

## แนวทางการบริหารจัดการของธุรกิจร้านอาหารในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา Management Approach of Restaurant Business in Ayutthaya

ว่าที่รต.ดร.พุดมพงศ์ เอี่ยมสินธร  
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต  
amsintonr@gmail.com

### ABSTRACT

This study aimed to study the management approach of restaurant business in Ayutthaya by using qualitative research method. The study sample was 15 restaurant operators in Ayutthaya which have over 10 years of experience in this business. The researcher used a purposive sampling method . The depth interviews was a tool to collect data. Data analysis used content analysis according to 12 theory of intelligent organization o Vijan Panich (2550:50-54). The results show that the management approach of restaurant business in Ayutthaya was successful in business for more than 10 years by managing within the organization to be ready to flight with economic fluctuations, social, culture and increase 12 capabilities: confidence, not negligence , usage strategies , leaderships ,corporate relationships. Employees with basic skills, wizard skill, participation in opinion, have freedom of thought for professional and academic excellence and happy life.

**Keywords:** management ; restaurant business ; Phra Nakhon Si Ayutthaya Province

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของธุรกิจร้านอาหารในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีประสบการณ์ร้านประกอบกิจการมานานกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้มีประสบการณ์ตรง (Purposive Sampling) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างเนื้อหา(Content Analysis)ตามทฤษฎีวิวัฒนาการองค์การอัจฉริยะ 12 ประการ ของ วิจารย์ พานิช.(2550: 50-54) ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการบริหารจัดการของธุรกิจร้านอาหารในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 10 ปีได้ โดยมีการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีความพร้อมที่จะต่อสู้กับความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเพิ่มขีดความสามารถ

12 ประการ คือ ความมั่นใจ ความไม่ประมาท การมีและใช้แผนยุทธศาสตร์ การมีภาวะผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร พนักงานมีทักษะพื้นฐาน ทักษะการใช้ตัวช่วย การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีอิสระในด้านความคิด มีและใช้การจัดการคนเก่ง มีและใช้ระบบบันทึกการทำงานและส่งเสริมให้พนักงานทุกคนและใช้ระบบ ICT ได้ เพื่อความเป็นเลิศในทางวิชาการ ทางวิชาชีพ และดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ; ธุรกิจร้านอาหาร; จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

## บทนำ

ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย ถือเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีทั้งการทำธุรกิจร้านอาหารแบบประจำชาติ อาหารต่างชาติอาหารท้องถิ่น อาหารเฉพาะกลุ่ม หรืออาหารทั่วๆ ไป ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารหลายๆ ร้านเปิดแล้ว จะโชคดีกิจการรุ่งเรืองในช่วงแรกๆ แต่พอผ่านระยะเวลาไป 2-3 ปี ก็เกิดวิกฤตการณ์ ขาดทุน จากปัญหาต่างๆ มากมาย ทำให้หลายปีที่ผ่านมามีการเปิดตัวและปิดกิจการของร้านอาหารต่างๆ อยู่เป็นเรื่องปกติ แต่แท้ที่จริงแล้วเราจะพบว่าธุรกิจร้านอาหารอีกหลายๆ แห่งที่เปิดกิจการมานานกว่า 10 ปี แล้วยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างดี อย่างเช่น ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นจังหวัดหนึ่งที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวทั้งเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ รวมถึงการท่องเที่ยวเชิงเกษตร มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวและเยี่ยมชมสถานที่สำคัญต่างๆ อย่างมากมาย ปีละหลายหลายคนทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศ จึงทำให้เกิดธุรกิจร้านอาหารขึ้นตามมาอย่างมากมาย ทั้งร้านอาหารที่แสดงอัตลักษณ์ของความเป็นไทย

ร้านอาหารนานาชาติ ร้านอาหารประเภทต้นฉบับชาววังหรือกรุงเก่า ร้านอาหารที่เน้นวิถีชีวิตชาวบ้านในท้องถิ่น หรือแม้แต่อาหารที่นำเสนออาหารที่มีลักษณะแปลกใหม่แบบผสมผสานวัฒนธรรมอาหารระหว่าไทยกับนานาๆ ชาติ ก็มีให้เลือกใช้บริการกันอย่างมากมายในทุกท้องที่ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แต่ก็พบว่ามีหลายๆ ร้านค้าที่ปิดกิจการ บอกขายกิจการต่อ ทั้งที่เมื่อครั้งก่อนที่มาเยือนจังหวัดแห่งนี้เมื่อปีที่แล้วมาใช้บริการคนยังหนาแน่นจนต้องจองคิวกันยาว แต่มาปัจจุบันปิดกิจการลงอย่างน่าเสียดาย แต่เมื่อสำรวจร้านอาหารหลายๆ ร้านที่ยังคงเปิดกิจการให้บริการอยู่ ก็มักพบว่าร้านอาหารที่มีการเปิดกิจการดำเนินการมานานกว่า 10 ปี ที่ยังดำรงอยู่ได้ ถึงแม้ลูกค้าจะไม่มากมายแต่ก็เพียงพอต่อการทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน บางแห่งเป็นธุรกิจที่ถ่ายทอดจากรุ่นคุณทวด สู่ปู่ย่าตายาย สู่รุ่นคุณพ่อคุณแม่ มาถึงรุ่นลูกหลานที่เข้ามาดำเนินกิจการต่ออย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยในฐานะที่เป็นคณาจารย์ผู้สอนในสาขาการบริหารจัดการทางธุรกิจเห็นถึงความสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจ

ร้านอาหารดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง ว่าร้านอาหารต่างๆ เหล่านี้ที่สามารถดำรงอยู่ท่ามกลางปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร มีแนวทางการบริหารจัดการร้านอาหารอย่างไรจึงสามารถฝ่าฟันปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ได้ โดยผู้วิจัยได้นำตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ 12 ประการ ของ วิจารณ์ พานิช มาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้านี้ เพราะผู้วิจัยสังเกตจากการเข้าใช้บริการในร้านอาหารต่างๆ ที่เปิดกิจการมานานกว่า 10 ปี เหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายกัน คือมีการนำแนวทางการบริหารจัดการทางธุรกิจมาผสมผสานกับ วัฒนธรรมในท้องถิ่นทั้งเรื่องกระบวนการบริหารจัดการ คุณภาพการบริการ การจัดภูมิทัศน์ทางสถานที่ หรือแม้แต่การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ในทางธุรกิจอย่างสอดคล้องกับท้องถิ่น อันจะทำให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารที่มีศักยภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจฐานรากที่ยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของธุรกิจร้านอาหารในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### ขอบเขตการวิจัย

ประชากร คือ ผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีประสบการณ์ประกอบกิจการร้านอาหารมานานกว่า 10 ปี และเป็นร้านอาหารที่ได้รับรางวัลจากกรมพัฒนาธุรกิจชุมชน กระทรวงมหาดไทย ระหว่าง ปี 2555-2559

จำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้ที่มีประสบการณ์ตรง (Purposive Sampling)

### การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ ของ Robbins and DeCenzo, (2005: 34 อ้างถึงใน บุศรา โพธิ์แก้ว. 2554) การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ ซึ่งตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่างๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการ และแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์. (2556) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการในองค์การไว้ว่าหมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่มซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์สามารถประสานเข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพได้พอสรุปได้ ดังนี้คือ 1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ 2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ 3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ 5. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลฉะนั้นจึงต้องอาศัย

ความร่วมมือใจ(Collective Mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังรวมของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ 6. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล (Rational) 7. การบริหารเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 8. การบริหารไม่มีตัว (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

แต่ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่งๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะรายเฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่นๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก

ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามก็จะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์การต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ของ วิจารณ์ พานิช. (2550: 50-54) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรนี้ คือ สามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ คือ

1. มีความมุ่งหมาย มุ่งมั่น ที่ชัดเจน องค์กรคือ ต้องมีการ Manage Share Vision ทุกคนในองค์กรร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการ Build Shared Vision ต้องมีการ Manage และต้องมี Share Vision ร่วมกันทุกวัน

2. ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท (อปมาโท มีสติ & ปัญญา) มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง (ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท) ต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำ Change Management ทั้งภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive Change Management)

3. มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge Management) ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร

4. มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership) ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนการทัศน์ ภาวะผู้นำต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์กร อยู่ในทุกคน ทุกคนเป็นผู้นำ นำ

การเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ หาวิธีการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงาน มีการทำ CQI (Continuous Quality Improvement) ร่วมกันสร้าง Organizational Knowledge จาก Individual Knowledge

5. จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กร อัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น

6. ทักษะพื้นฐานของพนักงาน เป็นทักษะในระดับวิธีคิดและให้คุณค่า เป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจ Mental Model ของตนเองและของผู้อื่น เป็นการพัฒนาองค์กร

7. ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM Enabler คือ เครื่องมือที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลัง ใช้เท่าที่จำเป็น ตัวอย่าง ตัวช่วย เช่น BAR (Before Action Review), OM (Outcome Mapping) เป็นต้น

8. ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้ อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การทำงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์ เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา เป็นต้น

9. อีสรภาพ บรรยากาศเชิงบวกบางหน่วยงานมี Talent Management ต้องให้คนทำงานสามารถทดลองผิดลองถูกได้เองและทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็กๆ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

10. มีและใช้ การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมชนทรัพยากรทางปัญญา หัวใจอยู่ที่การเสาะResources ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา Intellectual Capital (IC) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น เป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมเป็นความรู้ใหม่เป็นต้น

11. มีและใช้ ระบบบันทึก ชุม/คลัง ความรู้ในองค์กรต้องสนับสนุนให้คนทำงานจดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนำมา ทำความเข้าใจ ยกระดับความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

12. มีและใช้ระบบ ICT (Information Communication Technology) เป็นองค์กรที่มีฐานความรู้ ภูมิปัญญา ฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ อันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ โดยมีความเป็นเลิศหรือเก่งจริงใน 3 ประการคือ

1) ความเป็นเลิศในวิชาการ (Academic Excellence) โดยอาศัยฐานความรู้ (Knowledge-Base) ความรู้ที่สำคัญควรมาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2) ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional Excellence) บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ จะต้อง เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

3) ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life Excellence) โดยการให้ความสำคัญกับบุคคล เข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรใน องค์กรเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิต ได้อย่างมีความสุข

ฉะนั้น การบริหารจัดการองค์กรจึงต้องใช้ ฐานของการบริหารการจัดการความรู้เพื่อให้เกิด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นการพัฒนา บุคลากรอย่างสมบูรณ์ เป็นการบริหารภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มพลังและศักยภาพอำนาจในการปฏิบัติของ บุคลากรอย่างเต็มที่ สู่ความเป็นอัจฉริยะของ องค์กร

### ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยใช้รูปแบบงานวิจัยเชิง คุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์ เชิงลึก (In-depth Interview)

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้ประกอบการ ร้านอาหารในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มี ประสบการณ์ร้านประกอบกิจการมานานกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ เจาะจงผู้มีประสบการณ์ตรง (Purposive Sampling)

ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลมีการหาคุณภาพด้วยการวัดค่าความ ตรงของเครื่องมือ (Validity) จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประ การณ์ในการสอนสาขาการบริหารจัดการ และ นักวิชาการในการพัฒนาธุรกิจชุมชน จำนวน 3 ท่าน ได้ค่า IOC = 1.00

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิง โครงสร้างเนื้อหา(Content Analysis)ตามทฤษฎี

วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ 12 ประการ ของ วิจารย์ พานิช.(2550: 50-54) นำเสนอผลการวิจัย แบบพรรณนาวิเคราะห์

### ผลการวิจัย

การบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารใน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีประสบการณ์การ ดำเนินธุรกิจมากกว่า 10 ปี จำนวน 15 สถาน ประกอบการ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยนำเอาวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะมา ใช้เป็นหลักยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ประกอบด้วย หลักการบริหารจัดการ 12 ประการ ได้แก่

1) มีความมุ่งหมายมุ่งมั่นที่ชัดเจน พบว่า ร้านอาหารทุกแห่งมีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินงานก่อนลงมือปฏิบัติ

2) ตั้งอยู่บนความไม่ประมาทมีความเชื่อใน การเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารกิจการร้านอาหาร ทุกแห่งทำงานอย่างมีสติ ยอมรับเมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลงโดยใช้การจัดการเชิงบวก

3) มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ พบว่า ผู้บริหาร ร้านอาหารต้องมีจุดยืนในการดำเนินงาน มีการ ประชุมพนักงาน เพื่อวางแผนงาน ติดตาม ประเมินผล และสรุปผล เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง และ พัฒนาลิขิตให้มีความมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4) มีและใช้ภาวะผู้นำ พบว่า ร้านอาหารทุก แห่งมีผู้นำและพนักงานส่วนใหญ่ได้รับการฝึกให้เป็น ผู้นำกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาเร่งด่วน โดยไม่ ให้เกิดความเสียหายต่อร้านอาหาร

5) จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน พบว่า ความสัมพันธ์หรือความผูกพันของพนักงานในร้านอาหาร ทำให้การขับเคลื่อนในการทำงานมีพลังมากขึ้น การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็ว ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

6) ทักษะพื้นฐานของพนักงาน พบว่า การคัดเลือกพนักงานก่อนเข้าทำงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องทดสอบความรู้พื้นฐานให้เหมาะสมกับงานที่จะทำ

7) ทักษะในการใช้ตัวช่วย พบว่า ร้านอาหารบางแห่งใช้พนักงานน้อยแต่การดำเนินงานได้แบ่งเป็นแผนกเช่นเดียวกับร้านอาหารทั่วไป เพียงแต่ลดจำนวนพนักงานลง โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย

8) ไร้กำแพง (กำแพงไม่ใช่กำแพงจริง) แต่เป็นกำแพงใจ พบว่า มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานแต่ละแผนกในร้านอาหาร โดยให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมพบปะ พูดคุยปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่อาจเกิดขึ้น หรือเพื่อให้พนักงานในร้านอาหารมีความตระหนักว่าเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน มีความรักความสามัคคีเป็นเหมือนญาติพี่น้องกันตลอดไป

9) อีสรภาพบรรยากาศเชิงบวก พบว่า ร้านอาหารบางแห่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองผิดลองถูกในการทำงานด้วยตนเอง และให้ทุกคนได้มีโอกาสฝึกการเป็นผู้นำ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่

ตนรับผิดชอบตลอดเวลา ทำให้การทำงานมีความสุข พนักงานทุกคนมีความสุขกับการทำงาน

10) มีและใช้การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมชนทรัพยากรปัญญา พบว่า การนำชุมชนทรัพยากรปัญญาที่มีอยู่ในองค์กร หรือการจัดพนักงานในร้านอาหารที่มีความชำนาญงานทำงานในแผนกที่ตรงกับความสามารถของเขา จะทำให้การดำเนินงานมีพลังขับเคลื่อนไม่ได้เร็ว ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถนำมาเป็นแนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ชุมชนทรัพยากรปัญญาในองค์กรต่อไป

11) มีและใช้ระบบบันทึก ชุมทรัพย์หรือคลังปัญญา พบว่า การจดบันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี เป็นการเรียนรู้จากหน้างาน นาเสนอผู้บริหารหรือนาเสนอในที่ประชุม เพื่อการอภิปรายหาข้อสรุปให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ เพื่อเป็นแนวทางนำไปพัฒนางานในร้านอาหารให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

12) มี และ ใช้ ระบบ ICT (Information Communication Technology) พบว่า องค์กรใดที่มีฐานความรู้ ภูมิปัญญา ฉลาดฟัง ฉลาดคิดและฉลาดทำ เป็นต้นกำเนิดขององค์กรอัจฉริยะ ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ก่อให้เกิดฐานพลังความรู้ อันจะเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศ 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นเลิศด้านวิชาการ วิชาชีพและความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต ดังแสดงในแผนภาพ



**อภิปรายผลการวิจัย**

กิจการของร้านอาหารในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ได้ทำการศึกษาี้มีแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร โดยให้บริการลูกค้าด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นกันเองกับลูกค้า สนองตอบตามความต้องการของผู้รับบริการสอดคล้องกับทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่นิยม (Structural Functional Theory) โดย Malinowski (1884– 1942 อ้างถึงในโชติการ พรทิณผล.2556) ได้เสนอแนวคิดหลักของทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่นิยม คือ การเน้นที่วัฒนธรรมในการทำหน้าที่สนองความต้องการด้านความเป็นพื้นฐาน (Basic Biological and Psychological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ ได้แก่ อาหารที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม การพักผ่อน การสืบพันธุ์ และการเจริญเติบโต เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภา บุญสูง (2552: 108–110) ได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริการนวดแผนไทยในสถานพยาบาลภาครัฐในกรุงเทพมหานคร พบว่าแนวทางในการพัฒนาการบริการ ควรมีการ

วางแผนและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริการ 10 ด้าน คือ 1) การสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ 2) การสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ 3) สมรรถนะการบริการ 4) การเข้าถึงการบริการลูกค้า 5) สุขลักษณะของผู้ให้บริการ 6)การสื่อสาร 7) ความน่าเชื่อถือ 8) ความมั่นคงปลอดภัย 9) ความเข้าใจผู้รับบริการ และ 10)ความเป็นรูปธรรมการบริการเพื่อจะได้นำไปพัฒนาการให้บริการลูกค้าให้เป็นไปตามความต้องการของคนไข้หรือเป็นการสนองตอบความต้องการของผู้ใช้บริการ

การบริหารจัดการร้านอาหารในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ปัจจุบันการบริหารจัดการร้านอาหารมีและใช้แผนยุทธศาสตร์อย่างชาญฉลาด ประกอบด้วยมีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ พนักงานในร้านอาหารทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารมีสติในการทำงานตั้งอยู่บนความไม่ประมาท เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นใจให้พนักงานมีภาวะการเป็นผู้นำ และจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคน โดยให้ความสำคัญของพนักงานอย่างเสมอภาคสอดคล้องกับทฤษฎีปฏิสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Interaction Theory) โดย William James (1842–1910) ได้วิเคราะห์ว่าสัญลักษณ์สามารถทำให้บุคคลคิดคำนึงเกี่ยวกับบุคคลอื่นหรือสิ่งของใดๆ แม้ว่าคนหรือสิ่งของนั้นจะไม่อยู่ในขณะนั้นก็ตาม และ Cooley ได้เสริมว่า กระบวนการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ทำให้บุคคลหนึ่งได้เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง ซึ่ง Cooley (1864–1929 อ้างถึงใน บุศรา โพธิ์แก้ว.



2554) ได้สรุปเป็นประโยคสำคัญ 2 ประการ คือ 1) แต่ละคนคือกระจกเงาของกันและกัน 2) สะท้อนให้เห็นบุคคลอื่นเมื่อเกิดการกระทำปรากฏให้เห็น สอดคล้องกับอัจฉราวรรณ รัตนพันธ์ (2547: 97-100) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะการเรียนรู้การแปรรูป การเรียนรู้งาน การเรียนรู้ความเป็นผู้นำ การเรียนรู้ทีมงาน และการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น การเรียนรู้ดังกล่าวมีผลต่อการดำเนินงานด้านลูกค้า และยังพบว่า การเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ระบบและการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร การเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน การบริหารจัดการโดยใช้แผนยุทธศาสตร์ด้านทักษะพื้นฐาน การใช้ตัวช่วยโดยเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อพัฒนางานให้รวดเร็ว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน ให้หลากหลาย ได้ลองผิดลองถูกเป็นการหาคำตอบว่าตัวเรามีความสามารถอย่างไร สอดคล้องกับ คูสิริ์ เสนอว่า การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ก่อให้เกิดสิ่งที่เราเรียกว่า ตัวตนเชิงกระจกเงา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษมรัตน์ พงษ์ปรีชา (2552: 112-115) การบริหารจัดการที่ดี พบว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่าง

เป็นระบบสภาพปัญหาของการบริหารจัดการร้านอาหาร พบว่า การบริหารจัดการธุรกิจได้ก็ตาม จะต้องประสบปัญหามากน้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ สามารถในการแก้ปัญหาได้ทันทีหรือเพียงเวลาน้อยนิด เช่น ปัญหาความไม่ชัดเจนของการออกคำสั่ง หรือระบบการทำงานมีความมุ่งหมายไม่ชัดเจน พนักงานบางคนไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจากดั้งเดิมมาใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมไม่ทัน ชัดแย้งกับแนวคิดทฤษฎีนิเวศวิทยาวัฒนธรรม(Cultural Ecology Theory) โดย Julia Steward อ้างถึงใน บุศรา โพธิ์แก้ว.2554) ให้แนวคิดว่า มนุษย์จำเป็นต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและทำให้สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเป็นตัวกำหนดรูปแบบวัฒนธรรม แต่เมื่อเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้ามากขึ้น มนุษย์ย่อมมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงหรือดัดแปลงสภาพแวดล้อมมากขึ้น

ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือเรียกว่าการพึ่งหลายกาแพงไร้กำแพง โดยการจัดกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวก ฝึกการเป็นผู้นำกล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนตลอดเวลา พบว่า พนักงานบางคนไม่กล้าตัดสินใจ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักเป็นบางครั้ง กิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีน้อย ไม่ต่อเนื่อง เป็นปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kane Crawford และ Grant (1999: 49-51อ้างถึงใน บุศรา โพธิ์แก้ว.2554) ศึกษาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีประสิทธิภาพในออสเตรเลีย

นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกาและแคนาดา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพทำได้ทั้งวิธีการที่นุ่มนวล และแข็งแกร่งอุปสรรคทั่วไปเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติการของบริษัทที่มีแนวทางและการปฏิบัติแตกต่างกันและส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับการแข่งขันทางธุรกิจ

### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยนี้เหมาะสำหรับเป็นแนวทางในการประกอบกิจการธุรกิจร้านอาหารผู้ประกอบการสามารถนำแนวทางจากผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้ มาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการทางธุรกิจที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยยึดหลักการการบริหารจัดการที่เน้น คุณภาพ คุณค่า และคุณธรรม อันนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่มั่นคง ยั่งยืนต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

เกษมรัตน์ พงษ์ปรีชา. (2552). *การบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจที่ดี*. กรุงเทพฯ: บริษัทสยามการพิมพ์ จำกัด.

โชติกา พรทินผล.(2556). *โรงแรม: แนวทางการบริหารจัดการโดยใช้มิติทางวัฒนธรรมจังหวัดร้อยเอ็ด*. ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวัฒนธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธงชัย สันติวงษ์. (2556). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

นภา บุญสูง. (2552). *แนวทางในการพัฒนาการบริการนวดแผนไทยในสถานพยาบาลภาครัฐในกรุงเทพมหานคร*. ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวัฒนธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุศรา โพธิ์แก้ว. (2554) *ผลกระทบของประสิทธิภาพระบบการควบคุมทางการบริหารและศักยภาพการสนับสนุนขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ*. ปรินญาบัณฑิต มหาวิทาลัยมหาสารคาม.

วิจารณ์ พานิช. (2550). *วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์*.

อัจฉราวรรณ รัตนพันธ์. (2547). *ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ขององค์กรกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

William James. (1984–1910) Retrived from <http://www.partiallyexaminedlife.com/product-tag/william-jame/> March 3, 2016