วถือเป็นโอกาสของผู้ประกอบการร้านอาหารในการนำเทคโนโลยีมาช่วยบริหารต้นทุนการดำเนินการและเพิ่มช่องทางใหม่ในการให้บริการเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างหลากหลาย ธุรกิจร้านอาหารเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว โดยปัจจุบันการท่องเที่ยวถือเป็นรายได้หลักของประเทศ ในปี 2561 ทำรายได้ถึง 2,007,503 ล้านบาทและพบว่ามูลค่าการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติใช้จ่ายในด้านค่าอาหารและเครื่องดื่มเป็นลำดับที่ 3 มีมูลค่าเพิ่มขึ้นทุกปีรองจากที่พักและการคมนาคมขนส่ง สอดคล้องกับการมีชื่อเสียงของอาหารไทยในระดับโลก ประกอบกับการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมในด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองหลักและเมืองรองของภาครัฐและเอกชน ล้วนเป็นปัจจัยผลักดันให้ธุรกิจร้านอาหารเติบโตตามอย่างต่อเนื่องเนื่องจากอาหารประเทศไทยเป็นที่รู้จักและยอมรับทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ ความหลากหลายของอาหารและความคุ้มค่า จึงทำให้อาหารไทยเป็นสิ่งดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางมาเยือนประเทศไทย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) ดังนั้นธุรกิจร้านอาหารยังจำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีทักษะและความชำนาญคนเก่งในหลายตำแหน่ง เช่น คนปรุงอาหาร ผู้จัดการร้าน พนักงานต้อนรับ พนักงานบริการเป็นต้น การบริหารจัดการและพัฒนาคนเก่งจึงมีความสำคัญสำหรับธุรกิจอาหารในปัจจุบันเพื่อเป็นเครื่องมือที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจต่อไปในอนาคต บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งและเสนอแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจอาหาร

## 2. ความหมายของ “คนเก่ง”หรือบุคลากรที่มีความสามารถสูง

ความเก่ง (Talent) เป็นความถนัดพิเศษความสามารถพิเศษความถูกต้องแม่นยำซึ่งอยู่ในตัวบุคคล (Concise Oxford Dictionary) ดังนั้น “คนเก่ง (Talent)” จึงเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์แรงบันดาลใจแรงผลักดันที่มุ่งความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัวแรงจูงใจภายในตัวบุคคลความเชื่อและภาวะความเป็นผู้นำความสามารถเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่ไม่สามารถที่จะวัดออกมาได้อย่างชัดเจน

(Kaye and Andy, 2007) บุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยไม่ใช้ความพยายามใดๆ (Lunn, 1992) และเป็นผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยจะมีความคิดสร้างสรรค์และต้องการเติบโตไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตามการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นกระบวนการจากความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้ที่มีความสามารถสูง (Robertson and Abby, 2003) “คนเก่ง (Talent)” คือบุคคลที่มีทักษะ (Skills) และความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการทำงานสูงและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ที่ดีได้ด้วยตนเองรวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว (Potential) ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2554) พฤษัช สุวรรณาลัย (2559) พบว่า คนเก่ง หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถทางด้านสติปัญญา ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตนเองและส่วนรวมด้านทักษะ ได้แก่ การมีผลงานที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคมภายนอก และด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ สามารถทำงานเป็นทีมและได้รับการยอมรับจากทีมงาน และมีคุณธรรม จริยธรรมควบคู่กันไปด้วย จึงจะถือว่าเป็นคนเก่งโดยสมบูรณ์จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น อาจสรุปได้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีความคิดสร้างสรรค์มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรมสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และมีความต้องการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

### 3. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่ง

แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจและได้รับความนิยมจากภาคส่วนต่าง ๆ มากขึ้นในปัจจุบันโดยเป็นที่ยอมรับว่าคนเก่งคือบุคลากรที่องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญในการวางกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ (Robertson and Abby, 2003) อธิบายว่า คนเก่งหมายถึง คนที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยคนเก่งจะมีความคิดสร้างสรรค์และต้องการความก้าวหน้าไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม (Rani and Joshi, 2012) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่งเป็นวิธีการที่จะดึงดูด พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งคนที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อตอบสนองความต้องการในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร นอกจากนี้การบริหารจัดการคนเก่ง ยังหมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ อาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง คือการจัดการบุคคลที่องค์กรกำหนดว่าเป็นคนเก่งโดยผ่านกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การระบุ การรักษา การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีผลปฏิบัติงานและศักยภาพสูง เพื่อช่วยให้บุคคลดังกล่าวได้แสดงศักยภาพออกมาเพื่อประโยชน์ขององค์กร

จากรายงานของWorld Economic Forum (หรือ WEF เวทีเศรษฐกิจโลก)จัดอันดับดัชนีวัด

ความสามารถการแข่งขัน ผลิตภัณฑ์ และรักษาคนเก่งของประเทศจากทั่วโลก 138 ประเทศประจำปี 2016-2017 โดยมี 5 เสาหลัก (Pillars) เป็นดัชนีชี้วัดความสามารถด้านประสิทธิภาพตลาดแรงงานได้แก่ ความสามารถ การดึงดูดคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง แรงงานกับทักษะวิชาชีพ และความรู้ทางสากลผลสำรวจพบว่า ประเทศไทยมีความสามารถในการจัดการอยู่ในอันดับที่ 71 จากทั้งหมด 138 ประเทศทั่วโลกมีประเทศสิงคโปร์ประเทศเดียวในเอเชียที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกติดเป็นอันดับที่ 2 คงที่อย่างต่อเนื่อง รองจากประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ตั้งแต่ปี 2011-2016 แม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากรประชาน้อย ตลาดการค้าขนาดเล็ก แต่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงทั้งในระดับโลกและระดับเอเชียเนื่องจากประชากรมีคุณภาพและศักยภาพสูง จึงประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจ และคนเก่งของประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญเปรียบเหมือนกลยุทธ์เสาหลักทางเศรษฐกิจ (Ng Siew Kiang, 2008) โดยมีกลยุทธ์ดึงดูด จูงใจ และกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากทั่วโลก เพื่อให้ได้คนเก่งที่มีศักยภาพสูงมาอยู่รวมกันที่ประเทศสิงคโปร์เป็นคลังคนเก่ง (Talent pool) และทำงานในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ และใช้ประโยชน์สูงสุดจากคนกลุ่มนี้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศที่ทัดเทียมกับในระดับนานาชาติในระยะยาวได้ (สุตารัตน์ โยธาภิบาล, 2557)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าประเทศไทยยังคงประสบกับปัญหาขาดแคลนคนเก่ง คะนิงนิจ อนุโรจน์ (2554) ได้ระบุ 2 ปัญหาสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการคนเก่งไม่ประสบผลสำเร็จ คือ การไม่มีแผนในการบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดติดอยู่กับความซ้ำซ้อนและความเป็นระบบอุปถัมภ์ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จผู้นำองค์กรควรมองเห็นประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง การรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร และการป้องกันการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายภายในองค์กร และการบริหารจัดการคนเก่งควรถูกบรรจุเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กร

#### 4.คุณลักษณะของคนเก่งในธุรกิจอาหาร

ธุรกิจอาหารเป็นธุรกิจที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากธุรกิจบริการอื่น ๆ ที่ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการในส่วนของการบริการ แม้ว่าจะมีเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาช่วยให้การดำเนินการสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารจัดการคนเก่งในธุรกิจอาหารให้มีความเฉพาะเป็นเอกลักษณ์สามารถนำแนวทางคุณลักษณะของคนเก่งจากงานวิจัยเรื่อง การจัดการคนเก่งในองค์การภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย (พฤษฯ สุวรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559) มาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

**4.1. มีความคิดสร้างสรรค์** ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ของทอแรนซ์ ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1. ความคิดคล่องตัว (Fluency) เป็นความสามารถในการคิดหาแนวทางที่คล้ายกันในการแก้ปัญหาได้หลายแนวทางในเวลาที่กำหนด 2. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถในการหาแนวทางที่ไม่ซ้ำกันได้หลายแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นความสามารถที่จะคิดได้หลายทิศทางในเวลาที่กำหนด และความคิดยืดหยุ่นในการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) เป็นความสามารถในการดัดแปลงความรู้หรือ

ประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้าน 3.ความคิดริเริ่ม (Originality) เป็นความคิดที่แปลกแตกต่างจากความคิดเดิมซึ่งไม่เหมือนใครอาจเกิดจากการนำ ความรู้เดิมมาคิดดัดแปลงและประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้น ความคิดริเริ่มจึงเป็นลักษณะความคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก ความคิดริเริ่มนี้จึงเป็นลักษณะความคิดที่เกิดขึ้นด้วยการอาศัยความกล้าคิด กล้าลอง 4. ความคิดละเอียดละออ (Elaboration) เป็นความคิดในรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ที่จะนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติการสร้างการกระทำ ให้เป็นผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลงานหรือผลิตผลสร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อทำให้ความคิดริเริ่มนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (ชุดิมา วงศ์พระลับ, 2553)

ในธุรกิจบริการอาหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ เช่น ในตำแหน่งพนักงานเสิร์ฟ เมื่อลูกค้าสั่งกาแฟดำแทนที่พนักงานเสิร์ฟจะแนะนำกาแฟลาเต้ อาจจะถามเพิ่มเติมว่า “ลูกค้าต้องการของหวานเพิ่มเติมสำหรับรับประทานคู่กับกาแฟไหมครับ วันนี้เรามีเมนูครัวซองต์โฮมเมด เพิ่งอบเสร็จร้อนๆ เลย ไปด้วยไหมครับ” การยื่นข้อเสนอนี้ ไม่เพียงแต่คาดหวังยอดขายที่อาจเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่เป็นการสร้างความประทับใจให้ลูกค้ารู้สึกว่าการบริการดีเกินกว่าพนักงานเสิร์ฟเต็มใจบริการจริงๆ วิธีการพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ให้พนักงานนั้น หัวหน้างานต้องเชื่อมั่นในศักยภาพพนักงานว่าทุกคนมีศักยภาพในการพัฒนาแต่บางครั้งตำแหน่งหรือหน้าที่การงานอาจไม่เอื้ออำนวยให้พนักงานนั้นได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ฉะนั้นเจ้าของร้านเพียงแค่ลองเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น อาจจะจัดประชุมแล้วยกตัวอย่างสถานการณ์ขึ้นมาสัก 2-3 เหตุการณ์ แล้วให้พนักงานลองแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เช่น ถ้าวันนี้อัดขายตกจะทำอย่างไร ถ้าลูกค้าสั่งอาหารเมนูนี้ ควรเสนอเครื่องดื่มชนิดใดเพิ่มเติม เป็นต้น โดยพยายามทำให้บรรยากาศผ่อนคลายที่สุด เพื่อที่พนักงานทุกคนจะได้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

**4.2. มีทักษะการบริการเป็นเลิศ** การบริการ หมายถึง ปฏิบัติการใด ๆ ที่บุคคลกลุ่มหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ไม่ได้ส่งผลถึงความเป็นเจ้าของสิ่งใด โดยมี 7 เป้าหมายและความตั้งใจในการส่งมอบบริการนั้น ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวอาจจะรวมหรือไม่รวมอยู่กับสินค้าที่มีตัวตนก็ได้ (Kotler ,2010) การบริการ เป็นกิจกรรมการกระทำและการปฏิบัติที่ผู้ให้บริการจัดทำขึ้นเพื่อเสนอขายและส่งมอบสู่ผู้รับบริการหรือเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นรวมกับการขายสินค้าเพื่อสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการอย่างทันทีทันใด ลักษณะของการบริการมีทั้งไม่มีรูปร่างหรือตัวตนไม่สามารถสัมผัสหรือจับต้องได้และเป็นสิ่งที่เสื่อมสลายได้ง่ายแต่สามารถนำมาซื้อขายกันได้ (Kotler & Armstrong, 2008) ซึ่งองค์การแต่ละองค์การที่มีการแข่งขันกันสูงไม่ว่าจะด้านกลยุทธ์ต่างๆ ไปแถมที่นำเสนอหรือโปรโมชั่นพิเศษ สุดท้ายแล้วผู้บริโภคจะเลือกใช้บริการนั้นก็คือการบริการหลังการขายซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต่างๆ นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริการหลังการขายและเป็นตัวเลือกที่ดีในการเข้าใช้บริการ นพรัตน์ บุญเพียรผล (2560) ได้ศึกษาความคาดหวังของนักท่องเที่ยวนานาชาติที่มีต่อคุณภาพการบริการของร้านอาหารในเขตอำเภอหัวหินพบว่า นักท่องเที่ยวมีความคาดหวังในด้านการตอบสนอง รองลงมาคือด้านการสร้างความเชื่อมั่นด้านการดูแลเอาใจใส่ ด้านความน่าเชื่อถือและด้านรูปลักษณ์ทางกายภาพ การจัดการการคนเก่งให้มีทักษะการ

บริการที่เป็นเลิศนั้นควรพัฒนาตามหลักการบริการที่เป็นเลิศตามทฤษฎีคุณภาพการบริการ SERVQUAL (Parasuraman et.al.,1990) ดังนี้

**4.2.1 ความสะดวกรวดเร็วในการบริการ (Responsiveness)** ลูกค้าที่มาใช้บริการในธุรกิจร้านอาหารต่างมีความคาดหวังว่าจะได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ การบริการที่ตอบสนองทันทีที่ลูกค้าร้องขอ การบริการที่สะดวกรวดเร็วนั้นต้องมีการวางแผนการทำงานในกระบวนการบริการอย่างเป็นขั้นตอน ลดขั้นตอนการบริการลง เช่น การรอคิวในการใช้บริการ พนักงานควรมีการจัดการการรอคิว โดยอาศัยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น Application หรือการให้ลูกค้าจองคิวและเมื่อถึงคิวก็โทรแจ้งลูกค้า เป็นต้น

**4.2.2 ความน่าเชื่อถือ (Reliability)** หมายถึง การให้บริการต้องตรงตามเวลาที่สัญญาไว้กับลูกค้างานบริการที่มอบหมายให้แก่ลูกค้าทุกครั้งต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และมีความสม่ำเสมอ มีการเก็บข้อมูลของลูกค้าและสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว มีพนักงานเพียงพอต่อการให้บริการและสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าด้วยความเต็มใจ

**4.2.3. ต้องมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** พฤติกรรมความกระตือรือร้นจะแสดงถึงความมีจิตใจในการต้อนรับ ให้ช่วยเหลือแสดงความห่วงใย จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการบริการ ลูกค้าที่มาใช้บริการร้านอาหารส่วนใหญ่มีความคาดหวังในเรื่องของการบริการที่รวดเร็ว พนักงานที่มีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการร้องขอของลูกค้า

**4.2.4. ความพร้อมของผู้ให้บริการ (Readiness)** ความพร้อมของผู้ให้บริการเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของงานบริการ คือต้องมีความพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์เครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งความพร้อมของพนักงาน จะต้องมีความรู้ในเรื่องของงานเป็นอย่างดีและพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าทันทีมาจาที่สุภาพอ่อนน้อม บุคลิกภาพน่ามอง แต่งกายเรียบร้อย สะอาด

**4.3 มีทักษะด้านเทคโนโลยี** ด้วยการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการบริหารร้านอาหารเพื่อความสะดวกทั้งกับพนักงาน เจ้าของร้านและลูกค้า เทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีร้านอาหารนั้นมีหลายโปรแกรม ตัวอย่างเช่น โปรแกรมร้านอาหาร FR SME เป็นระบบจัดการร้านอาหารที่ถูกออกแบบเพื่อรองรับการใช้งานสำหรับร้านประเภท SME ไม่ว่าจะเป็น ร้านก๋วยเตี๋ยว ข้าวราดแกง อาหารจานเดียว เป็นต้น เป็นระบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อรองรับการใช้งานที่สะดวกและง่าย รองรับการทำงานแบบระบบ Touch Screen และยังทำงานบนมือถือการใช้งานสามารถตอบสนองความต้องการ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการรับ Order ตามลักษณะร้านได้ทุกรูปแบบ รองรับการทำงานตั้งแต่ การเปิดโต๊ะ การย้ายโต๊ะ การรวมโต๊ะ, สั่งอาหาร, และชำระเงิน มีระบบหน้าร้านและหลังร้านเพื่ออำนวยความสะดวกการใช้งาน มีระบบเมนูสูตรอาหารเพื่อตัดสต็อกสามารถควบคุมต้นทุนวัตถุดิบได้ และสามารถพิมพ์รายงานสรุปที่มีประโยชน์และสวยงาม ที่สำคัญยังมีระบบรายงานผ่านมือถือแบบ Real Time ที่ใช้งานง่าย (โปรแกรมร้านอาหารFR SME,2560) ดังนั้นในธุรกิจบริการอาหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่

พนักงาน ให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความสามารถพิเศษด้านเทคโนโลยี เพื่อความสะดวกในการทำงาน การบริการลูกค้า สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4.4 มีทักษะการทำงานเป็นทีม** ทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (มัลลิกา วิชชุกรอชิงครัต , 2553) ซึ่งคนในกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือการทำงานร่วมกัน (Parker,1990) การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดี คือ บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และที่สำคัญที่สุดคือการสื่อสารที่ดี (Mike and Dave, 1989)

ในธุรกิจบริการอาหารนั้น ต้องมีการประสานงานกันทั้งหลายส่วนในการให้บริการแก่ลูกค้า ทางองค์การควรพัฒนาทักษะให้บุคลากรนั้นมีการทำงานที่ดีการทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันร่วมกันแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์การ ไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในธุรกิจได้

## 5. การบริหารจัดการคนเก่งในธุรกิจร้านอาหารเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้เขียนได้ใช้แนวคิดของ Barney et al. (2011) มาเป็นหลักในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวถึงทฤษฎีฐานทรัพยากรเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันว่า มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์การ เป็นส่วนที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จด้านความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว มีการแข่งขัน และสามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์การ ทรัพยากรแบ่งเป็น ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Asset) เช่น ที่ดิน อาคาร โรงงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้และ ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) เช่น ลิขสิทธิ์ ค่าความนิยม ชื่อเสียง ยี่ห้อ ตราสินค้าหรือแบรนด์ สิทธิบัตร ความรู้ความสามารถความชำนาญทางเทคโนโลยี และนวัตกรรม ฯลฯ เป็นต้น สำหรับการจัดการทรัพยากรในองค์การให้มีคุณค่า (Value) โดยจัดการให้มีความสามารถและพัฒนาค้นหาให้เป็นความสามารถหลัก ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทรัพยากรที่มีคุณค่า เช่นสติปัญญา ความฉลาด องค์การต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนามาก ทั้งการพัฒนาในระยะสั้น ระยะกลาง และบางทรัพยากรก็ไม่สามารถซื้อหรือขายได้ส่วนทรัพยากรที่หาได้ยาก (Rareness) องค์การต้องหาทาง

ป้องกันการลอกเลียนแบบ ทรัพยากรเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ประเภทของทรัพยากรตามทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากร (Resource) และด้านความสามารถ (Capabilities) ซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบนี้เป็นตัวกำหนดและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การบริหารจัดการคนเก่งจึงมีพื้นฐานทรัพยากรซึ่ง “ความสามารถ” ของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความหายาก ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง และทดแทนไม่ได้ (Robert and Robert, 2006) การบริหารจัดการเป็นระบบและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่องค์กรนำมาใช้จะต้องสอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ระบบการบริหารจัดการคนเก่งมี รายละเอียดดังนี้

**5.1 การสรรหา (Sourcing)** การสรรหาคคนเก่งเป็นจุดเริ่มต้นของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง องค์กรจะต้องเริ่มต้นวิเคราะห์ว่าองค์กรกำลังค้นหาพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไร ใครเป็นผู้สร้างผลงานได้ดีที่สุดในงานสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร จากนั้นต้องมีการวางนโยบายเพื่อรักษาให้คนเหล่านี้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และวางนโยบายให้คนเก่งเหล่านั้นสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร (พงษ์เทพ คำจำง, 2556) การสรรหาคคนเก่งมี 2 วิธี ได้แก่ ภายนอกองค์กรเป็นการสรรหาคคนรุ่นใหม่ทั้งที่มีประสบการณ์และยังไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานกับองค์กร เช่น บัณฑิตจบใหม่หรือจากองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น ข้อดีคือองค์กรจะได้รับประสบการณ์ความรู้และแนวทางการทำงานใหม่ๆจากบุคลากรเหล่านี้นำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาภายในองค์กรได้ ซึ่งการดึงดูดกลุ่มพนักงานคนเก่งผู้มีผลปฏิบัติงานดีเยี่ยมจากภายนอกองค์กรเพียงเพื่อสร้างชื่อเสียงขององค์กรอย่างเดียว ส่วนข้อเสีย คือ องค์กรต้องใช้เวลาในการเรียนรู้องค์กร (ภานุพันธ์ โอฬารกิจไพบูลย์, 2558) การจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมทุนในการบริหารได้ ทั้งนี้การสรรหาคคนเก่งจากภายในองค์กรเป็นการสรรหาคบุคคลภายในองค์กรที่เป็นดาวเด่นด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานตามลักษณะสมรรถนะ (competency model) ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคคลที่มีศักยภาพสูงออกจากพนักงานคนอื่นๆ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2558) เมื่อพิจารณาระหว่างการสรรหาคคนเก่งจากภายนอกและคนเก่งจากภายในองค์กรแล้วพบว่า การสรรหาจากภายนอกจะทำให้เกิดแรงกดดันต่อคนภายใน จะส่งผลให้คนภายในไม่มีแรงจูงใจที่จะเจริญเติบโต คนที่จะเจริญเติบโตได้ก็ไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้า แต่ต้องการเลือกที่จะพัฒนาคนจากภายในก็ต้องพัฒนาตลอด เพื่อรักษาบุคลากรคนเก่งไว้ กรณีที่จำเป็นต้องสรรหาพนักงานที่เป็นคนเก่งจากภายนอกจะเกิดเมื่อภาวะขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะพัฒนากลุ่มคนภายในเหล่านั้นได้ทัน ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการพบว่าการสรรหาพนักงานมาจากทั้งจากภายนอกและภายในอย่างไม่ซับซ้อนมีการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานให้ค่าตอบแทนพนักงานตามประกาศของรัฐบาลมีการจัดการความปลอดภัยให้กับพนักงานและมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ (ภัทรนิษฐ์ ศุภกิจโกศล, 2559)

**5.2 การคัดเลือกหรือระบุคนเก่งขององค์กร (Selection)** เป็นการมองหาตัวรุ่งที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้เข้ามาในกลุ่มของพนักงานที่องค์กรต้องการดูแลเป็นพิเศษ แบ่งเป็นแบบไม่เป็นทางการโดยการพูดคุยวางแผนกันระหว่างผู้บริหารสายงานกับ HR ถึงตัวบุคคลที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ เป็นที่ทราบก่อนเฉพาะในผู้ที่เกี่ยวข้องแบบเป็นทางการอาจเป็นในรูปแบบการจัดการทดสอบ คัดเลือก แจ้งให้พนักงานทราบ และดำเนินการตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้หรืออาจจะพิจารณาจากผลประเมินบุคคลในงานและนอกงาน

**5.3 การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Development)** ขั้นตอนการฝึกอบรมและการพัฒนาพัฒนาพนักงานคนเก่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจากที่องค์กรระบุว่าใครคือพนักงานที่สมควรจะได้เป็นพนักงานคนเก่งมากที่สุดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาคือการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานคนเก่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของพนักงานคนเก่งแต่ละบุคคล การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระยะสั้นหากต้องการให้ผู้เรียนได้รับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และแรงจูงใจในการนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ต่อไปนั้นผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา (Development) โดยหาวิธีการที่จะพัฒนาเพื่อฝึกฝนและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมให้มีนิสัยและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างต่อเนื่องเป็นนิสัยถาวรที่เกิดขึ้นอยู่เสมอการพัฒนาที่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระยะยาวผู้บังคับบัญชาต้องเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาอย่างเหมาะสมเช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job Enrichment) และมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job Enlargement) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2558)

**5.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (assessment)** เป็นขั้นตอนการประเมินผลงานและสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ละบุคคลตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด โดยผลการปฏิบัติงานของบุคคลกลุ่มนี้จะสามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศแตกต่างจากบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ และเป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดเพื่อคัดเลือกเฉพาะคนเก่งที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวทุกด้านเพื่อไปเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ของตำแหน่งที่กำหนดไว้ในแผนผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรต่อไป (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุลและธีระวัฒน์ จันทิก, 2558)

**5.5 การให้รางวัล (Rewarding)** การให้รางวัลแก่บุคลากรแบ่งเป็น 2 ประเภทคือการให้รางวัลภายในและรางวัลภายนอกการให้รางวัลภายในแบ่งเป็น 4 ประเภทได้แก่การได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าทางเลือกความก้าวหน้าและความสามารถดังนั้นรางวัลภายในแก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถช่วยสร้างและคงไว้ซึ่งการให้อำนาจแก่บุคลากรในองค์กรทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน 3 ปัจจัยได้แก่ความภาคภูมิใจในองค์กร การได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรและการรับรู้แนวทางการบริหารจัดการด้านการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สำหรับรางวัลภายนอกแก่คนเก่ง ได้แก่ค่าตอบแทนซึ่งค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญแต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักในการจูงใจพนักงาน (Walter, Stephen, & Jonathan, 2010) และค่าตอบแทนอาจไม่ได้สิ้นสุดที่ตัวเงินเสมอไปดังนั้นบริษัทควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการให้รางวัลที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงินเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (Emotional Rewards) เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายการสร้าง

วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการสร้างผลงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถสูงได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และวิจิต อุ๋อัน (2560) พบว่า องค์การที่มีการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้จริงและแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ และค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการตัดสินใจของคนเก่งในการเข้ามาทำงานกับองค์การ การสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน และการจูงใจคนเก่งให้อยู่กับองค์การในระยะยาวได้

**5.6 การรักษา/ การคงอยู่ (Retention)** หมายถึง การบริหารจูงใจพนักงานที่เป็นคนเก่งให้อยู่กับองค์การโดยแบ่งเป็น 2 มุมมองคือมุมมองของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์และมุมมองของคนเก่งโดยพบว่าเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคตค่าตอบแทนการจัดการความเครียดและความสัมพันธ์กับหัวหน้างานแต่คนเก่งได้ให้ความสำคัญกับความสมดุลกับชีวิตลักษณะงานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและค่าตอบแทน (Sears, 2003) เนื่องจากคนเก่งมีความคิดเป็นของตัวเองและมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความสำเร็จสูงดังนั้นการวางเป้าหมายให้กับคนเก่งรวมไปถึงเกณฑ์ในการประเมินผลต้องมีความชัดเจนเปิดโอกาสให้คนเก่งสามารถทำงานให้กับองค์การภายใต้กฎระเบียบที่มีความเหมาะสมไม่ขัดขวางต่อการปฏิบัติงานมีการอำนวยความสะดวกทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคนเก่งโดยไม่ใช้อำนาจแต่ใช้ความรับผิดชอบและสิ่งสำคัญในการรักษาคนเก่งคือการมอบหมายงานที่เหมาะสมไม่ใช่งานที่ซ้ำซ้อนหรืองานที่ไม่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่ายดังนั้นองค์การต้องสนับสนุนให้คนเก่งสามารถแสดงศักยภาพในตนเองออกมาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การทำให้คนเก่งเกิดความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกเป็นสมาชิกต่อองค์การมากขึ้นและมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มอีกทางหนึ่ง (พฤษ์ สุวรรณาลัยและพิทักษ์ ศิริวงศ์ ,2559) นอกจากนี้ อรุณวดี นันทวัฒนากุลและคณะ (2560) ได้ทำการศึกษา โมเดลการบริหารจัดการคนเก่งคนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งคนดีขององค์การประกอบด้วย 1) การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน 3) การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน และ 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้ความอิสระและความยืดหยุ่น สอดคล้องกับขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า (2559) ยังพบว่า องค์การที่มีระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ดีจะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ระบบดังกล่าวได้แก่ ระบบการคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์การระบบการพัฒนาคณะคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป การพัฒนาคณะคนเก่งด้านความรู้เฉพาะ และการรักษาคณะคนเก่งด้วยการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน

## 6.แนวทางการพัฒนาคนเก่งในธุรกิจอาหาร

การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งเมื่อระบุได้แล้วว่าใครคือคนเก่ง กระบวนการถัดมาคือการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเองและองค์การโดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่งก็เหมือนกับการพัฒนาบุคคลทั่วไปในองค์การ คือ

**6.1.การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training Method : OJT)** เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างการทำงานที่ทำให้บุคคลได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะจากงานที่ทำการฝึกฝนและการสอนงานระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการสอนระหว่างผู้สอนกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องสำหรับเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนานาบุคคลตามวิธีการนั้นได้แก่ 1) การพัฒนาโดยการจัดงาน 2) การหมุนเวียนงาน 3) การสอนงาน 4) การใช้พี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา ได้แก่ การเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่มแก่ลูกค้า การบริการลูกค้า การรับออเดอร์ การคิดเงิน

**6.2 การพัฒนาในชั้นเรียน (Classroom Method)** เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ศูนย์ฝึกอบรม ซึ่งสามารถใช้ในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความต้องการความรู้ทักษะที่เหมือน ๆ กัน หรือคล้าย ๆ กัน วิธีนี้สามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยในการพัฒนาได้เช่น การศึกษาจากวีดีโอ การบรรยาย การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ และการจำลองสถานการณ์การบริการ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับลูกค้า การเรียนรู้เทคโนโลยีในการบริการ

**6.3 การพัฒนาตนเองตามความสามารถ (Self-Paced)** เป็นวิธีการพัฒนาที่เป็นอิสระจากบุคคลอื่น บุคคลสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามอัธยาศัยโดยการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้และทักษะสำหรับเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามวิธีนั้นได้แก่ 1) การพัฒนาตนเองโดยใช้คอมพิวเตอร์ 2) การใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐานในการพัฒนาตนเอง

## 7. บทสรุป

ธุรกิจอาหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจอาหารประเภทเดียวกัน ความสามารถขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากร ในองค์กรทุกองค์การจึงต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณค่ามีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตได้อย่างมั่นคงและมีความยั่งยืนเนื่องจากบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือคนเก่งมีจำกัดการบริหารจัดการคนเก่งจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์การการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ได้ครอบคลุมถึงคนกลุ่มนี้ได้ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งมีขั้นตอนและกระบวนการเริ่มจาก การสรรหา การคัดเลือก/ระบุว่าเป็นใครคือคนเก่ง การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการรักษาคนเก่งซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้องค์การสามารถรักษาศักยภาพบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กรและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับองค์กรซึ่งจะเป็นการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ นอกจากนี้แนวทางหนึ่งในการที่องค์กรจะสามารถดึงดูดบุคลากรคนเก่งได้คือการสร้างองค์การให้เป็นองค์การในฝันที่คนอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะทำให้บุคลากรคนเก่งให้ความสำคัญและมีความจริงใจกับการผสมผสานคุณค่าของตนเองกับองค์กรดังนั้นการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในการ

ดึงดูดและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคนเก่งต้องการเข้ามาร่วมงานกับองค์การการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกๆ องค์การโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและนำแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

## เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.(2562). ธุรกิจอาหารบิวเทราระที่ธุรกิจประจำเดือนกุมภาพันธ์. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2563, จาก [https://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2562/T26/T26\\_201902.pdf](https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2562/T26/T26_201902.pdf)
- ขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า. (2559). ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารกรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- คะนิงนิจ อนุโรจน์. (2554). Approach to Talent Management. Royal Thai Air Force Medical Gazette.
- ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ วิชิต อ้วน. (2560). ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร. RMUTT Global Business and Economics Review, 12 (1), 113-130.
- ชุติมา วงศ์พระลับ.(2553). ความคิดสร้างสรรค์สร้างได้.Journal of Education Khon Kaen University, 33 (4), 10-21
- พงษ์เทพ คำจำนง (2556). การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) : กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พฤกษ์ สุวรรณาลัย, พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2559) การจัดการคนเก่งในองค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย. วารสารจันทร์เกษมสาร, 22 (42) ,1-12
- ภัทรานิษฐ์ ศุภกิจโกศล.(2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจอาหาร SMEs ย่านเยาวราช.วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 1 (3),101-115
- ภาณุพันธ์ โอฬารกิจไพบูลย์.(2558). การพัฒนาตัวแบบการจัดการคนเก่งเชิงรุกของวิศวกรในอุตสาหกรรมผลิตฮาร์ดดิสก์.ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาการจัดการดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มัลลิกา วิชุกรองครัต. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพรัตน์ บุญเพียรผล.(2560). แนวทางการพัฒนาคุณภาพบริการของธุรกิจร้านอาหารสำหรับนักท่องเที่ยวนานาชาติในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. Veridian E-Journal, Silpakorn University,10 (1), 61-76

- วีระวัฒน์ ปั่นนิตามัย. (2553). บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย : วิกฤต  
เจียบท่ามกลางความตื้อตันในธรรมเนียมปฏิบัติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(3), 43-74.
- เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์. (2553). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ. วิทยานิพนธ์  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2554). **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ Talent Management by  
Competency-Based Career Development and Succession Planning**. กรุงเทพมหานคร:  
บริษัทพรินท์ซี้ดี จำกัด.
- สุตารัตน์ โยธาภิบาล. (2557). สิ่งโปร่งกับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ "ศูนย์กลางคนเก่งสิ่งโปร่ง"  
บทเรียนและความท้าทายสู่แนวทางสร้าง "ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย" ในบริบทอาเซียน.  
*มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*, 31, 1-28.
- อรุณวดี นันทพัฒนานุกุล พรรัตน์ แสดงหาญ อภิญา อิงอาจ. (2560). **โมเดลการบริหารจัดการคนเก่งคนดี  
ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์**. Retrieved September 2, 2017,  
from: <http://www.bbs.buu.ac.th/uploadedFiles/articles/1460347748.pdf>.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุลและธีระวัฒน์ จันทิก. (2558) การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์: ปัจจัยสำคัญสู่ความ  
ได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน .*Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 8 (3), 1096-  
1112
- โปรแกรมร้านอาหารFR SME.(2560). **โปรแกรมร้านอาหารFR SME**. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม  
2563).จาก <http://www.fr-asia.com/frsme/>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Jr., & Wright, M. (2011). The future of resource-based  
theory: Revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Chodorek, M., & Sudolska, A. (2016). The significance of organizational citizenship behaviors  
for talent management - the example of polish companies. *Journal of Economic  
and Social Development*, 3(1), 76-86.
- Kaye, T., & Andy, P. (2007). **The Essential Guide to Managing Talent**. Britain: Kogan Page  
Publishers.
- Kolter, P. (2010). **Marketing management** (The Millennium ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). **Marketing: An introduction**. Englewood Cliffs, New Jersey:  
Prentice – Hall
- Lunn, T.R. (1992). **The Talent Factor**. London: Kogan Page.
- Mike W. & Dave F (1989). **Organization Development through Teambuilding: Planning a  
Cost-Effective Strategy**. New York: Wiley.

- Ng Siew Kiang. (2008). The global talent war: why Singapore get to need serious about branding itself. **Ethos**, 5.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1990). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." **Journal of Retailing** 64(1) 12-40.
- Parker, G. M. (1990). **Team Players and Team Work: The New Competitive Business Strategy**. San Francisco, Calif.: Jossey – Bass.
- Rani, A. & Joshi, U. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. **European Journal of Business and Management**, 4(4), 20-28.
- Robert, E.L., & Robert, J.H. (2006). Talent Management: A critical review. **Human Resource Management Review**, 16. 139–154.
- Robertson, A., & Abby, G. (2003). **Managing Talented People**. Britain: Pearson Education Limited.
- Sears, D. (2003). **Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing**. New York: American Management Association.
- Walter, G. T., Stephen, A. S., & Jonathan P. D., (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. **Journal of World Business**, 45, 109-121.