



บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน  
ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในประเทศไทย  
Antecedents Affecting Firm Performance  
of Three Star Hotel Businesses in Thailand

กัมปนาท บุรณะบุญญติ  
Kumpanart Buranabunyat

ดุขฎิณิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2566



บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน  
ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในประเทศไทย  
Antecedents Affecting Firm Performance  
of Three Star Hotel Businesses in Thailand

กัมปนาท บุรณะบุญดี  
Kumpanart Buranabunyat

ดุชนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2566

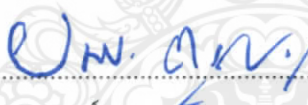
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อคุณิพนธ์ บุปบังจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว  
ในประเทศไทย  
ชื่อ นามสกุล กัมปนาท บุรณะบัญญัติ  
ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต  
คณะ บริหารธุรกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไตวัลย์

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบคุณิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิมลภ ฐิตินันท์)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.อมร อุงสุวรรณ)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ธนากร รัชตกุลพัฒน์)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไตวัลย์)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้นับคุณิพนธ์  
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

  
.....คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนาวลี ไม้สัก)

วันที่ 27 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2567

|                 |                                                                                  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อคุณูปนิพนธ์ | บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน<br>ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในประเทศไทย |
| ชื่อ นามสกุล    | กัมปนาท บุรณะบุญญ์ติ                                                             |
| ชื่อปริญญา      | บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต                                                          |
| คณะ             | บริหารธุรกิจ                                                                     |
| ปีการศึกษา      | 2566                                                                             |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในประเทศไทย 2) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในประเทศไทย และ 3) ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปร ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในประเทศไทยกับข้อมูล เชิงประจักษ์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยคือ พนักงานในระดับผู้บริหาร หรือพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในประเทศไทย จำนวน 271 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการ โครงสร้าง (SEM)

ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมากที่สุด โมเดลจำลอง สมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า  $\text{Chi-Square} = 230.15$ ,  $\text{df} = 107$ ,  $\text{Relative Chi-Square} = 2.151$ ,  $\text{GFI} = 0.907$ ,  $\text{NFI} = 0.924$ ,  $\text{TLI} = 0.946$ ,  $\text{CFI} = 0.958$ ,  $\text{RMSEA} = 0.065$  และ  $\text{RMR} = 0.015$  ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าตัวแปร มาตรฐานความปลอดภัย ด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความ

ได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน และตัวแปรมาตรฐานความปลอดภัย  
ด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ  
ผลการดำเนินงานผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

**คำสำคัญ :** โมเดลสมการโครงสร้าง, ธุรกิจโรงแรม, ผลการดำเนินงาน



|                           |                                                                                      |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dissertation Title</b> | Antecedents Affecting Firm Performance<br>of Three Star Hotel Businesses in Thailand |
| <b>Author</b>             | Kumpanart Buranabunyat                                                               |
| <b>Degree</b>             | Doctor of Business Administration                                                    |
| <b>Faculty</b>            | Business Administration                                                              |
| <b>Academic Year</b>      | 2023                                                                                 |

### ABSTRACT

This research aimed to study causal relationships between firm performances and various factors of 3-star hotel business in Thailand. First, we surveyed levels of firm performances and four factors: safety and health administration standards, management processes, entrepreneurship characteristics, and competitive advantages. Then, we analyzed causal relationships between firm performances and the factors. Lastly, we inspected factor consistency and antecedents affecting firm performances with the empirical data. We deployed a quantitative research method using questionnaires and then conducted data analysis using structural equation modeling. The sample group consisted of 271 employees who were managers, supervisors or higher, working in 3-star hotels in Thailand.

Our study showed that the average opinion scores on entrepreneurship characteristics and firm performances are high, while the average opinion scores on safety and health administration standards, management processes, and competitive advantages are very high. The structural equation model was consistent with the empirical data, with the following variables: Chi-Square = 230.15, df = 107, Relative Chi-Square = 2.151, GFI = 0.907, NFI = 0.924, TLI = 0.946, CFI = 0.958, RMSEA = 0.065, and RMR = 0.015. The hypothesis testing revealed that firm performances were

directly influenced by all four factors, namely safety and health administration standards, management processes, entrepreneurship characteristics, and competitive advantages. Moreover, firm performances were also indirectly influenced by three factors, namely safety and health administration standards, management processes, and entrepreneurship characteristics, via competitive advantages.

**Keywords :** Structural Equation Modeling, Hotel Business, Firm Performance



## กิตติกรรมประกาศ

ดุขุณินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไตรวัลย์ เป็นอย่างสูงที่ท่านเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุขุณินิพนธ์เล่มนี้ ที่ได้มีความเมตตาในการติดตามควบคุม การวิจัย ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตรวจสอบ แก้ไขและสนับสนุนงานวิจัยนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะกรรมการตรวจดุขุณินิพนธ์เป็นอย่างสูง คือ รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า อาจารย์ ดร.อมร ณัฏฐวรรณ และอาจารย์ ดร.ธนากร รัชตกุลพัฒน์ ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขดุขุณินิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความเรียบร้อยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร และหัวหน้างานในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตลอดจนเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอกที่ให้อำลั้งใจ และขอขอบคุณ เพื่อน พี่และน้องทุก ๆ ท่าน รวมทั้งท่านที่มีได้กล่าวมาณ ในที่นี้ ที่ช่วยเหลือทำให้ดุขุณินิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณบิดาและมารดา ที่ท่านคอยให้อำลั้งใจ และให้การช่วยเหลือในการทำดุขุณินิพนธ์มาตลอด และอบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัยระลึกถึงการนำเอาความรู้ที่ร่ำเรียนมาทำประโยชน์ตอบแทนให้แก่แผ่นดิน คุณค่า และประโยชน์ของงานวิจัยนี้ ขอมอบแด่บิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้เคยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย

กัมปนาท บุณยะบุญญิติ

# สารบัญ

|                                                               | หน้า |
|---------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อ                                                      | ก    |
| ABSTRACT                                                      | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ                                               | จ    |
| สารบัญ                                                        | ฉ    |
| สารบัญตาราง                                                   | ซ    |
| สารบัญภาพ                                                     | ณ    |
| บทที่ 1 บทนำ                                                  |      |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา                                 | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย                                   | 7    |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย                                         | 7    |
| 1.4 สมมติฐานการวิจัย                                          | 8    |
| 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย                                      | 9    |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                 | 9    |
| 1.7 นิยามศัพท์                                                | 10   |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง           |      |
| 2.1 แนวคิดการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย             | 12   |
| 2.2 แนวคิดกระบวนการจัดการ                                     | 18   |
| 2.3 แนวคิดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ                       | 25   |
| 2.4 แนวคิดการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน                    | 31   |
| 2.5 แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร                             | 39   |
| 2.6 บริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย                           | 43   |
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย                                   |      |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                                   | 48   |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ | 55   |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล                                       | 63   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                    | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย (ต่อ)</b>                                           |      |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม                                           | 65   |
| 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล                                                | 68   |
| <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>                                                |      |
| 4.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม                                      | 76   |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบตัวแปรที่ศึกษาก่อนการวิเคราะห์<br>สมการโครงสร้าง (SEM) | 99   |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบ<br>ในโมเดลสมการ          | 104  |
| 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน และความสอดคล้องของสมการโครงสร้าง                            | 114  |
| <b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>                              |      |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย                                                                 | 125  |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย                                                              | 128  |
| 5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย                                                            | 139  |
| 5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย                                                             | 140  |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                                                  | 146  |
| <b>ภาคผนวก</b>                                                                     | 164  |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถาม                                                                | 165  |
| ภาคผนวก ข การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ                                            | 178  |
| ภาคผนวก ค หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ                    | 189  |
| ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม                                      | 195  |
| <b>ประวัติการศึกษาและการทำงาน</b>                                                  | 197  |

## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                        | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2.1 ความหมายของกระบวนการจัดการ                                                                                                                               | 19   |
| 2.2 ความหมายของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ                                                                                                                 | 26   |
| 2.3 ความหมายของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                                                                                                             | 32   |
| 2.4 ความหมายของผลการดำเนินงาน                                                                                                                                | 39   |
| 2.5 ความหมายของธุรกิจโรงแรม                                                                                                                                  | 43   |
| 3.1 ข้อมูลโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว                                                                                       | 48   |
| 3.2 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงาน<br>ในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว<br>ระดับ 3 ดาวในประเทศไทย | 55   |
| 3.3 ข้อคำถามของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                                           | 57   |
| 3.4 ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ยของแบบสอบถาม                                                                                                                | 60   |
| 3.5 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามกับกลุ่มทดลองที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้<br>ในการวิจัย                                                                 | 61   |
| 3.6 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล                                                                                                 | 71   |
| 3.7 สัญลักษณ์และความหมายในทางสถิติ                                                                                                                           | 72   |
| 3.8 สัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนตัวแปร                                                                                                                      | 74   |
| 4.1 ผลวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านเพศ                                                                                                                        | 76   |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านอายุ                                                                                                                    | 76   |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านระดับการศึกษา                                                                                                           | 77   |
| 4.4 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านระดับผู้บริหาร                                                                                                          | 77   |
| 4.5 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านประสบการณ์                                                                                                              | 78   |
| 4.6 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐาน<br>ความปลอดภัยด้านสุขอนามัย                                                                   | 79   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                        | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4.7 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐาน<br>ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยด้านการเตรียมความพร้อม<br>ในการดำเนินงานและพนักงาน | 79   |
| 4.8 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐาน<br>ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยด้านการรับรองด้านความปลอดภัย                       | 81   |
| 4.9 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐาน<br>ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยด้านการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น           | 82   |
| 4.10 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐาน<br>ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยด้านการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด                        | 83   |
| 4.11 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ                                                                      | 84   |
| 4.12 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ<br>ด้านการวางแผน                                                     | 84   |
| 4.13 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ<br>ด้านการจัดองค์กร                                                  | 85   |
| 4.14 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ<br>ด้านการจัดการพนักงาน                                              | 86   |
| 4.15 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ<br>ด้านการนำองค์กร                                                   | 87   |
| 4.16 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ<br>ด้านการควบคุม                                                     | 88   |
| 4.17 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ<br>คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ                                                    | 89   |
| 4.18 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ<br>คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการด้านความมีนวัตกรรม                                  | 90   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                       | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4.19 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ<br>คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการด้านความกล้าเสี่ยง                                 | 91   |
| 4.20 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ<br>คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการด้านการแข่งขันเชิงรุก                              | 92   |
| 4.21 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ<br>การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน                                           | 93   |
| 4.22 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้าง<br>รายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันด้านการใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง               | 94   |
| 4.23 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้าง<br>รายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันด้านการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน           | 95   |
| 4.24 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้าง<br>รายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันด้านการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม | 96   |
| 4.25 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงาน                                                                      | 97   |
| 4.26 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงาน<br>ด้านการเงิน                                                       | 97   |
| 4.27 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงาน<br>ด้านที่ไม่ใช่การเงิน                                              | 98   |
| 4.28 ค่าสถิติพรรณนาคูณลักษณะของตัวแปรสังเกตได้                                                                                              | 101  |
| 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน<br>(Pearson's Product Moment Correlation)                                                        | 103  |
| 4.30 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย                                                                               | 104  |
| 4.31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านมาตรฐาน<br>ความปลอดภัยด้านสุขอนามัย                                                   | 105  |
| 4.32 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของกระบวนการจัดการ                                                                                               | 106  |
| 4.33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านกระบวนการจัดการ                                                                       | 107  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                   | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4.34 คำนำน้หนักองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ                               | 108  |
| 4.35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ     | 109  |
| 4.36 คำนำน้หนักองค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                           | 110  |
| 4.37 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน | 110  |
| 4.38 คำนำน้หนักองค์ประกอบของผลการดำเนินงาน                                              | 111  |
| 4.39 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านผลการดำเนินงาน                    | 112  |
| 4.40 ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง                                        | 114  |
| 4.41 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองสมการโครงสร้างโมเดลที่ 1      | 117  |
| 4.42 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองสมการโครงสร้างโมเดลที่ 2      | 119  |
| 4.43 สรุปค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ                                               | 121  |
| 4.44 สรุปค่าขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร                                        | 123  |
| 4.45 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน                                                             | 124  |

## สารบัญภาพ

| ภาพ                                                                                            | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate)                                                           | 2    |
| 1.2 ราคาห้องพักเฉลี่ยต่อวันของโรงแรม (Average Daily Rate)                                      | 3    |
| 1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย                                                                         | 9    |
| 2.1 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบของ<br>การมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย                            | 16   |
| 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย<br>และผลการดำเนินงาน                    | 17   |
| 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย<br>และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน | 17   |
| 2.4 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบของกระบวนการจัดการ                                                   | 22   |
| 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการ และผลการดำเนินงาน                                       | 24   |
| 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                    | 25   |
| 2.7 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ                                        | 29   |
| 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงาน                         | 30   |
| 2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ<br>และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน   | 31   |
| 2.10 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน                                      | 37   |
| 2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน<br>และผลการดำเนินงาน                    | 39   |
| 2.12 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร                                             | 43   |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัด<br>ด้านมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย             | 104  |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัดด้านกระบวนการจัดการ                                 | 106  |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัดด้านคุณลักษณะ<br>ความเป็นผู้ประกอบการ               | 108  |

## สารบัญภาพ (ต่อ)

| ภาพ                                                                                                              | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4.4 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัดด้าน<br>การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน                            | 109  |
| 4.5 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัดด้านผลการดำเนินงาน                                                  | 111  |
| 4.6 ความสัมพันธ์ของตัวแปรในต้นแบบโมเดลวิจัยตัวแบบผลการดำเนินงาน<br>ขององค์กรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย | 113  |
| 4.7 การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง โมเดลที่ 1                                              | 116  |
| 4.8 การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง โมเดลที่ 2                                              | 118  |



## บทที่ 1

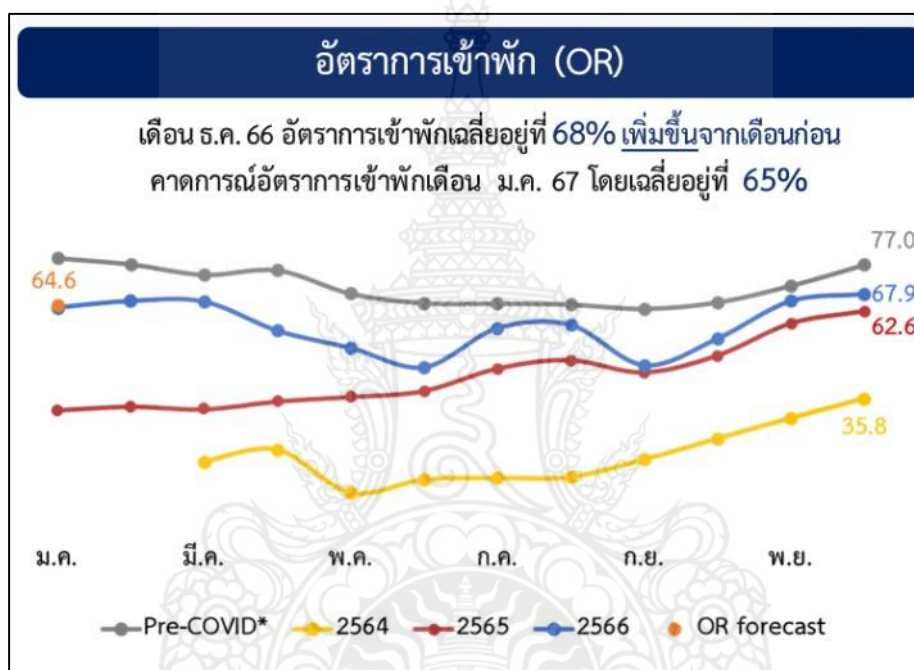
### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจด้านโรงแรมและที่พักเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในด้านมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศไทย แต่ในช่วงปี 2563 ภาคธุรกิจโรงแรมและที่พักต้องเผชิญกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การลดลงอย่างมากของนักท่องเที่ยวส่งผลกระทบต่ออัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศ ซึ่งลดลงมากกว่า 35% และอัตราราคาที่พักลดลงต่อห้องที่ขายลดลงมากกว่า 55% (วุฒิชัย ลีมอรุณทัย และคณะ, 2565) ผลกระทบดังกล่าวมีผลต่อเนื่องในระยะยาวกับภาคธุรกิจโรงแรม ในขณะที่ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ธุรกิจโรงแรมแบกรับอยู่ยังคงที่เท่าเดิมแต่ในส่วนจากรายได้กลับลดลง หรือในบางแห่งแทบไม่มีการเข้าพักของลูกค้าเลย ทำให้โรงแรมหลายแห่งไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายที่มีอยู่ได้จึงต้องปิดกิจการชั่วคราว หรือปิดถาวร และมีบางแห่งที่ต้องปรับตัวเองกลายเป็นสถานที่กักตัวเพื่อความอยู่รอด (สุเมธ กมลศิริวัฒน์, 2563) จนกระทั่งในช่วงปี 2565 สถานการณ์ได้มีการปรับตัวที่ดีขึ้นจากช่วงปี 2563 และ 2564 เนื่องจากประชาชนได้รับวัคซีนป้องกันโรคในระดับที่มีความครอบคลุมสูงส่งผลให้ประชาชนมีภูมิคุ้มกันโรคเพิ่มขึ้น (ประกาศกระทรวงสาธารณสุข, 2565) จนเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2565 กระทรวงสาธารณสุขจึงได้ออกประกาศยกเลิกโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากโรคติดต่ออันตราย และทำการกำหนดใหม่ให้เป็นโรคติดต่อที่ต้องเฝ้าระวังแทน ส่งผลต่อการผ่อนคลายและยกเลิกมาตรการเฝ้าระวังป้องกันและการควบคุมต่างๆ ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศเริ่มกลับมาเดินทางท่องเที่ยวอีกครั้ง อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเริ่มมีการฟื้นฟูโรงแรมหลายแห่งมีการกลับมาเปิดดำเนินการได้ตามปกติ ทำให้ในปี 2565 ที่ผ่านมารายได้ธุรกิจโรงแรมและที่พักในประเทศไทยกลับมามีมูลค่าประมาณ 3.8 แสนล้านบาท ซึ่งถือเป็นสัดส่วนรายได้ที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565)

จากการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวหลังผ่านพ้นวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ในปี 2566 รายได้จากกลุ่มธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มที่

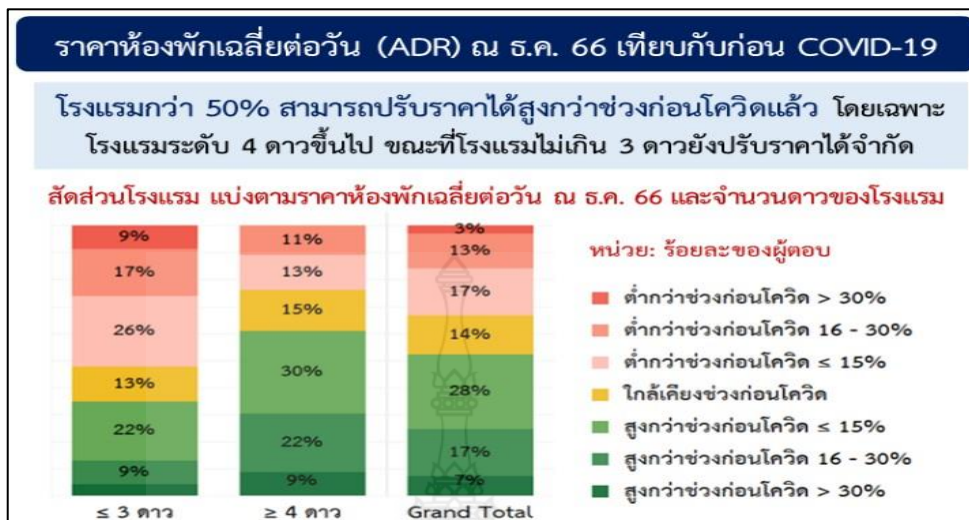
เพิ่มสูงขึ้น โดยผลสำรวจซึ่งจัดทำขึ้นโดยสมาคมโรงแรมไทยร่วมมือกับธนาคารแห่งประเทศไทย แสดงอัตราการเข้าพักเฉลี่ย (OR) ของนักท่องเที่ยวช่วงปี 2566 ตั้งแต่ต้นปีจนถึงเดือนธันวาคมอยู่ที่ระดับร้อยละ 46 – 68 ซึ่งสูงกว่าเมื่อเทียบกับปี 2564 และ 2565 อย่างมาก แต่ยังมีอัตราเฉลี่ยน้อยกว่าเมื่อเทียบกับช่วงก่อนที่จะเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 รายละเอียดดังภาพ 1.1



ภาพ 1.1 อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate)

ที่มา : สมาคมโรงแรมไทย (2567)

จากผลสำรวจในส่วนของราคาห้องพักเฉลี่ยต่อวันของโรงแรม (ARD) พบว่าโรงแรมตั้งแต่ระดับ 4 ดาวขึ้นไป มีสัดส่วนจำนวนกว่าร้อยละ 50 ที่สามารถปรับราคาเฉลี่ยต่อวันได้สูงกว่าช่วงก่อนที่จะเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แต่ในขณะเดียวกันจำนวนโรงแรมที่อยู่ในระดับตั้งแต่ 3 ดาวลงไปนั้น มีอัตราการเข้าพักที่ยังทรงตัว และการปรับราคาห้องพักสามารถทำได้อย่างจำกัด มีสัดส่วนจำนวนเพียงร้อยละ 31 เท่านั้นที่สามารถปรับราคาเฉลี่ยต่อวันได้สูงกว่าช่วงก่อนที่จะเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 รายละเอียดดังภาพ 1.2



ภาพ 1.2 ราคาห้องพักเฉลี่ยต่อวันของโรงแรม (Average Daily Rate)

ที่มา : สมาคมโรงแรมไทย (2567)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กลุ่มธุรกิจโรงแรมเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง การแข่งขันในภาคธุรกิจโรงแรมมีสภาพการแข่งขันที่สูงมากขึ้น การเลือกที่พักในการเข้าพักในปัจจุบันนี้นั้นนอกเหนือจากปัจจัยเรื่องความสะดวกสบายแล้ว พฤติกรรมนักท่องเที่ยวในรูปแบบวิถีใหม่ (New normal) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ นักท่องเที่ยวมีความต้องการที่พักที่ทำให้เกิดความมั่นใจในมาตรฐานของความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากการสำรวจของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจของธนาคารไทยพาณิชย์ในเรื่องการฟื้นตัวของธุรกิจหลังโควิดในภาคธุรกิจโรงแรม พบว่าโรงแรมตั้งแต่ระดับ 3 ดาวได้รับผลกระทบที่สูงกว่าโรงแรมในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว เนื่องจากที่ผ่านมานักท่องเที่ยวมีความกังวลด้านสุขอนามัยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และโรงแรมขนาดเล็กที่ได้รับการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย Amazing Thailand Safety & Health Administration ยังมีสัดส่วนน้อย อีกทั้งนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติที่เริ่มกลับมาท่องเที่ยวเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง ซึ่งไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กหรือขนาดกลาง ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมขนาดใหญ่มีการฟื้นตัวที่เร็วกว่า นอกจากนี้นักกลุ่มธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาวส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรและเงินทุนจำนวนมาก ทำให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรและใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันได้หลากหลาย มีการจัดโปรโมชั่นต่างๆ ที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้ดีกว่า ในขณะที่โรงแรมระดับ

3 ดาวส่วนใหญ่คือกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง (SME) และขนาดย่อม (sSME) ประสบกับปัญหาปริมาณที่มีอย่างจำกัด ทำให้ต้องเผชิญการแข่งขันด้านราคาในระดับสูง นอกจากนี้จากการสำรวจของธนาคารแห่งประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมา พบว่าปัญหาขาดแคลนแรงงานเป็นปัญหาสำคัญอีกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในโรงแรมกลุ่มระดับ 3 ดาว เนื่องจากพนักงานโรงแรมมักเลือกไปทำงานใน Chain โรงแรมขนาดใหญ่ที่ได้ Service charge ที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับการทำงานในโรงแรมขนาดกลางหรือขนาดเล็ก และการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้อย่างต่อเนื่องในช่วงที่ผ่านมา ทำให้โรงแรมต้องเผชิญกับปัญหาการแบกรับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565) ในส่วนของผู้ประกอบการโรงแรมกลุ่มระดับ 3 ดาวนั้น ถือเป็นกลุ่มสำคัญในระบบโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ เพราะสามารถสร้างความหลากหลายให้กับระบบเศรษฐกิจ ทำให้นักท่องเที่ยวมีทางเลือกในการใช้บริการมากขึ้นตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ที่หลากหลายและงบการเดินทางที่มีอย่างจำกัด และยังส่งผลทำให้เกิดการจ้างงานและการกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจในส่วนภูมิภาคต่างๆ นอกจากนี้ยังช่วยป้องกันการผูกขาดของทุนรายใหญ่ในระบบเศรษฐกิจ และเพิ่มศักยภาพความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวให้กับประเทศ อย่างไรก็ตามภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยังคงส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาว (ชยพจน์ ลือนันต์, 2565) ทั้งในส่วนของรายได้กิจการที่ยังคงทรงตัว อัตราการเข้าพักและราคาที่พักไม่สามารถปรับราคาได้เทียบเท่ากับก่อนที่จะเกิดวิกฤต ปัญหาการจัดการด้านพนักงานรวมถึงปัญหาการพัฒนาบุคลากรแข่งขัน จากความสำคัญและสภาพปัญหาของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับอุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมพบว่า ภายหลังจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย 2) กระบวนการจัดการ 3) คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ 4) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสามารถอธิบาย ดังนี้

หลังจากผ่านพ้นวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อทำให้พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นักท่องเที่ยวได้ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยด้านสุขภาพและอนามัย (Health and Hygiene) การเลือกใช้บริการที่พักจึงให้ความสำคัญกับที่พักที่ได้การรับรองมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย SHA (Amazing Thailand Safety & Health Administration) โดยผู้ให้บริการที่พักต้องสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติการในทุกส่วนงานให้มีความเป็นมาตรฐานสากล และเน้นความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นหลัก (ณัฐชานันท์ สิริปิยพัทธ์, 2565) โดยมีหลักสำคัญ

อันได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและการจัดเตรียมความพร้อมพนักงาน การรับรองด้านความปลอดภัยเพื่อให้ลูกค้ารับรู้ว่าคุณภาพการให้บริการและความสะอาดและปลอดภัยเพียงพอ สามารถสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ (พิมพ์ชนก สมควร, 2565) นอกจากนี้ยังต้องมีนโยบายและข้อกำหนดที่นำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงในทุกส่วนงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในเรื่องของความปลอดภัยด้านสุขอนามัย และช่วยเพิ่มโอกาสที่ลูกค้าจะเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนั้นในปัจจุบันกระบวนการจัดการถือเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากกระบวนการบริหารจัดการที่ดี จะส่งผลให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันและสร้างผลกำไรได้ กระบวนการจัดการจะมีหลักที่เกี่ยวข้องอันได้แก่การวางแผน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมายโครงการ และแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (กุลนัดดา สายสอน, 2561) ในส่วนต่อมาคือการจัดองค์กร เป็นกระบวนการในการจัดการโครงสร้างองค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้เกิดการเชื่อมต่องานอย่างเป็นระบบและช่วยจัดสรรทรัพยากรที่มีเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด (จิราภรณ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ และ พงณา จันทรภาส, 2558) นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับงานบริการ ทำให้ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ในการดำเนินธุรกิจ การจัดการพนักงานจึงเป็นส่วนหนึ่งที่มีหน้าที่สำคัญ ตั้งแต่การคัดสรรบุคคลากรที่เหมาะสมกับงาน การฝึกอบรม การควบคุมดูแล ตลอดจนการประเมินผลภายใต้กฎเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ ต่อมาในส่วนของการนำองค์กรถือเป็นส่วนที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องให้ความสำคัญ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องมีความรู้ด้านพฤติกรรมของพนักงานเพื่อนำไปสู่วิธีการจูงใจโน้มน้าวให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กร จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานเกิดแรงผลักดันมุ่งมั่นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สุดท้ายกระบวนการควบคุมถือเป็นหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญ เพราะจะทำหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานทั้งหมดให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้วางไว้เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Khit et al., 2023)

เมื่อธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับวิกฤตปัญหาและอุปสรรค รวมถึงสภาวะการแข่งขันที่มีระดับสูงขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การที่ผู้บริหารโรงแรมจะนำพาองค์กรให้อยู่รอดและสามารถแข่งขันได้นั้น ผู้บริหารโรงแรมต้องมีความรู้และทักษะความเป็นผู้ประกอบการที่ดี โดยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการประกอบด้วยด้านความมีนวัตกรรม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ มีการนำ

เทคโนโลยีเข้ามาใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า (พรนภา ธนโพธิ์วิรัตน์, 2564) ด้านความกล้าเสี่ยง ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจในการดำเนินงานในสถานะที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวโดยต้องยอมรับความเสี่ยงได้และมีแผนรองรับ สุดท้ายคุณลักษณะด้านการแข่งขันเชิงรุก ผู้บริหารต้องมีความทุ่มเทมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ ผลักดันให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดเพื่อให้เกิดผลกำไรและทำให้ธุรกิจอยู่รอด

สถานะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นในกลุ่มธุรกิจโรงแรม การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญ เพราะจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ธุรกิจอยู่รอด (ศศิณีภา ศรีกัลยานิวัต และคณะ, 2565) การใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้เกิดการนึกถึงเพื่อนำไปสู่การสร้างภาพพจน์และความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า จนสร้างทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้าของโรงแรมและเกิดความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ส่วนการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่มช่วยนำเสนอการบริการไปยังลูกค้าเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับแบรนด์และกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ สุดท้ายการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน การลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นหรือลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและจะช่วยให้การสร้างผลกำไรที่สูงขึ้น

ในสถานะการแข่งขันในปัจจุบันกลุ่มธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างผลการดำเนินงานที่เกิดกำไรเพื่อทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ที่ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ส่งเสริมการเติบโตของรายได้ และอัตราการเข้าพักโรงแรมที่เพิ่มมากขึ้นจนสามารถสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจได้ และคาดว่าผลการศึกษาดังกล่าว จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมระดับอื่นๆ ในประเทศไทย

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

1.2.3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปร ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นถึงปัจจัยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายขอบเขตเนื้อหาด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1.3.1.1 มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน การรับรองด้านความปลอดภัย การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น และการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด

1.3.1.2 กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการพนักงาน การนำองค์กร และการควบคุม

1.3.1.3 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยงการแข่งขันเชิงรุก

1.3.1.4 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

1.3.1.5 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วยผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในระดับผู้บริหาร หรือพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยจำนวน 62 โรงแรม

#### 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ช่วงระยะเวลาในการทำวิจัย คือ พ.ศ. 2566 – 2567

### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

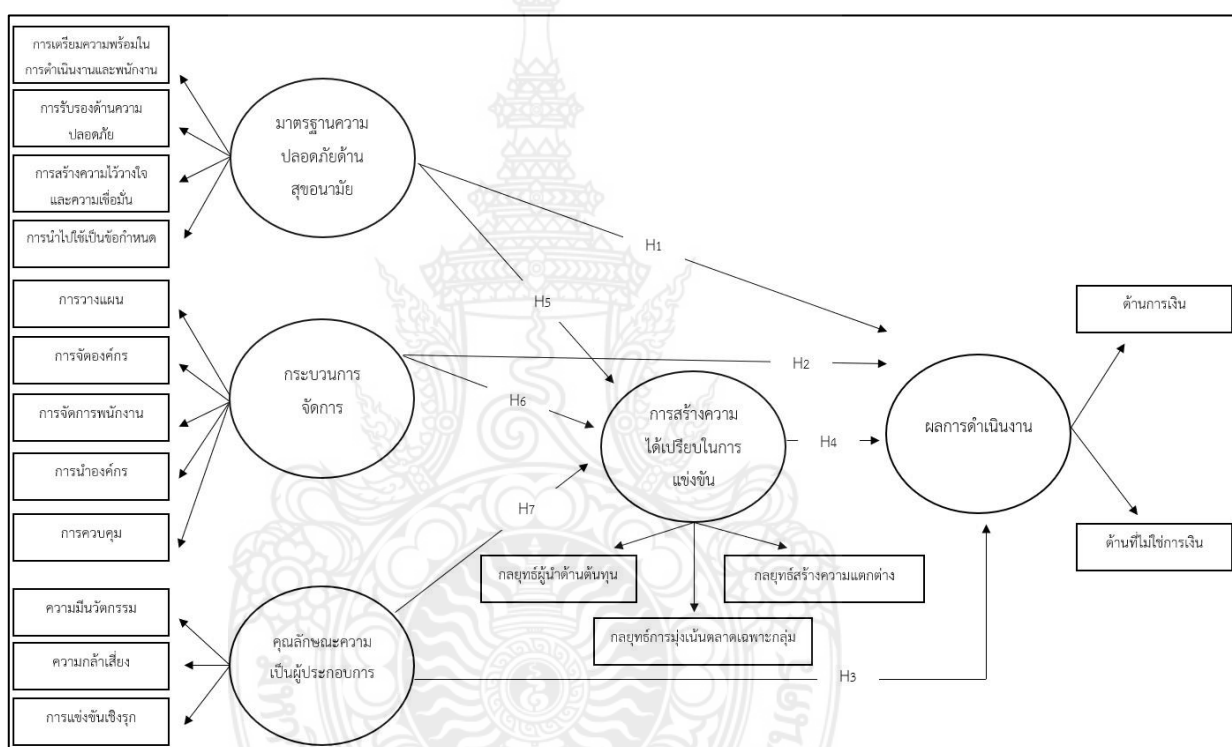
สมมติฐานการวิจัยที่ 5 มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย โดยผู้วิจัยทำการทบทวน วรรณกรรมงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดดังภาพ 1.3



ภาพ 1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่องบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังนี้

1.6.1 ประโยชน์ต่อภาครัฐกิจ ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการดำเนินงานการให้บริการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่จะส่งผลต่อการขยายโอกาสทางธุรกิจโรงแรม ส่งผลให้มีศักยภาพทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

1.6.2 ประโยชน์ต่อภาควิชาการ เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์เป็นฐานข้อมูลและสามารถนำไปใช้ต่อยอดการศึกษาในมิติด้านการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ที่สนับสนุนให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ที่สามารถนำไปต่อยอดการศึกษาในการพัฒนาแนวคิดในธุรกิจและบริการอื่นๆ ต่อไป

## 1.7 นิยามศัพท์

การศึกษาเรื่อง บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ได้กำหนดนิยามศัพท์ ดังนี้

1.7.1 มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Safety & Health Administration Standards) หมายถึง การสร้างสร้างความเป็นมาตรฐานและเน้นในเรื่องของความปลอดภัยเกี่ยวกับสุขภาพสุขอนามัยในทุกภาคส่วนของการบริการเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่นักท่องเที่ยวหรือลูกค้าที่มาใช้บริการ ตัวแปรที่ใช้วัด 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน 2) การรับรองด้านความปลอดภัย 3) การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น และ 4) การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด

1.7.2 กระบวนการจัดการ (Management Processes) หมายถึง กระบวนการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายครอบคลุมการปฏิบัติการอย่างครบถ้วนตั้งแต่ต้นจนจบ ให้มีความสำคัญกับการจัดการทั้งในเรื่องขององค์กรตลอดจนเรื่องของบุคคลากร รวมถึงการวางแผนทุกอย่างให้ดีเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการประเมินผลเพื่อนำผลนั้นมาวิเคราะห์ปรับปรุงตลอดจนแก้ไขให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตัวแปรที่ใช้วัด 4 ตัวแปรประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3)การจัดการพนักงาน 4) การนำองค์กร 5) การควบคุม

1.7.3 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Characteristics) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็นลักษณะพิเศษ ที่สามารถช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจและการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จนธุรกิจสามารถเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จได้ ตัวแปรที่ใช้วัด 3 ตัวแปรประกอบด้วย 1) ความมีนวัตกรรม 2) ความกล้าเสี่ยง 3) การแข่งขันเชิงรุก

1.7.4 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง การสร้างความสามารถที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง การบริหารจัดการทรัพยากรและควบคุมต้นทุนได้

อย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือทำได้ไม่ดีเท่า ส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นในตลาด ตัวแปรที่ใช้วัด 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง 2) การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน 3) การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

1.7.5 ผลการดำเนินงาน (Firm Performance) หมายถึง ผลจากการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานและการให้บริการของพนักงานในด้านการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน ตัวแปรที่ใช้วัด 2 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้สรุปและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย
- 2.2 แนวคิดกระบวนการจัดการ
- 2.3 แนวคิดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ
- 2.4 แนวคิดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 2.5 แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร
- 2.6 บริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

#### 2.1 แนวคิดการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

##### 2.1.1 ความหมายของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

สภาอุตสาหกรรมและการท่องเที่ยวโลกได้ทำการยกระดับแนวคิดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการฟื้นฟูธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และสร้างแนวทางการท่องเที่ยวแบบวิถีใหม่ โดยการจัดทำแผนและคู่มือเพื่อเป็นแนวทางสำหรับกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรม ตามหลักการสร้างความเป็นมาตรฐานและเน้นในเรื่องของความปลอดภัยเกี่ยวกับสุขภาพและอนามัย โดยทำให้เกิดในทุกภาคส่วนของการบริการ มีหลักการปฏิบัติสำคัญด้วยกันจำนวน 4 ประการ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน การรับรองด้านความปลอดภัย การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น และการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (World travel & Tourism council, 2020)

### 2.1.2 ความสำคัญของการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

การสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยอยู่ภายใต้โครงการ Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA เกิดจากความร่วมมือระหว่างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุขและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเป็นการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวหลังสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 คลี่คลาย และเพื่อตอบรับกระแส New Normal ของนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญด้านสุขภาพสุขอนามัยและความปลอดภัยในการเดินทางท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น โดยตราสัญลักษณ์ SHA การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจะมอบให้แก่ผู้ประกอบการ ซึ่งมีอายุ 2 ปี และหากว่า ผู้ประกอบการไม่สามารถรักษามาตรฐาน SHA ได้ จะแจ้งให้ผู้ประกอบการพัฒนาและปรับปรุงหากยังไม่สามารถรักษามาตรฐานได้ ก็จะมีเพิกถอนตราสัญลักษณ์ SHA (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2566) สำหรับโรงแรมที่มีสัญลักษณ์ SHA ต้องมีมาตรการควบคุมโรคอย่างเคร่งครัด มีการจัดการเรื่องความปลอดภัย ระบบสุขาภิบาล และระบบสุขอนามัยที่ปลอดภัย มาตรฐานความปลอดภัยต้องเชื่อมโยงทั้งในส่วนบุคลากรและภาคชุมชนเพื่อให้นักท่องเที่ยวเกิดความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย

สภา สมาพันธ์ และสมาคมต่างๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นผู้ดำเนินการตรวจประเมิน Checklist พร้อมรับรองผลการปรับปรุง สถานประกอบการตามมาตรฐาน SHA โดยแบ่งเป็น 10 ประเภทกิจกรรม ได้แก่ 1. ร้านอาหารและภัตตาคาร 2. ที่พัก โรงแรม และสถานที่จัดประชุม 3. สถานที่ท่องเที่ยวและนันทนาการ 4. ยานพาหนะ 5. บริษัทนำเที่ยว 6. ความงามและสุขภาพ 7. ศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้า 8. กีฬาเพื่อการท่องเที่ยว 9. โรงละคร 10. โรงแรมหรู การจัดกิจกรรม และร้านค้าของที่ระลึกและร้านค้าอื่น ๆ

### 2.1.3 องค์ประกอบของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

การสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นการปฏิบัติในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องสำหรับอุตสาหกรรมบริการที่เป็นมาตรฐานสากล เน้นความปลอดภัยด้านสุขภาพเป็นหลัก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวและหัวใจสำคัญมีองค์ประกอบ 4 ส่วนสำคัญ ดังนี้

2.1.3.1 การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน (Operational and Staff preparedness) เป็นการเตรียมความพร้อมในทุกส่วนงานสำหรับธุรกิจโรงแรม ตั้งแต่การจัดเตรียมจุดคัดกรองสำหรับทางเข้า – ออก โดยมีอุปกรณ์ฆ่าเชื้อ อุปกรณ์วัดหรือตรวจเช็คตามจุดที่กำหนดไว้ มีการจัดพื้นที่สำหรับรอคิวและให้บริการ มีการเว้นระยะห่างอย่างเหมาะสม พื้นที่อากาศ

ถ่ายเทสะดวก รวมถึงการจัดเตรียมอุปกรณ์ทำความสะอาดอย่างเพียงพอให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ มีสื่อและเทคโนโลยีที่เตรียมใช้ในการประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารและให้บริการลูกค้าเพื่อลดการสัมผัส โดยทุกส่วนงานโรงแรมมีการจัดเตรียมพนักงานสำหรับปฏิบัติการ โดยพนักงานที่ให้บริการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และพร้อมให้บริการ

2.1.3.2 การรับรองด้านความปลอดภัย (Ensuring a safe experience) เป็นการรับประกันให้ลูกค้ารู้ว่าสถานประกอบการและการให้บริการของโรงแรมมีความสะอาดและปลอดภัย อาทิเช่น การลงทะเบียนสอบถามประวัติการเดินทาง ผู้ให้บริการมีการรักษาความสะอาด มีการป้องกันโดยการสวมหน้ากากอนามัยตลอดการให้บริการ มีการทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะ อย่างสม่ำเสมอ ยิ่งจุดที่เสี่ยงต่อการสัมผัสอย่าง ประตู ลูกบิด ราวบันได มีการทำความสะอาดอย่างน้อยทุก 2 ชม. และจำกัดผู้เข้าใช้บริการตามจุดต่างๆอย่างเหมาะสม ในส่วนของภายในห้องพักมีการทำความสะอาดและใช้น้ำยาในการฆ่าเชื้อทุกครั้งที่ทำสะอาด

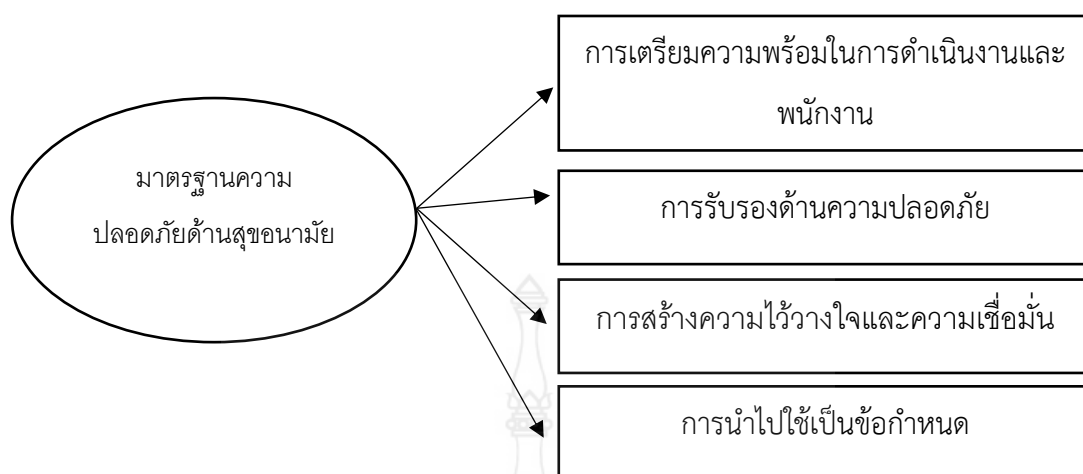
2.1.3.3 การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Rebuilding Trust & Confidence) เป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ ว่าสถานประกอบการมีมาตรฐานในการให้บริการและมีมาตรฐานในการรักษาความสะอาด เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการมาใช้บริการและเกิดความพึงพอใจ ทำให้ลูกค้ามีการกลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งสิ่งนี้มีผลต่อการรักษฐานลูกค้าและชื่อเสียงของแบรนด์

2.1.3.4 การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (Implementing Enabling Policies) เป็นการวางนโยบาย กำหนดแผน วิธีการปฏิบัติการในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยให้ความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นหลัก และเมื่อมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการ พนักงานต้องปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยที่มีแนวคิดในการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย คล้ายกับหลักการของโครงการ Amazing Thailand Safety & Health Administration ได้แก่งานวิจัยเรื่องการจัดการโรงแรมที่พักขนาดกลางแบบวิถีความปกติใหม่ (New Normal) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนมของ จัตตารัพร กลางสวัสดิ์ และ กันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2565) พบว่าหลักการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีความสำคัญต่อลูกค้าและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงแรมทั้งด้านการจัดการโรงแรม ด้านบุคลากร ด้านต้นทุน นอกจากนั้นโรงแรมควรต้องสร้างการรับรู้มาตรการความปลอดภัยควบคู่กับการตลาดเพื่อสร้างความแตกต่างของการบริการให้เกิดความพึงพอใจในการใช้บริการให้แก่ลูกค้า

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพโดยชุมชนในจังหวัด เชียงรายและจังหวัดน่านเพื่อรองรับการท่องเที่ยววิถีใหม่ ของ อีรพันธ์ ทัศนียม และคณะ (2565) ที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐาน SHA เพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยว อาทิ การให้บริการแบบลดการสัมผัส การเน้นการรักษาคุณภาพการบริการใส่ใจความสะอาดและ สุขอนามัยเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและนำมาสู่การใช้บริการ นอกจากนี้งานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการระบาดใหญ่ของ Covid-19 ต่อการออกแบบประสบการณ์ของลูกค้า : มุมมองของ ผู้จัดการโรงแรมของ Bonfanti, et al. (2021) ได้อธิบายว่าธุรกิจต้องมีการกำหนดนโยบายในเรื่อง สุขอนามัยและมาตรการการป้องกันภายใน อาจต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการแบบเดิมไปสู่ การบริการรูปแบบใหม่ที่มีใจในเรื่องของสุขอนามัยและความสะอาด โดยการลงทุนด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพิ่มขึ้นและจัดเตรียมจุดเข้าออก การรอคิวของลูกค้า การฝึกอบรมให้บริการพนักงาน และต้องมีการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อความรวดเร็ว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการ เกิดความมั่นใจ โดยในงานวิจัยเรื่องการกอบกู้อุตสาหกรรมโรงแรม การตอบสนองเชิงกลยุทธ์ต่อการ แพร่ระบาดของโควิด-19 การวิเคราะห์การเลือกโรงแรมและการรักษาลูกค้าของ Kim and Han (2022) ก็ได้ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมในการให้บริการ การรักษาด้านความสะอาดและ สุขอนามัย การจัดเตรียมเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมมาช่วยในการให้บริการรวมถึงต้องมีการทำคู่มือ ป้ายสื่อสาร และนโยบายที่เข้มงวด ซึ่งเหมือนกับงานวิจัยเรื่องความท้าทายในการเป็นผู้นำสำหรับ อุตสาหกรรมบริการของอินเดียในช่วงการระบาดโควิด19 ของ Shukla, et al. (2022) ที่ให้ ความสำคัญกับการทำแผนนโยบายระบบแนวทางในการจัดการกับเหตุฉุกเฉินด้านสุขภาพร่วมกับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และให้ความสำคัญกับการจัดเตรียมในส่วนงานต่างๆ และพร้อมที่จะนำเทคโนโลยีมา ใช้เพื่อการดำเนินมาตรการรักษาความปลอดภัยขั้นสูงสุดสำหรับพนักงานและลูกค้าควบคู่กัน

โดยสรุปการนำมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย มาเป็นเครื่องมือในการศึกษาทำ การวิจัย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีองค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความครอบคลุม 4 ประการ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำคุณลักษณะทั้ง 4 ข้อ ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและ พนักงาน (Operational and Staff Preparedness) 2) การรับรองด้านความปลอดภัย (Ensuring a Safe Experience) 3) การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Rebuilding Trust & Confidence) 4) การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (Implementing Enabling Policies) มาเป็นตัวแปร ตัวในการวิจัยครั้งนี้



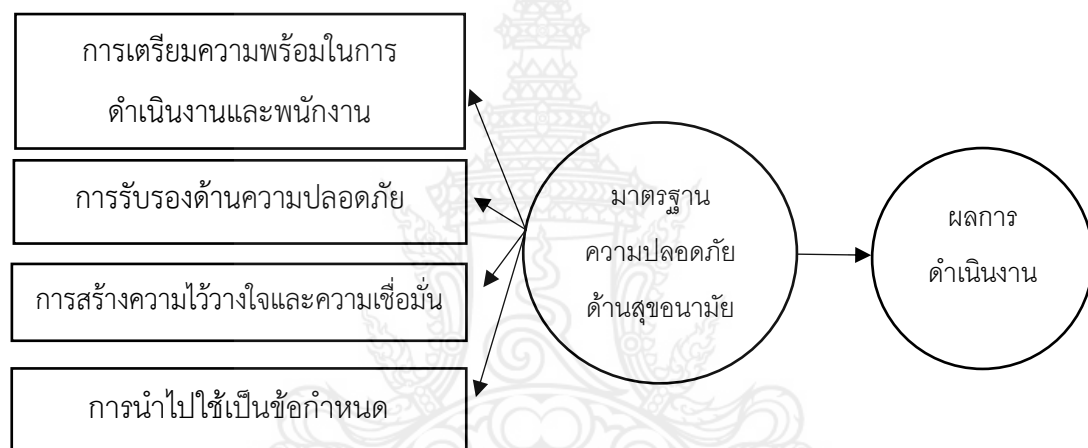
ภาพ 2.1 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

#### 2.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลระยะยาวต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉพาะภาคธุรกิจโรงแรม โรงแรมหลายแห่งต้องปิดกิจการทั้งชั่วคราวและถาวร และเมื่อผ่านพ้นช่วงการแพร่ระบาดไปแล้ว ไลฟ์สไตล์การท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวก็เปลี่ยนไปโดยให้ความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นสำคัญ สำหรับกิจการโรงแรมที่จะอยู่รอดได้ต้องหาแนวทางการปรับตัวที่เหมาะสมที่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวได้ นั่นคือการเข้าร่วมมาตรฐาน SHA เป็นการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยต่อโรคที่ได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐ (สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และ บุชรา โปวาทอง, 2564) โดยการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยนั้นมีองค์ประกอบ 4 ส่วนสำคัญคือ 1) การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน (Operational and Staff Preparedness) 2) การรับรองด้านความปลอดภัย (Ensuring a Safe Experience) 3) การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Rebuilding Trust & Confidence) และ 4) การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (Implementing Enabling Policies) องค์ประกอบเหล่านี้จะต้องถูกนำไปใช้ในทุกภาคส่วนของการบริการซึ่งจะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับโรงแรมที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน เหมือนกับงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษาโรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ของ พัฒนาภา ธาดาสิริโชค (2563) พบว่าสำหรับโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยแล้ว

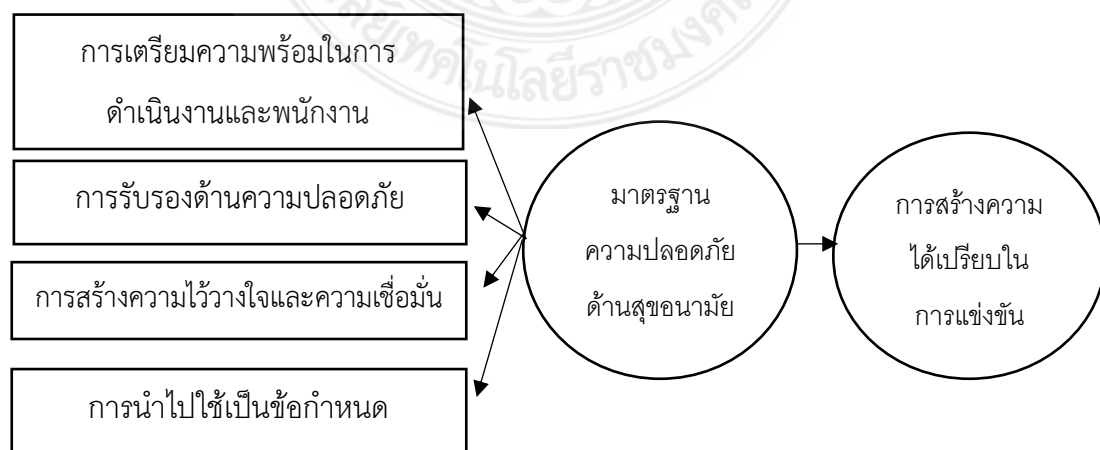
จะมีความสามารถในการแข่งขันในตลาด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 ของโรงแรมในเขตพญาเหนือ กรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลางของ อิชณา หาวารี และ บุษรา โพพาทอง (2565) และงานวิจัยของ มาริษา กุลพัฒนโสภณ (2564) ที่ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการสถานกักกันโรคทางเลือกระดับท้องถิ่น ในจังหวัดภูเก็ต

จากแนวคิดการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย สามารถนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานตามสมมติฐานได้ ดังนี้



ภาพ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย และผลการดำเนินงาน

สามารถสร้างแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ดังนี้



ภาพ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

## 2.2 แนวคิดกระบวนการจัดการ

กระบวนการจัดการตามแนวคิดของ Lyndall Urwick และ Luther Gulick ในปี 1937 ได้มีการนำเสนอในเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงาน โดยหลักการกระบวนการจัดการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลคือ POSDCoRB โดยประกอบไปด้วยหน้าที่ 7 ประการดังนี้ 1) Planning (การวางแผน) การจัดวางโครงสร้างของการทำงาน รวมไปถึงการวางแผนการลงมือเพื่อเตรียมการไปจนถึงการวางแผนทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ 2) Organizing (การจัดองค์กร) คือการกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดการส่งงาน แบ่งงานทำอย่างเป็นระบบระเบียบ 3) Staffing (การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร) กระบวนการตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การจัดตำแหน่ง การพัฒนา 4) Directing (การอำนวยการ) การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ออกคำสั่ง ไปจนถึงการมอบหมายภารกิจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงภาวะการเป็นผู้นำ 5) Coordinating (การประสานงาน) การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยดี รวมไปถึงการประสานงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้องกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 6) Reporting (การรายงานการปฏิบัติงาน) จัดทำรายงานส่วนบุคคลไปจนถึงองค์กร เพื่อให้รู้ถึงการทำงานของฝ่ายต่างๆ และควบคุมให้ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบตลอดจนประเมินผลได้ 7) Budgeting (การบริหารงบประมาณ) การประเมินงบประมาณ การจัดทำบัญชี การตรวจสอบด้านการเงิน ไปจนถึงการนำงบประมาณมาใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด

ต่อมาในปี 1985 นักวิชาการ Louis A. Allen ได้มีการเสนอแนวคิดกระบวนการจัดการที่ทำการปรับปรุงใหม่ คือ กระบวนการจัดการสมัยใหม่ โดยปรับให้มีรูปแบบความกระชับมากขึ้น จึงเกิดเป็นแนวคิด POLC ที่ย่อมาจาก Planning Organizing Leading และ Controlling ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ POLC นั้น ครอบคลุมการปฏิบัติการอย่างครบกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการจัดการทั้งในเรื่องขององค์กรตลอดจนเรื่องของบุคลากร รวมถึงการวางแผนทุกอย่างเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับการประเมินผลเพื่อนำผลนั้นมาวิเคราะห์ ปรับปรุง ตลอดจนแก้ไขให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งนั่นจะทำให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี



## 2.2.2 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการ

2.2.2.1 Planning หรือ การวางแผน คือ การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภาระกิจต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ตามที่ Koontz and Donnell (1968) และ Drucker and Maciariello (2005) กล่าวไว้ว่าการวางแผนประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายหน้าที่การทำงาน ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยกำหนดว่า จะดำเนินการอย่างไร และดำเนินการ เมื่อไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) และ กิจจา ไชยหนู (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นตัวเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย การวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณา กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน มีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ความรู้ของผู้ใช้ และการ คัดเคาะเนด้วยการใช้ดุลยพินิจ สรุปลแล้ว การวางแผนควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอน เพื่อให้เป็นแนวทางตลอดจนทิศทางการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ โดยเราแบ่ง การวางแผนตามประเภทได้แก่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การวางแผนกล ยุทธนั้นจำเป็นต้องใส่ใจรายละเอียดมากมาย ตั้งแต่เรื่องของคู่แข่ง โอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ ไปจนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนตำแหน่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แค่การวางแผนการทำงาน แต่เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำ ธุรกิจที่มีแผนครอบคลุมหลายมิติ ตลอดจนมีการวางแผนกิจกรรมอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางของการใช้ กลยุทธ์บริหารจัดการ รวมไปถึงการปฏิบัติการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมักใช้ปฏิบัติงานกับฝ่าย บริหาร ตลอดจนระดับหัวหน้างาน 2 การวางแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning) การวางแผน เชิงยุทธวิธีนี้จะเน้นไปยังการปฏิบัติการเป็นหลัก ใส่ใจการปฏิบัติการทุกขั้นตอนที่จะทำให้การทำงาน ประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้มักต่อยอดมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องให้ สอดคล้องกัน และมักใช้กับฝ่ายปฏิบัติในระดับหัวหน้าและลูกน้องนั่นเอง 3 การวางแผนเชิงบริหาร จัดการ (Operational Planning) การวางแผนเชิงบริหารจัดการนี้จะเน้นไปยังกระบวนการใน การทำงาน ตลอดจนการประสานให้การทำงานแต่ละแผนกเกิดความสอดคล้องกัน และทำให้ การทำงานราบรื่นทั้งในส่วนแผนกและองค์กรรวม เน้นระบบ ระเบียบ และการแก้ไขปัญหาด้านระบบ การทำงาน มักนำไปใช้ตั้งแต่ฝ่ายบริหารไปจนถึงฝ่ายปฏิบัติการในระดับหัวหน้า เพื่อให้การทำงาน ภาพรวมสอดคล้องและราบรื่น

2.2.2.2 Organizing หรือ การจัดองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนด บทบาท หน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนโดย Koontz and Donnell (1968) ได้อธิบาย

ว่าการกำหนดบุคลากรที่มีความเหมาะสมในการทำงานว่าจะทำงานอะไร มีวิธีการที่จัดกลุ่มงาน มีผู้รับผลรายงานการดำเนินงานและมีการกำหนดจุดการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Drucker and Maciariello (2005) กล่าวว่าเป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือในฝ่ายงานได้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วย โดยสรุปแล้วการจัดองค์กร (Organizing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการของบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์กรยังรวมไปถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

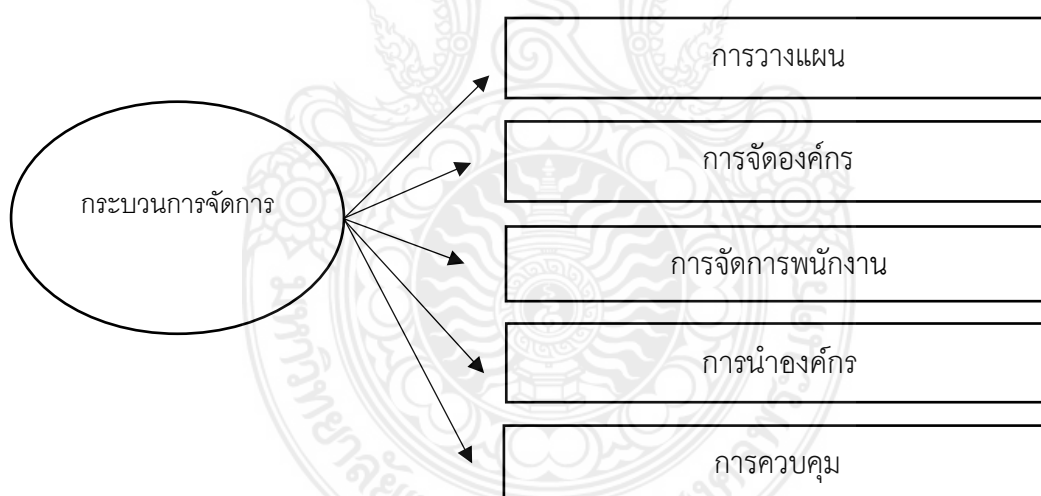
2.2.2.3 Staffing หรือ การจัดการพนักงาน คือ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน Gulick and Urwick (1937) กล่าวว่าในส่วนนี้จะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถในงานทุกระดับเพื่อให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2.2.4 Leading หรือ การนำองค์กร คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จ ลูว์น โดย Koontz and Donnell (1968) ได้กล่าวไว้ว่า Leading ประกอบด้วย 1) การจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การสั่งการ 3) การเลือกช่องทางการสื่อสารในการดำเนินงานตลอดจนการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง สามารถอธิบายได้ว่าการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุด สรุปได้ว่า Leading เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในทุกระดับที่จะต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ ฉับไว ดีเยี่ยม สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมาย

2.2.2.5 Controlling หรือ การควบคุมคือการดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ โดย จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้อธิบายการควบคุมว่าหมายถึง กิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุตามที่ได้วางแผนไว้

มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย นอกจากนี้ Drucker and Maciariello (2005) ได้กล่าวไว้ว่าการควบคุมเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรวบรวมข้อมูล เพื่อประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายจึงสรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ และพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตั้งเป้าไว้

โดยสรุปการนำแนวคิดกระบวนการจัดการมาเป็นเครื่องมือเพื่อให้เข้ากับบริบทของธุรกิจโรงแรมที่เป็นธุรกิจเน้นการให้บริการ ในการศึกษาทำการวิจัย มีองค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความครอบคลุม 5 ประการข้างต้น ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดการพนักงาน (Staffing) 4) การนำองค์กร (Leading) 5) การควบคุม (Controlling) มาเป็นตัวแปรตัวในการวิจัยครั้งนี้



ภาพ 2.4 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบของกระบวนการจัดการ

### 2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการ และผลการดำเนินงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยที่มีการนำแนวคิดกระบวนการจัดการมาใช้ในการวิจัย ได้แก่ งานวิจัยเรื่องแนวทางกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พื้นที่ตำบลป่าตอง

จังหวัดภูเก็ต ของธีรภัทร เกื้อชูและ ยุทธชัย ฮารีบิน (2564) และ Dessler and Starke (2004) ที่ทำการศึกษาเรื่องหลักการบริหารจัดการและแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและ Dubrin (2010) ที่ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารไว้ว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารต้องใช้ประกอบในการตัดสินใจ 2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการในการจัดโครงสร้างองค์กร โดยคำนึงถึงการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดสายบังคับบัญชา รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการออกแบองค์กร 3) การจัดการพนักงาน (Staffing) เป็นส่วนสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรบุคคล ในการเข้าปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ การจัดสรรพนักงานอย่างเหมาะสมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน 4) การนำองค์กร (Leading) เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กร ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้นำที่ดีต้องมีองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมของพนักงานเพื่อนำไปสู่วิธีการจูงใจใ้มน้าวให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กร โดยอาศัยองค์ประกอบด้านความเข้าใจด้านอารมณ์ หรือด้านความรู้สึกและด้านพฤติกรรม 5) การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการสำคัญที่ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้วางไว้ (ไพบูลย์ ญาณกิตติ์กูร, 2562) นอกจากนี้ สรลัศมี เตชะจิรสิน (2564) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการองค์กรในยุคโควิด-19 ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้เสริมถึงความสำคัญของเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ว่าเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสนใจในทุกส่วนของหลักการบริหารจัดการ เพราะเครื่องมือเหล่านี้จะช่วยในการบริหาร และจะช่วยในการจัดเรียงลำดับหรือผสมผสานทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร ให้มีความสอดคล้องลงตัวกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงจึงมีหน้าที่สำคัญที่ต้องคอยติดตามการเปลี่ยนแปลง การเลือกเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์กระบวนการจัดการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการองค์กร ให้สามารถอยู่รอดในธุรกิจได้หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยมีตัวแปรที่สำคัญ 5 ส่วนได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) เป็นตัวแปรที่สำคัญในการวางกิจกรรมตลอดจนภารกิจต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในทุกช่วงเวลา ซึ่งการวางแผนเป็นปัจจัยหลักที่ใช้ในการปรับตัวของอุตสาหกรรมโรงแรม การวางแผนเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถตัดสินใจถูกต้องและแม่นยำ ช่วยในการลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน 2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดโครงสร้างขององค์กร ตัวแปรนี้เป็นรูปแบบการจัดการโครงสร้างองค์กร โดยเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง อาทิ ผู้จัดการทั่วไปใน

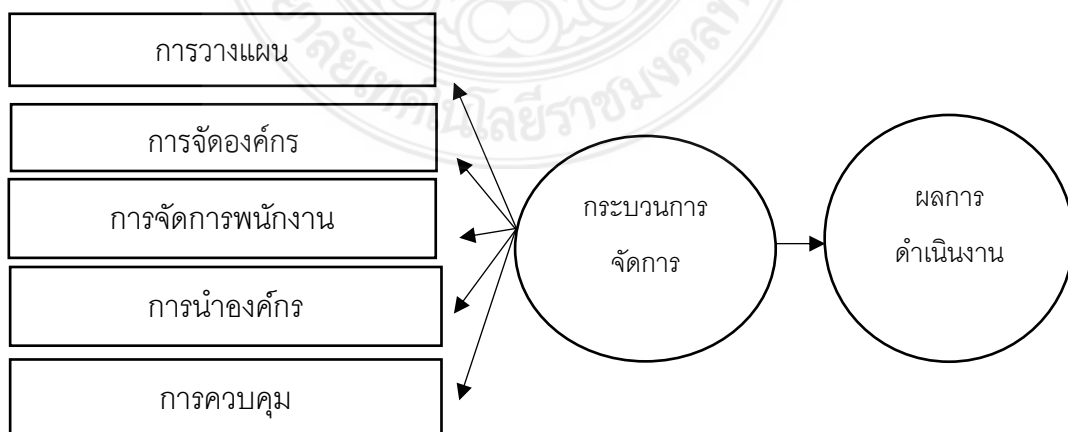
อุตสาหกรรมโรงแรม เนื่องจากการจัดองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในการออกนโยบาย คำสั่งในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

3) การจัดการพนักงาน (Staffing) เป็นอีกตัวแปรที่องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญเพราะทรัพยากรมนุษย์ คือทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการ จำเป็นในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานไปยังเป้าหมายที่วางไว้ กระบวนการนี้ต้องดำเนินการต่อจากการวางแผนและการจัดองค์กร กล่าวคือ เมื่อได้มีการวางแผนงาน จัดแบ่งงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กรแล้ว ผู้บริหารก็ต้องทำการจัดหาคนเข้าทำงานตามตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสม (Put the right man on the right job)

4) การนำองค์กร (Leading) เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกตัวหนึ่งของการใช้กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด การนำองค์กรนั้นเป็นการใช้ความสามารถความเป็นผู้นำของผู้บริหาร นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือเป็นกระบวนการแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นหลัก ผู้นำองค์กรสามารถกำหนดขอบเขต หน้าที่ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้ ทำให้ผู้นำควรต้องมีกระบวนการในการตัดสินใจอย่างชัดเจน จะช่วยในการปรับตัวและทำให้องค์กรของตนเองมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ในระยะยาว

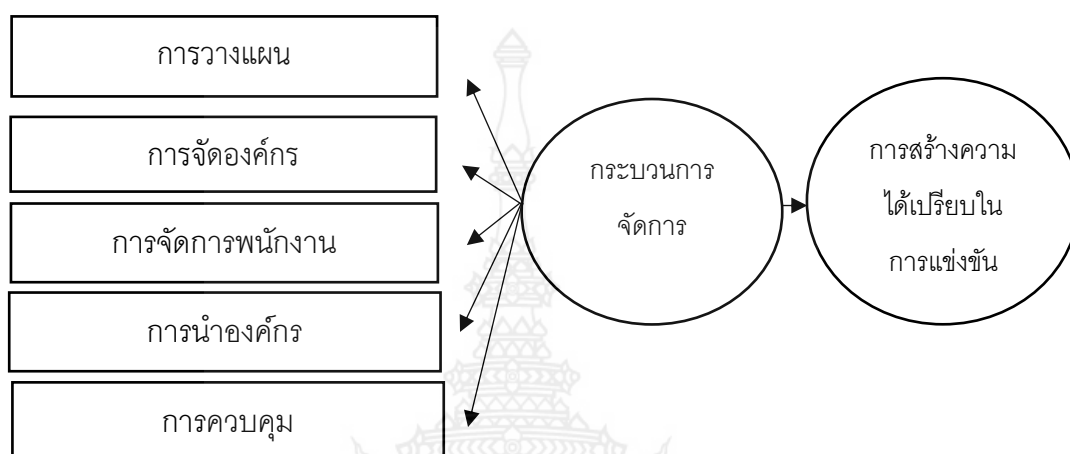
5) การควบคุม (Controlling) เป็นตัวแปรที่สำคัญในการดำเนินการดูแลเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อพนักงานตลอดจนการทำงานต่างๆ ในองค์กรให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนเป็นการประเมินผลของบุคลากรว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้หรือไม่ ซึ่งการควบคุมนั้นยังเป็นตัวช่วยในการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยควบคุมการทำงานไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด หรือทำให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด

จากแนวคิดกระบวนการจัดการสามารถนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานตามสมมติฐานได้ ดังนี้



ภาพ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการ และผลการดำเนินงาน

สามารถสร้างแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ดังนี้



ภาพ 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

## 2.3 แนวคิดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ คือ ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะของผู้ประกอบการคนนั้นๆ เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจและการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามแนวคิดคุณลักษณะผู้ประกอบการของ Frese (2000) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการที่สำคัญมี 6 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) 2) ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) 3) ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) 4) การแข่งขันเชิงรุก (Competitive Aggressive) 5) ความมั่นคงสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ (Stability and Learning Orientation) 6) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

### 2.3.1 ความหมายของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

#### ตาราง 2.2 ความหมายของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

| นักวิจัย และนักวิชาการ                                     | ความหมายของผู้ประกอบการ                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Longenecker, et al. (2000)                                 | ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่ค้นพบความต้องการของตลาดและดำเนินงานธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดโดยต้องเผชิญกับความเสี่ยงและต้องมีแรงกระตุ้นผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรมและความก้าวหน้า                                                                                                          |
| Casson (1982)                                              | ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่ก่อตั้งธุรกิจ โดยยอมรับความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรและความพอใจในเป้าหมายที่กำหนด หรือหมายถึงผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยผู้ประกอบการจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และมีการตัดสินใจที่อิงตามกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ และมีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ |
| วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์ และ วิโรจน์ เจษฎา<br>ลักษณ์ (2558) | ผู้ที่จัดตั้งธุรกิจขึ้นมาด้วยตนเอง โดยสามารถแบกรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจได้ทั้งหมด มีการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจให้ตนเอง และส่งมอบสินค้าหรือบริการไปสู่ลูกค้าตามความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างผลกำไรคืนสู่ธุรกิจของตนเอง                                                                   |
| สำคัญสุด สีหะสุต และ พิทักษ์ ศิริวงศ์<br>(2561)            | ผู้ประกอบการหมายถึง บุคคลผู้ซึ่งริเริ่มก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาด้วยตนเอง โดยมีการยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการดำเนินธุรกิจ โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อสร้างผลกำไร นอกจากตัวผู้ประกอบการเองแล้วปัจจัยทางธุรกิจ เช่น ขนาดของธุรกิจ อายุของธุรกิจ รายได้ต่อเดือนของธุรกิจ ก็ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ        |

ตาราง 2.2 ความหมายของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (ต่อ)

| นักวิจัย และนักวิชาการ        | ความหมายของผู้ประกอบการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สว่างพงษ์ แซ่จี้ (2559)       | ผู้ประกอบการหมายถึง บุคคลผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ คอยหาโอกาสเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ คอยระคับประคองให้ธุรกิจของตนเองนั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ภายใต้ความเสี่ยงและปัญหาต่างๆ ที่ต้องพบเจอ เพื่อให้เกิดผลตอบแทนเชิงพาณิชย์หรือที่เรียกว่ากำไร กลับคืนแก่ผู้ประกอบการ                                                                                                                                                        |
| สุธีรา อะทะวงษา (2556)        | ผู้ประกอบการคือ บุคคลที่มองเห็นโอกาสทางธุรกิจ คอยรวบรวมข้อมูล มีการวางแผนเพื่อก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาด้วยการนำปัจจัยการผลิต อาทิเช่น ทุน ที่ดิน แรงงาน และเทคนิคในเรื่องของการบริหารจัดการ มาดำเนินธุรกิจด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ รวมถึงการนำมาเสนอขายในตลาดเพื่อหวังผลกำไร โดยผู้ประกอบการต้องพร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ในการดำเนินธุรกิจของตนเอง                                                                     |
| ศิริวัฒน์ ตั้งทรงเจริญ (2558) | ผู้ประกอบการหมายถึง ผู้ริเริ่มก่อตั้งธุรกิจและดำเนินธุรกิจมาด้วยตัวเอง โดยใช้ความสามารถทั้งหมดที่ตัวเองมีในการเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน โดยมีเป้าหมายเพื่อแสวงหาผลกำไรและทำให้ธุรกิจขยายเติบโตได้ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้ประกอบการนั้นต้องมีความขยันอดทน ดำเนินธุรกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำปัจจัยการผลิตต่างๆ มาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ หรือสามารถพัฒนากระบวนการผลิตเดิมให้ดีขึ้นได้ |

### 2.3.2 องค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยที่มีแนวคิดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการได้ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน ยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันหลังจากผ่านพ้นวิกฤตการแพร่ระบาดของไวรัส ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูง และธุรกิจต้องมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อให้เกิดความอยู่รอด ผู้ประกอบการถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและดำเนินธุรกิจ ตามแนวความคิดของ Miller (1983) พบว่าธุรกิจที่ต้องการประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีผู้ประกอบการจะต้องมีคุณลักษณะ ได้แก่ ความมีนวัตกรรมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ความกล้าเสี่ยงและกล้าปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อสร้างโอกาสในความสำเร็จ และการทำงานเชิงรุกเพื่อให้เกิดโอกาสทางการตลาดที่เหนือคู่แข่ง (Shepherd & Wiklund, 2005) ซึ่งคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลือกใช้กลยุทธ์ของธุรกิจ (Covin & Slevin, 1991) นอกจากนั้น Entrialgo (2002) และ Ferreira and Azevedo (2007) สรุปคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่โดดเด่นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ควรมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.3.2.1 ความมีนวัตกรรม (Innovativeness Orientation) ผู้ประกอบการต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมถึงนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ร่วมกับการให้บริการของโรงแรม

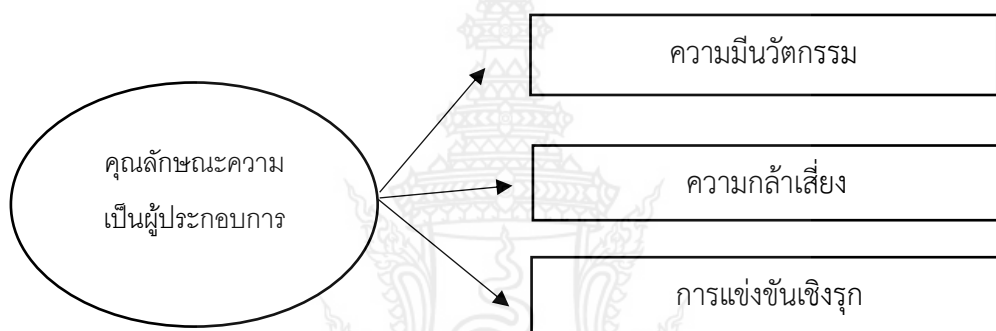
2.3.2.2 ความกล้าเสี่ยง (Risk taking) ผู้ประกอบการต้องกล้าในการตัดสินใจทำกิจกรรมภายในสถานะที่ไม่แน่นอนต่างๆ ซึ่งอาจประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวเท่ากัน และยอมรับความเสี่ยงได้เพื่อหวังผลกำไรและทำให้ธุรกิจอยู่รอด

2.3.2.3 การแข่งขันเชิงรุก (Competitive Aggressive) ผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่นสูงในการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความพยายามและมีการบริหารจัดการให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ ส่งผลให้ธุรกิจสามารถเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จได้ นอกจากนั้นยังช่วยให้ธุรกิจพร้อมเผชิญกับความเสี่ยงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถนอมศิลป์ จันคณาภิตกุล และ นิศารัตน์ โชติเชย (2565) เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จ

อย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 พบว่าความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง การแข่งขันเชิงรุก เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและปัจจัยนี้มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการข้างต้น นั้นมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาทำการวิจัย เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่งานวิจัยส่วนใหญ่นิยมนำมาใช้ โดยสรุปองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ตามความคิดเห็นของนักวิจัย และนักวิชาการต่างๆ ดังต่อไปนี้



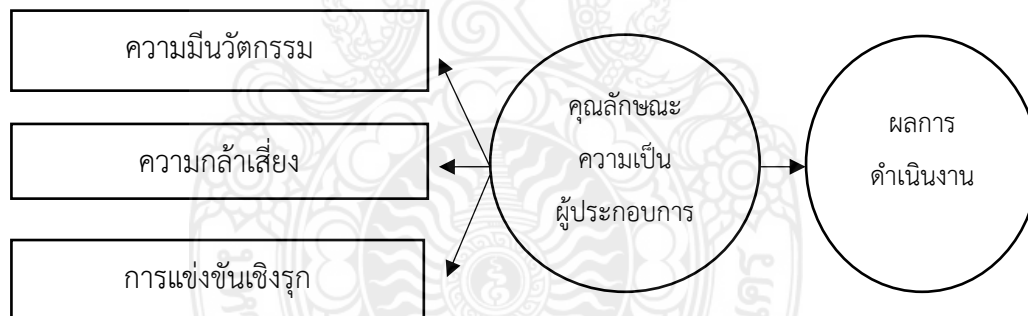
ภาพ 2.7 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

### 2.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงาน

จากการศึกษางานวิจัยได้แก่ งานวิจัยของ พัทธมน ชูระธรรมานนท์ และ กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ (2565) ที่ศึกษาปัจจัยธุรกิจคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ ได้นำเอาคุณลักษณะผู้ประกอบการตามแนวคิดของ Michael Frese มาใช้ในการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดน้ำดอนหาวน จังหวัดนครปฐมของ วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์ และ วิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2558) และงานวิจัยของ Liu and Lee (2019) เรื่อง ผลกระทบหลายระดับของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการมุ่งเน้นผู้ประกอบการและนวัตกรรมบริการ พบว่าคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างกระบวนการในเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนต่อความอยู่รอดขององค์กร และผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิบัติ ทิพหกรณ์ และ ประสพชัย

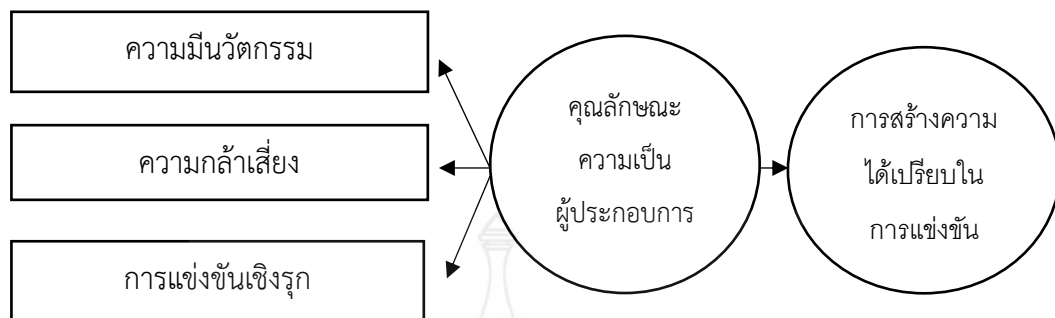
พสุนนท์ (2562) เรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจร้านค้าบริษัททรู คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) พบว่าความมีนวัตกรรม (Innovativeness) คือคุณลักษณะที่ผู้ประกอบการมีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างของจากคู่แข่งภายในตลาด ในส่วนของความกล้าเสี่ยง (Risk taking) คือความเต็มใจในการเข้าไปดำเนินธุรกิจที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อหาความเสี่ยงในระดับที่สามารถรับได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งหวังผลกำไรทางธุรกิจจนนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต (เจษฎา จันทรา, 2562) นอกจากนั้นงานวิจัยเรื่องอิทธิพลกลยุทธ์ธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของสวลี วงศ์ไชยา (2560) อธิบายถึงการแข่งขันเชิงรุก (Competitive Aggressive) คือ การแสวงหาโอกาสเพื่อเพิ่มผลกำไรขององค์กร และสร้างอุปสรรคให้กับคู่แข่งในตลาดที่ต้องการเข้ามาแข่งขันในตลาดเดียวกันด้วยวิธีการต่าง ๆ

จากแนวคิดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการสามารถนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานตามสมมติฐานได้ ดังนี้



ภาพ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงาน

สามารถสร้างแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาด 3 ดาวในประเทศไทยดังนี้



ภาพ 2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

## 2.4 แนวคิดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

แนวคิดและทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการสร้างและรักษาประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Competitive Advantage) โดย Michael E. Porter (1985) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) ที่กล่าวว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจะเกิดจากความสามารถในการจัดการกิจกรรมที่มีภายในองค์กร หากจัดการกิจกรรมได้ดีก็จะช่วยให้เกิดการลดต้นทุนให้แก่องค์กร สำหรับองค์กรที่ต้องการจะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคาหรือด้านการสร้างความแตกต่าง ต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ค้นหาความได้เปรียบทางการแข่งขันของตน แนวคิดเรื่องแบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งเป็นระบบในการตรวจสอบกิจกรรมที่องค์กรมี และมีปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมดังกล่าวนี้ ห่วงโซ่คุณค่าแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ พิจารณาความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาลักษณะความสำคัญและความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม เน้นการดำเนินกิจกรรมที่มีต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่ง หรือมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

#### 2.4.1 ความหมายของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

#### ตาราง 2.3 ความหมายของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

| นักวิจัย และนักวิชาการ             | ความหมายของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Porter (1980)                      | กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยวิธีนำเสนอคุณภาพสินค้าที่ดีที่สุด การจัดหาให้กับผู้บริโภคโดยที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง มีแหล่งทำเลที่เหมาะสมกว่าหรืออื่นๆ ที่ทำได้เหนือกว่าคู่แข่ง มีด้วยกัน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1.กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (low-cost leadership strategy) 2.กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation strategy) และ 3.กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus or niche strategy) |
| เรวัตร์ ขาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554) | ความสามารถที่เป็นเลิศ ในการขายสินค้าและบริการ 3 ด้าน ได้แก่ มีความแตกต่าง ถูกกว่าด้วยการผลิตที่ต้นทุนต่ำกว่า และการตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Dunn, et al. (1994)                | ความสามารถที่เกิดจากการได้ทรัพยากรที่มีค่า มีความเป็นพิเศษสูง ที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรม ประสิทธิภาพสูง มีความเป็นพิเศษเฉพาะตัวแตกต่างจากคนอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้                                                                                                                                                                                       |
| กิริติพงษ์ ปัญญาเรือง (2559)       | ความสามารถที่เป็นเลิศขององค์กรหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์วิธีต่างๆ เพื่อเสนอขายสินค้าและ บริการที่มีความโดดเด่น มีคุณค่า ประสิทธิภาพสูงเหนือกว่าคู่แข่ง โดยอยู่บนฐานการสร้างภาพพจน์ใจให้แก่ลูกค้า แนวคิดการสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ทางธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานความได้เปรียบทางการแข่งขัน                                                                                                           |

ตาราง 2.3 ความหมายของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (ต่อ)

| นักวิจัย และนักวิชาการ                    | ความหมายของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และ ภาวนา สายชู (2553) | ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง การตอบรับการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา และการสร้างความแตกต่างในด้านคุณลักษณะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550)          | องค์กรจะสามารถอยู่รอดในตลาด และสามารถรักษาตำแหน่งทางการตลาดหรืออยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดได้ จะต้องมีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ดังนี้ 1.การสร้าง ความแตกต่าง เป็นการจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะ ไม่เหมือนใคร (Unique Bundles) และสามารถสร้างคุณค่า สร้างการรับรู้ถึงความแตกต่าง ทำให้ลูกค้าเกิดความเต็มใจที่จะจ่ายเพื่อบริโภค หรือกล่าวคือเป็นความสามารถขององค์กรที่สามารถจัดหาสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะและคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับผู้บริโภคในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณลักษณะพิเศษ และการบริการหลังการขาย จะทำให้ธุรกิจมีความก้าวหน้า เจริญเติบโตและยั่งยืน |
| เขมมารี รักชูชีพ (2556)                   | การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการที่องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง โดยมีปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมคือ ประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

ตาราง 2.3 ความหมายของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (ต่อ)

| นักวิจัย และนักวิชาการ | ความหมายของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ธนวิทย์ อิมยิ้ม (2563) | แนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขัน 1.ความได้เปรียบด้านต้นทุน (a low-cost leadership strategy) เป็นการใช้ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง สามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดและกำไรให้สูงขึ้น 2.การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) เป็นการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความมีคุณค่าที่มอบให้แก่ลูกค้า หรือกระบวนการผลิตเพื่อสร้างความแตกต่าง โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 3. การมุ่งเฉพาะส่วน (Focus or niche strategy) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านต้นทุนหรือด้านความแตกต่างอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าเฉพาะหรือในตลาดที่แคบ |

จากนิยามหรือที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน สรุปได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึงการสร้างความสามารถที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง และส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นในตลาด โดยการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือทำได้ไม่ดีเท่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสร้างความแตกต่าง การดำเนินการที่ต้นทุนต่ำกว่า การตอบสนองที่รวดเร็ว หรือ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

#### 2.4.2 องค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Porter (1985) กล่าวว่าหากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้วจะต้องใส่ใจในกลยุทธ์การแข่งขัน 3 กลยุทธ์ได้แก่

2.4.2.1 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) คือ สินค้าหรือบริการที่ธุรกิจผลิตขึ้นมานั้น จะต้องมีความแตกต่างที่อาจจะไม่สามารถหาได้จากสินค้าทั่วไปของผู้อื่น หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพหรือศักยภาพของผลิตภัณฑ์ สร้างความโดดเด่นที่แสดงถึงฐานะของผู้ซื้อ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี การเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำการให้บริการ ผู้นำการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือผู้นำในการเห็นผลประโยชน์ของผู้บริโภคและสังคม จนทำให้สามารถตั้งราคาขายที่แพงกว่าคู่แข่งได้ การสร้างความแตกต่างประกอบด้วย

1. รูปร่างของผลิตภัณฑ์ (Product Features) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านลักษณะทางกายภาพและรูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์

2. การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ (Adding Value to Goods and Services) ในการบริการลูกค้าให้สามารถเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการขั้นพื้นฐานจะต้องคำนึงถึงความต้องการด้านจิตวิทยาซึ่งถือว่าการให้บริการที่คาดหวัง (Expected Product) ซึ่งเป็นคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวังจากการแลกเปลี่ยนการให้บริการกับเงินที่เขาต้องจ่ายไป นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการให้บริการ เช่น บริการเสริม ซึ่งประกอบด้วยบริการต่างๆ ที่เสริมกับการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่า

3. คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพของบริการ (Product Quality or Service Quality) โดยใช้หลักการ TQM คือ 1) ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพของบริการจะต้องเป็นที่ยอมรับของลูกค้า คุณภาพเริ่มต้นที่ศึกษาความต้องการของลูกค้าและสิ้นสุดลงที่การรับรู้ของลูกค้า ถ้าลูกค้าต้องการความไว้วางใจ ความคงทนความสามารถในการใช้งานได้มากขึ้น การปรับปรุงคุณภาพก็จะถือเกณฑ์เหล่านี้เพื่อให้เกิดคุณภาพสูง จากการยอมรับของลูกค้า 2) การประสมประสานกิจกรรม (Integrated Activities) คุณภาพจะสะท้อนถึงทุกกิจกรรมขององค์กรไม่ใช่เฉพาะแต่การให้บริการขององค์กรเท่านั้น 3) การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Personal Participation) คุณภาพต้องการความร่วมมือจากบุคลากรทั้งหมด 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) คุณภาพสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลาและเห็นได้ชัด โดยยึดหลักการปรับปรุงทุกสิ่งตลอดเวลา

4. ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (Desirable Image) ในการสร้างภาพพจน์จะต้องให้ข้อเท็จจริงที่เป็นบวกเพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่เป็นบวก

5. นวัตกรรม (Innovation) การก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถใช้เป็นส่วนสำคัญของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อสร้างขอบเขตของธุรกิจให้ขยายกว้างขึ้น

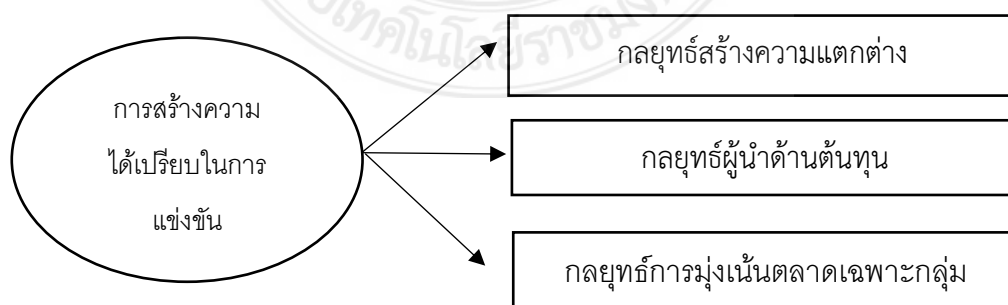
2.4.2.2 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) คือ การเป็นผู้นำที่สามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าราคาในท้องตลาดมักใช้กับตลาดที่มีขนาดใหญ่ หากมีต้นทุนที่ต่ำกว่าแล้วก็มีโอกาสที่จะอยู่ในตลาดการแข่งขันได้นานแม้จะมีส่วนต่างกำไรที่ต่ำ เพราะทำให้คู่แข่งไม่อยากจะเข้ามาแข่งขันด้วย เนื่องจากไม่ดึงดูดใจในการลงทุนหรือไม่คุ้มกับความเสี่ยงในการมาทำตลาดแข่งขันกับธุรกิจที่มีต้นทุนการผลิตต่ำที่มีอยู่ก่อน กลยุทธ์นี้จะสามารถอยู่ได้แต่ต้องมีลูกค้าจำนวนมากพอจนทำให้เกิดกำไรได้เป็นจำนวนที่มากพอ

2.4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) คือ การที่ธุรกิจมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการให้กับตลาดเฉพาะส่วน อาจเป็นตลาดเฉพาะที่มีรายได้สูง (Niche Market) การมีสินค้าและบริการที่แยกเฉพาะจะทำให้สามารถตั้งราคาขายได้สูง เนื่องจากลูกค้าจำเป็นต้องซื้อจากธุรกิจที่มี และไม่ต้องการเสี่ยงซื้อจากผู้อื่นอีก ความได้เปรียบเชิงแข่งขันนิยมใช้ในธุรกิจขนาดเล็ก โดยจำกัดขอบเขตการดำเนินธุรกิจของตนเช่น จำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือจำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย เป็นต้น การใช้กลยุทธ์บริษัทจะต้องเลือกส่วนของตลาดที่มีความสามารถที่จะทำกำไรได้สูง มีความต้องการของกลุ่มลูกค้าเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่น การสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า บริษัทควรที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ข้อใดข้อหนึ่งเฉพาะ เลือกที่เหมาะสมกับตนเองที่สุดหลีกเลี่ยงการใช้หลายกลยุทธ์ร่วมกัน เพราะจะทำให้บริษัทอาจไม่สามารถแข่งขันต่อสู้กับคู่แข่งที่มีความสามารถโดยเฉพาะได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยเรื่องความคล่องตัวเป็นแนวทางที่มีประสิทธิผลในช่วงโควิด-19 ศึกษาจากโรงแรมห้าดาวในซาอุดีอาระเบีย ของ Alalmai (2021) กล่าวถึงความสำคัญของความคล่องตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างจากแบบเดิมไปสู่การใช้เทคโนโลยี จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจและการให้ความสำคัญในการลงทุนทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพสูงขึ้น เพราะบุคลากรเกิดความคล่องตัว มีความคิด

สร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดการให้บริการที่มีคุณภาพสูง มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานและสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องทรัพยากรและความสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์การตลาดด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม ผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและประสิทธิภาพของ Leonidou, et al. (2013) ที่อธิบายว่าการมีทรัพยากรทางกายภาพและทางการเงินที่เพียงพอเป็นเครื่องมือในการบรรลุกลยุทธ์ความได้เปรียบของโรงแรม ซึ่งการนำเอากลยุทธ์มาใช้จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน นอกจากนั้นงานวิจัยของ Noel (2020) เรื่องความอยู่รอดของการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เสียหายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมในช่วงโควิด-19 ก็ได้กล่าวถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ธุรกิจต้องปรับตัวเรื่องการให้บริการให้เข้ากับความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้าที่เน้นเฉพาะกลุ่ม และงานวิจัยเรื่องความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมในสภาพแวดล้อมที่มีการแพร่ระบาดของโควิด 19 ในเคนยา: โรงแรมมีความพร้อมทางเทคโนโลยีแค่ไหน? ของ Nzisa , et al. (2021) ก็ได้อธิบายว่าธุรกิจที่อยู่รอดจากวิกฤตต้องมีความพร้อมทางยุทธศาสตร์ ความสามารถในการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ความพร้อมทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสามารถในการแข่งขัน โรงแรมจะต้องปรับใช้แนวทางเชิงรุกมากขึ้นในการกำหนดระบบเทคโนโลยี เพื่อสร้างการให้บริการที่แตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม สุดท้ายในงานวิจัยของ บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร และคณะ (2561) เรื่อง กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขยายตัวย่อมในกรุงเทพมหานคร พบว่าการสร้างความแตกต่าง และการเป็นผู้นำต้นทุนเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม

โดยสรุป องค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามความคิดเห็นของนักวิจัย และนักวิชาการต่างๆ ดังตารางต่อไปนี้



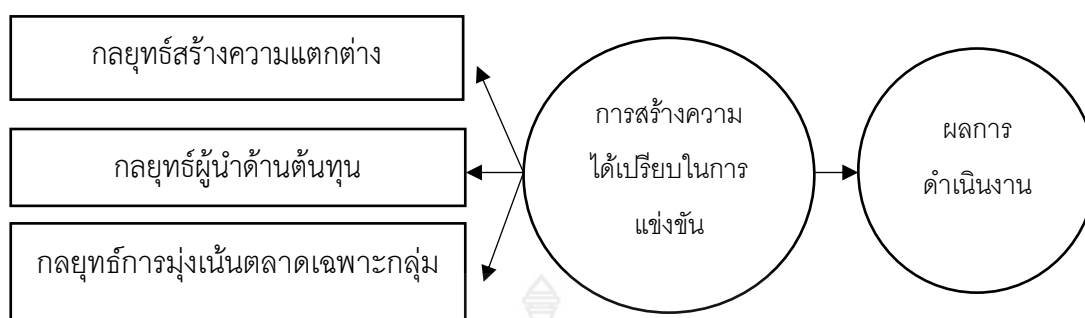
ภาพ 2.10 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

#### 2.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันถือเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำพาให้ธุรกิจอยู่รอดในตลาดหลังจากผ่านพ้นวิกฤตการแพร่ระบาด โดยสำหรับธุรกิจโรงแรมนั้นต้องมีการพัฒนาการให้บริการที่แตกต่างจากการให้บริการแบบเดิม และการวางกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงแรม หรือการสร้างการให้บริการที่มีความรู้สึกสัมผัสใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า เพื่อให้การบริการเข้าถึงกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่เป็นตลาดที่มีกำลังซื้อ เหมือนกับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจรีสอร์ตขนาดกลาง ในภาคตะวันตกของประเทศไทยในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคโคโรนาไวรัส 19 ของ สิริกร หน่อทิมและคณะ (2565) ที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มตลาดที่สามารถสร้างผลกำไรได้สูง และงานวิจัยเรื่องการสร้างแบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยของ วรดิศ ธนภัทร และ วิชิต อุ๋อัน (2562) พบว่าการมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นตลาดมีความสำคัญที่จะช่วยส่งต่อสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจดีขึ้น นอกจากนี้อีกส่วนสำคัญหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบคือการบริหารจัดการต้นทุน การลดต้นทุนของกิจการโดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อการสร้างรายได้และกำไรที่คุ้มค่าก็สอดคล้องกับงานวิจัยแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามันประเทศไทยของ อาภรณ์ แก้วพรหมมาน และคณะ (2562) ที่อธิบายแนวทางต้นทุน การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน การใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารเพื่อสนับสนุนการแข่งขันด้านต้นทุนทำให้กิจการสามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่งได้ และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันการลดต้นทุนของโรงแรมต้องไม่กระทบต่อคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า

ความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการขององค์กร รวมถึงผลการดำเนินงานทั้งในส่วนด้านการเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน โดยผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในทุกๆ ด้าน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เป็นการสร้างความพึงพอใจและรักษาลูกค้าด้วยการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มี โดยผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะสิ่งนี้จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว (Haseeb et al., 2019)

จากแนวคิดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานตามสมมติฐานได้ ดังนี้



ภาพ 2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน

## 2.6 แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร

### 2.6.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน

#### ตาราง 2.4 ความหมายของผลการดำเนินงาน

| นักวิจัย และนักวิชาการ   | ความหมายของผลการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Price (1968)             | ผลการดำเนินงานของธุรกิจ หมายถึง การวัดผล การดำเนินงานขององค์กรโดยมีการระบุเกณฑ์ การประเมินประกอบด้วยประสิทธิภาพ (Productivity) ความสอดคล้อง (Conformity) และสถาบัน (Institutionalization)                                               |
| พงษ์ศักดิ์ สนตมโน (2564) | การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเพื่อ ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานได้ปริมาณงานมาก น้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมาน้อยแค่ไหน ใช้ เงิน เวลา แรงงานไปมาน้อยแค่ไหน โดยรวม ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นจะ หมายถึงผลงานที่ได้ตามปริมาณและคุณภาพ |

ตาราง 2.4 ความหมายของผลการดำเนินงาน (ต่อ)

| นักวิจัย และนักวิชาการ     | ความหมายของผลการดำเนินงาน                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pun and White (2005)       | ผลการดำเนินงาน คือผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาได้เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของผู้ประกอบการ เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากการดำเนินงานขององค์กร                      |
| Verboncu and Zalman (2005) | ผลการดำเนินงานของธุรกิจ หมายถึงผลลัพธ์เฉพาะที่ได้รับจากการบริหารทางเศรษฐศาสตร์และการตลาด ในลักษณะของความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรและโครงสร้างและองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอน |

สรุปแนวคิดผลการดำเนินงาน (Firm Performance) คือการวัดผลการดำเนินงานนั้นๆ เป็นการระบุตัวชี้วัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ซึ่งอาจเป็นทั้งตัววัดในด้านการเงิน (Financial Performance) อาทิ สภาพคล่องทาง การเงิน อัตราเงินทุนหมุนเวียน ผลกำไร เป็นต้น และอาจเป็นตัววัดในด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-financial Performance) อาทิ การวัดความพึงพอใจของลูกค้า การวัดเชิงคุณภาพ เป็นต้น การวัดผลการดำเนินงานของกิจการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันที่สูงขึ้น การวัดผลการดำเนินงานจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงานของกิจการในอดีตที่ผ่านมา และนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานของกิจการในอนาคต (อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และ อำพล ชะโยมชัย, 2561) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะนำเอา Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยให้เห็นความเป็นรูปธรรมในการวัดผลการดำเนินงาน

## 2.6.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กรที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Dr. Robert Kaplan และ David Norton โดย Balanced Scorecard เป็นตัวช่วยที่ใช้แปลงวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน (Isoraitè, 2008) โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร มุมมองแต่ละด้านจะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators เป็นชุดที่มีความสัมพันธ์กัน (วีระเดช เชื้อนาม, 2547)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 2 ด้าน ได้แก่การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) และการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) หรือผลผลิตเพิ่มขึ้น (Productivity Improvement) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ว่ามีแนวทางอย่างไรให้รายได้เพิ่มขึ้น ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญของมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ กำไร และ การลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ข้อมูลจริงจากลูกค้าจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง ปัจจุบันทุกๆ องค์กรจะให้ความสำคัญกับ ลูกค้า และสอบถามความต้องการจากลูกค้าจริง เห็นได้จากการวางแผนระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อให้องค์กรเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น โดยจะเน้นไปที่ การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน เวลาที่รวดเร็ว ราคาสินค้าที่เหมาะสม กลยุทธ์รักษาลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่เป็นต้น ตัวชี้วัด (KPI) มุมมองด้านลูกค้า เช่น ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การบริหารจัดการภายในองค์กร จะต้องมีการกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร พนักงานในองค์กร และลูกค้า เพื่อจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากขึ้น ตัวชี้วัด (KPI) ด้านมุมมองด้าน

กระบวนการภายในเช่น การเก็บรักษาและวงจรเวลา (Cycle Time) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และกระบวนการขนส่งภายใน เป็นต้น

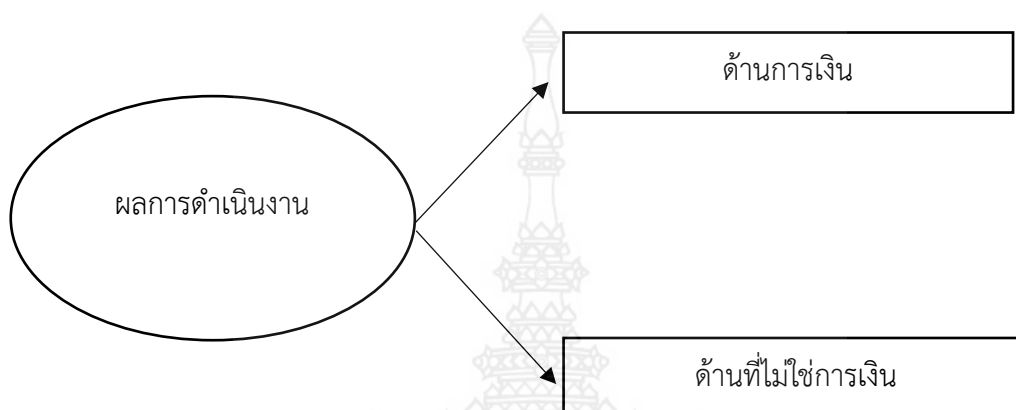
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้แก่ ความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ (Skill) การพัฒนาทักษะอัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ทศคติและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction) เป็นต้น

#### 2.6.4 องค์ประกอบของแนวคิดผลการดำเนินงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยเรื่องอิทธิพลของการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจด้วยการวัดผลเชิงดุลยภาพ: กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมภาคใต้ของ ปทุมพร หิรัญสาส์ (2566) มีแบบวัดผลการดำเนินงานที่นำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยแบ่งองค์ประกอบของผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวคิดการวัดผลเชิงดุลยภาพได้แก่ ด้านการเงิน อาทิ ผลกำไร การเพิ่มของรายได้ ด้านลูกค้า อาทิ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการภายใน อาทิ คุณภาพในการปฏิบัติงาน คุณภาพการให้บริการลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา อาทิ ความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวัดผลในงานวิจัย เรื่อง นวัตกรรมและผลกระทบต่อการผลการดำเนินงานของกิจการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (โอท็อป) ในประเทศไทย ของ อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และ อำพล ชะโยมชัย (2561) โดยเป็นการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน ที่ประกอบไปด้วย ผลการดำเนินงานด้านกำไร และ ด้านสินทรัพย์ และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ประกอบด้วย การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Tidd (2001) ที่มีตัวชี้วัดประกอบด้วย ความสามารถในการทำกำไร และ ประสิทธิภาพการเติบโตของตลาด และงานวิจัยของ Goyal et al. (2013) ที่แบ่งผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ภาพลักษณ์และความพึงพอใจของลูกค้า จึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบตัวชี้วัดของผลดำเนินงานตัวที่ 1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของผลผลิตหรือยอดขาย กำไรจากผลการดำเนินงาน และสัดส่วนแบ่งในตลาดองค์ประกอบตัวชี้วัดของผลดำเนินงานตัวที่ 2 ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

ประกอบด้วย คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาและการเรียนรู้ เป็นต้น

โดยสรุปองค์ประกอบของผลการดำเนินงานองค์กรตามความคิดเห็นของนักวิจัย และนักวิชาการต่างๆ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 2.12 ตัวแบบการวัดองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร

## 2.6 บริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

โรงแรม ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. ๒๕๔๗ นั้น หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน โดยคิดค่าบริการสำหรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ และต้องไม่ใช่สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา

ตาราง 2.5 ความหมายของธุรกิจโรงแรม

| นักวิจัย และนักวิชาการ     | ความหมายของธุรกิจโรงแรม                                                                                                                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชัยชนก เลิศวิทยาทาน (2564) | ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับค่าตอบแทน โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจในการให้บริการเป็นที่พักชั่วคราว อาหาร และเครื่องดื่มนักเดินทาง หรือบุคคลอื่นๆ |

ตาราง 2.5 ความหมายของธุรกิจโรงแรม (ต่อ)

| นักวิจัย และนักวิชาการ                       | ความหมายของธุรกิจโรงแรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชัยชนก เลิศวิทยาทาน (2564)                   | ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับค่าตอบแทน โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจในการให้บริการเป็นที่พักชั่วคราว อาหาร และเครื่องดื่มนักเดินทาง หรือบุคคลอื่นๆ                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| นภาพร หงษ์ภักดี และ สืบพงศ์ หงษ์ภักดี (2564) | ธุรกิจการให้บริการที่พักชั่วคราว เพื่อบริการคนเดินทางที่ต้องการพักแรมในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Bardi (2010)                                 | ธุรกิจโรงแรมเป็นการให้บริการห้องพัก การสำรองห้องพัก ห้องรับประทานอาหาร ห้องจัดเลี้ยง และบริการเสริมอื่นๆ ให้แก่ลูกค้า                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2552)                 | ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท เป็นธุรกิจบริการด้านที่พักแรม (Accommodation) หมายถึง การจัดที่พักแรมแบบให้เช่าเป็นรายวัน หรือรายสัปดาห์สำหรับผู้ที่มาพักแรม ระยะเวลาสั้น โดยรวมถึงห้องพักแขกและห้องชุดที่มีการตกแต่งพร้อมเข้าพักหรือห้องชุดพร้อมเครื่องครัว โดยมีหรือไม่มีแม่บ้านให้บริการก็ตาม และอาจรวมถึงการให้บริการอื่นๆ เช่น การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ที่จอดรถ บริการซักรีด สระว่ายน้ำ และห้องออกกำลังกาย สิ่งอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการ และห้องประชุม |

สรุปได้ว่าธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจการให้บริการที่พักให้แก่แขกที่มาพักโดยมีค่าตอบแทนในรูปแบบระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งในบางแห่งนั้นนอกจากการบริการที่พักแล้วยังมีการให้บริการเสริมอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่แขกที่เข้าพักพร้อมด้วย อาทิ การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ที่จอดรถ บริการซักรีด สระว่ายน้ำ และห้องออกกำลังกาย เป็นต้น

### 2.6.1 ความสำคัญของธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมบริการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะเป็นธุรกิจที่ทำรายได้ให้แก่ประเทศไทย เป็นตัวนำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศเป็นจำนวนมหาศาล มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย นอกจากนี้จะส่งผลให้เกิดรายได้แล้วยังทำให้เกิดการจ้างงาน ทำให้เกิดการกระจายรายได้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นผลกระทบสำคัญในด้านสังคม (กฤษฎิยา มูลศรี และคณะ, 2561) เพราะการกระจายรายได้ไปยังส่วนต่างๆ ในชุมชน ทำให้ลดปัญหาการว่างงาน และการอพยพแรงงานเข้าสู่เมืองใหญ่ สามารถยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ในท้องถิ่นให้ดีขึ้นจากการมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

### 2.6.2 การจัดอันดับมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations World Tourism Organization: UNWTO) ได้จัดอันดับโรงแรมโดยแบ่งได้จากจำนวนดาว (stars) หรือจำนวนเพชร (diamonds) โดยเริ่มจาก 1 ดาว หมายถึง โรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานเพื่อความสะดวกสบายของผู้ใช้บริการ ไปจนถึง 5 ดาว หมายถึง โรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการแบบหรูหรา การจัดอันดับหรือแบ่งประเภทของโรงแรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แขกผู้มาใช้บริการทราบก่อนล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะสามารถคาดหวังได้ การจัดอันดับโรงแรมพิจารณาจากสิ่งอำนวยความสะดวกและมาตรฐานต่าง ๆ (World Tourism Organization, 2015) สำหรับในประเทศไทย การจัดอันดับระดับมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว หน่วยงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและมูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการการท่องเที่ยวร่วมมือกับสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยวและสมาคมโรงแรมไทยเป็นผู้รับรองมาตรฐานโรงแรมในเมืองไทย

การตรวจสอบจัดอันดับมาตรฐานแต่ละครั้งประกอบไปด้วย คณะกรรมการไม่น้อยกว่า 4 คนซึ่งเป็นตัวแทนอย่างน้อยจาก 3 หน่วยงาน เกณฑ์ที่จะใช้วัดมาตรฐานต้องผ่านการอนุมัติจากมูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย โดยคณะกรรมการผู้ตรวจสอบจะเริ่มพิจารณาจาก สภาพทางกายภาพของสถานที่ ทำเลที่ตั้ง บรรยากาศโดยรอบ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการพิจารณา เช่น เสียงรบกวน มลพิษทางอากาศ ระบบน้ำประปา และการเข้าถึงการขนส่งสาธารณะ และการพิจารณาถึงลักษณะโครงสร้างของสถานประกอบการ สิ่งอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยของสถานที่ ลักษณะของห้องพัก การตกแต่ง ความหลากหลายในการใช้งานและการให้บริการของพนักงาน รวมถึงบริการเสริมอื่นๆ เช่น บริการรับจอดรถ ศูนย์สุขภาพ ฟิตเนส สระว่ายน้ำ บริการพี่เลี้ยงเด็ก การบริการด้านเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต หรือ Wi-Fi ห้องอาหาร บาร์

การจัดอันดับมีระดับมาตรฐานตั้งแต่ 1 ดาว จนถึง 5 ดาว โดยเรียงลำดับจากน้อยไปมาก ระบบการจัดระดับดาวช่วยกำหนดคุณภาพและลักษณะของห้องพักโรงแรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

โรงแรมมาตรฐานระดับ 1 ดาว ภายในห้องมีการจัดเตรียมที่นอนเตียงขนาดไม่ต่ำกว่า 3 ฟุต มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน มีขนาดห้องพักไม่น้อยกว่า 10 ตารางเมตร

โรงแรมมาตรฐานระดับ 2 ดาว ประตูห้องมีโซ่คล้องและตาแมว ภายในห้องมีการจัดเตรียมที่นอนเตียงขนาดไม่ต่ำกว่า 3 ฟุต มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน มีโทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป รวมถึงโทรศัพท์สำหรับติดต่อกภายใน มีขนาดห้องพักไม่น้อยกว่า 14 ตารางเมตร

โรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาว ประตูห้องมีโซ่คล้องและตาแมว ภายในห้องมีการจัดเตรียมที่นอนเตียงขนาดไม่ต่ำกว่า 3 ฟุต มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน และโทรทัศน์มีขนาด 14 นิ้วขึ้นไป รวมถึงโทรศัพท์สำหรับติดต่อกภายใน มีห้องอาบน้ำระบบน้ำร้อนและน้ำเย็น มีขนาดห้องพักไม่น้อยกว่า 18 ตารางเมตร มีบริการเสริมอื่นๆ ตามสมควร เช่น ห้องอาหาร รัมเชอร์วิส ห้องน้ำสาธารณะ ห้องประชุม

โรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาว ประตูห้องมีโซ่คล้องและตาแมว ภายในห้องมีการจัดเตรียมที่นอนเตียงขนาดไม่ต่ำกว่า 3.5 ฟุต มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน และโทรทัศน์มีขนาด 20 นิ้วขึ้นไป มีโทรศัพท์สำหรับติดต่อกภายใน มีห้องอาบน้ำระบบน้ำร้อนและน้ำเย็น และอุปกรณ์อาบน้ำครบครัน มีขนาดห้องพักไม่น้อยกว่า 24 ตารางเมตร มีบริการเสริมอื่นๆ ตามสมควร เช่น ห้องอาหาร รัมเชอร์วิส ห้องนวด ฟิตเนสเซ็นเตอร์ ห้องน้ำสาธารณะ ห้องประชุม

โรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว มีลักษณะการตกแต่งที่สวยงาม ทั้งภายนอกและภายใน พร้อมด้วยระบบรักษาความปลอดภัย ภายในห้องมีการจัดเตรียมที่นอนเตียงขนาดไม่ต่ำกว่า 4 ฟุต มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานครบครัน โทรทัศน์มีขนาด 20 นิ้วขึ้นไป มีโทรศัพท์สำหรับติดต่อกภายในและภายนอก มีห้องอาบน้ำ มีอ่างอาบน้ำร้อนและน้ำเย็นและอุปกรณ์อาบน้ำครบครัน มีขนาดห้องพักไม่น้อยกว่า 30 ตารางเมตร มีบริการเสริมอื่นๆ ตามสมควร เช่น ห้องอาหารไทยและห้องอาหารสากล รัมเชอร์วิส ห้องนวด ห้องอบไอน้ำ ฟิตเนสเซ็นเตอร์ ห้องน้ำสาธารณะและห้องสำหรับคนพิการ ห้องประชุมและห้องประชุมย่อย

จำนวนโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวในประเทศไทย ณ ปี 2567 ตามข้อมูลของสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 271 โรงแรม ในการศึกษางานวิจัยใน

ครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาในโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 62 โรงแรม



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ซึ่งทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในระดับผู้บริหาร หรือพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว โดยการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling : SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้สำหรับการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) และยืนยันผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหมายไว้ จึงกำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยได้นำเสนองานวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในระดับผู้บริหาร หรือพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องธุรกิจการให้บริการในอุตสาหกรรมโรงแรมและกระบวนการทำงานของบริษัทเป็นอย่างดี โดยตามข้อมูล ณ ปี 2567 จากสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย จำนวน 62 แห่ง

ตาราง 3.1 ข้อมูลโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว

| ลำดับ | รายชื่อโรงแรม                       | ภูมิภาค | ที่อยู่                                                                    |
|-------|-------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1     | THE PANTIP HOTEL<br>LADPRAO BANGKOK | ภาคกลาง | 3191/38 ซอย ลาดพร้าว 127<br>แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ<br>กรุงเทพมหานคร 10240 |

ตาราง 3.1 ข้อมูลโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว (ต่อ)

| ลำดับ | รายชื่อโรงแรม                                                                                | ภูมิภาค | ที่อยู่                                                                                                                         |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2     | WANGREE RESORT                                                                               | ภาคกลาง | 143, 143/1-26 หมู่ 12 ต.เขาพระ<br>อ.เมือง จ.นครนายก 26000                                                                       |
| 3     | BANGKOK RAMA<br>HOTEL                                                                        | ภาคกลาง | 1788 ถ.พัฒนาการ สวนหลวง บางนา<br>กรุงเทพ 10250                                                                                  |
| 4     | CENTRA BY CENTARA<br>GOVERNMENT<br>COMPLEX HOTEL<br>& CONVENTION<br>CENTRE CHAENG<br>WATTHAN | ภาคกลาง | อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B)<br>ศูนย์ราชการฯ แจ้งวัฒนะ 120 ถนน<br>แจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่<br>กรุงเทพมหานคร 10210 |
| 5     | JUNTRA RESORT                                                                                | ภาคกลาง | 31/1 หมู่ 9 ท่าช้าง อำเภอมือง<br>นครนายก นครนายก 26000                                                                          |
| 6     | MALAYSIA HOTEL                                                                               | ภาคกลาง | 54 ซ.งามดูพลี แขวงทุ่งมหาเมฆ<br>เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120                                                                     |
| 7     | MERCURE HOTEL<br>PATTAYA                                                                     | ภาคกลาง | 463 หนองปรือ 100 ซอย พัทยา 2<br>เมืองพัทยา อำเภอบางละมุง ชลบุรี<br>20150                                                        |
| 8     | NOPPARAT GARDEN<br>HOTEL                                                                     | ภาคกลาง | 25 นอกเขตผังเมืองรวม 2 ไฟจิตต<br>ซ. 2 ต.บ้านปรก อ.เมืองสมุทรสงคราม<br>สมุทรสงคราม 75000                                         |
| 9     | PANNEE HOTEL AT<br>DINSOR                                                                    | ภาคกลาง | 117 ถนน ดินสอ แขวงวัดบวรนิเวศ<br>เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200                                                                  |
| 10    | REINDEER PARK<br>RESORT                                                                      | ภาคกลาง | 27 หมู่ 11 ตำบล เขาพระ อำเภอ<br>เมือง จังหวัด นครนายก 26000                                                                     |
| 11    | S.D. AVENUE HOTEL                                                                            | ภาคกลาง | 94 ถ. บรมราชชนนี แขวงบางบำหรุ<br>เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร 10700                                                                 |
| 12    | ST. JAMES HOTEL                                                                              | ภาคกลาง | 8 ซ. สุขุมวิท 26 แขวงคลองตัน เขต<br>คลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110                                                                 |

ตาราง 3.1 ข้อมูลโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว (ต่อ)

| ลำดับ | รายชื่อโรงแรม                          | ภูมิภาค | ที่อยู่                                                              |
|-------|----------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------|
| 13    | THE LEGACY RIVER<br>KWAI RESORT        | ภาคกลาง | 129 หมู่ที่ 2 ตำบล กลอนโต อำเภอด่านมะขามเตี้ย กาญจนบุรี 71260        |
| 14    | VIC 3 BANGKOK                          | ภาคกลาง | 89 ซอย พหลโยธิน 3 แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400             |
| 15    | ALEXANDER HOTEL                        | ภาคกลาง | 83/3 ซอยรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240          |
| 16    | HOLIDAY INN EXPRESS<br>BANGKOK SATHORN | ภาคกลาง | 51 ซอยพิพัฒน์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500                 |
| 17    | PINNACLE LUMPINEE<br>PARK HOTEL        | ภาคกลาง | 17 ซ.งามดูพลี แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120             |
| 18    | SAKSAM LAKESIDE<br>RESORT              | ภาคกลาง | 89 หมู่ 2 ถ.ลาดหลุมแก้ว-บางเลน ต.ขุนศรี อำเภไทรน้อย นนทบุรี 11150    |
| 19    | SIRI HERITAGE<br>BANGKOK HOTEL         | ภาคกลาง | 10 ซอย ศิริอัมมาตย์ แขวงศาลเจ้าพ่อเสือ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200 |
| 20    | SIRI ORIENTAL<br>BANGKOK HOTEL         | ภาคกลาง | 120 ถนน บุญศิริ แขวงศาลเจ้าพ่อเสือ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200     |
| 21    | SIRI RATCHADA<br>BANGKOK HOTEL         | ภาคกลาง | 296 ซอย รัชดาภิเษก 32 แขวงจันทระเกษม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900  |
| 22    | TAI PAN HOTEL                          | ภาคกลาง | 25 ซ. สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110      |
| 23    | THE RAYA HOTEL                         | ภาคกลาง | 24-30 ถ. สุรวงศ์ แขวงสี่พระยา เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500          |

ตาราง 3.1 ข้อมูลโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว (ต่อ)

| ลำดับ | รายชื่อโรงแรม               | ภูมิภาค     | ที่อยู่                                                             |
|-------|-----------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| 24    | XEN HOTEL                   | ภาคกลาง     | 528/330 ถนนราชมรรคา ต.สนามจันทร์ อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000       |
| 25    | PLAAI PRIME HOTEL           | ภาคตะวันออก | 590 ถ. สุขุมวิท ตำบลเนินพระ อำเภอเมืองระยอง ระยอง 21000             |
| 26    | PORESTVA HOTEL              | ภาคตะวันออก | 95 หมู่ที่ 10 ตำบล บางพระ อำเภอศรีราชาชลบุรี 20110                  |
| 27    | CENTARA AZURE HOTEL PATTAYA | ภาคตะวันออก | 198/31 หมู่ 9 หนองปรือ เมืองพัทยา 20150                             |
| 28    | CHAWENG NOI POOL VILLA      | ภาคใต้      | 4/20 หมู่ 3 ถนนเฉวงน้อย ตำบลบ่อผุด อำเภอเกาะสมุย สุราษฎร์ธานี 84320 |
| 29    | PINNACLE RESORT SAMUI       | ภาคใต้      | 26 ถ.บ่อนไก่ หมู่ 4 อำเภอเกาะสมุย สุราษฎร์ธานี 84330                |
| 30    | RAK ELEGANT HOTEL PATONG    | ภาคใต้      | 45 ถนน นาใน ตำบลป่าตอง อำเภอกะทู้ภูเก็ต 83150                       |
| 31    | AONANG DUGON                | ภาคใต้      | 1136 หมู่2 อ่าวนาง อำเภอเมืองกระบี่กระบี่ 81180                     |
| 32    | AYARA VILLAS                | ภาคใต้      | 53/2 หมู่ 5 ตำบลคึกคัก อำเภอตะกั่วป่า จังหวัดพังงา 82220            |
| 33    | BAAN SAMUI RESOR            | ภาคใต้      | 14 หาดเฉวง 7 ตำบล บ่อผุด อำเภอเกาะสมุย สุราษฎร์ธานี 84320           |
| 34    | BAAN TALAY DAO              | ภาคใต้      | 2/10 ซอย ถ. เพชรเกษม ตำบลหนองแก อำเภอหัวหิน ประจวบคีรีขันธ์ 77110   |

ตาราง 3.1 ข้อมูลโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว (ต่อ)

| ลำดับ | รายชื่อโรงแรม                         | ภูมิภาค | ที่อยู่                                                                |
|-------|---------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------|
| 35    | BEST WESTERN<br>PHUKET OCEAN<br>RESOR | ภาคใต้  | 562 ถนน ปุ๊ก ตำบล กระน อำเภ<br>เมืองภูเก็ต ภูเก็ต 83100                |
| 36    | CHABA SAMUI RESORT                    | ภาคใต้  | 19 หมู่ 2 ถนนเฉวง อำเภอเกาะสมุย<br>สุราษฎร์ธานี 84320                  |
| 37    | DEEVANA KRABI<br>RESORT               | ภาคใต้  | 90 หมู่ 3 ซอย อ่าวนาง 8 ตำบล อ่า<br>วนาง อำเภอเมืองกระบี่ กระบี่ 81180 |
| 38    | GOLDEN CROWN<br>GRAND                 | ภาคใต้  | 42, 44 ถนน นิพัทธ์อุทิศ 3 ตำบล<br>หาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ สงขลา<br>90110  |
| 39    | HADYAI GOLDEN<br>CROWN HOTEL          | ภาคใต้  | 12/8 ถนน ประชาธิปไตย ตำบล<br>หาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ สงขลา<br>90110       |
| 40    | HUA HIN GRAND<br>HOTEL & PLAZA        | ภาคใต้  | 222/2 ถ. เพชรเกษม ตำบลหัวหิน<br>อำเภอหัวหิน ประจวบคีรีขันธ์ 77110      |
| 41    | KATA SEA BREEZE<br>RESORT             | ภาคใต้  | 72 ถนน กะตะ ตำบลกระน อำเภอ<br>เมืองภูเก็ต ภูเก็ต 83100                 |
| 42    | KUIBURI HOTEL &<br>RESORT             | ภาคใต้  | 18/3 หมู่ 5 บ่อนอก อ.เมือง<br>ประจวบคีรีขันธ์ 77210                    |
| 43    | Mai Khao Hotel<br>managed by Centara  | ภาคใต้  | 151/34 ซอย ไม้ขาว 8 ตำบล ไม้ขาว<br>อำเภอถลาง ภูเก็ต 83110              |
| 44    | SEA AND SEA VILLA<br>SANGAROON        | ภาคใต้  | 99/1 ตำบลแสงอรุณ ตำบลสะแก<br>ประจวบคีรีขันธ์ 77130                     |
| 45    | THE PERI HOTEL, HUA<br>HIN            | ภาคใต้  | 25/2 ถ. เพชรเกษม ตำบลหัวหิน<br>อำเภอหัวหิน ประจวบคีรีขันธ์ 77110       |
| 46    | VATIKA RESOVILLA<br>KUIBURI           | ภาคใต้  | 69 ตำบลบ่อนอก เมือง<br>ประจวบคีรีขันธ์ 77210                           |

ตาราง 3.1 ข้อมูลโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว (ต่อ)

| ลำดับ | รายชื่อโรงแรม                                | ภูมิภาค  | ที่อยู่                                                                                  |
|-------|----------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 47    | CHAI CHET RESORT<br>KOH CHANG                | ภาคใต้   | 6/2 ตำบล เกาะช้าง อำเภอ เกาะช้าง<br>ตราด 23170                                           |
| 48    | COCO CAPE LANTA<br>RESORT                    | ภาคใต้   | 443 หมู่ 1 ตำบล ศาลาด่าน อำเภอ<br>เกาะลันตา จังหวัด กระบี่ 81150                         |
| 49    | NEW SEASON HOTEL                             | ภาคใต้   | 106 อำเภอหาดใหญ่ สงขลา 90110                                                             |
| 50    | SCARLETT HOTEL                               | ภาคใต้   | 99/99 ถ. อ้อมค่ายวชิราวุธ ตำบล ท่า<br>วัง อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช<br>นครศรีธรรมราช 80000 |
| 51    | CH HOTEL                                     | ภาคเหนือ | 10 ถนน เจริญประเทศ 8 ตำบลช้าง<br>คลาน อำเภอเมืองเชียงใหม่ เชียงใหม่<br>50100             |
| 52    | RAJAPRUEK PLACE                              | ภาคเหนือ | 334 ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่<br>เชียงใหม่ 50100                                     |
| 53    | THE IMPERIAL<br>PHUKAEW HILL<br>RESORT HOTEL | ภาคเหนือ | 99 ตำบล แคมป์สน เขาค้อ เพชรบูรณ์<br>67280                                                |
| 54    | EURASIA CHIANG MAI<br>HOTEL                  | ภาคเหนือ | 1 ถ.ลีสวัสดิ์ราชวิถี ตำบลหนองป่าครั่ง<br>เจริญเมือง เชียงใหม่ 50000                      |
| 55    | HOLIDAY GARDEN<br>HOTEL AND RESORT           | ภาคเหนือ | 16 หมู่ 1 ถ. ห้วยแก้ว ตำบลช้างเผือก<br>อำเภอเมืองเชียงใหม่ เชียงใหม่ 50300               |
| 56    | NAN BOUTIQUE<br>HOTEL                        | ภาคเหนือ | 301 หมู่ 8, ถนนน่าน-สันติสุข ฝาย<br>แก้ว อำเภอภูเพียง น่าน 55000                         |
| 57    | NAN BOUTIQUE<br>RESORT                       | ภาคเหนือ | 301 หมู่ 8 ถนนน่าน-สันติสุข ฝายแก้ว<br>อำเภอภูเพียง น่าน 55000                           |
| 58    | THE IMPERIAL MAE<br>HONG SON RESORT          | ภาคเหนือ | 149 ม.8 ตำบล ปางหมู เมือง<br>แม่ฮ่องสอน 58000                                            |

ตาราง 3.1 ข้อมูลโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว (ต่อ)

| ลำดับ | รายชื่อโรงแรม                                      | ภูมิภาค                   | ที่อยู่                                                             |
|-------|----------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 59    | IMM HOTEL THAPHAE<br>CHIANG MAI                    | ภาคเหนือ                  | 17/1 ถนน คชสาร ตำบล ช้างม่วย<br>อำเภอเมืองเชียงใหม่ เชียงใหม่ 50100 |
| 60    | THE IMPERIAL CHIANG<br>MAI RESORT &<br>SPORTS CLUB | ภาคเหนือ                  | 284 Don Kaew อำเภอแมริม<br>เชียงใหม่ 50180                          |
| 61    | BAAN PLAIFAH HOTEL                                 | ภาค<br>ตะวันออกเฉียงเหนือ | เขาใหญ่ 111 1 อำเภอปากช่อง<br>นครราชสีมา 30130                      |
| 62    | LONG BEACH CHA-AM<br>HOTEL                         | ภาคตะวันตก                | 225/75 ถนนเลียบชายหาด ตำบล<br>ชะอำ อำเภอชะอำ เพชรบุรี 76120         |

ที่มา : สมาคมโรงแรมไทย, ข้อมูลปี 2567

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มโรงแรมตามภูมิภาคพื้นที่ ภาคตะวันออก ภาคใต้ และ ภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มโรงแรมเพื่อการท่องเที่ยวเป็นหลัก ในส่วนของ ภูมิภาคพื้นที่ ภาคกลาง จะมีทั้งกลุ่มโรงแรมเพื่อการท่องเที่ยวและโรงแรมสำหรับนักเดินทางทั่วไป ที่มาทำธุระส่วนตัวหรือติดต่อธุรกิจ รวมทั้งสิ้น 60 โรงแรม การพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modelling (SEM) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนด กลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามข้อเสนอของ Schumacker & Lomax (1996) และ Hair et al. (2010) ที่นักสถิติ วิเคราะห์ตัวแปรพหุนิยมใช้ คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 10-20 ตัวอย่างต่อตัวแปรในการวิจัยหนึ่งตัว แปร (Schumacker & Lomax ,1996; Hair et al.,2010) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีตัวแปรที่สังเกต ได้ในแบบจำลอง 17 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจากการคำนวณดังกล่าว เป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเครื่องมือทางสถิติ Structural Equation Modelling (SEM) รวมทั้งสิ้น 170 - 340 ตัวอย่าง

**ตาราง 3.2** จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

| ลำดับที่ | แบ่งตามภูมิภาค        | จำนวนโรงแรม | จำนวนแบบสอบถาม | จำนวนตอบกลับ | คิดเป็นร้อยละ |
|----------|-----------------------|-------------|----------------|--------------|---------------|
| 1        | ภาคกลาง               | 24          | 137            | 114          | 83.21         |
| 2        | ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 3           | 15             | 15           | 100           |
| 3        | ภาคใต้                | 23          | 138            | 106          | 76.81         |
| 4        | ภาคเหนือ              | 10          | 50             | 36           | 72            |
| รวม      |                       | 60          | 340            | 271          | 79.70         |

จากตาราง 3.2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงแรม คือ กลุ่มของพนักงานในระดับผู้บริหาร หรือพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังโรงแรมจำนวนโรงแรมละ 5-6 ชุด ด้วยวิธีการจัดส่งทางไปรษณีย์และขอความร่วมมือให้ผู้ตอบแบบสอบถามดำเนินการส่งกลับพร้อมซองจดหมายปิดแสตมป์ที่ได้แนบไป เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งหมด 340 ชุด โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 271 ชุด คิดเป็นร้อยละ 79.70 ของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอในการวิจัย

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

#### 3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มุ่งเน้นรูปแบบของความสอดคล้องของโมเดลมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยโดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยจะทำการสำรวจกับพนักงานในระดับผู้บริหาร หรือพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว รวมทั้งสิ้น 340 ชุด ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการสังเคราะห์ วิเคราะห์แบบสอบถามจากการวิจัยอื่น และปรับคำถามให้สอดคล้องกับองค์ประกอบของการวิจัย โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

- (1) ศึกษาจากตำรา บทความ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- (2) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามให้เหมาะสมกับลักษณะตัวแปรที่ต้องการศึกษา
- (3) ทำการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 7 ส่วนได้แก่
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ทำงานในฝ่ายหรือแผนก และระยะเวลาการทำงาน โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)
  - ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ประกอบด้วย ด้าน การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน (Operational and Staff Preparedness) ด้านการรับรองด้านความปลอดภัย (Ensuring a Safe Experience) ด้านการสร้างควมไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Rebuilding Trust & Confidence) และการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (Implementing Enabling Policies)
  - ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการประกอบด้วย ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านการจัดการพนักงาน (Staffing) ด้านการนำองค์กร (Leading) และด้านการควบคุม (Controlling)
  - ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ด้านความมีนวัตกรรม (Innovativeness) ด้านความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ด้านการแข่งขันเชิงรุก (Competitive Aggressive)
  - ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ด้านการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) และด้านการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

- ส่วนที่ 6 คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ด้านทางการเงิน (Financial Performance) และที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non- financial Performance)

- ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

โดยข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาจะมีลักษณะ เป็นคำถาม ปลายปิด (Closed-ended Response Question) ซึ่งผู้วิจัยประยุกต์จากงานวิจัยในส่วนที่ 1-6 สำหรับในส่วนที่ 7 เป็นคำถามปลายเปิด

**ตาราง 3.3** ข้อคำถามของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

| ตัวแปร                                        | มิติการวัด                                                                                                                                                              | จำนวน  |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| มาตรฐานความปลอดภัยด้าน<br>สุขอนามัย           | 1. ด้านการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน<br>และพนักงาน<br>2. ด้านการรับรองด้านความปลอดภัย<br>3. ด้านการสร้างควมไว้วางใจและความเชื่อมั่น<br>4. ด้านการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด | 12 ข้อ |
| กระบวนการจัดการ                               | 1. การวางแผน<br>2. การจัดองค์กร<br>3. การนำองค์กร<br>4. การจัดการพนักงาน<br>5. การควบคุม                                                                                | 15 ข้อ |
| คุณลักษณะความเป็น<br>ผู้ประกอบการ             | 1. ด้านความมีนวัตกรรม<br>2. ด้านความกล้าเสี่ยง<br>3. ด้านการแข่งขันเชิงรุก                                                                                              | 9 ข้อ  |
| การสร้างรายได้เปรียบใน<br>การแข่งขันของธุรกิจ | 1. การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง<br>2. การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน<br>3. การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม                                                        | 9 ข้อ  |
| ผลการดำเนินงานของธุรกิจ<br>โรงแรม             | 1. ด้านการเงิน<br>2. ด้านที่ไม่ใช่การเงิน                                                                                                                               | 8 ข้อ  |

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนสำหรับข้อความระดับความคิดเห็นโดยใช้มาตรวัดแบบการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้ค่าเฉลี่ยแบบช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

|                      |            |   |       |
|----------------------|------------|---|-------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง    | ระดับคะแนน | 5 | คะแนน |
| เห็นด้วยมาก          | ระดับคะแนน | 4 | คะแนน |
| เห็นด้วยปานกลาง      | ระดับคะแนน | 3 | คะแนน |
| เห็นด้วยน้อย         | ระดับคะแนน | 2 | คะแนน |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ระดับคะแนน | 1 | คะแนน |

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของมาตรวัดประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้ค่าเฉลี่ยแบบแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) แบ่งออกเป็น 5 ระดับชั้น (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังต่อไปนี้

|             |         |                    |
|-------------|---------|--------------------|
| 4.21 - 5.00 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด  |
| 3.41 - 4.20 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก        |
| 2.61 - 3.40 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง    |
| 1.81 - 2.60 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย       |
| 1.00 - 1.80 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

3.2.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจนสอดคล้องและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ดังนี้

3.2.2.1 การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องรวม 5 ท่าน ทำการพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา และความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา จากนั้นนำคะแนนประเมินมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด (วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, 2561) โดยกำหนดคะแนนแทนค่าของคำตอบไว้ ดังนี้

+ 1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามของตัวแปร

0 หมายถึง ไม่แน่ใจคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามของตัวแปร

- 1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามของตัวแปร

เมื่อได้รับแบบประเมินจะนำมาหาค่าความสอดคล้อง โดยนำมาหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of Consistency : IOC) ตามสูตร

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

โดย IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนประเมินความสอดคล้อง

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจแบบสอบถาม

โดยกำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่า IOC  $\geq 0.50$  หมายความว่า คำถามตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า IOC  $< 0.50$  หมายความว่า คำถามไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพิจารณาคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญในการขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาจากการเป็นผู้มีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง หรือมากกว่าหนึ่งข้อ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงแรม
2. เป็นผู้มีการประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในด้านที่เชี่ยวชาญอย่างน้อย 5 ปี
3. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านสถิติที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาครั้งนี้
4. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และรู้จักซึ่งถึงเรื่องที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา
5. เป็นผู้มีการเผยแพร่เอกสารหรือผลงานเกี่ยวกับด้านที่เชี่ยวชาญอย่างน้อย 1 เรื่อง

ตาราง 3.4 ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ยของแบบสอบถาม

| ตัวแปร                                              | หัวข้อคำถาม                                          | จำนวน | ค่าดัชนีความ<br>สอดคล้องโดยเฉลี่ย<br>(IOC) |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------|
| มาตรฐานความ<br>ปลอดภัยด้าน<br>สุขอนามัย             | 1.ด้านการเตรียมความพร้อมในการ<br>ดำเนินงานและพนักงาน | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 2.ด้านการรับรองด้านความปลอดภัย                       | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 3.ด้านการสร้างความไว้วางใจและ<br>ความเชื่อมั่น       | 3 ข้อ | 0.93                                       |
|                                                     | 4.การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด                             | 3 ข้อ | 0.93                                       |
| กระบวนการจัดการ                                     | 1.การวางแผน                                          | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 2.การจัดองค์กร                                       | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 3.การนำองค์กร                                        | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 4.การจัดการพนักงาน                                   | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 5.การควบคุม                                          | 3 ข้อ | 1.00                                       |
| คุณลักษณะความ<br>เป็นผู้ประกอบการ                   | 1.ด้านความมีนวัตกรรม                                 | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 2.ด้านความกล้าเสี่ยง                                 | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 3.ด้านการแข่งขันเชิงรุก                              | 3 ข้อ | 0.86                                       |
| การสร้าง ความ<br>ได้เปรียบในการ<br>แข่งขันของธุรกิจ | 1.การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง                      | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 2.การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน                       | 3 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 3.การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาด<br>เฉพาะกลุ่ม         | 3 ข้อ | 1.00                                       |
| ผลการดำเนินงาน<br>ของธุรกิจโรงแรม                   | 1.ด้านการเงิน                                        | 4 ข้อ | 1.00                                       |
|                                                     | 2.ด้านที่ไม่ใช่การเงิน                               | 4 ข้อ | 0.95                                       |

จากตาราง 3.4 ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
คุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน พบว่า  
ความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถามจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.86 ถึง 1.00 ซึ่งมากกว่า

0.50 จึงถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ของการศึกษา และมีความตรงเชิงเนื้อหา (Kline, 2011) โดยผู้วิจัยทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) โดยแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามได้

3.2.2.2 การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจวัดความเชื่อมั่น หรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้รับมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปทดลองกับกลุ่มทดลองที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 คน โดยข้อคำถามต้องมีค่า  $\alpha$  ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2554) จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น

สูตร

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ

$\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

K แทน จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนในแต่ละข้อ

$S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ตาราง 3.5 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามกับกลุ่มทดลองที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

| ตัวแปร                     | หัวข้อคำถาม                                          | จำนวน | ค่าดัชนีความ<br>สอดคล้องโดยเฉลี่ย<br>( $\alpha$ ) |
|----------------------------|------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------|
| มาตรฐานความ<br>ปลอดภัยด้าน | 1.ด้านการเตรียมความพร้อมใน<br>การดำเนินงานและพนักงาน | 3 ข้อ | 0.830                                             |
| สุขอนามัย                  | 2.ด้านการรับรองด้านความ<br>ปลอดภัย                   | 3 ข้อ | 0.788                                             |

ตาราง 3.5 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามกับกลุ่มทดลองที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

| ตัวแปร                                            | หัวข้อคำถาม                                    | จำนวน | ค่าดัชนีความ<br>สอดคล้องโดยเฉลี่ย<br>( $\alpha$ ) |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------|
| มาตรฐานความ<br>ปลอดภัยด้าน<br>สุขอนามัย (ต่อ)     | 3.ด้านการสร้างความไว้วางใจ<br>และความเชื่อมั่น | 3 ข้อ | 0.841                                             |
|                                                   | 4.ด้านการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด                   | 3 ข้อ | 0.877                                             |
| กระบวนการจัดการ                                   | 1.การวางแผน                                    | 3 ข้อ | 0.833                                             |
|                                                   | 2.การจัดองค์กร                                 | 3 ข้อ | 0.826                                             |
|                                                   | 3.การนำองค์กร                                  | 3 ข้อ | 0.818                                             |
|                                                   | 4.การจัดการพนักงาน                             | 3 ข้อ | 0.794                                             |
|                                                   | 5.การควบคุม                                    | 3 ข้อ | 0.850                                             |
| คุณลักษณะความ<br>เป็นผู้ประกอบการ                 | 1.ด้านความมีนวัตกรรม                           | 3 ข้อ | 0.824                                             |
|                                                   | 2.ด้านความกล้าเสี่ยง                           | 3 ข้อ | 0.757                                             |
|                                                   | 3.ด้านการแข่งขันเชิงรุก                        | 3 ข้อ | 0.831                                             |
| การสร้างควม<br>ได้เปรียบในการ<br>แข่งขันของธุรกิจ | 1.การใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง                     | 3 ข้อ | 0.867                                             |
|                                                   | 2.การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน                 | 3 ข้อ | 0.893                                             |
|                                                   | 3.การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาด<br>เฉพาะกลุ่ม   | 3 ข้อ | 0.868                                             |
|                                                   |                                                |       |                                                   |
| ผลการดำเนินงาน<br>ของธุรกิจโรงแรม                 | 1.ด้านการเงิน                                  | 4 ข้อ | 0.938                                             |
|                                                   | 2.ด้านที่ไม่ใช่การเงิน                         | 4 ข้อ | 0.923                                             |

จากตาราง 3.5 ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของคำถาม พบว่า ค่าความ  
เชื่อมั่นของตัวแปรที่สังเกตได้จำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.757 ถึง 0.938 ซึ่งมากกว่า 0.70 (กัลยา วา  
ณิชย์บัญชา, 2554) ถือค่าของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามงานวิจัยนี้ ข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรมี  
ความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

3.2.2.3 การทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพ  
ของเครื่องมือการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis:

CFA) ของตัวแปรทั้ง 5 ประกอบด้วย มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างครบถ้วน ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และมีขั้นตอนของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Sources) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) เป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงานในระดับผู้บริหารหรือพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว รวมทั้งสิ้น 60 แห่ง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ดังนั้นจึงเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งหมด 340 ชุด ทำการเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลา 2 เดือนในช่วงระยะเวลาเดือน มีนาคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือน เมษายน พ.ศ. 2567 ดำเนินการเก็บรวบรวม และติดตามข้อมูลกลับคืนตามที่กำหนด

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาจากหนังสือ ตำรา เอกสาร วารสาร และบทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย ภาคนิพนธ์ สารนิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ วิทยานิพนธ์ และการสืบค้นจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในและต่างประเทศ

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้การวิจัยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) โดยการค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารงานวิจัย และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อให้ได้รับความรู้ในการจัดทำวิจัยในธุรกิจโรงแรมเพื่อนำมาพัฒนา และกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุ ได้แก่ มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตัวแปรตามได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว เพื่อทดสอบตัวแบบความสอดคล้องของโมเดลระหว่างตัวแปรดังกล่าวข้างต้น

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม จาก การสังเคราะห์ และพัฒนาข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สำหรับการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพ ด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และดำเนินการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out) จำนวน 30 ราย ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยให้เหมาะสมทั้งการจัดรูปแบบเอกสารและดำเนินการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่มีความใกล้เคียง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเชื่อถือได้จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาให้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการจัดเก็บ และรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงานในระดับผู้บริหาร หรือพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว รวมทั้งสิ้น 60 แห่ง ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการแจกแบบสอบถามไปยังโรงแรมละ 5-6 ชุดด้วยวิธีการจัดส่งทางไปรษณีย์ โดยมีหนังสือของมหาวิทยาลัยถึงผู้บริหารธุรกิจโรงแรมเพื่อขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งได้เขียนรายละเอียดเพิ่มเติมผ่านผู้จัดการของโรงแรมในการมอบหมายให้คัดเลือกผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป หรือพนักงานในระดับหัวหน้าแผนก/ฝ่าย เป็นผู้แทนตอบแบบสอบถาม ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานของโรงแรมเป็นอย่างดี

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคทางสถิติด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานด้วยการประเมินแบบจำลองการวัดเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรและการตรวจสอบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และโครงสร้างของแบบจำลอง Structural Equation Modeling (SEM) โดยใช้โปรแกรม AMOS

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับการตอบกลับมาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบรายละเอียดของการตอบแบบสอบถามแต่ละชุด เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับจากการแบบสอบถามมีความถูกต้องสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.4.2 ลงรหัส (Coding) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาทำการลงรหัสตามที่กำหนดไว้

3.4.3 ประมวลผล (Processing) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสเรียบร้อยแล้วมาทำการบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows และทำการคำนวณทางสถิติ

3.4.4 ใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าได้โดยตรงแต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปรสังเกต (Observed Variables) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว โดยตัวแปรแฝงแทนด้วยสัญลักษณ์รูปวงรี และตัวแปรสังเกตแทนด้วยสัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยม การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม AMOS ของการศึกษานี้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

ขั้นที่ 1 กำหนดตัวแปรและวาดโมเดลองค์ประกอบความสัมพันธ์ (Mode specification) ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed Variables) และตัวแปรแฝง (Latent Variables) ที่มีหลักการมาจากการทบทวนวรรณกรรมและได้นำมาพัฒนา เพื่อบอกถึงโครงสร้างของโมเดลที่ต้องการศึกษา

ขั้นที่ 2 เชื่อมข้อมูลตัวแปรที่บันทึกในโปรแกรม SPSS ไว้ก่อนแล้วนำเข้าไปสู่โปรแกรม AMOS เพื่อให้ตัวแปรอิสระในโมเดลมีค่าตัวเลขเพื่อการวิเคราะห์

ขั้นที่ 3 เลือกสถิติที่ต้องการให้โปรแกรมวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ในการรายงานผลการวิเคราะห์ โดยเลือกสถิติที่ต้องวิเคราะห์จากเมนู Analysis Properties หัวข้อ Estimation (เลือก Maximum Likelihood), Bias (เลือก Unbiased), Output (เลือก Maximization History Standardized Estimates, Squared Multiple Correlations, Sample Moments, Modification Indices และอื่น ๆ)

ขั้นที่ 4 ดำเนินการให้โปรแกรม Amos วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

(1) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor) เนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงไว้ก่อน

(2) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีขั้นตอน 2 ส่วน คือ

#### (2.1) การประมาณค่าพารามิเตอร์

(2.1.1) การกำหนดข้อมูลเฉพาะโมเดล (Specification of the Model) เป็นการศึกษาว่าตัวแปรใดที่มีความสัมพันธ์ทางตรง ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Addictive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Cause Relationship) หรือความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Model) ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables)

(2.1.2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the Model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎที (T-Rule) คือจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง (df เท่ากับหรือมากกว่า 0) หรือหากต้องการให้จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าน้อยกว่าจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ควรมีตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปรเป็นอย่างน้อย

(2.1.3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation of the Model) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประมาณค่าโดยวิธี Maximum Likelihood (ML) ที่เป็นวิธีที่แพร่หลายมากที่สุด วิธีนี้ใช้ฟังก์ชันความกลมกลืนที่ไม่ใช่ฟังก์ชันแบบเส้นตรง แต่เป็นฟังก์ชันที่บอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน และความแปรปรวนร่วมที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ถูกสร้างขึ้นจากพารามิเตอร์ที่ประมาณได้จากโมเดลที่เป็นสมมติฐาน ค่าประมาณของพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML มีความคงเส้นคงวา (Consistency) มีประสิทธิภาพและความเป็นอิสระจากมาตรวัดการแจกแจงสุ่มของค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้โดยวิธี ML เป็นแบบปกติ และความแข็งแกร่งของค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์ การใช้โปรแกรม AMOS นิยมเลือกใช้วิธีการประมาณการแบบ Maximum Likelihood (ML) เนื่องจากเป็นวิธีการที่พยายามทดสอบว่า ชุดข้อมูลตัวแปร

ที่ได้จากการสังเกตนั้นสามารถนำมาสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์ได้หรือไม่ โดยการหาค่าประมาณการเปรียบเทียบเมทริกซ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ได้จากการคำนวณกับเมทริกซ์ที่ได้จากการสังเกต และมีการปรับค่าให้ใกล้เคียงกันมากที่สุด นอกจากนี้ยังกำหนดให้ข้อมูลตัวอย่างที่เก็บได้ต้องมีการกระจายแบบปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normal Distribution) (Arbuckle, 2013; Kline, 2011) การเลือกวิธี Maximum likelihood (ML) ในการวิเคราะห์หาค่าสถิติที่สำคัญ ได้แก่ ค่าไคสแควร์ ค่าพารามิเตอร์ของโมเดล ค่าน้ำหนักของตัวแปร ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวนของตัวแปรในโมเดล เป็นต้น

(2.2) การตรวจสอบความสอดคล้องกลไกของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผู้วิจัยได้ใช้ตารางสถิติ 3 กลุ่ม (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560) ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 กลุ่ม Estimates เป็นกลุ่มที่รวบรวมค่าสถิติทั่วไปที่จะใช้ในการอธิบายค่าต่าง ๆ ของโมเดล โดยใช้ค่าสถิติค่าความสัมพันธ์และน้ำหนักความสัมพันธ์จากตาราง Regression Weight ที่หากค่า  $p < 0.05$  แสดงว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่หากค่า  $p > 0.05$  แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตาราง Standardized Regression Weight เพื่อทราบค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรและระหว่างตัวแปร

- กลุ่มที่ 2 กลุ่ม Modification Indices เป็นกลุ่มที่แสดงค่า MI จากตาราง Covariances เพื่อปรับแต่งองค์ประกอบให้ผ่านเกณฑ์และสอดคล้องกลไกกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแนวทางการปรับแต่งองค์ประกอบดำเนินการจากคู่ที่โปรแกรมพบว่าค่าความคลาดเคลื่อนมากที่สุดทีละคู่ก่อน แล้วสังเคราะห์ใหม่ ถ้าองค์ประกอบยังไม่ผ่านเกณฑ์อีกจะปรับแต่งจากคู่ที่มีความคลาดเคลื่อนรองลงมาไปตามลำดับ ซึ่งวิธีการปรับแต่งองค์ประกอบให้สอดคล้องกลไกกับข้อมูลเชิงประจักษ์มี 3 วิธี ได้แก่ 1) วิธีตัดตัวแปรบางตัวออกไป โดยเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) น้อยออกไป 2) วิธียุบรวมตัวแปร โดยเลือกรวมตัวแปรที่มีค่า MI สูง ๆ แล้วสร้างตัวแปรใหม่แทน 3) วิธีการเชื่อมเส้นลูกศร โดยเพิ่มเส้นลูกศรแบบสองหัวเชื่อมระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนคู่ที่มีค่า MI มากที่สุด เพราะการเพิ่มลูกศรจะทำให้ค่าพารามิเตอร์เพิ่มขึ้นและทำให้ค่า df ลดลง เมื่อค่า df ลดลงจะทำให้ค่าสถิติดีขึ้น

- กลุ่มที่ 3 กลุ่ม Model Fit เป็นกลุ่มที่แสดงค่าสถิติต่าง ๆ เพื่อนำมาพิจารณาว่าโมเดลผ่านเกณฑ์หรือไม่ และเป็นการทดสอบความสอดคล้องกลไกของ

โมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเป็นการพิจารณาจากค่าดัชนีทดสอบความเหมาะสมของโมเดล (Model Fit) เพื่อเป็นการชี้ว่าโมเดลนั้นๆ มีความน่าเชื่อถือเพียงใด

สถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ใช้พิจารณาโมเดลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หากค่าสถิติที่คำนวณได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ต้องปรับโมเดลใหม่ โดยต้องอาศัยเหตุผลทางทฤษฎีและค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model Modification Indices) ที่เป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัว ทำการปรับโมเดลจนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นที่ 5 ผู้วิจัยทำการปรับโมเดลใหม่ (Re-Specified Model) หากผลการวิเคราะห์ได้แสดงถึงการไม่ยอมรับโมเดล ทำการปรับโมเดลตามคำแนะนำของค่า MI (Modifications Indices) จากนั้นได้ดำเนินการให้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์ใหม่อีกครั้งจนกระทั่งผลการวิเคราะห์เป็นที่ยอมรับ

ขั้นที่ 6 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ มาสรุปเป็นแบบจำลองทางสถิติ เพื่อเป็นการยืนยันแบบจำลองที่ค้นพบและนำมาใช้ร่วมกับการอภิปรายผล

ขั้นที่ 7 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสรุปและอธิบายเนื้อหาสาระสำคัญให้มีความครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา คำถามในการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ตามหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ เพื่อให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ผู้วิจัยนำมาใช้ในการอธิบายหรือบรรยายคุณสมบัติ หรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูล และตัวแปรที่ทำการศึกษาตามปัจจัยด้านคุณลักษณะของแต่ละกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ทำงานเป็นผู้บริหารในระดับใด และระยะเวลาการทำงาน ใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.5.1.2 การวิเคราะห์ตัวแปรที่ทำการศึกษา จำนวน 5 ตัวแปร มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ความเบ้ (Skewness/SK) ความโด่ง (Kurtosis/KU) เพื่อนำมาใช้อธิบายและบรรยายถึงลักษณะ การแจกแจงและการกระจายตัวแปร และทำการทดสอบความเบ้และความโด่งด้วยสถิติทดสอบ Z (Z-Test) เพื่อทดสอบว่ามีความแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ โดยหาก SK มีค่าเท่ากับ 0 ( $SK = 0$ ) แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ หาก SK มีค่าเป็นลบ ( $SK < 0$ ) แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งลักษณะเบ้ซ้าย และหาก SK มีค่าเป็นบวก ( $SK > 0$ ) แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นลักษณะเบ้ขวา และหากค่าเฉลี่ย KU มีค่าเท่ากับ 3 ( $KU = 3$ ) แสดงว่าเป็นโค้งแจกแจงปกติแบบ Mesokurtic หรือโค้งการแจกแจงความถี่ที่มีขนาดความสูงปานกลาง หากค่าเฉลี่ย KU มีค่ามากกว่า 3 ( $KU > 3$ ) แสดงว่าเป็นโค้งแจกแจงแบบ Leptokurtic หรือโค้งการแจกแจงความถี่ที่มีขนาดสูงโด่ง และหากค่าเฉลี่ย KU มีค่าน้อยกว่า 3 ( $KU < 3$ ) แสดงว่าเป็นโค้งแจกแจงแบบ Platykurtic หรือโค้งการแจกแจงความถี่ที่มีขนาดเตี้ย (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545)

3.5.1.3 สถิติตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล ด้วยการหาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และพิจารณาค่าความเหมาะสมดังนี้ (Hair et al., 2010)

|                       |                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------|
| ค่า KMO 0.80          | หมายถึง เหมาะสมที่วิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก     |
| ค่า KMO 0.71 – 0.90   | หมายถึง เหมาะสมที่วิเคราะห์องค์ประกอบดี        |
| ค่า KMO 0.60 – 0.69   | หมายถึง เหมาะสมที่วิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง   |
| ค่า KMO 0.50 – 0.59   | หมายถึง เหมาะสมที่วิเคราะห์องค์ประกอบน้อย      |
| ค่า KMO น้อยกว่า 0.50 | หมายถึง ไม่เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ |

3.5.1.4 ค่าทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต (Bartlett's test of sphericity) ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

$H_0$  : ตัวแปรต่างๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน

การวิเคราะห์ Bartlett's test of sphericity ถ้าปฏิเสธ  $H_0$  หมายความว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน สามารถนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้

3.5.1.5 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) หมายถึง ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ส่วนการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ Hair et al., (2010) ได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนกลุ่มตัวอย่างกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3.5.2 สถิติอนุมาน (Inference Statistic) เป็นการนำผลข้อมูลที่เก็บมาได้จากกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ไปใช้อ้างอิง และอธิบายถึงกลุ่มประชากร (Population) ทั้งหมด การบรรยายหรือสรุปผลจะใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability) มาทดสอบสมมติฐาน (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษา ดังนี้

3.5.2.1 การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งจะทำให้ทราบถึงทิศทางและขนาดของความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์แบบจำลองบุปผยัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0 แสดงว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม หากมีค่าอยู่ระหว่าง - 1 ถึง 1 แสดงว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยหากมีค่าเป็นลบ หมายถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน แต่หากมีค่าเป็นบวก มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไว้ดังนี้ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2551)

ค่าเฉลี่ย 0.91 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ย 0.71 - 0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าเฉลี่ย 0.51 - 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 0.31 - 0.50 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ย 0.01 - 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

3.5.3 สถิติการวิเคราะห์การสร้างแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นการวิเคราะห์ประเภทอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม วิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้ทั้งตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต รวมถึงการทดสอบความสัมพันธ์และความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยตามสมมติฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง (Construct Validity) ของ Kline (2011); Byrne (2001) ตั้งข้อสังเกตของการตัดสินใจว่า ดัชนีใดที่ได้รับการยอมรับจากการประเมินความเหมาะสมต่างๆ แสดงในตาราง 3.6

**ตาราง 3.6** เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล

| Fit Index                          | Criteria     | อ้างอิง             |
|------------------------------------|--------------|---------------------|
| Chi –Square                        | $P \geq 0.5$ | (Kline. 2011)       |
| Chi –Square/df                     | $< 2-3$      | (Kline. 2011)       |
| ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง          | $> 0.90$     | (Schumacker & Lomax |
| Tucker-Lewis Index (TLI)           |              | 2004)               |
| ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน           | $> 0.90$     | (Byrne. 2001)       |
| Goodness of Fit Index (GFI)        |              |                     |
| ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเซเกนซ์     | $> 0.90$     | (Byrne. 2001)       |
| Normed Fit Index (NFI)             |              |                     |
| ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ     | $> 0.90$     | (Byrne. 2001)       |
| Comparative Fit Index (CFI)        |              |                     |
| ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของ      | $< 0.08$     | (Byrne. 2001)       |
| ความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ           |              |                     |
| Root Mean Square Error             |              |                     |
| Approximation (RMSEA)              |              |                     |
| ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ย | $< 0.05$     | (Byrne. 2001)       |
| ของส่วนที่เหลือ Root Mean          |              |                     |
| Square Residua (RMR)               |              |                     |

อ้างอิง : Byrne (2001), Schumacker and Lomax (2004) and Kline (2011)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันดังแสดงในตาราง 3.7 และ 3.8

ตาราง 3.7 สัญลักษณ์และความหมายในทางสถิติ

| สัญลักษณ์ทางสถิติ | ความหมาย                                                                                                                        |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\bar{X}$         | ค่าเฉลี่ย (Mean)                                                                                                                |
| S.D.              | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)                                                                                    |
| $\alpha$          | ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของ Cronbach                                                                                           |
| CR                | ค่าความเที่ยงคอมโพสิต                                                                                                           |
| *                 | ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01                                                                                                    |
| AVE               | ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย                                                                                                  |
| $\sqrt{AVE}$      | รากที่สองของค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย                                                                                      |
| T-value           | ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t                                                                                               |
| P-value           | ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐานและเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level) |
| SE                | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน                                                                                                       |
| b                 | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ                                                                                                            |
| B                 | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)                                                            |
| $\lambda$         | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading)                                                                                    |
| SKEW              | ค่าสัมประสิทธิ์ความเบ้ (Skewness)                                                                                               |
| KU                | ค่าสัมประสิทธิ์ความโด่ง (Kurtosis)                                                                                              |

ตาราง 3.7 สัญลักษณ์และความหมายในทางสถิติ (ต่อ)

| สัญลักษณ์ทางสถิติ | ความหมาย                                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| r                 | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)    |
| CV                | ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)                                    |
| $\rho_c$          | ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)                                      |
| $\rho_v$          | ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)                            |
| TE                | ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)                                                         |
| IE                | ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)                                                  |
| DE                | ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)                                                     |
| $\chi^2$          | ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)                            |
| TLI               | ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis Index)                              |
| GFI               | ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)                                      |
| NFI               | ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index)                                        |
| RMSEA             | ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation) |
| RMR               | ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual)             |
| P                 | ระดับนัยสำคัญทางสถิติ                                                                  |
| n                 | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                                                                     |
| df                | ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)                                               |
| R <sup>2</sup>    | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Coefficient of Determination)                         |

ตาราง 3.8 สัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนตัวแปร

| สัญลักษณ์<br>ทางสถิติ | ความหมาย                                                                           |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| SHA                   | มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Safety & Health Administration Standards)         |
| POS LC                | กระบวนการจัดการ (Management Processes)                                             |
| ENT                   | คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Characteristics)                   |
| COMP                  | การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)                           |
| PERF                  | ผลการดำเนินงาน (Firm Performance)                                                  |
| OSP                   | การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน<br>(Operational and Staff preparedness) |
| ESE                   | การรับรองด้านความปลอดภัย (Ensuring a safe experience)                              |
| RTC                   | การสร้างควมไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Rebuilding trust & confidence)                |
| IEP                   | การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (Implementing Enabling Policies)                            |
| PLAN                  | การวางแผน (Planning)                                                               |
| ORG                   | การจัดองค์กร (Organizing)                                                          |
| STAF                  | การจัดการพนักงาน (Staffing)                                                        |
| LEAD                  | การนำองค์กร (Leading)                                                              |
| CONT                  | การควบคุม (Controlling)                                                            |
| INNO                  | ความมีนวัตกรรม (Innovativeness)                                                    |
| RISK                  | ความกล้าเสี่ยง (Risk taking)                                                       |
| COMA                  | การแข่งขันเชิงรุก (Competitive Aggressive)                                         |
| DIFF                  | การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)                           |
| COST                  | การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)                            |
| FOCU                  | การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)                            |
| FINA                  | ด้านการเงิน (Financial Performance)                                                |
| NONF                  | ด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-financial Performance)                                   |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ เรื่อง บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปร ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ตอนที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ด้วยแบบเชิงโครงสร้าง (SEM) ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลก่อนการนำตัวแปรไปวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง และผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต และตัวแปรวัด

ตอนที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลสมการ

ตอนที่ 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน และความสอดคล้องของสมการโครงสร้าง

#### 4.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออธิบายลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับผู้บริหาร และประสบการณ์การทำงาน รายละเอียด ดังนี้

**ตาราง 4.1** ผลวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านเพศ

| เพศ        | จำนวน (คน) | ร้อยละ     |
|------------|------------|------------|
| ชาย        | 105        | 38.70      |
| หญิง       | 166        | 61.30      |
| <b>รวม</b> | <b>271</b> | <b>100</b> |

จากตาราง 4.1 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและหัวหน้างานของธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงมีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 และเป็นเพศชาย 105 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70

**ตาราง 4.2** ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านอายุ

| อายุ          | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|---------------|------------|---------------|
| ต่ำกว่า 45 ปี | 80         | 29.50         |
| 45-50 ปี      | 157        | 57.90         |
| 51-55 ปี      | 23         | 8.50          |
| 55 ปีขึ้นไป   | 11         | 4.10          |
| <b>รวม</b>    | <b>271</b> | <b>100.00</b> |

จากตาราง 4.2 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและหัวหน้างานของธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 45-50 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 รองลงมาเป็นช่วงอายุต่ำกว่า

45 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 ช่วงอายุ 51-55 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 และช่วงอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10

**ตาราง 4.3** ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา    | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|------------------|------------|---------------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 13         | 4.80          |
| ปริญญาตรี        | 184        | 67.90         |
| ปริญญาโท         | 73         | 26.90         |
| ปริญญาเอก        | 1          | 0.40          |
| <b>รวม</b>       | <b>271</b> | <b>100.00</b> |

จากตาราง 4.3 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและหัวหน้างานของธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 67.90 รองลงมาจบการศึกษาศึกษา ระดับปริญญาโทจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 26.90 จบระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 ตามลำดับ

**ตาราง 4.4** ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านระดับผู้บริหาร

| ระดับผู้บริหาร | จำนวน      | ร้อยละ        |
|----------------|------------|---------------|
| หัวหน้างาน     | 254        | 93.70         |
| ผู้บริหาร      | 17         | 6.30          |
| <b>รวม</b>     | <b>271</b> | <b>100.00</b> |

จากตาราง 4.4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและหัวหน้างานของธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างาน จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 93.70 ส่วนผู้บริหาร จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ ด้านประสบการณ์

| ประสบการณ์          | จำนวน      | ร้อยละ     |
|---------------------|------------|------------|
| ต่ำกว่า 5 ปี        | 31         | 11.40      |
| 5-10 ปี             | 96         | 35.40      |
| 11-15 ปี            | 113        | 41.70      |
| มากกว่า 16 ปีขึ้นไป | 31         | 11.40      |
| <b>รวม</b>          | <b>271</b> | <b>100</b> |

จากตาราง 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและหัวหน้างานของธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ระยะเวลา 11-15 ปี มากที่สุด จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 41.70 รองลงมา มีประสบการณ์ระยะเวลา 5-10 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 และมีประสบการณ์ระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40 ประสบการณ์ระยะเวลามากกว่า 16 ปีขึ้นไปจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) นำมาแปลผลและจัดอันดับ กำหนดคะแนนระดับความคิดเห็นมีความหมายในการประเมินผลโดยการหาค่าเฉลี่ย แบ่งออกเป็น 5 ระดับชั้น (Best, 1997) ดังต่อไปนี้

4.21 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

3.41 - 4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก

2.61 - 3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

1.81 - 2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1.00 - 1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

4.1.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัย ด้านสุขอนามัยประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน และพนักงาน ด้านการรับรองด้านความปลอดภัย ด้านการสร้างควมไว้วางใจและความเชื่อมั่น และด้านการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด สามารถแสดงผลตาราง 4.6 - 4.10

**ตาราง 4.6** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

| มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย                | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | อันดับ |
|------------------------------------------------|-----------|------|-----------|--------|
| ด้านการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน | 4.42      | 0.59 | มากที่สุด | 1      |
| ด้านการรับรองด้านความปลอดภัย                   | 4.30      | 0.67 | มากที่สุด | 4      |
| ด้านการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น       | 4.34      | 0.68 | มากที่สุด | 2      |
| การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด                         | 4.31      | 0.63 | มากที่สุด | 3      |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ภาพรวม ของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย มากที่สุด คือ ด้านการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน ( $\bar{X} = 4.42$  S.D. = 0.59) รองลงมาคือ ด้านการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น ( $\bar{X} = 4.34$  S.D. = 0.68) ด้านการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.63) และด้านการรับรองด้านความปลอดภัย ( $\bar{X} = 4.30$  S.D. = 0.67) ส่วนการวิเคราะห์รายด้านแสดงในตาราง 4.7 – 4.10

**ตาราง 4.7** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยด้านการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน

| มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย                                                                      | ระดับความคิดเห็น |           |            |             |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------|-------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                                                      | 1                | 2         | 3          | 4           | 5            |           |      |           |       |
| ด้านการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน                                                       |                  |           |            |             |              |           |      |           |       |
| 1. องค์กรของท่านมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการบริการด้านความปลอดภัยด้านสุขอนามัย | -                | 2<br>0.7% | 12<br>4.4% | 93<br>34.3% | 164<br>60.5% | 4.55      | 0.61 | มากที่สุด | 1     |

**ตาราง 4.7** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานความปลอดภัย  
ด้านสุขอนามัยด้านการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน (ต่อ)

| มาตรฐานความปลอดภัย<br>ด้านสุขอนามัย                                                                                                                         |  | ระดับความคิดเห็น |            |            |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------|------------|------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| ด้านการเตรียมความ<br>พร้อมในการดำเนินงาน<br>และพนักงาน                                                                                                      |  | 1                | 2          | 3          | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 2. องค์กรของท่านมีการ<br>จัดพื้นที่ในการให้บริการ<br>และจัดเตรียมอุปกรณ์ที่<br>เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยด้านสุขอนามัย<br>เพื่อใช้ในการให้บริการแก่<br>ลูกค้า |  |                  |            |            |              |              |           |      |           |       |
|                                                                                                                                                             |  | -                | 6<br>2.2%  | 14<br>5.2% | 94<br>34.7%  | 157<br>57.9% | 4.48      | 0.69 | มากที่สุด | 2     |
| 3. องค์กรของท่านมีการ<br>เตรียมความพร้อม<br>เกี่ยวกับการสื่อสาร และ<br>ประชาสัมพันธ์ความปลอดภัยด้านสุขอนามัย<br>ในการให้บริการลูกค้า                        |  |                  |            |            |              |              |           |      |           |       |
|                                                                                                                                                             |  | 1<br>0.4%        | 12<br>4.4% | 22<br>8.1% | 122<br>45.0% | 114<br>42.1% | 4.24      | 0.81 | มากที่สุด | 3     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความ  
คิดเห็นภาพรวม ของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ด้านการเตรียมความพร้อมใน  
การดำเนินงานและพนักงาน มากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญ  
ในการบริการด้านความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ( $\bar{X} = 4.55$  S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ด้านการจัด  
พื้นที่ในการให้บริการ และจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อใช้ใน  
การให้บริการแก่ลูกค้า ( $\bar{X} = 4.48$  S.D. = 0.69) และด้านการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการสื่อสาร  
และประชาสัมพันธ์ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยในการให้บริการลูกค้า ( $\bar{X} = 4.24$  S.D. = 0.81)

**ตาราง 4.8** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานความปลอดภัย  
ด้านสุขอนามัยด้านการรับรองด้านความปลอดภัย

| มาตรฐานความปลอดภัย<br>ด้านสุขอนามัย                                                                           | ระดับความคิดเห็น |            |             |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                                                               | 1                | 2          | 3           | 4            | 5            |           |      |           |       |
| ด้านการรับรองด้านความปลอดภัย                                                                                  |                  |            |             |              |              |           |      |           |       |
| 1.องค์กรของท่านมีการทำความสะอาดพื้นที่บริเวณที่เสี่ยงต่อการสัมผัสสูง และพื้นที่สาธารณะอย่างสม่ำเสมอ           | -                | 14<br>5.2% | 17<br>6.3%  | 121<br>44.6% | 119<br>43.9% | 4.27      | 0.79 | มากที่สุด | 3     |
| 2. องค์กรของท่านมีการจำกัดผู้เข้าใช้บริการตามจุดต่างๆ อย่างเหมาะสม                                            | -                | 7<br>2.6%  | 28<br>10.3% | 111<br>41.0% | 125<br>46.1% | 4.31      | 0.75 | มากที่สุด | 2     |
| 3. พนักงานองค์กรของท่านใส่ใจกับการรักษาความสะอาด และมีการป้องกันตัวเองด้านสุขอนามัยตลอดระยะเวลาในการให้บริการ | -                | 6<br>2.2%  | 28<br>10.3% | 105<br>38.7% | 132<br>48.7% | 4.34      | 0.75 | มากที่สุด | 1     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ด้านการรับรองด้านความปลอดภัยมากที่สุดคือ ด้านพนักงานองค์กรใส่ใจกับการรักษาความสะอาด และมีการป้องกันตัวเองด้านสุขอนามัยตลอดระยะเวลาในการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.34$  S.D. = 0.75) รองลงมาคือ ด้านการจำกัดผู้เข้าใช้บริการตามจุดต่างๆ อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.75) และ ด้านการทำความสะอาดพื้นที่บริเวณที่เสี่ยงต่อการสัมผัสสูง และพื้นที่สาธารณะอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.79)

**ตาราง 4.9** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานความปลอดภัย  
ด้านสุขอนามัยด้านการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น

| มาตรฐานความปลอดภัย<br>ด้านสุขอนามัย                                                                         | ระดับความคิดเห็น |            |             |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                                                             | 1                | 2          | 3           | 4            | 5            |           |      |           |       |
| <b>ด้านการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น</b>                                                             |                  |            |             |              |              |           |      |           |       |
| 1.องค์กรของท่านมีการรักษามาตรฐานในการให้บริการและมาตรฐานในการรักษาความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ                    | -                | 7<br>2.6%  | 19<br>7.0%  | 107<br>39.5% | 138<br>50.9% | 4.39      | 0.73 | มากที่สุด | 1     |
| 2.องค์กรของท่านมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ถึงมาตรฐานการให้บริการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย | -                | 7<br>2.6%  | 27<br>10.0% | 113<br>41.7% | 124<br>45.8% | 4.31      | 0.75 | มากที่สุด | 3     |
| 3.องค์กรของท่านมีการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกปลอดภัยในด้านสุขอนามัย | -                | 16<br>5.9% | 10<br>3.7%  | 114<br>42.1% | 131<br>48.3% | 4.33      | 0.80 | มากที่สุด | 2     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ด้านการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นมากที่สุด คือด้านการรักษามาตรฐานในการให้บริการมาตรฐานในการรักษาความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.39$  S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกปลอดภัยในด้านสุขอนามัย ( $\bar{X} = 4.33$  S.D. = 0.80) และด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ถึงมาตรฐานการให้บริการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.75)

**ตาราง 4.10** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานความปลอดภัย  
ด้านสุขอนามัยด้านการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด

| มาตรฐานความปลอดภัย<br>ด้านสุขอนามัย                                                                                      | ระดับความคิดเห็น |            |            |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                                                                          | 1                | 2          | 3          | 4            | 5            |           |      |           |       |
| <b>ด้านการนำไปใช้เป็น<br/>ข้อกำหนด</b>                                                                                   |                  |            |            |              |              |           |      |           |       |
| 1.องค์กรของท่านมีการ<br>วางนโยบายและ<br>ข้อกำหนดต่างๆ ในการ<br>ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ<br>ความปลอดภัยและ<br>สุขอนามัย | -                | 11<br>4.1% | 17<br>6.3% | 120<br>44.3% | 123<br>45.4% | 4.31      | 0.76 | มากที่สุด | 2     |
| 2.องค์กรของท่านมีการ<br>ปรับปรุง และพัฒนาคู่มือ<br>การให้บริการโรงแรมใน<br>ด้านความปลอดภัยและ<br>สุขอนามัยอย่างสม่ำเสมอ  | -                | 1<br>0.4%  | 16<br>5.9% | 124<br>45.8% | 130<br>48.0% | 4.41      | 0.62 | มากที่สุด | 1     |
| 3.องค์กรของท่านมีการ<br>กำหนดอำนาจหน้าที่และ<br>บทบาทการดำเนินงาน<br>ของพนักงานในองค์กร<br>ตามนโยบายไว้อย่าง<br>ชัดเจน   | -                | 18<br>6.6% | 15<br>5.5% | 130<br>48.0% | 108<br>39.9% | 4.21      | 0.82 | มากที่สุด | 3     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความ  
คิดเห็นภาพรวม ของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย ด้านการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด  
มากที่สุด คือ การปรับปรุง และพัฒนาคู่มือการให้บริการโรงแรมในด้านความปลอดภัยและ  
สุขอนามัยอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.41$  S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ด้านการวางนโยบายและข้อกำหนด  
ต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและสุขอนามัย ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.76)  
และด้านการกำหนดอำนาจหน้าที่และบทบาทการดำเนินงานของพนักงานในองค์กรตามนโยบายไว้  
อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.21$  S.D. = 0.82)



**ตาราง 4.12** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการด้าน  
การวางแผน (ต่อ)

| กระบวนการจัดการ                                                                                                                                                                    | ระดับความคิดเห็น |           |            |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| การวางแผน                                                                                                                                                                          | 1                | 2         | 3          | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 2.องค์กรของท่านมีการ<br>กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน<br>ตามแผนเพื่อให้บุคลากร<br>เข้าใจในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้<br>บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน<br>และบรรลุวัตถุประสงค์ตาม<br>ภารกิจขององค์กร | -                | 6<br>2.2% | 16<br>5.9% | 131<br>48.3% | 118<br>43.5% | 4.33      | 0.68 | มากที่สุด | 2     |
| 3.องค์กรของท่านมีการ<br>วางแผนรายได้ ต้นทุน<br>ค่าใช้จ่าย เพื่อนำไป<br>คาดการณ์กำไรที่คาดหวัง<br>ขององค์กร                                                                         | -                | 4<br>1.5% | 20<br>7.4% | 136<br>50.2% | 111<br>41.0% | 4.31      | 0.67 | มากที่สุด | 3     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความ  
คิดเห็นภาพรวม ของกระบวนการจัดการ ด้านการวางแผน มากที่สุดคือ ด้านการกำหนด  
วัตถุประสงค์เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน งบประมาณ อัตรากำลังและระยะเวลาการดำเนินงานไว้อย่าง  
ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.44$  S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้  
บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ  
ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.33$  S.D. = 0.68) และด้านการวางแผนรายได้ ต้นทุนค่าใช้จ่าย เพื่อนำไป  
คาดการณ์กำไรที่คาดหวังขององค์กร ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.67)

**ตาราง 4.13** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ  
ด้านการจัดองค์กร

| กระบวนการจัดการ                                                                          | ระดับความคิดเห็น |   |           |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|-----------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| การจัดองค์กร                                                                             | 1                | 2 | 3         | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 1.องค์กรของท่านมีการ<br>มอบหมายหน้าที่ความ<br>รับผิดชอบตามสายบังคับ<br>บัญชาการที่ชัดเจน | -                | - | 7<br>2.6% | 121<br>44.6% | 143<br>52.8% | 4.50      | 0.55 | มากที่สุด | 2     |

**ตาราง 4.13** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ  
ด้านการจัดองค์กร (ต่อ)

| กระบวนการจัดการ                                                                                                                       | ระดับความคิดเห็น |           |            |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| การจัดองค์กร                                                                                                                          | 1                | 2         | 3          | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 2.องค์กรของท่านมีการจัด<br>แบ่งแยกหน่วยงานตามสาย<br>งานที่รับผิดชอบอย่าง<br>เหมาะสมชัดเจน และ<br>รวดเร็วต่อการประสานงาน<br>ระหว่างกัน | -                | 1<br>0.4% | 10<br>3.7% | 108<br>39.9% | 152<br>56.1% | 4.52      | 0.58 | มากที่สุด | 1     |
| 3.องค์กรของท่านมี<br>โครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัด<br>และคล่องตัว ส่งผลให้เกิด<br>ความสะดวกในการติดต่อ<br>ประสานงาน                      | 1<br>0.4%        | -         | 14<br>5.2% | 119<br>43.9% | 137<br>50.6% | 4.44      | 0.62 | มากที่สุด | 3     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความ  
คิดเห็นภาพรวม ของกระบวนการจัดการ ด้านการจัดองค์กร มากที่สุดคือ การจัดแบ่งแยกหน่วยงาน  
ตามสายงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสมชัดเจน และรวดเร็วต่อการประสานงานระหว่างกัน  
( $\bar{X} = 4.52$  S.D. = 0.58) รองลงมาคือ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาการ  
ที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.50$  S.D. = 0.55) และ โครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัดและคล่องตัว ส่งผลให้เกิดความ  
สะดวกในการติดต่อประสานงาน ( $\bar{X} = 4.44$  S.D. = 0.62)

**ตาราง 4.14** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการด้าน  
การจัดการพนักงาน

| กระบวนการจัดการ                                                                                                         | ระดับความคิดเห็น |   |           |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|-----------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| การจัดการพนักงาน                                                                                                        | 1                | 2 | 3         | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 1.องค์กรของท่านมีการ<br>คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน<br>ตรงกับความรู้ความสามารถ<br>และความเหมาะสมกับ<br>ตำแหน่งที่รับผิดชอบ | -                | - | 8<br>3.0% | 133<br>49.1% | 130<br>48.0% | 4.45      | 0.55 | มากที่สุด | 2     |

**ตาราง 4.14** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการด้าน  
การจัดการพนักงาน (ต่อ)

| กระบวนการจัดการ                                                                                          | ระดับความคิดเห็น |           |            |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| การจัดการพนักงาน                                                                                         | 1                | 2         | 3          | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 2.องค์กรของท่านให้<br>ความสำคัญกับการฝึกอบรม<br>การพัฒนาบุคลากรให้มี<br>ความเชี่ยวชาญในการ<br>ปฏิบัติงาน | -                | 1<br>0.4% | 7<br>2.6%  | 117<br>43.2% | 146<br>53.9% | 4.51      | 0.57 | มากที่สุด | 1     |
| 3.องค์กรของท่านมีการสร้าง<br>ขวัญ และกำลังใจให้กับ<br>บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ                               | 1<br>0.4%        | -         | 18<br>6.6% | 114<br>42.1% | 138<br>50.9% | 4.44      | 0.63 | มากที่สุด | 3     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความ  
คิดเห็นภาพรวม ของกระบวนการจัดการ ด้านการจัดการพนักงาน มากที่สุดคือ องค์กรให้  
ความสำคัญกับการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.51$   
S.D. = 0.57) รองลงมาคือ มีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ และความ  
เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.55) และ มีการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับ  
บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.44$  S.D. = 0.63)

**ตาราง 4.15** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ  
ด้านการนำองค์กร

| กระบวนการจัดการ                                                                                                                      | ระดับความคิดเห็น |   |            |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| การนำองค์กร                                                                                                                          | 1                | 2 | 3          | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 1.ผู้บริหารในองค์กรของ<br>ท่านมีการมอบหมายงานไป<br>ยังผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึง<br>ความสามารถของ<br>ผู้ปฏิบัติงานได้อย่าง<br>เหมาะสม | 1<br>0.4%        | - | 4<br>1.5%  | 145<br>53.5% | 121<br>44.6% | 4.42      | 0.56 | มากที่สุด | 2     |
| 2.ผู้บริหารในองค์กรของ<br>ท่านมีการสร้างแรงจูงใจใน<br>การปฏิบัติงานให้กับ<br>ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                              | 1<br>0.4%        | - | 17<br>6.3% | 128<br>47.2% | 125<br>46.1% | 4.39      | 0.63 | มากที่สุด | 3     |

**ตาราง 4.15** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ  
ด้านการนำองค์กร (ต่อ)

| กระบวนการจัดการ                                                                                                    | ระดับความคิดเห็น |           |           |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| การนำองค์กร                                                                                                        | 1                | 2         | 3         | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 3.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการแสดงความคิดเห็น และมีการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน | -                | 1<br>0.4% | 9<br>3.3% | 122<br>45.0% | 139<br>51.3% | 4.47      | 0.58 | มากที่สุด | 1     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของกระบวนการจัดการ ด้านการนำองค์กร มากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการแสดงความคิดเห็น และมีการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.47$  S.D. = 0.58) รองลงมาคือ การมอบหมายงานไปยังผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.42$  S.D. = 0.56) และ ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.39$  S.D. = 0.63)

**ตาราง 4.16** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ  
ด้านการควบคุม

| กระบวนการจัดการ                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น |           |            |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| การควบคุม                                                                                                                     | 1                | 2         | 3          | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 1.องค์กรของท่านมีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร | -                | -         | 12<br>4.4% | 123<br>45.4% | 136<br>50.2% | 4.46      | 0.58 | มากที่สุด | 1     |
| 2.องค์กรของท่านมีการจัดทำระบบรายงานผลปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้             | -                | 1<br>0.0% | 13<br>4.8% | 121<br>44.6% | 136<br>50.2% | 4.45      | 0.60 | มากที่สุด | 2     |

**ตาราง 4.16** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการ  
ด้านการควบคุม (ต่อ)

| กระบวนการจัดการ                                                                                             | ระดับความคิดเห็น |           |            |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| การควบคุม                                                                                                   | 1                | 2         | 3          | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 3.องค์กรของท่านมีการ<br>ควบคุมการใช้งบประมาณ<br>อย่างรัดกุม เพื่อให้เป็นไป<br>ตามเป้าหมายที่องค์กร<br>กำหนด | -                | 1<br>0.4% | 12<br>4.4% | 130<br>48.0% | 128<br>47.2% | 4.42      | 0.59 | มากที่สุด | 3     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความ  
คิดเห็นภาพรวม ของกระบวนการจัดการ ด้านการควบคุม มากที่สุดคือ มีการตรวจสอบและ  
ประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบ  
ข้อบังคับขององค์กร ( $\bar{X} = 4.46$  S.D. = 0.58) รองลงมาคือ มีการจัดทำระบบรายงานผลปฏิบัติงาน  
เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาใช้เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.60)  
และมีการควบคุมการใช้งบประมาณอย่างรัดกุม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด  
( $\bar{X} = 4.42$  S.D. = 0.59)

4.1.2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็น  
ผู้ประกอบการประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความมีนวัตกรรม ด้านความกล้าเสี่ยง  
และด้านการแข่งขันเชิงรุก สามารถแสดงผลได้ดังตาราง 4.17 – 4.20

**ตาราง 4.17** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะความเป็น  
ผู้ประกอบการ

| คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | อันดับ |
|-------------------------------|-----------|------|-----------|--------|
| ด้านความมีนวัตกรรม            | 4.38      | 0.55 | มากที่สุด | 1      |
| ด้านความกล้าเสี่ยง            | 4.16      | 0.66 | มาก       | 3      |
| ด้านการแข่งขันเชิงรุก         | 4.20      | 0.69 | มาก       | 2      |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ภาพรวม ของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มากที่สุด คือ ด้านความมีนวัตกรรม ( $\bar{X}$  = 4.38 S.D. = 0.55) รองลงมาคือ ด้านการแข่งขันเชิงรุก ( $\bar{X}$  = 4.20 S.D. = 0.69) และด้านความกล้าเสี่ยง ( $\bar{X}$  = 4.16 S.D. = 0.66) ส่วนการวิเคราะห์รายด้านแสดงในตาราง 4.18 – 4.20

**ตาราง 4.18** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการด้านความมีนวัตกรรม

| คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ                                                                                                                          | ระดับความคิดเห็น |      |      |       |       | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|------|-------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                                                                                                        | 1                | 2    | 3    | 4     | 5     |           |      |           |       |
| 1.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ หรือดัดแปลงกระบวนการการทำงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น | 1                | 1    | 18   | 140   | 111   | 4.32      | 0.64 | มากที่สุด | 3     |
|                                                                                                                                                        | 0.4%             | 0.4% | 6.6% | 51.7% | 41.0% |           |      |           |       |
| 2.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการขององค์กร                         | 2                | -    | 20   | 120   | 129   | 4.38      | 0.68 | มากที่สุด | 2     |
|                                                                                                                                                        | 0.7%             |      | 7.4% | 44.3% | 47.6% |           |      |           |       |
| 3.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสร้างสรรค์สินค้าและบริการ                                  | -                | -    | 12   | 125   | 134   | 4.45      | 0.58 | มากที่สุด | 1     |
|                                                                                                                                                        |                  |      | 4.4% | 46.1% | 49.4% |           |      |           |       |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ด้านความมีนวัตกรรม มากที่สุดคือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสร้างสรรค์

สินค้าและบริการ ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.58) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการขององค์กร ( $\bar{X} = 4.38$  S.D. = 0.68) และผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ หรือดัดแปลงกระบวนการการทำงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.32$  S.D. = 0.64)

**ตาราง 4.19** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการด้านความกล้าเสี่ยง

| คุณลักษณะความเป็น<br>ผู้ประกอบการ                                                                                                         | ระดับความคิดเห็น |      |       |       |       | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|-------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                                                                                           | 1                | 2    | 3     | 4     | 5     |           |      |           |       |
| <b>ด้านความกล้าเสี่ยง</b>                                                                                                                 |                  |      |       |       |       |           |      |           |       |
| 1. ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง         | 1                | 4    | 41    | 130   | 95    | 4.16      | 0.75 | มาก       | 2     |
|                                                                                                                                           | 0.4%             | 1.5% | 15.1% | 48.0% | 35.1% |           |      |           |       |
| 2. ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าที่จะลงทุนในการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อโอกาสในการเพิ่มผลประกอบการที่สูงขึ้นในอนาคต                | 2                | 5    | 46    | 122   | 96    | 4.13      | 0.80 | มาก       | 3     |
|                                                                                                                                           | 0.7%             | 1.8% | 17.0% | 45.0% | 35.4% |           |      |           |       |
| 3. ผู้บริหารในองค์กรของท่านเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จย่อมมีความเสี่ยง และมีการเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น | 1                | -    | 45    | 121   | 101   | 4.21      | 0.73 | มากที่สุด | 1     |
|                                                                                                                                           | 0.4%             |      | 16.6% | 44.6% | 38.4% |           |      |           |       |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ด้านความกล้าเสี่ยง มากที่สุดคือ ผู้บริหารในองค์กรเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จย่อมมีความเสี่ยง และมีการเตรียมแผน

รองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.44$  S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ผู้บริหารในองค์กรกล้าเสี่ยงที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ( $\bar{X} = 4.16$  S.D. = 0.75) และ ผู้บริหารในองค์กรกล้าที่จะลงทุนในการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อโอกาสในการเพิ่มผลประกอบการที่สูงขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 4.13$  S.D. = 0.80)

**ตาราง 4.20** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการด้านการแข่งขันเชิงรุก

| คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ                                                                                                                                                | ระดับความคิดเห็น |           |             |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                                                                                                                              | 1                | 2         | 3           | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 1. ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในกิจการก่อนคู่แข่งเสมอ อาทิ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ การบริหารงานด้วยเทคนิคใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า | 2<br>0.7%        | 3<br>1.1% | 36<br>13.3% | 118<br>43.5% | 112<br>41.3% | 4.24      | 0.77 | มากที่สุด | 1     |
| 2. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมองหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง                                                                      | 1<br>0.4%        | 4<br>1.5% | 50<br>18.5% | 100<br>36.9% | 116<br>42.8% | 4.20      | 0.81 | มาก       | 2     |
| 3. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการดำเนินกิจการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นผู้นำธุรกิจเหนือคู่แข่ง                                         | -                | 5<br>1.8% | 44<br>16.2% | 120<br>44.3% | 102<br>37.6% | 4.18      | 0.76 | มาก       | 3     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ด้านการแข่งขันเชิงรุก มากที่สุดคือ ผู้บริหารในองค์กรเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในกิจการก่อนคู่แข่งเสมอ อาทิ การนำเทคโนโลยีมาใช้ใน

การบริการ การบริหารงานด้วยเทคนิคใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ( $\bar{X} = 4.24$  S.D. = 0.77) รองลงมาคือ ผู้บริหารในองค์กรมองหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.20$  S.D. = 0.81) และ ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการดำเนินกิจการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นผู้นำธุรกิจเหนือคู่แข่ง ( $\bar{X} = 4.18$  S.D. = 0.76)

4.1.2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม สามารถแสดงผลได้ดังตาราง 4.21 – 4.24

**ตาราง 4.21** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

| การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน      | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | อันดับ |
|----------------------------------------|-----------|------|-----------|--------|
| การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง          | 4.45      | 0.48 | มากที่สุด | 1      |
| การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน           | 4.37      | 0.54 | มากที่สุด | 2      |
| การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม | 4.32      | 0.58 | มากที่สุด | 3      |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ภาพรวม ของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มากที่สุด คือ การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.48) รองลงมาคือ การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ( $\bar{X} = 4.37$  S.D. = 0.54) และการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.32$  S.D. = 0.58) ส่วนการวิเคราะห์รายด้าน แสดงในตาราง 4.22 – 4.24

**ตาราง 4.22** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความคิดเห็นในการแข่งขันด้านการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

| การสร้างความคิดเห็นในการแข่งขัน                                                                                                             |   | ระดับความคิดเห็น |            |              |              |      | $\bar{X}$ | S.D.      | แปลผล | ลำดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------|------------|--------------|--------------|------|-----------|-----------|-------|-------|
| การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง                                                                                                               | 1 | 2                | 3          | 4            | 5            |      |           |           |       |       |
| 1. องค์กรของท่านมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งมีความน่าสนใจและสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า | - | -                | 15<br>5.5% | 128<br>47.2% | 128<br>47.2% | 4.42 | 0.59      | มากที่สุด | 3     |       |
| 2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง                           | - | -                | 16<br>5.9% | 113<br>41.7% | 142<br>52.4% | 4.46 | 0.60      | มากที่สุด | 2     |       |
| 3. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างประทับใจ                      | - | -                | 7<br>2.6%  | 128<br>47.2% | 136<br>50.2% | 4.48 | 0.55      | มากที่สุด | 1     |       |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของการสร้างความคิดเห็นในการแข่งขัน ด้านการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากที่สุดคือ องค์กรให้ความสำคัญกับการรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างประทับใจ ( $\bar{X} = 4.48$  S.D. = 0.55) รองลงมาคือ องค์กรให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง ( $\bar{X} = 4.46$  S.D. = 0.60) และองค์กรมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งมีความน่าสนใจและสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า ( $\bar{X} = 4.42$  S.D. = 0.59)

**ตาราง 4.23** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

| การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                                                                          | ระดับความคิดเห็น |            |               |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|---------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                                                            | 1                | 2          | 3             | 4            | 5            |           |      |           |       |
| การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน                                                                               |                  |            |               |              |              |           |      |           |       |
| 1. องค์กรของท่านมีการบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทำให้เกิดความสูญเสียและการสิ้นเปลือง                  | -                | 1<br>0.4%  | 17<br>6.3%    | 138<br>50.9% | 115<br>42.4% | 4.35      | 0.61 | มากที่สุด | 3     |
| 2. องค์กรของท่านสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่คุ้มค่ามากกว่าคู่แข่งที่อยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกัน | -                | -          | 15<br>5.5.00% | 137<br>50.6% | 119<br>43.9% | 4.38      | 0.59 | มากที่สุด | 2     |
| 3. องค์กรของท่านสามารถรักษาระดับต้นทุนของกิจการได้                                                         | -                | 1<br>0.40% | 14<br>5.2%    | 135<br>49.8% | 121<br>44.6% | 4.39      | 0.63 | มากที่สุด | 1     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนมากที่สุดคือ องค์กรสามารถรักษาระดับต้นทุนของกิจการได้ ( $\bar{X} = 4.39$  S.D. = 0.63) รองลงมาคือ องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่คุ้มค่ามากกว่าคู่แข่งที่อยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.38$  S.D. = 0.59) และ องค์กรมีการบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทำให้เกิดความสูญเสียและการสิ้นเปลือง ( $\bar{X} = 4.35$  S.D. = 0.61)

**ตาราง 4.24** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

| การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                                                                                                                 | ระดับความคิดเห็น |            |            |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                                                                                                   | 1                | 2          | 3          | 4            | 5            |           |      |           |       |
| <b>การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม</b>                                                                                                     |                  |            |            |              |              |           |      |           |       |
| 1.องค์กรของท่านมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการ เช่น กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ หรือ กลุ่มนักท่องเที่ยวในประเทศ | -                | 1<br>0.4%  | 18<br>6.5% | 133<br>49.1% | 119<br>43.9% | 4.37      | 0.62 | มากที่สุด | 1     |
| 2.องค์กรของท่านมีผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม                                                       | -                | 1<br>0.40% | 20<br>7.4% | 136<br>50.2% | 114<br>42.1% | 4.34      | 0.62 | มาก       | 2     |
| 3.องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความชำนาญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ                                           | -                | 7<br>2.6%  | 25<br>9.2% | 125<br>46.1% | 114<br>42.1% | 4.28      | 0.73 | มาก       | 3     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม มากที่สุดคือ องค์กรมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการ เช่น กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ หรือ กลุ่มนักท่องเที่ยวในประเทศ ( $\bar{X} = 4.37$  S.D. = 0.62) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม( $\bar{X} = 4.34$  S.D. = 0.62) และ องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความชำนาญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.28$  S.D. = 0.73)

4.1.2.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ปัจจัย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน สามารถแสดงผลได้ดังตาราง 4.25 – 4.27

**ตาราง 4.25** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงาน

| ผลการดำเนินงาน       | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | อันดับ |
|----------------------|-----------|------|-----------|--------|
| ด้านการเงิน          | 4.13      | 0.61 | มาก       | 2      |
| ด้านที่ไม่ใช่การเงิน | 4.25      | 0.59 | มากที่สุด | 1      |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.25 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ภาพรวม ของผลการดำเนินงาน มากที่สุด คือ ด้านที่ไม่ใช่การเงิน ( $\bar{X}$  = 4.25 S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ด้านการเงิน ( $\bar{X}$  = 4.13 S.D. = 0.61) ส่วนการวิเคราะห์รายด้านแสดงในตาราง 4.26 – 4.27

**ตาราง 4.26** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานด้านการเงิน

| ผลการดำเนินงาน                                                           | ระดับความคิดเห็น |           |             |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                          | 1                | 2         | 3           | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 1.องค์กรของท่านมีกำไรเพิ่ม<br>มากขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา            | 1<br>0.4%        | 4<br>1.5% | 25<br>9.2%  | 130<br>48.0% | 111<br>41.0% | 4.28      | 0.72 | มากที่สุด | 1     |
| 2.องค์กรของท่านมีรายได้<br>จากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น<br>อย่างต่อเนื่อง | 1<br>0.4%        | 3<br>1.1% | 5<br>12.9%  | 143<br>52.8% | 89<br>32.8%  | 4.17      | 0.71 | มาก       | 2     |
| 3.องค์กรของท่านมีส่วนแบ่ง<br>ทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น<br>อย่างต่อเนื่อง    | 1<br>0.4%        | 3<br>1.1% | 54<br>19.9% | 144<br>53.1% | 69<br>25.5%  | 4.02      | 0.73 | มาก       | 4     |
| 4.องค์กรของท่านมีผลการ<br>ดำเนินงานที่บรรลุตาม<br>วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ | -                | 2<br>0.7% | 50<br>2.6%  | 146<br>53.9% | 73<br>26.9%  | 4.07      | 0.69 | มาก       | 3     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน มากที่สุดคือ องค์กรมีกำไรเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 4.28$  S.D. = 0.72) รองลงมาคือ องค์กรมีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.17$  S.D. = 0.71) องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.07$  S.D. = 0.69) และองค์กรมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.02$  S.D. = 0.69)

**ตาราง 4.27** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน

| ผลการดำเนินงาน                                                                                                            | ระดับความคิดเห็น |           |             |              |              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-------------|--------------|--------------|-----------|------|-----------|-------|
| ด้านที่ไม่ใช่การเงิน                                                                                                      | 1                | 2         | 3           | 4            | 5            |           |      |           |       |
| 1.องค์กรของท่านมีระดับการวิจัย ออกแบบ พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ                                                        | 1<br>0.4%        | 4<br>1.5% | 50<br>18.5% | 126<br>46.5% | 90<br>33.2%  | 4.11      | 0.77 | มาก       | 4     |
| 2.พนักงานในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้แนวคิด และข้อเสนอแนะที่ร่วมกันระดมสมองออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน | -                | 3<br>1.1% | 34<br>12.5% | 140<br>51.7% | 94<br>34.7%  | 4.20      | 0.69 | มาก       | 3     |
| 3.องค์กรของท่านมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงในคุณภาพการบริการที่ดีจนเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าที่เคยมาใช้บริการ     | -                | 1<br>0.4% | 25<br>9.2%  | 126<br>46.5% | 119<br>43.9% | 4.34      | 0.65 | มากที่สุด | 2     |
| 4.องค์กรของท่านให้ลูกค้าติชม และแสดงความคิดเห็น และนำผลลัพธ์จากการร้องเรียนมาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นได้                | -                | 2<br>0.7% | 20<br>7.4%  | 123<br>45.4% | 126<br>46.5% | 4.38      | 0.65 | มากที่สุด | 1     |

ข้อมูลการวิเคราะห์จากตาราง 4.27 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นภาพรวม ของผลการดำเนินงาน ด้านที่ไม่ใช่การเงิน มากที่สุดคือ องค์กรนำผลลัพธ์จากการ ร้องเรียนของลูกค้ามาปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นได้ ( $\bar{X} = 4.38$  S.D. = 0.65) รองลงมาคือ องค์กรมี ภาพลักษณ์และชื่อเสียงในคุณภาพการบริการที่ดีจนเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าที่เคยมาใช้ บริการ ( $\bar{X} = 4.34$  S.D. = 0.65) และพนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการนำเสนอความรู้แนวคิด และ ข้อเสนอแนะที่ ร่วมกันระดมสมองออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.20$  S.D. = 0.69) และองค์กรมีระดับการวิจัย ออกแบบ พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.11$  S.D. = 0.77)

## 4.2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบตัวแปรที่ศึกษาก่อนการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

4.2.1 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์นี้เป็นผลการตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ก่อนทำ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (SEM) โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวิจัยมีการแจกแจงปกติหรือไม่ ประกอบด้วยตัวแปร แฝง (Latent Variables) จำนวน 5 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 17 ตัวแปร ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน (Operational and Staff Preparedness)

2. การรับรองด้านความปลอดภัย (Ensuring a Safe Experience)
3. การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Rebuilding Trust & Confidence)
4. การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (Implementing Enabling Policies)
5. การวางแผน (Planning)
6. การจัดองค์กร (Organizing)
7. การจัดการพนักงาน (Staffing)
8. การนำองค์กร (Leading)
9. การควบคุม (Controlling)
10. ความมีนวัตกรรม (Innovativeness)
11. ความกล้าเสี่ยง (Risk taking)

12. การแข่งขันเชิงรุก (Competitive Aggressive)
13. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)
14. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)
15. กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)
16. ด้านการเงิน (Financial Performance)
17. ด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-financial Performance)

ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

1. ขั้นตอนการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวแปรที่ได้จากการนำข้อคำถามมาวิเคราะห์หองค์ประกอบของแต่ละข้อคำถาม และทำการสกัดตัวแปรด้วยวิธีการคัดองค์ประกอบ (Principal component) แล้วนำน้ำหนักปัจจัยมาสร้างคะแนนปัจจัยเป็นค่าของตัวแปรสังเกตได้ โดยผู้วิจัยทำการทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality) จากการวัดค่าการกระจายที่สมมาตร หรือค่าความเบ้ (Skewness: SK) และค่าความสูงของการกระจาย หรืออาความโด่ง (Kurtosis: KU) โดยมีค่าตัวเลขอยู่ในช่วง -3.0 ถึง 3.0 ซึ่งถือว่าข้อมูลมีการกระจายปกติ (กริชแรงสูงเนิน, 2554) ดังนี้

1.1 การแจกแจงแบบปกติหรือโค้งปกติ เกิดขึ้นเมื่อชุดข้อมูลมีค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากัน

1.2 การแจกแจงแบบเบ้ทางบวกหรือโค้งเบ้ขวา จะเกิดขึ้นเมื่อชุดข้อมูลมีค่าฐานนิยม (Mode) น้อยกว่าค่ามัธยฐาน (Median) และมีค่ามัธยฐานน้อยกว่าค่าเฉลี่ย

1.3 การแจกแจงแบบเบ้ทางลบหรือโค้งเบ้ซ้าย จะเกิดขึ้นเมื่อชุดข้อมูลมีค่าเฉลี่ย (Mean) น้อยกว่าค่ามัธยฐาน (Median) และมีค่ามัธยฐานน้อยกว่าค่าฐานนิยม (Mode) โดยสามารถแสดงผลการทดสอบความปกติของข้อมูลได้ดังตาราง 4.28

ตาราง 4.28 ค่าสถิติพรรณนาคุณลักษณะของตัวแปรสังเกตได้

| ตัวแปร                                       | $\bar{X}$ | S.D. | MIN  | MAX | SK    | KU    |
|----------------------------------------------|-----------|------|------|-----|-------|-------|
| 1.การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน | 4.42      | 0.59 | 2.67 | 5   | -1.03 | 0.44  |
| 2.การรับรองด้านความปลอดภัย                   | 4.30      | 0.67 | 2.33 | 5   | -1.15 | 0.95  |
| 3.การสร้างควมไว้วางใจและความเชื่อมั่น        | 4.34      | 0.68 | 2    | 5   | -1.49 | 2.08  |
| 4.การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด                     | 4.31      | 0.63 | 2.33 | 5   | -0.89 | 0.46  |
| 5.การวางแผน                                  | 4.35      | 0.54 | 1.67 | 5   | -1.09 | 2.13  |
| 6.การจัดองค์กร                               | 4.48      | 0.47 | 2    | 5   | -1.18 | 2.65  |
| 7.การจัดการพนักงาน                           | 4.46      | 0.47 | 3    | 5   | -0.46 | -0.63 |
| 8.การนำองค์กร                                | 4.42      | 0.48 | 2.67 | 5   | -0.37 | -0.44 |
| 9. การควบคุม                                 | 4.44      | 0.48 | 2.67 | 5   | -0.77 | 0.67  |
| 10.ความมีนวัตกรรม                            | 4.38      | 0.55 | 1.67 | 5   | -0.86 | 0.57  |
| 11.ความกล้าเสี่ยง                            | 4.16      | 0.48 | 1.67 | 5   | -0.88 | 0.57  |
| 12.การแข่งขันเชิงรุก                         | 4.20      | 0.69 | 2    | 5   | -0.81 | 0.72  |
| 13.กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง                   | 4.45      | 0.48 | 3    | 5   | -0.62 | -0.92 |
| 14.กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน                    | 4.37      | 0.54 | 2.67 | 5   | -0.58 | -0.75 |
| 15.กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม          | 4.32      | 0.58 | 2.33 | 5   | -0.72 | 0.36  |
| 16.ด้านการเงิน                               | 4.13      | 0.61 | 1.5  | 5   | -0.71 | 1.00  |
| 17.ด้านที่ไม่ใช่การเงิน                      | 4.25      | 0.59 | 2.5  | 5   | -0.50 | -0.09 |

จากตาราง 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาคุณลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.13 ถึง 4.48 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.47 ถึง 0.68 โดยในการทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality) ค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness: SK) หรือค่าความเบ้ มีค่าอยู่ระหว่าง -1.49 ถึง -0.37 และค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis: KU) หรือค่าความโด่ง มีค่าอยู่ระหว่าง -0.92 ถึง 2.65 ซึ่งมีค่าตัวเลขอยู่ในช่วงเกณฑ์มาตรฐาน -3.0 ถึง 3.0 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตในโมเดลทั้ง 17 ตัวแปร มีการกระจายของข้อมูลแบบปกติ และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างต่อไป

2. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy: KMO (ดัชนี KMO) และค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อแสดงผลของความเป็นอิสระกันของปัจจัยแต่ละตัว จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อนำไปประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการโครงสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน พบว่าค่าสถิติทดสอบ KMO ซึ่งมีค่าไม่ควรต่ำกว่า 0.6 (Hair et al., 2014) ซึ่งผลของค่าที่ได้ KMO = 0.934 สรุปได้ว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ Factor analysis และค่า Bartlett's Test of Sphericity ต้องมีค่า Sig < 0.05 (Hair et al., 2014) ซึ่งผลของค่าวิเคราะห์ที่ได้ Sig. = 0.000 สรุปได้ว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสมควรใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบได้

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ผลการวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 17 ตัวแปร โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบสมมติฐาน มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยโดยผู้วิจัยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้นระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังแสดงในตาราง 4.29

ตาราง 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

|      | OSP   | ESE   | RTC   | IEP   | PLAN  | LEAD  | ORG   | STAF  | CONT  | INNO  | RISK  | COMA  | DIFF  | COST  | FOCU  | FINA  | NONF |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| OSP  | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| ESE  | .719" | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| RTC  | .705" | .769" | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| IEP  | .696" | .696" | .740" | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| PLAN | .597" | .590" | .615" | .596" | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| LEAD | .469" | .375" | .418" | .486" | .554" | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| ORG  | .447" | .426" | .425" | .489" | .631" | .610" | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| STAF | .440" | .438" | .427" | .471" | .533" | .644" | .557" | 1     |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| CONT | .389" | .464" | .417" | .468" | .517" | .546" | .608" | .603" | 1     |       |       |       |       |       |       |       |      |
| INNO | .377" | .366" | .360" | .415" | .388" | .563" | .415" | .510" | .437" | 1     |       |       |       |       |       |       |      |
| RISK | .526" | .608" | .525" | .549" | .445" | .373" | .351" | .443" | .391" | .493" | 1     |       |       |       |       |       |      |
| COMA | .516" | .572" | .544" | .574" | .431" | .342" | .387" | .394" | .389" | .508" | .756" | 1     |       |       |       |       |      |
| DIFF | .502" | .426" | .396" | .418" | .479" | .532" | .518" | .463" | .495" | .593" | .466" | .500" | 1     |       |       |       |      |
| COST | .359" | .349" | .304" | .331" | .422" | .396" | .544" | .454" | .435" | .453" | .347" | .426" | .613" | 1     |       |       |      |
| FOCU | .407" | .407" | .361" | .476" | .450" | .511" | .485" | .488" | .473" | .518" | .485" | .485" | .560" | .594" | 1     |       |      |
| FINA | .425" | .389" | .310" | .408" | .418" | .474" | .461" | .497" | .395" | .537" | .425" | .432" | .558" | .455" | .501" | 1     |      |
| NONF | .370" | .333" | .289" | .364" | .434" | .533" | .483" | .532" | .469" | .448" | .343" | .287" | .529" | .414" | .537" | .603" | 1    |

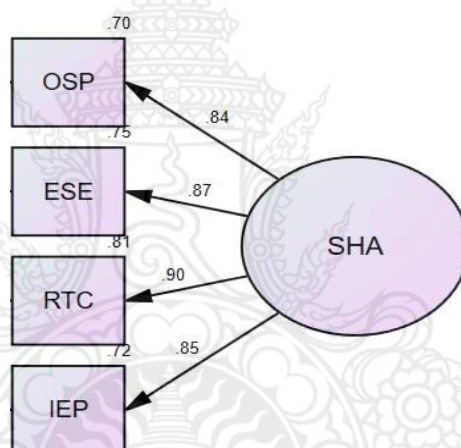
จากตาราง 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ทางบวกไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีขนาดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.287 ถึง 0.769 และไม่มีคู่ใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า 0.80 โดยคู่ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 จำนวน 2 คู่ คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง 0.31-0.50 จำนวน 88 คู่ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง 0.51-0.70 จำนวน 41 คู่ และ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 จำนวน 5 คู่ จึงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลสมการ

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ในการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลการวิจัย จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

##### 4.3.1 โมเดลการวัดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

ตัวบ่งชี้ในการวัดของการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ทำการวัด ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน (OSP) การรับรองด้านความปลอดภัย (ESE) การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (RTC) และการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (IEP) ดังภาพ 4.1



ภาพ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัดด้านมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

$\chi^2 = 2.90$   $df = 2$   $p = 0.23$   $CFI = 0.99$   $TLI = 0.99$   $GFI = 0.99$   $NFI = 0.99$   $RMSEA = 0.04$   $RMR = 0.03$

ตาราง 4.30 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

| ตัวแปร       | ค่าน้ำหนัก | ผลการพิจารณา |
|--------------|------------|--------------|
| IEP <--- SHA | 0.846      | ผ่าน         |
| RTC <--- SHA | 0.897      | ผ่าน         |
| ESE <--- SHA | 0.869      | ผ่าน         |
| OSP <--- SHA | 0.837      | ผ่าน         |

จากตาราง 4.30 แสดงผลวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัว เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการวัดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย โดยมีตัวแปรสังเกต 4 ตัว ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน การรับรองด้านความปลอดภัย การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น และการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด โดยพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบนั้น Hair et al. (2010) เสนอความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 271 คน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตจะต้องมากกว่า 0.30 ซึ่งปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Factor Loading = 0.89) รองลงมาได้แก่ การรับรองด้านความปลอดภัย (Factor Loading = 0.86) การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (Factor Loading = 0.84) และการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน (factor loading = 0.83)

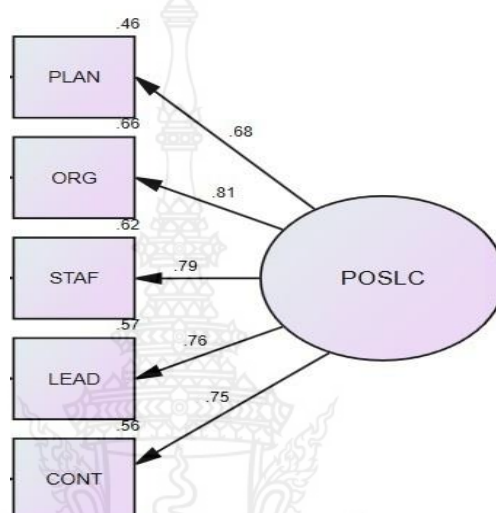
**ตาราง 4.31** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

| ค่าดัชนี      | เกณฑ์  | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
|---------------|--------|----------|--------------|
| Chi Square    | -      | 2.90     | -            |
| df            | -      | 2        | -            |
| Chi Square/df | < 2-3  | 1.45     | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| NFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA         | < 0.08 | 0.04     | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR           | < 0.05 | 0.03     | ผ่านเกณฑ์    |

ข้อมูลจากตาราง 4.31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดด้านมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ผ่านเกณฑ์การพิจารณาทุกค่า

#### 4.3.2 โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ

ตัวบ่งชี้ในการวัดของการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ทำการวัด ได้แก่ การวางแผน (PLAN) การจัดองค์กร (ORG) การจัดการพนักงาน (STAF) การนำองค์กร (LEAD) และการควบคุม (CONT) ดังภาพ 4.2



ภาพ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัดด้านกระบวนการจัดการ

$\chi^2 = 3.626$   $df = 2$   $p = 0.163$   $CFI = 0.99$   $TLI = 0.98$   $GFI = 0.99$   $NFI = 0.97$   $RMSEA = 0.05$   $RMR = 0.03$

ตาราง 4.32 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกระบวนการจัดการ

| ตัวแปร          | ค่าน้ำหนัก | ผลการพิจารณา |
|-----------------|------------|--------------|
| LEAD <--- POSLC | 0.756      | ผ่าน         |
| STAF <--- POSLC | 0.786      | ผ่าน         |
| ORG <--- POSLC  | 0.811      | ผ่าน         |
| PLAN <--- POSLC | 0.680      | ผ่าน         |
| CONT <--- POSLC | 0.748      | ผ่าน         |

จากตาราง 4.32 แสดงผลวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัว เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการวัดด้านกระบวนการจัดการ โดยมีตัวแปรสังเกต 5 ตัว ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการพนักงาน การนำองค์กร และการควบคุม โดยพิจารณาค่าน้ำหนักของ

องค์ประกอบนั้น Hair et al. (2010) เสนอความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 271 คน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตจะต้องมากกว่า 0.30 ซึ่งปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ การจัดองค์กร (Factor Loading = 0.81) รองลงมาได้แก่ การจัดการพนักงาน (Factor Loading = 0.78) การนำองค์กร (Factor Loading = 0.75) การควบคุม (Factor Loading = 0.74) และการวางแผน (factor loading = 0.68)

**ตาราง 4.33** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านกระบวนการจัดการ

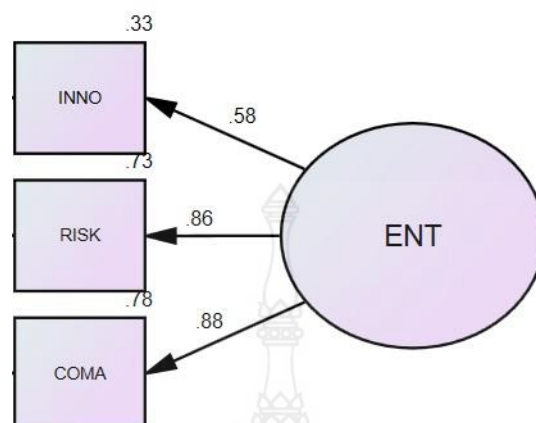
| ค่าดัชนี      | เกณฑ์  | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
|---------------|--------|----------|--------------|
| Chi Square    | -      | 3.626    | -            |
| df            | -      | 2        | -            |
| Chi Square/df | < 2-3  | 1.813    | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI           | > 0.90 | 0.98     | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| NFI           | > 0.90 | 0.994    | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA         | < 0.08 | 0.055    | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR           | < 0.05 | 0.003    | ผ่านเกณฑ์    |

ข้อมูลจากตาราง 4.33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดกระบวนการจัดการมีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ผ่านเกณฑ์การพิจารณาทุกค่า

#### 4.3.3 โมเดลการวัดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

ตัวบ่งชี้ในการวัดของการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ทำการวัด ได้แก่ ความมีนวัตกรรม (INNO) ความกล้าเสี่ยง (RISK) และการแข่งขันเชิงรุก (COMA) ดังภาพ 4.3

ภาพ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัดด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ



$\chi^2 = 0.262$   $df = 2$   $p = 0.87$   $CFI = 1.00$   $TLI = 1.00$   $GFI = 0.99$   $NFI = 0.99$   $RMSEA = 0.03$   $RMR = 0.00$

ตาราง 4.34 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

| ตัวแปร        | ค่าน้ำหนัก | ผลการพิจารณา |
|---------------|------------|--------------|
| COMA <--- ENT | 0.881      | ผ่าน         |
| RISK <--- ENT | 0.855      | ผ่าน         |
| INNO <--- ENT | 0.578      | ผ่าน         |

จากตาราง 4.34 แสดงผลวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัว เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการวัดด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ โดยมีตัวแปรสังเกต 3 ตัว ประกอบด้วย ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยงและการแข่งขันเชิงรุก โดยพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบนั้น Hair et al. (2010) เสนอความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 271 คน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตจะต้องมากกว่า 0.30 ซึ่งปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ การแข่งขันเชิงรุก (Factor Loading = 0.88) รองลงมาได้แก่ ความกล้าเสี่ยง (Factor Loading = 0.85) และความมีนวัตกรรม (Factor Loading = 0.57)

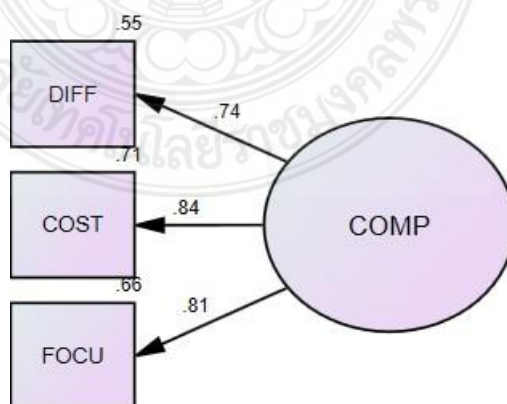
**ตาราง 4.35** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

| ค่าดัชนี      | เกณฑ์  | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
|---------------|--------|----------|--------------|
| Chi Square    | -      | 0.262    | -            |
| df            | -      | 2        | -            |
| Chi Square/df | < 2-3  | 0.131    | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI           | > 0.90 | 1.00     | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI           | > 0.90 | 1.00     | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| NFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA         | < 0.08 | 0.00     | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR           | < 0.05 | 0.03     | ผ่านเกณฑ์    |

ข้อมูลจากตาราง 4.35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ผ่านเกณฑ์การพิจารณาทุกค่า

#### 4.3.4 โมเดลการวัดการสร้างความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน

ตัวบ่งชี้ในการวัดของการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ทำการวัด ได้แก่ การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (DIFF) การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (COST) และการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (FOCU) ดังภาพ 4.4



**ภาพ 4.4** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัดด้านการสร้างความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน

$\chi^2 = 2.258$   $df = 1$   $p = 0.13$   $CFI = 0.99$   $TLI = 0.98$   $GFI = 0.99$   $NFI = 0.99$   $RMSEA = 0.06$   $RMR = 0.05$

**ตาราง 4.36** ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

| ตัวแปร         | ค่าน้ำหนัก | ผลการพิจารณา |
|----------------|------------|--------------|
| FOCU <--- COMP | 0.813      | ผ่าน         |
| COST <--- COMP | 0.841      | ผ่าน         |
| DIFF <--- COMP | 0.741      | ผ่าน         |

จากตาราง 4.36 แสดงผลวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัว เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการวัดด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีตัวแปรสังเกต 3 ตัว ประกอบด้วย การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบนั้น Hair et al. (2010) เสนอความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 271 คน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตจะต้องมากกว่า 0.30 ซึ่งปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Factor Loading = 0.84) รองลงมา ได้แก่ การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Factor Loading = 0.81) และการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Factor Loading = 0.74)

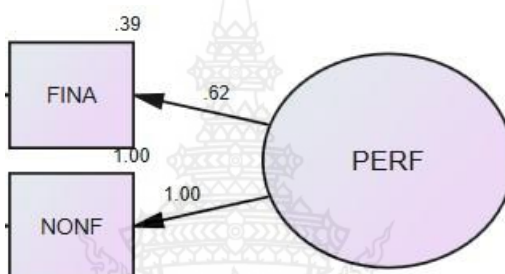
**ตาราง 4.37** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

| ค่าดัชนี      | เกณฑ์  | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
|---------------|--------|----------|--------------|
| Chi Square    | -      | 2.258    | -            |
| df            | -      | 1        | -            |
| Chi Square/df | < 2-3  | 2.258    | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| NFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA         | < 0.08 | 0.06     | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR           | < 0.05 | 0.05     | ผ่านเกณฑ์    |

ข้อมูลจากตาราง 4.37 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ผ่านเกณฑ์การพิจารณาทุกค่า

#### 4.3.4 โมเดลการวัดผลการดำเนินงาน

ตัวบ่งชี้ในการวัดของการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ทำการวัด ได้แก่ ด้านการเงิน (FINA) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (NONF) ดังภาพ 4.5



ภาพ 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวบ่งชี้วัดด้านผลการดำเนินงาน

$\chi^2 = 0.247$   $df = 1$   $p = 0.619$   $CFI = 1.00$   $TLI = 1.00$   $GFI = 0.99$   $NFI = 0.99$   $RMSEA = 0.00$   $RMR = 0.00$

ตาราง 4.38 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของผลการดำเนินงาน

| ตัวแปร         | ค่าน้ำหนัก | ผลการพิจารณา |
|----------------|------------|--------------|
| NONF <--- PERF | 1.00       | ผ่าน         |
| FINA <--- PERF | 0.624      | ผ่าน         |

จากตาราง 4.38 แสดงผลวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ทั้ง 2 ตัว เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการวัดด้านผลการดำเนินงานโดยมีตัวแปรสังเกต 2 ตัว ประกอบด้วย ด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบนั้น Hair et al. (2010) เสนอความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 271 คน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตจะต้องมากกว่า 0.30 ซึ่งปัจจัยที่มีค่าน้ำหนัก

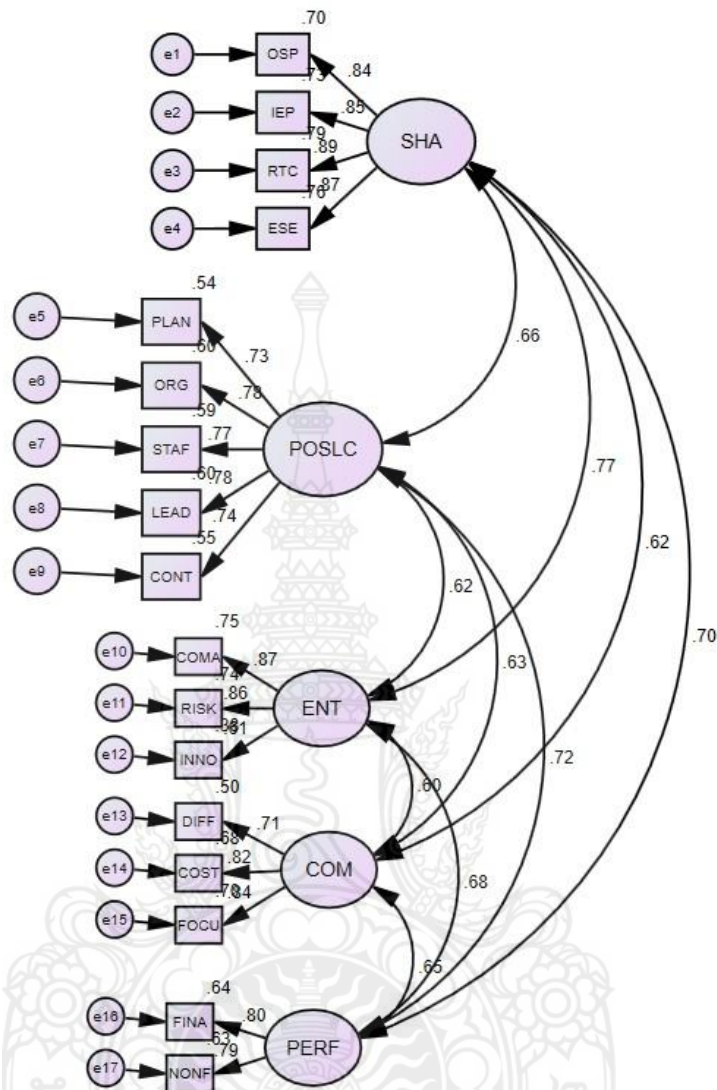
องค์ประกอบสูงสุด คือด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Factor Loading = 1.00) รองลงมาได้แก่ ด้านการเงิน (Factor Loading = 0.62)

**ตาราง 4.39** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดด้านผลการดำเนินงาน

| ค่าดัชนี      | เกณฑ์  | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
|---------------|--------|----------|--------------|
| Chi Square    | -      | 0.247    | -            |
| df            | -      | 1        | -            |
| Chi Square/df | < 2-3  | 0.247    | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI           | > 0.90 | 1.00     | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI           | > 0.90 | 1.00     | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| NFI           | > 0.90 | 0.99     | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA         | < 0.08 | 0.00     | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR           | < 0.05 | 0.00     | ผ่านเกณฑ์    |

ข้อมูลจากตาราง 4.39 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดด้านผลการดำเนินงานมีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ผ่านเกณฑ์การพิจารณาทุกค่า

ดังนั้นเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนัก องค์ประกอบของตัวแปรสังเกตในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ตัวบ่งชี้น้ำหนักมากกว่า 0.30 ทุกตัวแปร สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นตอนต่อไปได้จากโมเดลการวัด (Measurement Model) ทั้ง 5 โมเดล นำมาสร้างเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังภาพ 4.6



ภาพ 4.6 ความสัมพันธ์ของตัวแปรในต้นแบบโมเดลวิจัยตัวแบบผลการดำเนินงานขององค์กรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

$\chi^2 = 263.945$   $df = 109$   $p = 0.00$   $CFI = 0.94$   $TLI = 0.93$   $NFI = 0.91$   $RMSEA = 0.07$   $RMR = 0.01$

ตาราง 4.40 ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

| Variables       | Estimates | S.E.  | C.R.  | p   |
|-----------------|-----------|-------|-------|-----|
| PERF <--> SHA   | 0.194     | 0.025 | 7.686 | *** |
| COM <--> SHA    | 0.177     | 0.024 | 7.377 | *** |
| ENT <--> SHA    | 0.152     | 0.021 | 7.233 | *** |
| POSLC <--> SHA  | 0.141     | 0.019 | 7.45  | *** |
| PERF <--> POSLC | 0.124     | 0.017 | 7.263 | *** |
| COM <--> POSLC  | 0.111     | 0.016 | 6.934 | *** |
| ENT <--> POSLC  | 0.076     | 0.012 | 6.196 | *** |
| ENT <--> PERF   | 0.109     | 0.017 | 6.453 | *** |
| ENT <--> COM    | 0.100     | 0.016 | 6.236 | *** |
| COM <--> PERF   | 0.151     | 0.021 | 7.048 | *** |

หมายเหตุ \*\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

จากตาราง 4.40 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวประกอบด้วย มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

#### 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน และความสอดคล้องของสมการโครงสร้าง

สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเป็นเทคนิคการวิเคราะห์สมมติฐานระหว่างตัวแปรแฝง (Latent variable) หลายๆ ปัจจัยพร้อมกัน หรือข้อมูลหลายตัวแปรรุ่นที่สอง (Second-generation) ดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย 7 ดัชนี ดังนี้

1. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi – Square) เป็นอัตราส่วนระหว่างค่า Chi – Square กับจำนวนองศาอิสระ ( $\chi^2/ df$ ) ควรมีค่าระหว่าง < 2-3 (Kline, 2011)

2. ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) โดยค่า CFI มีลักษณะเป็น Normed ที่มีค่าระหว่าง 0-1 ถ้าหากมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าแบบจำลองนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2001)

3. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis Index: TLI) เป็นแนวคิดของ Tucker และ Lewis (Tucker – Lewis Index) ตัวย่อ TLI มีค่าระหว่าง 0-1 ซึ่งถ้ามีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่า แบบจำลองนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 1996)

4. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยแบบจำลอง หากมีค่า 0.90 ขึ้นไปแสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2001)

5. ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า NFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2001)

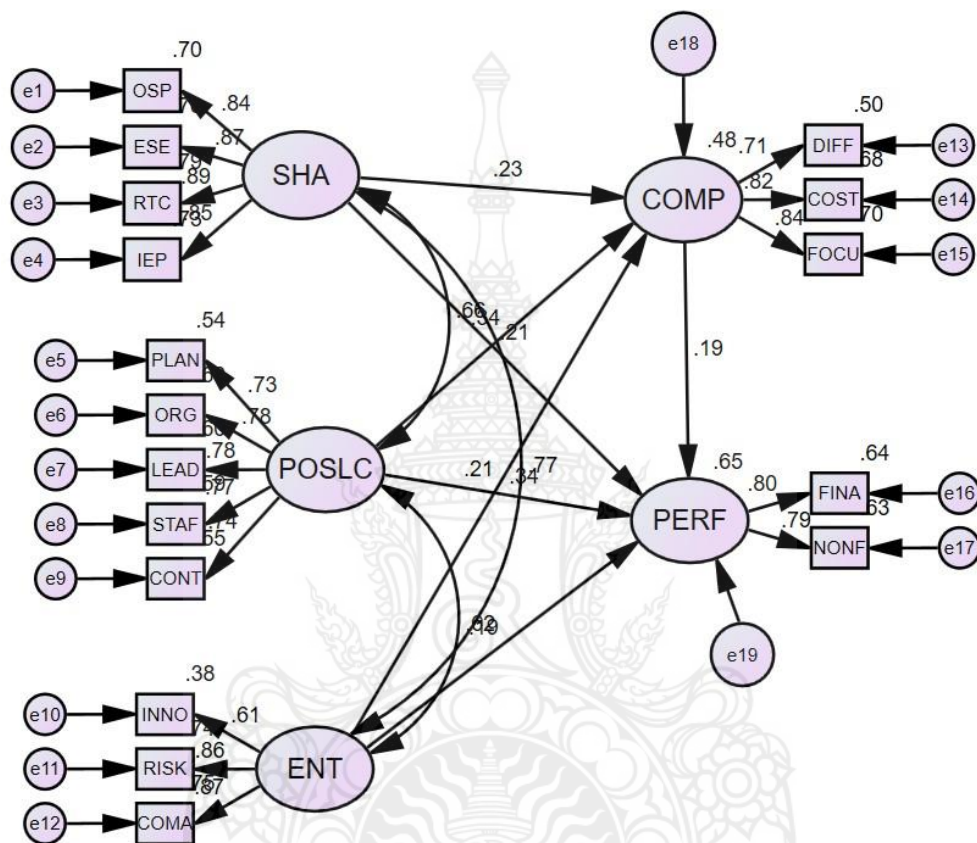
6. ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error Approximation: RMSEA) คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า หรือเรียกว่า RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.08 หมายถึงแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2001)

7. ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual : RMR) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งค่าที่เข้าใกล้ 0 เป็นค่าที่ดีมากที่สุด เพราะเป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน RMR แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2001)

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ 7 ดัชนีในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลประมวลผลข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียด ดังนี้

1. การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างโดยการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling :SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานเริ่มสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง โมเดลที่ 1 ผ่านการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันในภาพรวม แบบจำลองนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยนำตัวแปรที่ผ่านการ

วัดความเที่ยงและความเที่ยงตรงมาใช้ในการวิเคราะห์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่าโมเดล  
 ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพ 4.7



ภาพ 4.7 การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง โมเดลที่ 1

$\chi^2 = 263.945$  df = 109 Chi Square/df 2.422 CFI = 0.94 TLI = 0.934 GFI = 0.892 NFI = 0.913  
 RMSEA = 0.073 RMR = 0.017

**ตาราง 4.41** ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แบบจำลองสมการโครงสร้าง  
โมเดลที่ 1

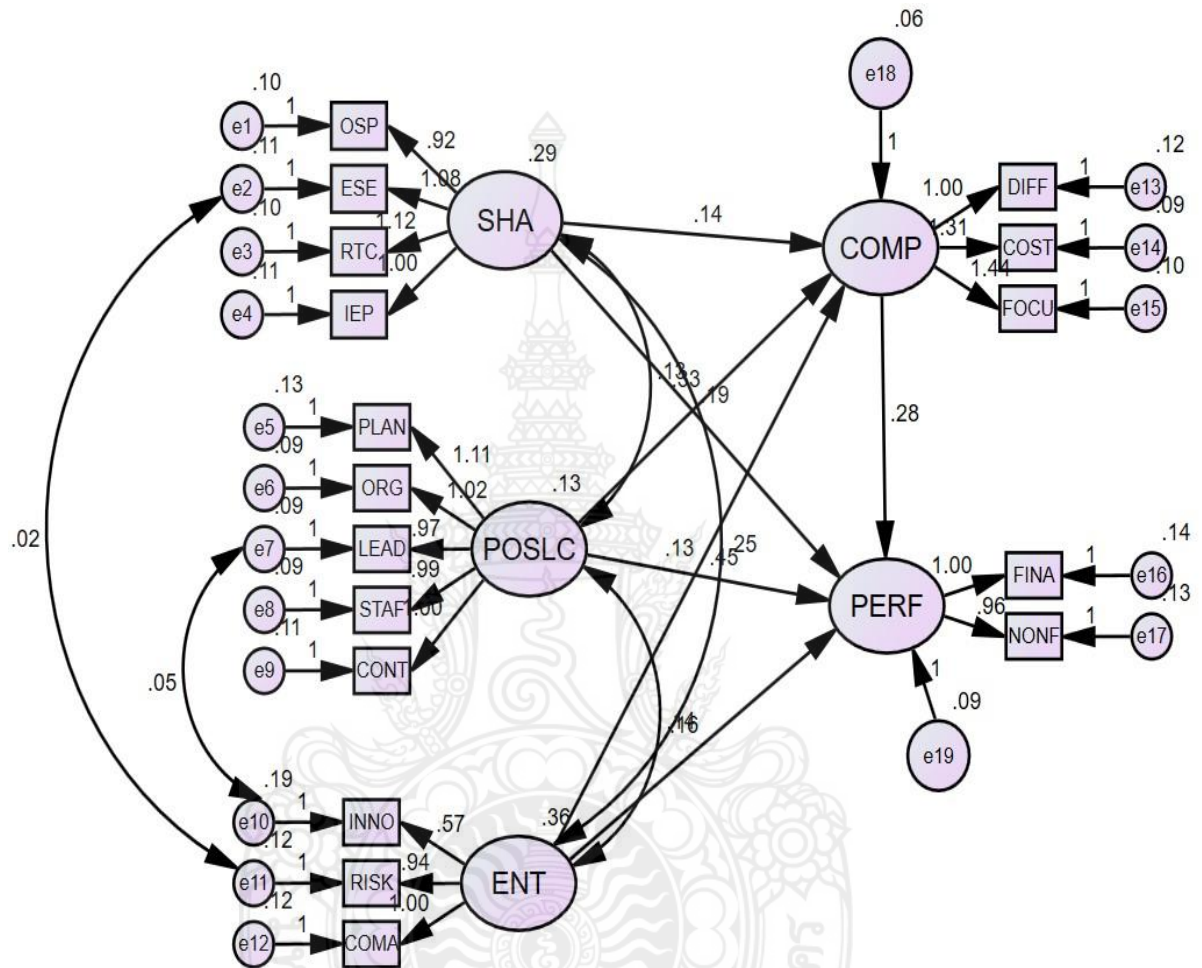
| ค่าดัชนี      | เกณฑ์  | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
|---------------|--------|----------|--------------|
| Chi Square    | -      | 263.945  | -            |
| df            | -      | 109      | -            |
| Chi Square/df | < 2-3  | 2.422    | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI           | > 0.90 | 0.947    | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI           | > 0.90 | 0.934    | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI           | > 0.90 | 0.892    | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| NFI           | > 0.90 | 0.913    | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA         | < 0.08 | 0.073    | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR           | < 0.05 | 0.017    | ผ่านเกณฑ์    |

จากแบบจำลองสมการโครงสร้าง โมเดลที่ 1 พิจารณาความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า มีค่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตาราง 4.41 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าดัชนีไม่มีความสอดคล้อง

การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างนั้น สามารถปรับปรุงให้แบบจำลองสมการโครงสร้างนั้นมีความเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างแบบจำลองสุดท้ายมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น หากค่าสถิติที่คำนวณไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดต้องปรับแบบจำลองใหม่โดยอาศัยค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model Modification Indices) หรือเรียกว่า M.I เป็นสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2004)

ผู้วิจัยดำเนินการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแบบจำลองโครงสร้างจากแบบจำลองสมการโครงสร้างโมเดลที่ 2 พิจารณาความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi – Square) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error Approximation: RMSEA) และค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residua : RMR)

ผ่านเกณฑ์ ดังนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแบบจำลองสมการโครงสร้างโดยการปรับค่าดัชนีการปรับ  
โมเดล (Modification Indices: MI) ดังภาพ 4.8



ภาพ 4.8 การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง โมเดลที่ 2

$\chi^2 = 230.151$  df = 107 Chi Square/df 2.151 CFI = 0.958 TLI = 0.946 GFI = 0.907 NFI = 0.924  
RMSEA = 0.065 RMR = 0.015

**ตาราง 4.42** ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แบบจำลองสมการโครงสร้าง โมเดลที่ 2

| ค่าดัชนี      | เกณฑ์  | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
|---------------|--------|----------|--------------|
| Chi Square    | -      | 230.151  | -            |
| df            | -      | 107      | -            |
| Chi Square/df | < 2-3  | 2.151    | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI           | > 0.90 | 0.958    | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI           | > 0.90 | 0.946    | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI           | > 0.90 | 0.907    | ผ่านเกณฑ์    |
| NFI           | > 0.90 | 0.924    | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA         | < 0.08 | 0.065    | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR           | < 0.05 | 0.015    | ผ่านเกณฑ์    |

จากแบบจำลองสมการโครงสร้าง โมเดลที่ 2 พิจารณาความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi – Square) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis Index: TLI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error Approximation: RMSEA) และค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual : RMR) ทุกค่าสถิติผ่านเกณฑ์รายละเอียดดังตาราง 4.42 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าดัชนีมีความสอดคล้อง และค่าสถิติผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

จากแบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ผลการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้างผ่านการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการทดสอบ พบว่า มีการปรับเปลี่ยนแบบจำลอง ซึ่งส่งผลให้แบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความ

เหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในทางสถิติตัวแปรอิสระ ตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรตามมีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ สมมติฐานการวิจัยทั้ง 7 สมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตาราง 4.43 สรุปค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ

| Variables |      |        | Standardized Coefficient | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     |
|-----------|------|--------|--------------------------|----------|-------|--------|-------|
| COMP      | <--- | POS LC | 0.35                     | 0.325    | 0.084 | 3.894  | ***   |
| COMP      | <--- | ENT    | 0.22                     | 0.125    | 0.056 | 2.23   | 0.02* |
| COMP      | <--- | SHA    | 0.22                     | 0.138    | 0.066 | 2.103  | 0.03* |
| PERF      | <--- | COMP   | 0.19                     | 0.281    | 0.123 | 2.292  | 0.02* |
| PERF      | <--- | POS LC | 0.33                     | 0.454    | 0.123 | 3.687  | ***   |
| PERF      | <--- | ENT    | 0.19                     | 0.157    | 0.08  | 1.966  | 0.04* |
| PERF      | <--- | SHA    | 0.21                     | 0.194    | 0.092 | 2.107  | 0.03* |
| DIFF      | <--- | COMP   | 0.71                     | 1        |       |        |       |
| COST      | <--- | COMP   | 0.82                     | 1.309    | 0.11  | 11.894 | ***   |
| FOCU      | <--- | COMP   | 0.84                     | 1.44     | 0.12  | 12.024 | ***   |
| FINA      | <--- | PERF   | 0.8                      | 1        |       |        |       |
| NONF      | <--- | PERF   | 0.79                     | 0.959    | 0.08  | 11.928 | ***   |
| CONT      | <--- | POS LC | 0.74                     | 1        |       |        |       |
| STAF      | <--- | POS LC | 0.76                     | 0.986    | 0.082 | 12.034 | ***   |
| LEAD      | <--- | POS LC | 0.75                     | 0.972    | 0.081 | 12.068 | ***   |
| ORG       | <--- | POS LC | 0.78                     | 1.015    | 0.082 | 12.319 | ***   |
| PLAN      | <--- | POS LC | 0.74                     | 1.114    | 0.095 | 11.761 | ***   |
| COMA      | <--- | ENT    | 0.87                     | 1        |       |        |       |
| RISK      | <--- | ENT    | 0.85                     | 0.941    | 0.058 | 16.232 | ***   |
| INNO      | <--- | ENT    | 0.62                     | 0.575    | 0.052 | 11.038 | ***   |
| IEP       | <--- | SHA    | 0.85                     | 1        |       |        |       |
| RTC       | <--- | SHA    | 0.89                     | 1.122    | 0.058 | 19.246 | ***   |
| ESE       | <--- | SHA    | 0.87                     | 1.08     | 0.058 | 18.595 | ***   |
| OSP       | <--- | SHA    | 0.84                     | 0.922    | 0.053 | 17.451 | ***   |

หมายเหตุ \* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 , \*\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

จากตาราง 4.43 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรสังเกตภายในและตัวแปรสังเกตภายนอกผลการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบพบว่าอิทธิพลทุกเส้น โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สรุปได้ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า ค่าสถิติ Standardized Coefficient = 0.21 ค่า C.R. = 2.107 และค่า  $p = 0.03$  จึงสรุปได้ว่ามาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า ค่าสถิติ Standardized Coefficient = 0.33 ค่า C.R. = 3.687 และค่า  $p = 0.001$  จึงสรุปได้ว่ากระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า ค่าสถิติ Standardized Coefficient = 0.19 ค่า C.R. = 1.966 และค่า  $p = 0.04$  จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ค่าสถิติ Standardized Coefficient = 0.19 ค่า C.R. = 2.292 และค่า  $p = 0.02$  จึงสรุปได้ว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 4.44 สรุปค่าขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร

| ตัวแปร                                | การสร้างความได้เปรียบใน<br>การแข่งขัน |          |       | ผลการดำเนินงาน |          |       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------|-------|----------------|----------|-------|
|                                       | Direct                                | Indirect | Total | Direct         | Indirect | Total |
| มาตรฐานความปลอดภัยด้าน<br>สุขอนามัย   | 0.138                                 | 0.000    | 0.138 | 0.194          | 0.039    | 0.233 |
| กระบวนการจัดการ                       | 0.325                                 | 0.000    | 0.325 | 0.454          | 0.091    | 0.545 |
| คุณลักษณะความเป็น<br>ผู้ประกอบการ     | 0.125                                 | 0.000    | 0.125 | 0.157          | 0.035    | 0.192 |
| การสร้างความได้เปรียบใน<br>การแข่งขัน | 0.000                                 | 0.000    | 0.000 | 0.281          | 0.000    | 0.281 |

จากตาราง 4.44 แสดงรายละเอียดการทดสอบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร  
สำหรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5-7

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ  
ผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันค่าสถิติ Standardized  
Coefficient = 0.233 ค่า C.R. = 2.103 และค่า  $p = 0.03$  จึงสรุปได้ว่ามาตรฐานความปลอดภัย  
ด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05  
สมมติฐานการวิจัยที่ 6 กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร  
ผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันค่าสถิติ Standardized Coefficient = 0.545  
ค่า C.R. = 3.894 และค่า  $p = 0.001$  จึงสรุปได้ว่ากระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม  
ต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผล  
การดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันค่าสถิติ Standardized  
Coefficient = 0.192 ค่า C.R. = 2.23 และค่า  $p = 0.02$  จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะความเป็น  
ผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 4.45 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐาน | รายการ                                                                                                         | ผลการทดสอบ       |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| H1       | มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร                                       | ยอมรับ (Support) |
| H2       | กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร                                                       | ยอมรับ (Support) |
| H3       | คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร                                         | ยอมรับ (Support) |
| H4       | การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร                                      | ยอมรับ (Support) |
| H5       | มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน | ยอมรับ (Support) |
| H6       | กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                 | ยอมรับ (Support) |
| H7       | คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน   | ยอมรับ (Support) |

ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ในการฟื้นตัวของภาคธุรกิจโรงแรม ภาครัฐควรเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการกระตุ้นเศรษฐกิจและช่วยเหลือภาคธุรกิจโรงแรม เช่นการออกนโยบายช่วยเหลือต่างๆ หรือสนับสนุนในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของสถาบันการเงินเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง การทำตลาด และการเสริมสภาพคล่อง เป็นต้น

2. การร่วมมือร่วมใจของพนักงานในองค์กรในช่วงที่เกิดวิกฤตปัญหา ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนและผ่านพ้นวิกฤตต่างๆไปได้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1) เพื่อศึกษาระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปร ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้สำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในระดับผู้บริหาร หรือพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวระดับ 3 ดาว จำนวน 271 คน ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ได้ทำการศึกษาตามวัตถุประสงค์ พบว่ามีผลการวิจัย ดังนี้

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 มีช่วงอายุระหว่าง 45-50 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 67.90 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างาน

จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 93.70 และมีประสบการณ์ในการทำงานระยะเวลา 11-15 ปี มากที่สุด จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 41.70

5.1.2 ผลการศึกษาระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัยด้าน สุขอนามัยของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมุ่งเน้นกับ ด้านการ เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงานเป็นอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ด้านการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.68) ด้านการนำไปใช้เป็น ข้อกำหนด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.63) และอันดับสุดท้ายด้านการรับรองด้านความปลอดภัย ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.67) โดยที่ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการของธุรกิจโรงแรม ระดับ 3 ดาวในประเทศไทยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมุ่งเน้นกับ ด้านการจัดองค์กรเป็นอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.47) รองลงมาคือ ด้านการนำองค์กร ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.47) ด้านการควบคุม ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.49) ด้านการจัดการพนักงาน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.48) และอันดับสุดท้ายด้าน การวางแผน ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.54) โดยที่ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมุ่งเน้นกับด้านความมีนวัตกรรม เป็นอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.55) โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการแข่งขันเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.69) โดยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้ายด้านความกล้าเสี่ยง ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.66) โดยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมากที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมุ่งเน้นกับ การใช้กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่างเป็นอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.48) รองลงมาคือ การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.54) และอันดับสุดท้ายการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.58) โดยที่ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก โดยมุ่งเน้นกับด้านที่ไม่ใช่การเงินเป็นอันดับแรก ( $\bar{X}$  = 4.25, S.D. = 0.59) โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้ายด้านการเงิน ( $\bar{X}$  = 4.13, S.D. = 0.61) โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

5.1.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรต่างๆ ภายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย พบว่า

มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานเท่ากับ 0.194 และมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเท่ากับ 0.039 จึงสรุปได้ว่า มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน และมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

กระบวนการจัดการมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานเท่ากับ 0.454 และกระบวนการจัดการมีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เท่ากับ 0.091 จึงสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน และกระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานเท่ากับ 0.157 และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เท่ากับ 0.035 จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมี

อิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานเท่ากับ 0.281 จึงสรุปได้ว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5.1.4 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปร ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุฟฟักจียที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของบุฟฟักจียที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยผลการวิเคราะห์โมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2 = 230.151$   $df = 107$  Chi Square/df 2.151 CFI = 0.958 TLI = 0.946 GFI = 0.907 NFI = 0.924 RMSEA = 0.065 RMR = 0.015 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยสามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

### 5.2.1 มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สภาอุตสาหกรรมและการท่องเที่ยวโลก (WTTC) ได้ทำการวางแผนทางการฟื้นฟูการท่องเที่ยวโดยการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยในกลุ่มธุรกิจโรงแรม เพื่อตอบรับกับแนวคิดการท่องเที่ยววิถีใหม่ (New Normal Tourism) โดยมีองค์ประกอบหลักสำคัญ 4 องค์ประกอบได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน การรับรองด้านความปลอดภัย การสร้างควมไว้วางใจและความเชื่อมั่น และการนำไปใช้เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับสุขอนามัย (ดารณี อาจหาญ และคณะ, 2565)

โดยการท่องเที่ยวและการกีฬาแห่งประเทศไทยได้นำมาตรฐานดังกล่าวมาปรับใช้ในโครงการ Amazing Thailand Safety & Health Administration ทำให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว และเพิ่มประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานให้แก่ธุรกิจ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2566) จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นกับการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงานเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ปัจจุบันจะผ่านพ้นช่วงของการแพร่ระบาดใหญ่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไปแล้ว ผู้บริหารโรงแรมยังคงใส่ใจในเรื่องของสุขภาพและสุขอนามัย (Health and Hygiene) โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานในการเตรียมความพร้อมในด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramírez et al. (2021) ได้ศึกษาเรื่องมาตรการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยสำหรับช่วงเปลี่ยนผ่านของโควิด-19 ในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศสเปน พบว่าการเตรียมความพร้อมพนักงานต้องมีการฝึกอบรมโดยต้องดำเนินการจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคเอกชนที่มีความรู้ความสามารถ โดยพนักงานภายในองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการ การมีอุปกรณ์ป้องกันตัว อาทิเช่น หน้ากากอนามัย ถุงมือ หมวกคลุมผม ชุดสำหรับใส่ทำความสะอาด เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานนอกจากนี้ยังมีการกระตุ้นพนักงานเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความระมัดระวังและไม่ประมาทจากความเคยชินในการทำงาน (พัฒนาภา ธาดาสิริโชค, 2563) และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรพันธ์ ทศนิยม และคณะ (2565) เรื่อง การเปรียบเทียบศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพโดยชุมชนในจังหวัดเชียงรายและจังหวัดน่าน เพื่อรองรับการท่องเที่ยววิถีใหม่ พบว่าผู้ประกอบการและผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวต้องมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และรักษาระดับคุณภาพการให้บริการในการตอบสนองต่อลูกค้า รวมถึงมีกระบวนการการให้บริการที่สอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA) เพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยให้นักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวรูปแบบ (New Normal) ในส่วนที่ผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นรองลงมาคือด้านการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า ได้แก่การประชาสัมพันธ์และโฆษณาในด้านความสะอาดและมาตรฐานที่ได้รับการรับรอง ผ่านตามช่องทางต่างๆ รวมถึงมีขั้นตอนในการปฏิบัติตัวและนโยบายที่ชัดเจน การใส่ใจกับการสื่อสารที่จะนำเสนอต่อลูกค้าเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและความมั่นใจในการเข้ามาพักหรือใช้บริการ (จิตตารพร กลางสวัสดิ์ และ กันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ, 2565) นอกจากนั้นผู้บริหารยังมุ่งเน้นในด้านนโยบายข้อกำหนดต่างๆ ที่จะนำไปปรับใช้เพื่อทำให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและฟื้นตัวได้ ในส่วนของข้อระเบียบปฏิบัติที่จัดทำขึ้นทั้งในส่วน

โรงแรม ต้องครอบคลุมถึงการปฏิบัติตัวสำหรับนักท่องเที่ยวด้วย โรงแรมควรจะกำหนดให้มีป้ายและข้อกำหนดในการปฏิบัติตัวเพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้ารักษากฎเกณฑ์ และต้องทำการปรับปรุงมาตรการหรือระเบียบดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอโดยสอดคล้องกับแนวทางของสาธารณสุข (Kim & Han, 2022) ในส่วนของปัจจัยอันดับสุดท้ายที่ผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นได้แก่การรับรองด้านความปลอดภัย คือการทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี โดยรับรู้ได้ถึงความสะดวกและปลอดภัยตลอดช่วงเวลาที่ได้เข้ามาใช้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bonfanti, et al. (2021) ที่กล่าวถึงการออกแบบกระบวนการสร้างประสบการณ์ที่ปลอดภัยของลูกค้าที่มาใช้บริการ จากมุมมองของผู้จัดการโรงแรม และเสนอแนะกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ เพื่อมุ่งสร้างประสบการณ์ของลูกค้าภายใต้สถานะที่ปลอดภัยจะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนควรมีการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อส่งเสริมภาคการท่องเที่ยวและเพื่อยกระดับความปลอดภัย อาทิ การออกใบรับรองสำหรับนักท่องเที่ยวและพนักงานในภาคการท่องเที่ยว (Shukla et al., 2022) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ervina et al. (2023) เรื่องธุรกิจโรงแรมหลังโควิด 19: การเตรียมพร้อมส่งผลต่อความพึงพอใจของแขกอย่างไรในธุรกิจโรงแรมระดับกลาง การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านสุขอนามัยหลังการแพร่ระบาดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงแรม ต่อความคาดหวังของผู้เข้าพัก พบว่าผู้บริหารโรงแรมต้องให้ความใส่ใจกับความสะอาดและสุขอนามัยตลอดช่วงเวลาการเข้าพักของลูกค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ และทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำ

มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ชนก สมควร และคณะ (2565) เรื่องการสร้างมาตรฐานและความเชื่อมั่นในการให้บริการของโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า การยกระดับการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยในสินค้าและบริการในโรงแรมจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในการเข้าพักและการใช้บริการของนักท่องเที่ยว ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของอัตราการเข้าพัก และมีผลต่อการตั้งใจใช้บริการซ้ำของลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rero (2021) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการนำข้อกำหนดด้านสุขอนามัยไปปฏิบัติสำหรับอุตสาหกรรมบริการในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ในเมืองกัวง พบว่าโรงแรมที่มีการดำเนินการตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจะช่วยในการเพิ่มความเชื่อมั่นและการสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกของแบรนด์ ส่งผลให้ผู้เข้าพักเลือกที่จะเข้าพักที่โรงแรมเพิ่มมากขึ้น และช่วยเพิ่มอัตราการเข้าพักโดยเฉลี่ย นอกจากนี้ในงานวิจัยของ สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และ บุขรา โพวาทอง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ

โรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 พบว่า การที่โรงแรมเข้าร่วมโครงการ Amazing Thailand Safety and Health Administration เพื่อยกระดับความปลอดภัยด้านสุขอนามัย โดยมีการรับรองจากภาครัฐ จะมีผลในการสร้างการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อภาพลักษณ์ของโรงแรม ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการใช้บริการ

นอกจากนั้นมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารณี อาจฉาย และคณะ (2565) เรื่องการยกระดับมาตรฐานปลอดภัยด้านสุขอนามัยการท่องเที่ยวที่พิกซุมชนวัฒนธรรมยั่งยืนหลังสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทย พบว่าการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจากภาครัฐ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยให้กับลูกค้า โดยการที่โรงแรมได้รับตราสัญลักษณ์ SHA จะทำให้กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความมั่นใจเพิ่มมากขึ้น (ริชณา หาวารี และบุษรา โปหาทอง, 2565) สอดคล้องกับแนวทางการฟื้นฟูตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ จึงนับเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะช่วยในการตอบสนองพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวตามวิถีใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จัตตารพร กลางสวัสดิ์ และกันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2565) เรื่องการจัดการโรงแรมที่พักขนาดกลางแบบวิถีความปกติใหม่ (New Normal) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่า โรงแรมที่มีการปรับตัวโดยใช้มาตรฐานของสาธารณสุขและยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยตามโครงการ Amazing Thailand Safety and Health Administration สามารถสร้างความได้เปรียบในการตัดสินใจในการใช้บริการของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าชาวต่างชาติ และกลุ่มลูกค้าองค์กรบริษัทนำเที่ยว ที่มองว่ามาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ที่สร้างความมั่นใจในการเข้าพักและเลือกใช้บริการโรงแรม และจากการศึกษาของ มาริษา กุลพัฒนโสภณ (2564) เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต พบว่าการปรับตัวที่สำคัญของธุรกิจโรงแรมในภาวะวิกฤตที่ผ่านมาคือ การดำเนินการตามมาตรการที่ตอบรับกับการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ ที่เน้นการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรและผู้ใช้บริการ และการปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพและการดำเนินงานของโรงแรมเพื่อความปลอดภัยของผู้เข้าพัก อย่างไรก็ตามการปรับตัวของโรงแรมจำเป็นต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามมาตรการของรัฐบาลและสอดคล้องคล้อยกับบริบทแวดล้อมของสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ จะช่วยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถอยู่รอดในช่วงวิกฤตได้

### 5.2.2 กระบวนการจัดการ

กระบวนการจัดการ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นด้านการจัดองค์กรเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับบทความของ เจริญชัย เอกมาไพศาล และ เสาวณี จันทะพงษ์ (2565) เรื่องการบริหารจัดการภาวะวิกฤตโควิด-19 ของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร: ข้อเท็จจริงจากข้อมูลภาคสนาม พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า การจัดองค์กรถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของธุรกิจในช่วงวิกฤต การจัดองค์กรได้แก่ การจัดทำโครงสร้างของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานพร้อมกำหนดตำแหน่งต่างๆ และอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงาน (Drucker & Maciariello, 2005) รวมถึงวิธีการติดต่อประสานงานในทุกระดับ ซึ่งผู้บริหารต้องมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการมอบหมายงาน และมีการสื่อสารที่โปร่งใสเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น (ปัทเมศย์ ประดิษฐ์แสงทอง และคณะ, 2565) ในส่วนที่ผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นรองลงมาคือด้านการนำองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับ ประจักษ์ สร้อยสน (2565) ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ พบว่าการนำองค์กรที่ดีผู้นำต้องมีองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมของพนักงานเพื่อนำไปสู่วิธีการจูงใจใ้มน้าวให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารโรงแรมยังมุ่งเน้นในด้านการควบคุม โดยการควบคุมเป็นกระบวนการสำคัญที่ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้วางไว้ การควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะช่วยให้การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (จิตาภา เผ่าหฤหรรษ์, 2564) ซึ่งผลที่ได้สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานจะสามารถบรรลุได้ตามแผนที่วางไว้ และแสดงถึงโอกาสความสำเร็จว่ามียากน้อยเพียงใด (จอมพงศ์ มงควนิช, 2555) ในส่วนของปัจจัยถัดมาที่ผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นคือด้านการจัดการพนักงาน ได้แก่ การดำเนินงานตั้งแต่ขั้นตอน กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะภายใน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นขององค์กร (สุรัสวดี บวรพศวัตกิตติ, 2567) และผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นกับด้านการวางแผนเป็นส่วนสุดท้าย โดยการวางแผนเป็นสิ่งที่ต้องใช้ในการวางแผนแนวทางปฏิบัติการ หรือขั้นตอนในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมทั้งระบบ (กิจจา ไชยหนู, 2555) สอดคล้องกับ กฤตติยา สัตย์พานิช และคณะ (2563) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับด้านการวางแผนในกระบวนการจัดการพบว่า การวางแผนเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนิน

ธุรกิจ เพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย และรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันที่

กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรภัทร เกื้อชู และยุทธชัย ฮารีบิน (2564) ศึกษาเรื่องแนวทางการหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พื้นที่ตำบลป่าตอง พบว่ากระบวนการจัดการอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร และการควบคุมส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khit et al. (2023) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากเหตุการณ์ ของโควิด-19: กรณีศึกษาทางจิตวิทยาของเมียนมาร์ พบว่าการใช้กลยุทธ์กระบวนการจัดการไม่ว่าจะเป็นในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดการพนักงาน และการควบคุม ล้วนส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และในงานวิจัยของ สรลัศม์ เตชะจิรสิน (2564) เรื่องการบริหารจัดการองค์กรในยุคโควิด-19 ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าการบริหารจัดการองค์กรในยุคโควิด 19 เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในโครงการต่างๆ นั้น ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการในด้านการจัดองค์กรเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านการวางแผน การแก้ปัญหา และสุดท้ายเป็นด้านการควบคุม โดยนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายในช่วงที่เกิดวิกฤต

นอกจากนั้นกระบวนการจัดการยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สอดคล้องกับ วาทิน ประชานันท์ (2557) ศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจโดยการนำกระบวนการจัดการตามแนวคิดของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick ไปปรับใช้กับธุรกิจนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทำให้ธุรกิจเกิดความโดดเด่นกว่าคู่แข่งในในตลาดธุรกิจเดียวกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ditan (2022) เรื่องการคัดเลือกผู้ประกอบการขนาดเล็ก-กลางชาวฟิลิปปินส์-จีน ในการสื่อสารแนวทางกระบวนการจัดการในประเทศฟิลิปปินส์ พบว่ากระบวนการจัดการด้านการวางแผนช่วยในการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์ ส่วนด้านการนำองค์กรมีส่วนในการจูงใจและโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่น่าสนใจนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้จำเป็นต้องมีกระบวนการติดตาม ควบคุม และประเมินผลเพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานและวัดความอยู่รอดขององค์กร

### 5.2.3 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นกับด้านความมีนวัตกรรมมากที่สุด ได้แก่ ผู้ประกอบการจะสร้างสรรค์แนวทางบริหารธุรกิจโรงแรมแบบใหม่ตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี และนวัตกรรมต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฝนทิพย์ ฆารไสว และคณะ (2555) ที่ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย พบว่าคุณลักษณะด้านความมีนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรมมากที่สุด การนำเอานวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในการทำงาน การปรับปรุงเครื่องมือให้ทันสมัยต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานและเพิ่มรายได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ในส่วนที่ผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นรองลงมาคือด้านการแข่งขันเชิงรุก สอดคล้องกับงานศึกษาของ Lumpkin et al. (2010) เรื่องการมุ่งเน้นในระยะยาว: คุณลักษณะผู้ประกอบการและผลการดำเนินการธุรกิจครอบครัว พบว่าคุณลักษณะด้านการดำเนินการเชิงรุกเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร การแสวงหาโอกาสในธุรกิจ ค้นหาความสนใจของลูกค้าเพื่อเสาะหาแนวทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง และนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และปรับใช้ การแสวงหาโอกาสในการแข่งขันเชิงรุกจึงมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ (สวลี วงศ์ไชยา, 2560) นอกจากนั้นผู้บริหารโรงแรมยังมุ่งเน้นกับคุณลักษณะด้านความกล้าเสี่ยงเป็นอันดับสุดท้ายได้แก่ การมีความกล้าที่จะใช้ทรัพย์สินในการลงทุนในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ในอนาคต และกล้าเสี่ยงที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและโอกาสในการเพิ่มผลประโยชน์ประกอบการสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ ด้วงสงค์ และ พรทิพย์ รอดพัน (2565) พบว่าคุณลักษณะด้านความกล้าเสี่ยงมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยผู้ประกอบการที่มีลักษณะความกล้าเสี่ยงจะพร้อมดำเนินการและกล้าที่จะลงทุนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจแม้พบว่าจะมีความเสี่ยงก็ตาม โดยมีการเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kusa et al. (2022) ที่ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการทำงานในโรงแรมครอบครัวขนาดเล็กและที่ไม่ใช่โรงแรมครอบครัว ในช่วงช่วงเวลาที่เกิดวิกฤต พบว่าคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิบัติ ทัพพกรณ์ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2562)

เรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจร้านค้า บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558) เรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดน้ำดอนหวาย จังหวัดนครปฐม พบว่าคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการด้านความมีนวัตกรรม ด้านความกล้าเสี่ยง และด้านการแข่งขันเชิงรุก ทั้ง 3 ด้าน ล้วนมีอิทธิพลอยู่ในระดับมากต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนั้นในงานวิจัยของ ณรงค์ศักดิ์ ธงอาษาและคณะ (2565) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยการที่องค์กรมีผู้นำที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการในระดับสูง จะส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามารถค้นพบแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

นอกจากนั้นคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ถนอมศิลป์ จันคณาภิตกุล และ นิศารัตน์ โชติเชย (2565) วิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 พบว่าคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราธร จิรภัทรานันต์ และศักดิ์ชัย เศรษฐ์ธนูวัช (2566) เรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อการประเมินผลกระทบของธุรกิจโรงแรมและที่พักของผู้ประกอบการในเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 พบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลประกอบการของธุรกิจโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง คือ ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยคุณลักษณะผู้ประกอบการด้านการทำงานเชิงรุก การสร้างนวัตกรรม และการเผชิญความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ และดำเนินการผ่านไปได้ด้วยดี และในงานวิจัยของ พัทธมน ธุระธรรมานนท์ และ กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์

(2565) เรื่องปัจจัยธุรกิจ คุณลักษณะของผู้ประกอบการและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอร์รี่บนออนไลน์ พบว่าผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะด้านความมีนวัตกรรมและด้านความกล้าเสี่ยง จะส่งผลในทิศทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในอนาคต

#### 5.2.4 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Porter (1985) ตามทฤษฎีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงให้เห็นว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และทำให้เกิดความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับ Leonidou et al. (2013) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า องค์กรประกอบสำคัญประกอบด้วยการใช้กลยุทธ์ 3 อย่าง คือ การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม จากผลการวิจัยผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นกับการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกลุ่มโรงแรมที่ทำการเก็บข้อมูลส่วนใหญ่ล้วนตั้งอยู่ในพื้นที่ท่องเที่ยว ในพื้นที่ภาคใต้ ภาคเหนือ และภาคตะวันออกของประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระ ว่องมงคลเดช (2548) ที่กล่าวถึงการเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมและที่พัก ต้องมีการเลือกใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งสภาพแวดล้อมและทำเลที่ตั้งล้วนมีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกใช้กลยุทธ์ สำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักเพื่อการท่องเที่ยวการสร้างความแตกต่างจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อาทิ การสร้างความโดดเด่นในด้านการจัดสภาพแวดล้อม การจัดรูปแบบห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก และความแตกต่างในด้านของการบริการ เป็นต้น ในกรณีที่ป็นโรงแรมขนาดเล็ก อาจใช้การสร้างความแตกต่างโดยการเน้นความคุ้มค่า หรือ คุณสมบัติเฉพาะเข้ามาแทนที่ หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้กับการบริการและผลิตภัณฑ์ ช่วยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของโรงแรม ทำให้เกิดแนวทางเชิงรุกมากขึ้นในการทำตลาด (Nzisa et al., 2021) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Alalmai (2021) ที่ทำการศึกษาในเรื่อง ความคล่องตัวเป็นแนวทางที่มีประสิทธิผลในช่วงโควิด-19 ศึกษาจากโรงแรมห้าดาวในซาอุดีอาระเบีย พบว่าโรงแรมที่มีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จะให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน และการให้บริการซึ่งจะนำไปสู่ความแตกต่างและโดดเด่นเหนือคู่แข่ง โดยโรงแรมที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันจะใส่ใจในการให้บริการที่มีคุณภาพและมีความรวดเร็วในการตอบสนอง นอกจากนี้

ยังคำนึงถึงความยืดหยุ่นของการดำเนินงานและการลดต้นทุนอีกด้วย ในส่วนของกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นรองลงมา พบว่าการจะเป็นผู้นำด้านต้นทุนต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนของกิจการ การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ โดยในขณะเดียวกันยังคงต้องรักษาความเป็นมาตรฐานในการนำเสนอสินค้าหรือการบริการให้เทียบเท่าหรือเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์และคณะ, 2561) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Do and Nguyen (2020) ศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อมเชิงรุก ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของบริษัท : การศึกษาเชิงประจักษ์ในประเทศเวียดนาม พบว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ในช่วงที่เกิดวิกฤตการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นอีกสิ่งที่สำคัญ โรงแรมต้องมีการดึงดูดลูกค้าจากลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการของโรงแรมอย่างเฉพาะเจาะจงในการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า (Noel, 2020) ในส่วนของการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม ผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นเป็นอันดับสุดท้าย สอดคล้องกับ ธนวิทย์ อัมย์ (2563) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่มพบว่า การมุ่งเน้นในสินค้าหรือบริการให้กับกลุ่มตลาดอย่างเฉพาะเจาะจง (Niche Market) โดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าเฉพาะหรือในกลุ่มตลาดที่แคบ อาทิ กลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีรายได้สูงและค้นหาความต้องการของกลุ่มลูกค้าเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยการมีสินค้าและบริการที่แยกเฉพาะเจาะจง จะส่งผลให้โรงแรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาความสัมพันธ์เป็นความจงรักภักดีต่อแบรนด์สินค้า

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Islami et al. (2020) ศึกษาเรื่อง การเชื่อมโยงกลุ่มกลยุทธ์ของพหุคูณต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับสูงสุด เมื่อเทียบกับกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม นอกจากนี้ในงานวิจัยของอาภรณ์ แก้วพรหมมาน และคณะ (2562) เรื่องแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามันประเทศไทย พบว่าการกำหนดเป้าหมายการวางแผนและพยากรณ์อย่างเหมาะสมในการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อสนับสนุนการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำ จะช่วยให้กิจการสามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่งและทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการจัดการ

ต้นทุนที่เหมาะสมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และในงานวิจัยของ วรดิศ ธนภัทร และ วิชิต อุ๋น (2562) เรื่อง การสร้างแบบจำลองความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งทั้ง 3 กลยุทธ์ต่างมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การใช้กลยุทธ์เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในส่วนของการเงินในการทำกำไรให้กับธุรกิจ และในส่วนที่ไม่ใช่ด้านการเงิน อาทิ ด้านของการสร้างความพึงพอใจและรักษาลูกค้า หรือด้านการบริการที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานซึ่งจะส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าและผลการดำเนินงานในระยะยาว (Haseeb et al., 2019)

#### 5.2.5 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร งานวิจัยได้ออกแบบและพัฒนาการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมด้วยหลักการของ Balanced Scorecard ที่วัดผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจต้องการข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อนำไปใช้สนับสนุนในการตัดสินใจ ดังนั้นการวัดผลจึงจำเป็นต้องมีหลายมุมมอง ประกอบไปด้วย 4 ด้านดังนี้ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Isoraité, 2008) จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านการเงินน้อยกว่าด้านที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหลังจากผ่านพ้นวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและเกิดความยั่งยืนในระยะยาวได้นั้นเป็นสิ่งสำคัญ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับด้านการเงินอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ต้องให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดในด้านอื่นๆ ประกอบด้วย ส่งผลให้ผู้บริหารโรงแรมมุ่งเน้นกับด้านที่ไม่ใช่ด้านการเงินเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิฆัมพร พลูหนัง (2563) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต พบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานในระยะสั้น ในขณะที่ตัวชี้วัดในด้านที่ไม่ใช่การเงินเป็นตัวสะท้อนถึงความต้องการของการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางในการปรับปรุง ออกแบบระบบการควบคุมและการวัดผล เพื่อให้องค์กรมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเพิ่มทักษะความเป็นมืออาชีพของพนักงานในองค์กร (Hartati et al., 2022) โดยการวัดผลในด้านการเงินจากการศึกษาในงานวิจัยของ

Goyal et al. (2013) เรื่อง ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรและการวิจัยผลการดำเนินงานของบริษัท : การทบทวนวรรณกรรมและวาระการวิจัยในอนาคต พบว่าในช่วงที่ผ่านมาธุรกิจจะนำประสิทธิภาพทางการเงินมาใช้เพื่อเป็นตัวแทนในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นหลัก แต่การจะวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีการศึกษาการวัดผลในมุมมองอื่นๆ เพิ่มเติม ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1992) พบว่าการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันต้องมีการวัดในหลากหลายด้าน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน โดยมุมมองในส่วนของด้านที่ไม่ใช่การเงินประกอบด้วย มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาโดยวัดจากการออกแบบและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในการนำเสนอความรู้และแนวคิด มุมมองด้านลูกค้าวัดจากภาพลักษณ์องค์กรและการได้รับการยอมรับจากลูกค้า ในส่วนของมุมมองด้านกระบวนการภายในที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานจะวัดจากข้อร้องเรียนในการให้บริการของโรงแรม เพราะผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมทราบถึงผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา และใช้ประกอบการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตของภาคธุรกิจ ธุรกิจจึงต้องมีการวัดผลที่ครอบคลุม สอดคล้องกับ อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และ อำพล ชะโยมชัย (2561) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากความรุนแรงในการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารที่มีความพร้อมถือเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องในการดำเนินธุรกิจ

### 5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย

ข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษานี้ จำกัดประชากรจากรายชื่อโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจากกรมการท่องเที่ยวกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา งานวิจัยในอนาคตสามารถนำกรอบแนวคิดนี้ไปศึกษากับธุรกิจโรงแรมในกลุ่มอื่นๆ เพื่อประเมินกรอบแนวคิดผ่านบริบทการศึกษาที่แตกต่างกัน

2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในช่วงเวลาภายหลังจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หากสถานการณ์ในอนาคตมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลหรือไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานอาจเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 5.4.1 ข้อค้นพบการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษา บุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย คือ โมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย โดยปัจจัยมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย นอกจากนี้ มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยข้อค้นพบนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ทางด้านธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทั้งในด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน และเกิดการพัฒนารุจิกร้อยอย่างยั่งยืน ที่ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงานมีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริการด้านความปลอดภัยด้านสุขอนามัย และมีการจัดเตรียมพื้นที่ในการให้บริการ รวมถึงอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานเพียงพอเพื่อใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า ปัจจัยรองลงมา คือ การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น ธุรกิจโรงแรมต้องมีมาตรฐานในการรักษาความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ และต้องมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ถึงมาตรฐานการให้บริการด้านความปลอดภัย และสุขอนามัยของโรงแรมที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความรู้สึกปลอดภัยในด้านสุขอนามัย และส่งผลให้พนักงานในองค์กรรู้สึกถึงความปลอดภัยไปด้วย นอกจากนี้ปัจจัยการนำไปใช้เป็นข้อกำหนด ธุรกิจโรงแรมต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาคู่มือด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยอย่างสม่ำเสมอ โดยนโยบายและข้อกำหนดต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย

และสุขอนามัย ผู้บริหารควรวางแผนทางให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของทางสาธารณสุข เพื่อให้  
เกิดความเป็นมาตรฐานและนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กระบวนการจัดการมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร  
โดยการจัดการมีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ การจัดแบ่งแยกสายงานในการปฏิบัติงานและหน้าที่  
รับผิดชอบงานที่ชัดเจนและเหมาะสม รวมถึงมีความรวดเร็วในการประสานงานระหว่างกันในการ  
ทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการจัดระเบียบองค์กรโดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสาย  
บังคับบัญชาให้ชัดเจนเพื่อให้ทราบถึงขอบเขต ความรับผิดชอบ และป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อน  
นอกจากนี้ยังควรกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการ  
ประสานงานและติดต่อสื่อสาร ปัจจัยรองลงมา คือ การนำองค์กร ผู้บริหารต้องมีการเปิดโอกาสให้  
ผู้ปฏิบัติงานได้มีการแสดงความคิดเห็น และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ในส่วนของการมอบหมาย  
งานผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้  
ผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ  
เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความทุ่มเท และผลักดันให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ในส่วนของ  
การควบคุม มีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการจัดทำระบบ  
รายงานผลปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และควบคุมการใช้งบประมาณอย่าง  
รัดกุมเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด นอกจากนั้นการจัดการพนักงาน ธุรกิจโรงแรมต้อง  
ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ และความเหมาะสม  
กับตำแหน่งที่รับผิดชอบ ตลอดจนการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการ  
ปฏิบัติงาน และสุดท้ายการวางแผน ผู้บริหารโรงแรมต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย  
วิธีดำเนินงาน งบประมาณ อัตรากำลังและระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงกำหนดวิธีการ  
ปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและ  
ภารกิจขององค์กร

3. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการ  
ดำเนินงานขององค์กร โดยด้านความมีนวัตกรรมมีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมต้องให้  
การสนับสนุนและส่งเสริมแนวความคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการ ให้ความสำคัญกับ  
การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ นำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าของสินค้า  
และบริการขององค์กร หรือนำมาปรับปรุงดัดแปลงกระบวนการเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่ม  
มากขึ้น ปัจจัยรองลงมา คือ ด้านการแข่งขันเชิงรุกได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมต้องเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

มองหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มีการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการดำเนินกิจการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นผู้นำธุรกิจเหนือคู่แข่ง สุดท้ายด้านความกล้าเสี่ยง ต้องเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จย่อมมีความเสี่ยง และมีการเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงแรมต้องกล้าเสี่ยงที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง และกล้าที่จะลงทุนในการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อโอกาสในการเพิ่มผลประกอบการที่สูงขึ้นในอนาคต

4. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมต้องมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่ง มีความน่าสนใจ และสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า และต้องรักษาระดับมาตรฐานในการให้บริการ รวมถึงให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง ปัจจัยรองลงมาคือ การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ต้องมีการบริหารและใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอย่างคุ้มค่าเพื่อลดความสูญเสียและการสิ้นเปลือง และธุรกิจต้องมีความสามารถในการรักษาระดับต้นทุนของกิจการ รวมถึงมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่คุ้มค่ามากกว่าคู่แข่งที่อยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกัน สุดท้ายการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม ธุรกิจโรงแรมต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการ เช่น กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ หรือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อสูงในประเทศ และมีผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่ได้กำหนด รวมถึงต้องมีความชำนาญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและจงรักภักดีต่อแบรนด์สินค้า

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรม และธุรกิจบริการต่างๆ ประกอบด้วย

1. ข้อเสนอแนะต่อภาควิชาการ ควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ศึกษาให้มีมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ที่สนับสนุนให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยนำไปต่อยอดศึกษาในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้รูปแบบของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติโมเดล

สมการโครงสร้าง เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของตัวแปร ผลการวิจัยครั้งนี้ได้โมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย ซึ่งสามารถนำโมเดลนี้ไปเป็นแนวทางในการทำวิจัยเชิงปริมาณกับธุรกิจโรงแรมระดับอื่นๆ หรือการทำวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบ

2. ข้อเสนอแนะต่อภาคธุรกิจโรงแรม จากผลการวิจัยครั้งนี้ ภาคธุรกิจควรนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจโรงแรมและช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวางแผนต่อยอด และกำหนดนโยบายของธุรกิจโดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่า โรงแรมควรให้ความสำคัญกับการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสาธารณสุข ในการป้องกันความเสี่ยงโรคของนักท่องเที่ยว รวมถึงพนักงานผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้อง โดยมีแนวปฏิบัติประกอบด้วยการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน พนักงานต้องมีความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติ และมีอุปกรณ์ใช้ในการป้องกันที่เป็นมาตรฐาน ในส่วนของการรับรองด้านความปลอดภัยมีกระบวนการทำความสะอาด การฆ่าเชื้อ รวมถึงการตรวจสอบความครบถ้วนในทุกส่วนพื้นที่ตามเช็กลิสต์ให้เรียบร้อย นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารการสร้างเชื่อมั่นในความปลอดภัยและมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวผ่านตามช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานของโรงแรมในส่วนของมาตรฐานความปลอดภัยในการให้บริการ ควรปฏิบัติตามนโยบายแนวทางที่สอดคล้องกับข้อปฏิบัติของทางสาธารณสุข ดังนั้นการเตรียมความพร้อมสำหรับการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการของโรงแรมสู่การรับรองตามมาตรฐาน SHA (Amazing Thailand Safety and Health Administration) จะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและตอบสนองพฤติกรรมนักท่องเที่ยววิถีใหม่

2.2 ด้านกระบวนการจัดการ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจที่ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดองค์กร การจัดวางโครงสร้าง และตำแหน่งหน้าที่เพื่อทำให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนต่อมาด้านการวางแผนผู้บริหารควรนำมาใช้ในการจัดทำแผนระยะสั้นหรือระยะยาว เพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องทำและดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย และในด้านพนักงานผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากรขององค์กร ตั้งแต่ การรับสมัครงาน การฝึกอบรม จนกระทั่งลาออก เพราะทรัพยากรบุคคลถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ในส่วนของด้านการนำองค์กรผู้บริหารต้องมีการกำกับดูแล และหาวิธีจูงใจ

พนักงานให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สุดท้ายด้านการควบคุม ผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานทั้งหมดเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานตามที่ต้องการ

2.3 ด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารโรงแรมควรมีความสามารถทางนวัตกรรม การพัฒนาหรือนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ หรือนำมาใช้ปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงแรมต้องมีคุณลักษณะการแข่งขันเชิงรุก การพยายามแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจ ติดตามแนวโน้มของตลาดและความสนใจของลูกค้าเพื่อหาวิธีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และรับมือกับลูกค้าในสถานการณ์ต่างๆ สุดท้ายต้องมีความกล้าเสี่ยง พร้อมเผชิญหน้ากับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจโดยเชื่อมั่นว่ามีโอกาสในการประสบความสำเร็จ มีความกล้าเสี่ยงที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะสามารถนำพาให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

2.4 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารโรงแรมควรมุ่งนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ตามความเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยธุรกิจโรงแรมควรมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทำให้เกิดความประทับใจในการบริการ ซึ่งจะสามารถช่วยในการเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ให้กับธุรกิจ

2.5 ผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารโรงแรมควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโรงแรมให้เกิดความครอบคลุมทั้งในด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่ด้านการเงินโดยการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยวัดผล โดยประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน ในส่วนด้านที่ไม่ใช่ด้านการเงินใช้ตัววัดอันได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมองจะช่วยให้ผู้บริหารโรงแรมสามารถนำผลที่ได้ไปใช้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน และใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต เพื่อทำให้เกิดการสร้างสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### 5.4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกช่วยยืนยันผลการวิจัย สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและเพิ่มน้ำหนักในการวิจัยมากยิ่งขึ้น
2. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในโรงแรมระดับอื่นๆ ที่มีความแตกต่างกันประกอบ เพื่อเป็นการเปรียบเทียบและทำให้ได้ข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะในกลุ่มธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว
3. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของตัวแปรการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในภาพรวมของการใช้กลยุทธ์ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์มีรูปแบบการใช้ที่แตกต่างกัน จึงควรมีการศึกษาโดยการจำแนกการใช้กลยุทธ์ออกเป็นทั้ง 3 ส่วนอันได้แก่ 1) การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง 2) การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน 3) การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม เพื่อศึกษาว่าธุรกิจโรงแรมมีการปรับใช้กลยุทธ์เหล่านี้ในรูปแบบใด และกลยุทธ์ที่ใช้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานหรือได้รับผลลัพธ์อย่างไร



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กริช แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กฤตติยา สัตย์พานิช, ทศนัย ชัตติยวงษ์ และธีรวุฒิ สุทธิประภา. (2563). การศึกษาศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตการค้าชายแดนภาคตะวันออกเพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขัน. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 14(3), 128-135.
- กฤษติญา มุลศรี, รัตนา สีดี และธิตินันท์ ชาญโกศล. (2561). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ประเภท 3 ดาว ในประเทศไทย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มประชาคมอาเซียน. *สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 17(1), 19-32.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2566). *โครงการมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย SHA. Thailandsha*. <https://www.thailandsha.com/>
- กิจจา ไชยหนู. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง]. KMITL. <https://www-old.kmitl.ac.th/findbook/391698>
- กิริติพงษ์ ปัญญาเรือง. (2559). *กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. iThesis SU. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/932>
- กุลนัดดา สายสอน. (2561). กระบวนการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรสำหรับธุรกิจก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยในเขตกรุงเทพมหานคร. *สยามวิชาการ*, 19(2), 79-95.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

เชมมารี รักษ์ชูชีพ. (2556). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงสมบูรณ์)*. ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิตตารพร กลางสวัสดิ์ และกันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ. (2565). การจัดการโรงแรมที่พักขนาดกลาง แบบวิถีความปกติใหม่ (New Normal) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 4(6), 1-15.

จิตาภา เผ่าพุทธรัช. (2564). *การบริหารงานด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ*. [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. iThesis SWU. <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1719/1/gs612110001.pdf>

จิราภรณ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ และพจนา จันทระภาส. (2558). *แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต้นในการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. [งานวิจัยคณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ]. Rmutsb. <https://research.rmutsb.ac.th/fullpaper/2558/2558240240320.pdf>

เจริญชัย เอกมาไพศาล และเสาวณี จันทะพงษ์. (2565). ความยืดหยุ่นในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด-19. *วารสารบริหารธุรกิจ JBA*, 45(175), 53-78.

เจษฎา จันทรา. (2562). *คุณลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจหอพักเอกชนในเขตตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่]. Cmrui. <http://cmruir.cmrui.ac.th/handle/123456789/2279>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

ชยพจน์ ลีอนันต์. (2565). แนวทางการจัดการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพื่อนักท่องเที่ยวผู้สูงอายุ.

*วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 17(1), 147-155.

ณรงค์ศักดิ์ ธงอาษา, กิตติมา จิงสุวดี และธรรมวิมล สุขเสริม. (2565). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ด้านการเงินของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 10(4), 1625-1639.

ณัฐชานันท์ สิริปิยพัทธ์. (2565). แนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมของรีสอร์ทเพื่อสุขภาพในการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม ในช่วงวิกฤตโควิด-19. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์]. Chula. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/6202>

ดารณี อางหาญ, เกิดศิริ เจริญวิศาล และมนัสสินี บุญมีศรีสง่า. (2565). การยกระดับมาตรฐานปลอดภัยด้านสุขอนามัยการท่องเที่ยวที่พิกชุมชนวัฒนธรรมยั่งยืนหลังสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทย. *วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 22(1), 186-204.

ถนอมศิลป์ จันคณาภิติกุล และนิศารัตน์ โชติเชย. (2565). แบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 10(7), 2967-2975.

ทิฆัมพร พลูหนัง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การใช้ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร: กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์]. PSUKB. <http://kb.psu.ac.th:8080/psukb/handle/2016/19126>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

- ทิบดี ทัพพรรณ และประสพชัย พสุนนท์. (2562). คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจร้านค้าบริษัททรูคอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน). *Electronic Journal of Open and Distance Innovative Learning*. 9(1), 1-13.
- ธนวิทย์ อิ่มยิ้ม. (2563). การพัฒนากลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของการประกอบธุรกิจกวดวิชาในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 6(2), 340-352.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. (2566). การฟื้นตัวของธุรกิจหลังโควิด ใครว่าขนาดไม่สำคัญ. Scbeic. [https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/8741/ggzwsev264/EIC\\_In-Focus\\_Business-recovery\\_20230105.pdf](https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/8741/ggzwsev264/EIC_In-Focus_Business-recovery_20230105.pdf)
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (22 ธันวาคม 2565). *ปลดล็อกการท่องเที่ยวให้ปั่งเต็มพลังเศรษฐกิจไทย*. ประชาชาติธุรกิจ.
- ธัญชนก เลิศวิทยาทาน. (2564). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19*. [สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. iThesis Srinakharinwirot University. <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/1596>
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2560). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 17)*. บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธิษณา หาวารี และบุษรา โปหาทอง. (2565). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 ของโรงแรมในเขตพัทยาเหนือกรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง. *สารศาสตร์*, 5(2), 219-232.
- ธีรพันธ์ ทศนิยม, พีรदनย์ ศรีจันทร์ และอรรคมพร กักค่างพลู. (2565). การเปรียบเทียบศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพโดยชุมชนในจังหวัดเชียงรายและจังหวัดน่าน เพื่อรองรับการท่องเที่ยววิถีใหม่. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 36(4), 20-36.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

- ธีรภัทร เกื้อชู และยุทธชัย ฮารีบิน. (2564). แนวทางการคัดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต. ใน *รายงานการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ครั้งที่ 14* (น. 66-78). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- นภาพร หงษ์ภักดี และสิบพงษ์ หงษ์ภักดี. (2564). รู้เพื่อรอดทางออกสำหรับธุรกิจโรงแรม. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(6), 357-369.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 8). สุวีริยาสาส์น.
- บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร, อมรา รัตตากร และชยุตม์ วัฒนา. (2561). กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 9(1), 51-53.
- ปทุมพร หิรัญสาลี. (2566). อิทธิพลของการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจด้วยการวัดผลเชิงคุณภาพ: กรณีศึกษาบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมภาคใต้. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 5(2), 83-97.
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง ยกเลิกท้องถิ่นนอกราชอาณาจักรที่เป็นเขตติดโรคติดต่ออันตรายกรณีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด 19 (Coronavirus Disease 2019) พ.ศ. ๒๕๖๕. (8 กรกฎาคม 2565). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 139 ตอนที่ 163. หน้า 5-6.
- ประจักษ์ สร้อยสน. (2565). *ความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการโรงแรม SME ในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. M.B.A. for Modern Managers Ramkhamhaeng University.*  
<https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/twin92/6214154594.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

- ปัทเมศย์ ประดิษฐ์แสงทอง, ภัสสรกันต์ ททรัพย์มหาโชค และพัทธ์ยมล สีสวัสดิ์วณิชย์. (2565). การบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรด้วยแนวคิด POSDCORB. *วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ*, 4(1), 173-186.
- ปาริชาติ ด้วงสงค์ และพรทิพย์ รอดพัน. (2565). คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 16(1), 103-117.
- ฝนทิพย์ ขวาร์ไสว, ณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ และไฉ จามรมาน. (2555). การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย. *วารสารวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 7(1), 39-50.
- พงษ์ศักดิ์ สนตมโน. (2564). *พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย]. ศูนย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. <https://gps.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2022/08/Full-text-พระพงษ์ศักดิ์.pdf>
- พรนภา ธนโพธิ์วิรัตน์. (2564). คุณภาพบริการและปัจจัยทางการตลาดที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริการที่พิกหลังการผ่อนปรนมาตรการจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19. *Dusit Thani College Journal*, 15(2), 68-79.
- พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547. (12 พฤศจิกายน 2547). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 121 ตอนที่ 70. หน้า 12-32.
- พัฒนาภา ธาดาสิริโชค. (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะมัทรา พระราม 9*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. Ithesis Silpakorn University. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3439/1/60601305.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

- พัทธมน ฐะธรรมานนท์ และกังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์. (2565). ปัจจัยธุรกิจคุณลักษณะของผู้ประกอบการและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 13(1), 16-31.
- พิชิต ฤทธิจรุญ. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). เข้า ออฟ เคอร์รี่ส์.
- พิมพ์ชนก สมควร. (2565). การสร้างมาตรฐานและความเชื่อมั่นในการให้บริการของโรงแรมขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. *Journal of SaengKhomKham Buddhist Studies*, 7(2), 247-262.
- ไพบูลย์ ญาณกิตติ์กูร. (2562). Management. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 3(1), 107-114.
- มาริษา กุลพัฒนโสภณ. (2564). กลยุทธ์การปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการสถานกักกันโรคแห่งรัฐทางเลือกระดับท้องถิ่น (ALQ) ในจังหวัดภูเก็ต. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chula. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/5062>
- เรวัตร ชาตวิศิษฐ์, ศรินทร ภูจินดา และอาทิศา ชูตระกูล. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อิน เฮาส์ โนว์เลจ.
- วรดิศ ธนภัทร และวิจิต อุอ้าน. (2562). การสร้างแบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย. *วารสารสหวิทยาการวิจัย*, 8(2), 465-475.
- วรادر จีรภัทรานันต์ และศักดิ์ชัย ศรชื้อนวัช. (2566). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อการประเมินผลกระทบของธุรกิจโรงแรมและที่พักของผู้ประกอบการในเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 โดยส่งผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 11(2), 12-24.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

- วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์. (2558). คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดน้ำดอนหวาย จังหวัดนครปฐม. *Veridian E-Journal, Slipakorn University*, 8(2), 967-988.
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2561). *วิธีคิดและเทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์ ระเบียบวิธีวิจัยและสถิติขั้นสูงทางด้านบริหารธุรกิจ* [เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์]. คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- วาทีน ประชานันท์. (2557). *การบริหารจัดการธุรกิจดนตรีของบริษัทปราชญ์มิวสิคกรุ๊ป (PMG)*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. SURE.  
<https://sure.su.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/13524/fulltext.pdf>
- วิมพ์วิภา เกตุเทียน. (2556). *คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน]. MISIRD – RMUTI.  
<https://mis-ird.rmuti.ac.th/main/>
- วีระ ว่องมงคลเดช. (2548). *โครงสร้างตลาดและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรม: กรณีศึกษาอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง]. ห้องสมุดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (TAT Library).  
[http://tourismlibrary.tat.or.th/medias/RAM0304/RAM0304\\_fulltext.pdf](http://tourismlibrary.tat.or.th/medias/RAM0304/RAM0304_fulltext.pdf)
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). *เขย่า Balance Scorecard แล้วลงมือทำ ทีละขั้นตอน ตลอดแนว : การเชื่อมโยงกับแผนงาน/โครงการ, งบประมาณแบบ SPBB: MTEF, การควบคุมกลยุทธ์ด้วยการมองเห็น. เพื่องฟ้า*.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

วุทธิชัย ลิ้มอรุณทัย, อภิขญา พิภาวกร และวชิราภรณ์ จีระว่องวิทย์. (2565). แนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม ภายหลังวิกฤติโควิด 19 ด้วยการยกระดับสู่อุตสาหกรรมเชิงสุขภาพ. ใน *รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 14 วิจัยสร้าง Innovemtion and Technology เพื่อรองรับสังคมไทยสู่ยุค Digital World* (น. 2522-2534). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ศรันญา อรุณภู. (2557). การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจบริการของบริษัทเคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 5(2), 90-102.

ศศิณีภา ศรีกัลยานิวัต, สุจินดา เจียมศรีพงษ์, และกฤษฎา ยาวิเศษ. (2565). Innovation Capability Enhancing Competitive Advantage and Business Performance of Small Hotels in Thailand. *Journal of Business, Innovation and Sustainability (JBIS)*, 18(4), 166-185.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. วีระฟิล์มและไซเท็ก*.

ศิริวัฒน์ ตั้งทรงเจริญ. (2558). *คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาระดับปริญญาโท ด้านบริหารธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร*. [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. THAMMASAT UNIVERSITY THESES. [https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU\\_2015\\_5702030767\\_2923\\_1899.pdf](https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5702030767_2923_1899.pdf)

ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์. (2565). *ปรับประมาณการนักท่องเที่ยวต่างชาติปี 2023 เพิ่มขึ้นเป็น 30 ล้านคน จากการกลับมาของนักท่องเที่ยวจีนและการฟื้นตัวที่ดีของนักท่องเที่ยวจากชาติอื่น*. SCB EIC. [https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/8820/gi9bewtdcy/SCB-EIC\\_In-Focus\\_Foreign-tourist\\_20230215.pdf](https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/8820/gi9bewtdcy/SCB-EIC_In-Focus_Foreign-tourist_20230215.pdf)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2565). ปี 2566 ธุรกิจโรงแรมและที่พักทยอยฟื้นตัว แต่ภายใต้มุมมองที่ระมัดระวังมากขึ้น. Kasikornresearch. <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/Hotel-z3351.aspx>
- สมาคมโรงแรมไทย. (2567). สรุปผลสำรวจความเชื่อมั่นผู้ประกอบการที่พัก 66 Hotel business operator Sentiment Index. Thaihotels. <https://www.thaihotels.org/18020283/สรุปผลสำรวจ-ความเชื่อมั่นผู้ประกอบการที่พัก-กพ-66-โดย-รพท>
- สมาคมโรงแรมไทย. (2567). รายชื่อโรงแรม/รีสอร์ท ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย. Thaihotels. <https://www.thaihotels.org/16679475/thailand-hotel-standard-foundation>
- สร้อยศรีมณี เตชะจิรสิน. (2564). การบริหารการจัดการองค์กรในยุคโควิด-19 ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกริก]. Mis.krirk. <https://mis.krirk.ac.th/library/>
- สวลี วงศ์ไชยา. (2560). อิทธิพลกลยุทธ์ธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs). [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี]. Esanpedia. [https://www.esanpedia.oar.ubu.ac.th/e-research/sites/default/files/Sawalee\\_Wongchaiya.pdf](https://www.esanpedia.oar.ubu.ac.th/e-research/sites/default/files/Sawalee_Wongchaiya.pdf)
- สว่างพงษ์ แซ่จิ่ง. (2559). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ร้านอาหารไทยประเภทร้านก๋วยเตี๋ยว ในเขตจังหวัดชลบุรี. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา]. NRCT. [http://164.115.28.46/thaiexen/search\\_detail/result/8333](http://164.115.28.46/thaiexen/search_detail/result/8333)
- สาคร กล้าหาญ และคชา ศัยยกุล . (2564). องค์ประกอบคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการของกลุ่ม Generation Y. *Panyapiwat Journal*, 12(2), 124-134.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

- สำคัญสุด สีหะกุลานนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). ปัจจัยแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ กรณีศึกษานักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(2), 1155-1168.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2552). *การจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย ปี 2552 (ฉบับปรับปรุงโดย สำนักงานสถิติแห่งชาติ)*. Thai Industrial Standards Institute.
- สิริกร น้อยทิม, ชัชวาล แสงทองล้วน, และวรสิทธิ์ เจริญพัฒน์. (2565). รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจรีสอร์ทขนาดเล็กในภาคตะวันตกของประเทศไทยในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคโคโรนาไวรัส 19. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 11(2), 123-141.
- สุธีรา อะทะวงษา. (2556). *คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ และลักษณะของสถานประกอบการที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต]. ศูนย์เรียนรู้และหอสมุด Learning Center and Library. <https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/150286.pdf>
- สุเมธ กมลศิริวัฒน์. (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบ COVID-19 ของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ในเขตกรุงเทพมหานคร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chula. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/4118>
- สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และบุษรา โพวาทอง. (2564). กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563. *สารศาสตร์*, 4(3), 650-663.
- สุรัสวดี บวรพศวัตกิตติ. (2567). กระบวนการจัดการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(1), 345-361.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาไทย

- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ และภาวณา สายชู. (2553). นโยบายองค์กร: ที่มาและวิธีนำสู่การปฏิบัติ. ออฟเซท.
- อาภรณ์ แก้วพรหมมาน, ชาคกริต ศรีทอง และสุทธินันท์ พรหมสุวรรณ. (2562). แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย. *BU ACADEMIC REVIEW*, 18(2), 99-113.
- อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และอำพล ชะโยมชัย. (2561). นวัตกรรมและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (โอท็อป) ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 38(1), 18-35.

### ภาษาต่างประเทศ

- Alalmai, A. (2021). Agility as An Effective Approach During Covid-19: Evidence from Five-Star Hotels in Saudi Arabia. *Journal of King Saud University - Engineering Science*, 1-10.
- Allen, L. A. (1958). *Management and Organization*. McGraw-Hill.
- Arbuckle, J. L. (2013). *IBM SPSS Amos 22 User's Guide*. IBM Corporation.
- Bardi, J. A. (2010). *Hotel Front Office Management* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Best, J. W. (1997). *Research in Education*. Boston MA: Allyn and Bacon.
- Bonfanti, A., Vigolo, V., & Yfantidou, G. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94(4), 1-11.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาต่างประเทศ

- Byrne, B. M. (2001). Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86.
- Casson, M. C. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Rowman & Littlefield.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Dessler, G., & Starke, F. A. (2004). *Management Principles and Practice for Tomorrow's Leader* (3rd ed.). Pearson Education.
- Ditan, C. D. (2022). Selected Filipino-Chinese small-medium entrepreneur communication management practices in the Philippines. *JURNAL STUDI KOMUNIKASI*, 6(2), 453 - 472.
- Do, B., & Nguyen, N. (2020). The Links between Proactive Environmental Strategy, Competitive Advantages and Firm Performance: An Empirical Study in Vietnam. *MDPI*, 12(12), 1-22.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2005). *The Effective Executive in Action*. HarperCollins.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership* (6th ed.). Cengage Learning.
- Dunn, M. G., Norburn, D., & Birley, S. (1994). The impact of organizational values, goals, and climate on marketing effectiveness. *Journal of Business Research*, 30(2), 131-141.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาต่างประเทศ

- Entrialgo, M. (2002). The Impact of the Alignment of Strategy and Managerial Characteristic on Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 260-270.
- Ervina, E., Taufiq, R., & Ratna, R. (2023). Hotel Post Covid-19: How Preparedness Affects Guest Satisfaction In A Mid-Scales Hotel. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(1), 24-36.
- Ferreira, J., & Azevedo, S. (2007). *Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth*. Researchgate. [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5682/MPRA\\_paper\\_No.5682](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5682/MPRA_paper_No.5682).
- Frese, M. (2000). *Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa*. Quorum book.
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51(2), 361-379.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. S., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) : An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 1(3), 106-121.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาต่างประเทศ

- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry : Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-11.
- Hartati, S., Nursanty, d. A., & Wardah, S. (2022). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA HOTEL SEGARA LOMBOK LODGE. *KOMPETEN*, 1 , 25-36.
- Haseeb, M., Ślusarczyk, B., & Jermsittiparsert, K. (2019). Industry 4.0: A Solution towards Technology Challenges of Sustainable Business Performance. *Social Sciences*, 8(5), 1-24.
- Islami, X., Mustafa, N., & Latkovikj, M. T. (2020). Linking Porter's generic strategies t o firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1-15.
- Išoraitė, M. (2008). THE BALANCED SCORECARD METHOD:FROM THEORY TO PRACTICE. *INTELLECTUAL ECONOMICS*, 1(3), 18-28.
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1, 71-79.
- Khit, M. T. Thanabordeekij, P., & Leurcharusmee, S., (2023). The Adaptation of Small and Medium-Sized Enterprises from an Incident of COVID-19: A Psychological Case Study of Myanmar. *Journal for Re Attach Therapy and Developmental Diversities*, 6(6), 510-522.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาต่างประเทศ

- Kim, J. J., & Han, H. (2022). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic , hotel selection analysis, and customer retention. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 1-11.
- Kline, R. B., (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Koontz, H., & Donnell, C. O. (1968). *Principles of management an analysis of managerial functions*. McGraw-Hill.
- Kusa, R., Marcin, S., Beata, B., Glinka, B., & Duda, J. (2022). Entrepreneurial behaviors that shape performance in small family and non-family hotels during times of crisis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 1545-1575.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Liu, C., & Lee, T. (2019). The multilevel effects of transformational leadership on entrepreneurial orientation and service innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 278-286.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (2000). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis* (12th ed.). South-Western College Pub.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K., & Moss, T. W. (2010). Long-Term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, 241-264.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาต่างประเทศ

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Noel, M. D. (2020). Competitive survival in a devastated industry: Evidence from hotels during COVID-19. *J Econ Manag Strategy*, 31, 3-24.
- Nzisa, J., Gitahi, N., & Kiprop, S. (2021). HOTEL INDUSTRY COMPETITIVENESS IN COVID 19 PANDEMIC ENVIRONMENT IN KENYA:HOW TECHNOLOGICALLY READY ARE THE HOTELS?. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 6(4), 132-146.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Price, J. L. (1968). *Organizational Effectiveness; an Inventory of Propositions*. Irwin-Dorsey.
- Pun, K. F., & White, A. (2005). A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems and Frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Ramírez, R. R. , Merodio, J. A. , Héctor, L. M., Naranjo, V. J., & Oro, M. S. (2021). Safety and Health Measures for COVID-19 Transition Period in the Hotel Industry in Spain.*International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1-19.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### ภาษาต่างประเทศ

- Rero, L. S. (2021). The Effectiveness of Health Protocol Implementation for Hospitality Industry Due to COVID-19 Pandemic in Kupang City. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 647, 377-384.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's Guide to Structural Equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Schumacker, R., E. & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2nd ed.). Psychology Press.
- Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial small businesses. a resource-based perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Shukla, B., Sufi, T., Joshi, M., & Sujatha, R. (2022). Leadership challenges for Indian hospitality industry during COVID-19 pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(4), 1502-1520.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169 - 183.
- Verboncu, I., & Zalman, M. (2005). *Management si performante*. Editura Universitara .
- World Tourism Organization (2015). *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*. UNWTO.
- World Travel & Tourism Council (2020). *Leading Global Protocols for the New Normal - Hospitality*. [https://www.slovenia.info/uploads/tta/global\\_protocols\\_for\\_the\\_new\\_normal\\_hospitality.pdf](https://www.slovenia.info/uploads/tta/global_protocols_for_the_new_normal_hospitality.pdf)

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม





## แบบสอบถาม

### คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

**หัวข้อคุณสมบัติ :** บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก
  2. ข้อมูลการตอบแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกนำมาใช้เพื่อการวิจัยโดยนำผลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงเพิ่มศักยภาพธุรกิจโรงแรมต่อไป โดย แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์
    - 1) เพื่อศึกษาระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย
    - 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กระบวนการจัดการ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย
    - 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปร ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์
- จึงขอความอนุเคราะห์**ผู้บริหารและหัวหน้างาน**ขององค์กรของท่าน ตอบแบบสอบถามโดยข้อมูลของท่านจะถือเป็นความลับจะไม่ได้รับการเผยแพร่ต่อบุคคลอื่น และจะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามประกอบไปด้วย 7 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงเกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 5 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ

ส่วนที่ 6 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับ บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในประเทศไทย

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่องค์กรของท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมาพร้อมส่งกลับตามซองเอกสารติดอากรแสตมป์พร้อมที่อยู่ที่แนบมาด้วยแล้ว และขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์

นายกัมปนาท บุรณะบัญญัติ

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ

☐ 1. ต่ำกว่า 45 ปี ☐ 2. 45-50 ปี

☐ 3. 51-55 ปี ☐ 4. 55 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี

☐ 3. ปริญญาโท ☐ 4. ปริญญาเอก

4. ท่านทำงานเป็นผู้บริหารในระดับใด

☐ 1. ผู้บริหารระดับสูง

☐ 2. หัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย หรือแผนก

5. ท่านปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นระยะเวลากี่ปี

☐ 1. ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 2. 5-10 ปี

☐ 3. 11-15 ปี ☐ 4. มากกว่า 16 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย กรุณาทำ เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับ  
ความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจโรงแรมของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์  
ดังต่อไปนี้

- (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
- (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก
- (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง
- (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย
- (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                        | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>บุพปัจจัยด้านมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย</b>                                                                                    |                  |   |   |   |   |
| ด้านการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน (Operational and Staff preparedness)                                                    |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการบริการด้านความปลอดภัยด้านสุขอนามัย                                      |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการจัดพื้นที่ในการให้บริการ และจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยในการให้บริการลูกค้า                      |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านการรับรองด้านความปลอดภัย (Ensuring a safe experience)</b>                                                                       |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการทำความสะอาดพื้นที่บริเวณที่เสี่ยงต่อการสัมผัสสูง และพื้นที่สาธารณะอย่างสม่ำเสมอ                                      |                  |   |   |   |   |

|                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| องค์กรของท่านมีการจำกัดผู้เข้าใช้บริการตามจุดต่างๆ<br>อย่างเหมาะสม                                                |  |  |  |  |  |
| พนักงานองค์กรของท่านใส่ใจกับการรักษาความสะอาด<br>และมีการป้องกันตัวเองด้านสุขอนามัยตลอดเวลา<br>ในการให้บริการ     |  |  |  |  |  |
| ด้านการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Rebuilding trust & confidence)                                          |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการรักษามาตรฐานในการให้บริการและ<br>มาตรฐานในการรักษาความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ                        |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้า<br>รับรู้ถึงมาตรฐานการให้บริการด้านความปลอดภัยและ<br>สุขอนามัย |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน<br>ที่ส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกปลอดภัยในด้าน<br>สุขอนามัย |  |  |  |  |  |
| การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (Implementing Enabling Policies)                                                           |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการวางนโยบายและข้อกำหนดต่างๆ ใน<br>การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและ<br>สุขอนามัย        |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาคู่มือการ<br>ให้บริการโรงแรมในด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย<br>อย่างสม่ำเสมอ     |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และบทบาท<br>การดำเนินงานของพนักงานในองค์กรตามนโยบายไว้<br>อย่างชัดเจน          |  |  |  |  |  |

ส่วนที่ 3 ข้อมูลกระบวนการจัดการ กรุณาทำ เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจโรงแรมของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

(4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก

(3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง

(2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย

(1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม                                                                                                                                                  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                           | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>บุพปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ</b>                                                                                                                       |                  |   |   |   |   |
| <b>การวางแผน (Planning)</b>                                                                                                                               |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย วิธื่อดำเนินงาน งบประมาณ อัตรากำลังและระยะเวลาการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน                                      |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการวางแผนรายได้ ต้นทุนค่าใช้จ่าย เพื่อนำไปคาดการณ์กำไรที่คาดหวังขององค์กร                                                                  |                  |   |   |   |   |
| <b>การจัดองค์กร (Organizing)</b>                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาการที่ชัดเจน                                                                                |                  |   |   |   |   |

|                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| องค์กรของท่านมีการจัดแบ่งแยกหน่วยงานตามสายงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสมชัดเจน และรวดเร็วต่อการประสานงานระหว่างกัน             |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัดและคล่องตัว ส่งผลให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน                       |  |  |  |  |  |
| การจัดการพนักงาน (Staffing)                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ                      |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน                                     |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ                                                            |  |  |  |  |  |
| การนำองค์กร (Leading)                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการมอบหมายงานไปยังผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม              |  |  |  |  |  |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                                   |  |  |  |  |  |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการแสดงความคิดเห็น และมีการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน            |  |  |  |  |  |
| การควบคุม (Controlling)                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการจัดทำระบบรายงานผลปฏิบัติงานเพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาใช้เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้                   |  |  |  |  |  |

|                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| องค์กรของท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณอย่างรัดกุม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**ส่วนที่ 4 ข้อมูลคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ กรุณาทำ เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจโรงแรมของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้**

- (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
- (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก
- (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง
- (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย
- (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม                                                                                                                                          | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>บุพปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ</b>                                                                                                 |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านความมีนวัตกรรม (Innovativeness Orientation)</b>                                                                                            |                  |   |   |   |   |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ หรือดัดแปลงกระบวนการทำงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น |                  |   |   |   |   |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการขององค์กร                      |                  |   |   |   |   |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสร้างสรรค์สินค้าและบริการ                               |                  |   |   |   |   |

| ด้านความกล้าเสี่ยง (Risk taking)                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง                                            |  |  |  |  |  |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าที่จะลงทุนในการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อโอกาสในการเพิ่มผลประกอบการที่สูงขึ้นในอนาคต                                                   |  |  |  |  |  |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จย่อมมีความเสี่ยง และมีการเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น                                    |  |  |  |  |  |
| ด้านการแข่งขันเชิงรุก (Competitive Aggressive)                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในกิจการก่อนคู่แข่งเสมอ อาทิ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ การบริหารงานด้วยเทคนิคใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า |  |  |  |  |  |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านมองหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง                                                                      |  |  |  |  |  |
| ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการดำเนินกิจการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นผู้นำธุรกิจเหนือคู่แข่ง                                        |  |  |  |  |  |

ส่วนที่ 5 ข้อมูลการการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กรุณาทำ เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจโรงแรมของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

(4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก

(3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง

(2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย

(1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม                                                                                                                                         | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>บุพปัจจัยด้านการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน</b>                                                                                             |                  |   |   |   |   |
| <b>การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)</b>                                                                                  |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งมีความน่าสนใจและสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า         |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขาย และการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง                                  |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างประทับใจ                              |                  |   |   |   |   |
| <b>การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)</b>                                                                                   |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีการบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทำให้ไม่เกิดความสูญเสียและการสิ้นเปลือง                                                       |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่คุ้มค่ามากกว่าคู่แข่งที่อยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกัน                                          |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านสามารถรักษาระดับต้นทุนของกิจการได้                                                                                                  |                  |   |   |   |   |
| <b>การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)</b>                                                                                   |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือรูปแบบการให้บริการ เช่น กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ หรือ กลุ่มนักท่องเที่ยวในประเทศ |                  |   |   |   |   |

|                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| องค์กรของท่านมีผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม             |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความชำนาญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ |  |  |  |  |  |

ส่วนที่ 6 ข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจโรงแรมของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
- (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก
- (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง
- (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย
- (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

| ข้อคำถาม                                                       | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ผลการดำเนินงาน</b>                                          |                  |   |   |   |   |
| ด้านการเงิน (Financial Performance)                            |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีกำไรเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา        |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง    |                  |   |   |   |   |
| องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ |                  |   |   |   |   |

| ด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-financial Performance)                                                                          |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| องค์กรของท่านมีระดับการวิจัย ออกแบบ พัฒนา เทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ                                                         |  |  |  |  |  |
| พนักงานในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในการนำเสนอ ความรู้แนวคิด และข้อเสนอแนะที่ร่วมกันระดมสมอง ออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงในคุณภาพการ บริการที่ดีจนเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าที่เคย มาใช้บริการ     |  |  |  |  |  |
| องค์กรของท่านให้ลูกค้าติชม และแสดงความคิดเห็น และนำผลลัพธ์จากการร้องเรียนมาปรับปรุงการบริการให้ ดีขึ้นได้                 |  |  |  |  |  |

ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ และความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

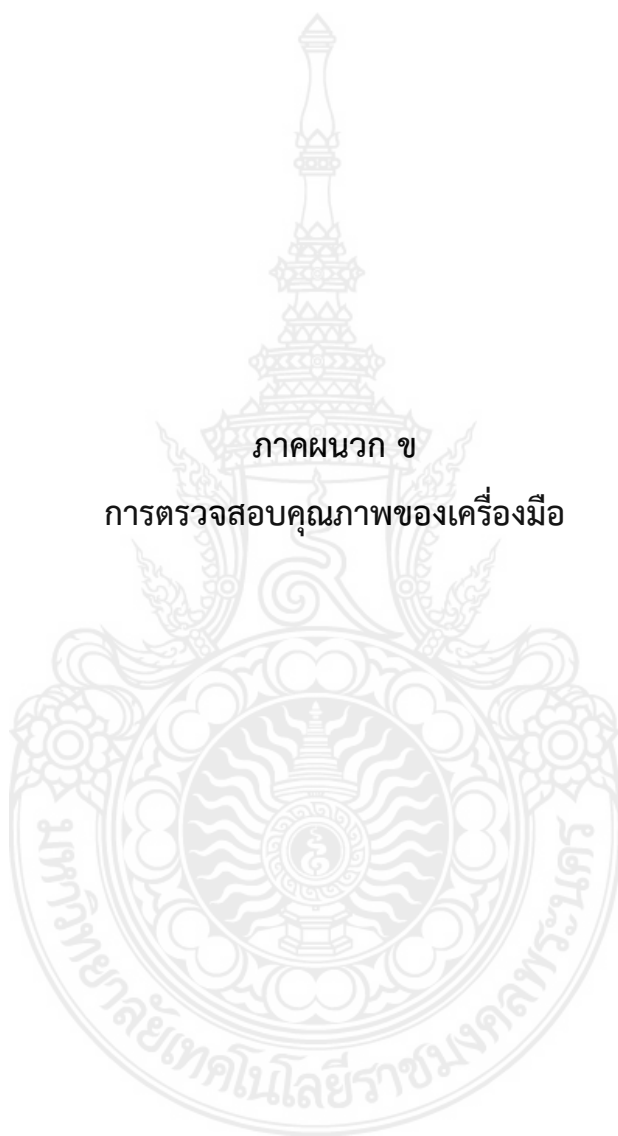
.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณา

ภาคผนวก ข  
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตาม  
วัตถุประสงค์ของการวิจัย (IOC: Index of Item Objective Congruence)

1. ดร. ญาณิศา เฟื่อนพะพะ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2. ดร. พิษญาพร พิรพันธุ์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ คอมพิวเตอร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

3. ดร. रिณา ทองธรรมชาติ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจและบัญชี

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

4. ดร. อัจฉรีย์ มานะกิจ

ตำแหน่ง นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ

กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

5. ดร. พนิดา ทรัพย์สาร

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการและหุ้นส่วนผู้จัดการ

บริษัท นีโอจีโอ จำกัด และ โรงแรมโอเชียนวิว ขอนแก่น

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากการประเมินแบบสอบถาม

เรื่อง บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

ของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในประเทศไทย

| ข้อคำถาม                                                                                                                                 | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |            |            |            |            | ค่าดัชนีความ<br>สอดคล้องโดย<br>เฉลี่ย |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|---------------------------------------|
|                                                                                                                                          | คนที่<br>1              | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 | คนที่<br>4 | คนที่<br>5 |                                       |
| 1) องค์ประกอบหลัก : มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย                                                                                      |                         |            |            |            |            |                                       |
| องค์ประกอบย่อย : การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและพนักงาน (Operational and Staff preparedness)                                         |                         |            |            |            |            |                                       |
| 1.องค์กรของท่านมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการบริการด้านความปลอดภัยด้านสุขอนามัย                                      | +1                      | +1         | +1         | +1         | +1         | 1                                     |
| 2.องค์กรของท่านมีการจัดพื้นที่ในการให้บริการ และจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า | +1                      | +1         | +1         | +1         | +1         | 1                                     |
| 3.องค์กรของท่านมีการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยในการให้บริการลูกค้า                      | +1                      | +1         | +1         | +1         | +1         | 1                                     |
| องค์ประกอบย่อย : การรับรองด้านความปลอดภัย (Ensuring a safe experience)                                                                   |                         |            |            |            |            |                                       |
| 4.องค์กรของท่านมีการทำความสะอาดพื้นที่บริเวณที่เสี่ยงต่อการสัมผัสสูง และพื้นที่สาธารณะอย่างสม่ำเสมอ                                      | +1                      | +1         | +1         | +1         | +1         | 1                                     |

|                                                                                                              |    |    |    |    |    |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|
| 5.องค์กรของท่านมีการจำกัดผู้เข้าใช้บริการตามจุดต่างๆ อย่างเหมาะสม                                            | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 6.พนักงานองค์กรของท่านใส่ใจกับการรักษาความสะอาด และมีการป้องกันตัวเองด้านสุขอนามัยตลอดเวลาในการให้บริการ     | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| องค์กรประกอบย่อย : การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Rebuilding trust & confidence)                      |    |    |    |    |    |      |
| 7.องค์กรของท่านมีการรักษามาตรฐานในการให้บริการและมาตรฐานในการรักษาความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ                     | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 8.องค์กรของท่านมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ถึงมาตรฐานการให้บริการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย  | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 9. องค์กรของท่านมีการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกปลอดภัยในด้านสุขอนามัย | +1 | +1 | +1 | +1 | 0  | 0.80 |
| องค์กรประกอบย่อย : การนำไปใช้เป็นข้อกำหนด (Implementing Enabling Policies)                                   |    |    |    |    |    |      |
| 10.องค์กรของท่านมีการวางนโยบายและข้อกำหนดต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและสุขอนามัย        | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 11.องค์กรของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาคู่มือการให้บริการโรงแรมในด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยอย่างสม่ำเสมอ     | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 12.องค์กรของท่านมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และบทบาทการดำเนินงานของ                                                | +1 | +1 | +1 | 0  | +1 | 0.80 |

|                                        |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| พนักงานในองค์กรตามนโยบายไว้อย่างชัดเจน |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

| ข้อคำถาม                                                                                                                                                   | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ย |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------|
|                                                                                                                                                            | คนที่ 1                 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |                               |
| 2) องค์ประกอบหลัก : กระบวนการจัดการ                                                                                                                        |                         |         |         |         |         |                               |
| องค์ประกอบย่อย : การวางแผน (Planning)                                                                                                                      |                         |         |         |         |         |                               |
| 1.องค์กรของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย วิธีดำเนินงานงบประมาณ อัตราค่าจ้างและระยะเวลาการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน                                      | +1                      | +1      | +1      | +1      | +1      | 1                             |
| 2.องค์กรของท่านมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร | +1                      | +1      | +1      | +1      | +1      | 1                             |
| 3.องค์กรของท่านมีการวางแผนรายได้ ต้นทุนค่าใช้จ่าย เพื่อนำไปคาดการณ์กำไรที่คาดหวังขององค์กร                                                                 | +1                      | +1      | +1      | +1      | +1      | 1                             |
| องค์ประกอบย่อย : การจัดองค์กร (Organizing)                                                                                                                 |                         |         |         |         |         |                               |
| 4.องค์กรของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาการที่ชัดเจน                                                                               | +1                      | +1      | +1      | +1      | +1      | 1                             |
| 5.องค์กรของท่านมีการจัดแบ่งแยกหน่วยงานตามสายงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสมชัดเจน และรวดเร็วต่อการประสานงานระหว่างกัน                                          | +1                      | +1      | +1      | +1      | +1      | 1                             |

|                                                                                                                     |    |    |    |    |    |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---|
| 6.องค์กรของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัดและคล่องตัว ส่งผลให้เกิดความสะดวกในการติดต่อประสานงาน                    | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| องค์ประกอบย่อย : การจัดการพนักงาน (Staffing)                                                                        |    |    |    |    |    |   |
| 7.องค์กรของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ            | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 8.องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน                           | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 9.องค์กรของท่านมีการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ                                                  | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| องค์ประกอบย่อย : การนำองค์กร (Leading)                                                                              |    |    |    |    |    |   |
| 10.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการมอบหมายงานไปยังผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม   | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 11.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                        | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 12.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการแสดงความคิดเห็น และมีการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| องค์ประกอบย่อย : การควบคุม (Controlling)                                                                            |    |    |    |    |    |   |
| 13.องค์กรของท่านมีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของบุคลากร                                                          | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |

|                                                                                                                           |    |    |    |    |    |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---|
| อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ถูกต้องและ<br>เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับของ<br>องค์กร                                              |    |    |    |    |    |   |
| 14.องค์กรของท่านมีการจัดทำระบบ<br>รายงานผลปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการ<br>ปฏิบัติงานมาใช้เปรียบเทียบกับ<br>เป้าหมายที่กำหนดไว้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 15.องค์กรของท่านมีการควบคุมการใช้<br>งบประมาณอย่างรัดกุม เพื่อให้เป็นไป<br>ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด                      | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |

| ข้อคำถาม                                                                                                                                               | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |            |            |            |            | ค่าดัชนีความ<br>สอดคล้องโดย<br>เฉลี่ย |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|---------------------------------------|
|                                                                                                                                                        | คนที่<br>1              | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 | คนที่<br>4 | คนที่<br>5 |                                       |
| 3) องค์ประกอบหลัก : คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ                                                                                                      |                         |            |            |            |            |                                       |
| องค์ประกอบย่อย : ความมีนวัตกรรม (Innovativeness Orientation)                                                                                           |                         |            |            |            |            |                                       |
| 1.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ หรือดัดแปลงกระบวนการการทำงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น | +1                      | +1         | +1         | +1         | +1         | 1                                     |
| 2.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการขององค์กร                         | +1                      | +1         | +1         | +1         | +1         | 1                                     |
| 3.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสร้างสรรค์สินค้าและบริการ                                  | +1                      | +1         | +1         | +1         | +1         | 1                                     |

| องค์ประกอบย่อย : ความกล้าเสี่ยง (Risk taking)                                                                                                                                |    |    |    |    |    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|
| 4.ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง                                             | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 5.ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าที่จะลงทุนในการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อโอกาสในการเพิ่มผลประกอบการที่สูงขึ้นในอนาคต                                                     | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 6.ผู้บริหารในองค์กรของท่านเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จย่อมมีความเสี่ยง และมีการเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น                                     | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| องค์ประกอบย่อย : การแข่งขันเชิงรุก (Competitive Aggressive)                                                                                                                  |    |    |    |    |    |      |
| 7.ผู้บริหารในองค์กรของท่านเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในกิจการก่อนคู่แข่งเสนอ อาทิ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ การบริหารงานด้วยเทคนิคใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า | +1 | +1 | +1 | 0  | +1 | 0.80 |
| 8.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมองหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง                                                                       | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 9.ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการดำเนินกิจการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นผู้นำธุรกิจเหนือคู่แข่ง                                          | +1 | +1 | +1 | 0  | +1 | 0.80 |

| ข้อคำถาม                                                                                                                                  | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |       |       |       |       | ค่าดัชนีความ<br>สอดคล้องโดย<br>เฉลี่ย |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------------|
|                                                                                                                                           | คนที่                   | คนที่ | คนที่ | คนที่ | คนที่ |                                       |
|                                                                                                                                           | 1                       | 2     | 3     | 4     | 5     |                                       |
| 4) องค์ประกอบหลัก : การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน                                                                                     |                         |       |       |       |       |                                       |
| องค์ประกอบย่อย : การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)                                                                 |                         |       |       |       |       |                                       |
| 1.องค์กรของท่านมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่งซึ่งมีความน่าสนใจและสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า | +1                      | +1    | +1    | +1    | +1    | 1                                     |
| 2.องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง                          | +1                      | +1    | +1    | +1    | +1    | 1                                     |
| 3.องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างประทับใจ                     | +1                      | +1    | +1    | +1    | +1    | 1                                     |
| องค์ประกอบย่อย : การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)                                                                  |                         |       |       |       |       |                                       |
| 4.องค์กรของท่านมีการบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทำให้เกิดความสูญเสียและการสิ้นเปลือง                                                  | +1                      | +1    | +1    | +1    | +1    | 1                                     |
| 5.องค์กรของท่านสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่คุ้มค่ามากกว่าคู่แข่งที่อยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกัน                                 | +1                      | +1    | +1    | +1    | +1    | 1                                     |

|                                                                                                                                                   |    |    |    |    |    |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---|
| 6.องค์กรของท่านสามารถรักษาระดับต้นทุนของกิจการได้                                                                                                 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| องค์กรประกอบย่อย : การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)                                                                        |    |    |    |    |    |   |
| 7.องค์กรของท่านมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการ เช่น กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ หรือ กลุ่มนักท่องเที่ยวในประเทศ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 8.องค์กรของท่านมีผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม                                                       | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 9.องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความชำนาญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ                                           | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |

| ข้อคำถาม                                                         | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ย |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------|
|                                                                  | คนที่ 1                 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |                               |
| 5) องค์กรประกอบหลัก : ผลการดำเนินงาน                             |                         |         |         |         |         |                               |
| องค์กรประกอบย่อย : ด้านการเงิน (Financial Performance)           |                         |         |         |         |         |                               |
| 1.องค์กรของท่านมีกำไรเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา        | +1                      | +1      | +1      | +1      | +1      | 1                             |
| 2.องค์กรของท่านมีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง | +1                      | +1      | +1      | +1      | +1      | 1                             |
| 3.องค์กรของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง    | +1                      | +1      | +1      | +1      | +1      | 1                             |
| 4.องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ | +1                      | +1      | +1      | +1      | +1      | 1                             |

| องค์กรประกอบย่อย : ด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-financial Performance)                                                                   |    |    |    |    |    |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|
| 5.องค์กรของท่านมีระดับการวิจัย<br>ออกแบบ พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่<br>เสมอ                                                             | +1 | +1 | 0  | +1 | +1 | 0.80 |
| 6.พนักงานในองค์กรของท่านมีส่วนร่วม<br>ในการนำเสนอความรู้แนวคิด และ<br>ข้อเสนอแนะที่ร่วมกันระดมสมอง<br>ออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 7.องค์กรของท่านมีภาพลักษณ์และ<br>ชื่อเสียงในคุณภาพการบริการที่ดีจน<br>เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าที่<br>เคยมาใช้บริการ     | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| 8.องค์กรของท่านให้ลูกค้าติชม และ<br>แสดงความคิดเห็น และนำผลลัพธ์จาก<br>การร้องเรียนมาปรับปรุงการบริการให้<br>ดีขึ้นได้                | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |

ภาคผนวก ค.

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ



ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/ ๐๘๖๒



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนีพันธ  
เรียน อาจารย์ ดร.ญาณิศา เมื่อนพาะ (อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พระนครศรีอยุธยา)  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ตามที่ นายกัมปนาท บุรณะบุญดี รั้งสปรจั่วตัวนักศึกษา ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๖-๕  
นักศึกษาระดับปริญญาเอก ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำดัชนีพันธ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.อนงค์ ไคววัลย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนีพันธ ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำดัชนีพันธในหัวข้อเรื่อง  
“นุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ ๓ ดาวในประเทศไทย” นั้น

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตรวจสอบ  
แบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบสิ่งที่ส่งมาด้วยมาพร้อมหนังสือ  
ฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนาวัลย์ โมสลัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

โครงการบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๔๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/ ๐๙๖๒



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิชญ์โลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนี  
เรียน อาจารย์ ดร.พิชญพร พิธีพันธุ์ (อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์)  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ตามที่ นายกัมปนาท บุณยะปัญญาดี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๑๖-๕  
นักศึกษาระดับปริญญาเอก ชั้นปียุติท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำดัชนี โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.อนงค์ ไตรวัสัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนี ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำดัชนีในหัวข้อเรื่อง  
“บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ ๓ ดาวในประเทศไทย” นั้น

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตรวจสอบ  
แบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนีเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบสิ่งที่ส่งมาด้วยมาพร้อมหนังสือ  
ฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนาวิ ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

โครงการบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๓

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๐๘๖๒



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนีพันธ  
เรียน อาจารย์ ดร.วิภา ทองธรรมชาติ (อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น)  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ตามที่ นายกัมปนาท บุรณะบุญดี รัทสประจักษ์ นักศึกษา ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๖-๕  
นักศึกษาระดับปริญญาเอก ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำดัชนีพันธ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.อนงค์ ไตรวัลย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำดัชนีพันธในหัวข้อเรื่อง  
“บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ ๓ ดาวในประเทศไทย” นั้น

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตรวจสอบ  
แบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบสิ่งที่ส่งมาด้วยมาพร้อมหนังสือ  
ฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนาวิทย์ ไม่ลึก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

โครงการบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๔๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/ ๐๔๖๒



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิชญโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนีพันธ  
เรียน ดร.อรรถวิทย์ มานะกิจ (นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ กรมการพัฒนาชุมชน  
กระทรวงมหาดไทย)  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ตามที่ นายกัมปนาท บุณยะบุญศิริ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๖-๕  
นักศึกษาระดับปริญญาเอก ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำดัชนีพันธ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.อนงค์ ไคว์ลย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดัชนีพันธ ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำดัชนีพันธในหัวข้อเรื่อง  
“บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ ๓ ดาวในประเทศไทย” นั้น

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตรวจสอบ  
แบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบสิ่งที่ส่งมาด้วยมาพร้อมหนังสือ  
ฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนวดี ไม่ลัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

โครงการบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๔๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/ ๐๕๒๒



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๐๕ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนีพันธ  
เรียน ดร.พนิดา ทวีพาสาร (กรรมการผู้จัดการ บริษัท นีโอไอ จำกัด และหุ้นส่วนผู้จัดการ  
โรงแรมโอเชียนวิว ขอนแก่น)  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ตามที่ นายกัมปนาท บุณยะบุญศิริ รัศประจักษ์ นักศึกษา ๐๗๕๔๔๐๓๐๑๑๐๑๖-๕  
นักศึกษาระดับปริญญาเอก ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำดัชนีพันธ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.อนงค์ ไคว์ลย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีบัณฑิต ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำดัชนีพันธในหัวข้อเรื่อง  
“บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ ๓ ดาวในประเทศไทย” นั้น

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตรวจสอบ  
แบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบสิ่งที่ส่งมาด้วยมาพร้อมหนังสือ  
ฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาลี ไม้มัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

โครงการบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๔๑

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม



ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๐๙๖๔



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพหลโยธิน แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม หรือตอบแบบสอบถามผ่าน Google Forms

เรียน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. Qr Code Google Forms

ตามที่ นายกัมปนาท บุรณะบัญญัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๐๗๕๔๘๐๑๐๑๑๖-๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไคว์ลย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “บุปผัจฉัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ ๓ ดาวในประเทศไทย” นั้น

ในการนี้ คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษา โดยการแจกแบบสอบถาม หรือตอบแบบสอบถามผ่าน Google Forms ตามสิ่งที่ส่งมาด้วยพร้อมนี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนวลี ไหมลัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

โครงการบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๔๑

## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล    กัมปนาท บุรณะบุญดี

วัน เดือน ปีเกิด    20 มกราคม 2532

ภูมิลำเนา    นครราชสีมา

### ประวัติการศึกษา

| วุฒิการศึกษา          | ชื่อสถาบัน           | ปีที่สำเร็จการศึกษา |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| บริหารธุรกิจบัณฑิต    | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ | 2555                |
| บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต | มหาวิทยาลัยรามคำแหง  | 2558                |

### ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ผู้จัดการโรงแรมโอเชียนวิว ขอนแก่น

