



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร
Factors influencing on Businesses Performance of hotels in Bangkok

สุภาพ อัครปทุมวงศ์

Supap Akkharapratumwong

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University

Email: supap.ak@ssru.ac.th

Received September 20, 2025 ; Revised November 27, 2025; Accepted November 28, 2025

บทคัดย่อ

บทวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือพนักงานของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยประจำปี 2024 จำนวน 331 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิโดยให้ผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่าโรงแรมละ 1 คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบประเมินค่า 7 ระดับเป็นเครื่องมือในการเก็บตัวอย่างได้จำนวน 131 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของตัวแปร และการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยโปรแกรม AMOS ผลการวิจัย พบว่า (1) ภาวะผู้นำ นวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจมีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก (2) โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ($\chi^2 = 16.124$, $df = 10$, $p = .096$, $RMSEA = .069$, $GFI = .970$) และ (3) ตัวแปรภาวะผู้นำส่งผลทางตรงต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจ และตัวแปรภาวะผู้นำส่งผลทางอ้อมผ่านนวัตกรรมไปถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ข้อเสนอแนะ อาจเพิ่มปัจจัยสาเหตุอื่น เช่น ความพึงพอใจในงานของพนักงาน บรรยากาศภายในองค์กร เพื่อพิจารณาว่าภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และบรรยากาศภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, โรงแรม, ผลการดำเนินงาน



Abstract

This Research Article had objectives of this research were to 1) study the performance of hotel operation based on the significant level of leadership and innovation utilizing a Casual Model, and 2) study the factors that have an influence on business performance of hotels in Bangkok. The research employed quantitative methodology. The quantitative sample was obtained by using stratified sampling, consisted of 331 hotels that were members of the Thai Hotel Association in 2024. The room division managers or equivalent in each hotel were requested to complete a questionnaire type survey. The questionnaire with 7 rating scales was used as a research instrument to collect data from a sample of 131 respondents. Descriptive statistics such as percentage and mean were employed to study the perceived importance of variables, and Structural Equation Modeling by AMOS was employed to test the hypothesis. The research found that 1) Leadership, innovation and hotel business performance were rated at a “high” level. (2) The result of this Casual Model for business performance of hotels in Bangkok correlated with the empirical data at the “good” level. ($\chi^2 = 16.124$, $df = 10$, $p = .096$, $RMSEA = .069$, $GFI = .970$), and (3) Leadership had a direct influence on innovation and hotel business performance. Leadership was, however, found to indirectly influence hotel business performance via innovation. Suggestions may include additional causal factors such as employee job satisfaction and organizational climate to determine how leadership, employee job satisfaction, and organizational climate influence business performance.

Keywords: Leadership, Hotel, Performance

บทนำ

การพัฒนาเศรษฐกิจไทยตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มุ่งเน้นพัฒนาประเทศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมกับการปรับโครงสร้างประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไว้ทั้งหมด 10 ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน

ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม มีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นให้ประเทศมีเศรษฐกิจมั่นคงและสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ด้วยการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ ประกอบกับการกำหนด



ยุทธศาสตร์ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย (Medical hub of Asia) โดยรัฐบาล ได้แก่ ธุรกิจ ส่งเสริมสุขภาพ ธุรกิจการให้บริการรักษาพยาบาล ธุรกิจผลิตสินค้าเพื่อสุขภาพ ฯลฯ ทำให้ประเทศไทยมีรายได้ จากยุทธศาสตร์นี้มากขึ้น นอกเหนือจากรายได้การท่องเที่ยวของคนไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยในปี 2568 จะขยายตัวร้อยละ 2.3-3.3 จากปีที่ผ่านมา โดยยังขยายตัวอย่างต่อเนื่องร้อยละ 2.6 ในปี 2567 และมีบัญชี เดินสะพัดกึ่งดุลร้อยละ 2.6 ของ GDP เมื่อเทียบกับร้อยละ 2.5 ของปี 2567 ทิศทางเศรษฐกิจไทยในปี 2568 ได้ ปรับตัวได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการเพิ่มขึ้นของรายจ่ายภาครัฐเกี่ยวกับรายจ่ายลงทุน การ ขยายตัวของอุตสาหกรรมภาคเอกชนภายในประเทศตามแนวโน้มของการปรับตัวขึ้นจากการลงทุนภาคเอกชนและการ ขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการอุปโภคบริโภคบริการจากภาคเอกชน การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว จาก การเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่คาดว่าจะกลับเข้ามาสู่ระดับปกติมากขึ้น จากมาตรการภาครัฐผ่านการ ยกเว้นการตรวจลงตราเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและกระตุ้นเศรษฐกิจไทย รวมถึงการจัดกิจกรรมกระตุ้นการ ท่องเที่ยวภายใต้โครงการ “Amazing Thailand Grand Tourism Year 2025” ตลอดจนการขยายตัวอย่าง ต่อเนื่องจากภาคการส่งออกสินค้าไทยไปยังต่างประเทศ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2567)

สอดคล้องกับศูนย์วิจัยกสิกรไทยที่คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยปี 2568 จะเติบโตช้าลงกว่าปี 2567 เล็กน้อย เนื่องจาก แรงแท้งจากการท่องเที่ยว การส่งออกที่ลดลงจากสถานการณ์ความเสี่ยงของสงครามการค้า การ ชะลอตัวทางเศรษฐกิจของประเทศจีน รวมถึงความพร้อมในการผลิตของไทย อย่างไรก็ตาม ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้ ประเมินและคาดการณ์ว่าธุรกิจไทย 3 กลุ่มนี้จะมีแนวโน้มการฟื้นตัวที่ต่างกัน โดยกลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่จะฟื้นตัว ดีกว่าปี 2567 คือกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสุขภาพ ได้แก่ โรงพยาบาลเอกชน อาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นไป ตามกระแสของสังคมโลก ณ ปัจจุบันที่ใส่ใจในการดูแลสุขภาพ การเริ่มเป็นสังคมที่สูงวัยในประเทศไทย กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มที่ยังขยายตัวแต่อยู่ในอัตราที่อาจจะชะลอจากปีที่ผ่านมา ได้แก่ กลุ่มโรงแรม ร้านอาหาร ค่าปลีกสินค้า ประเภทอุปโภคบริโภค การขนส่งและคลังสินค้า ทั้งนี้ จากการคาดการณ์ รายได้จากการท่องเที่ยวของชาวต่างชาติ และคนไทยที่จะท่องเที่ยวภายในประเทศในปี 2568 จะต่ำกว่าระดับก่อนโควิดในปี 2562 ที่ 3 ล้านล้านบาท สำหรับกลุ่มที่สามเป็นกลุ่มที่หดตัวจากปีที่ผ่านมา เป็นกลุ่มสินค้าคงทน อสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยและรถยนต์ ยานพาหนะ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2568)

เนื่องจากเศรษฐกิจไทยในปี 2568 มีโอกาสในการขยายตัวตามการคาดการณ์ของ สศช. ถึงร้อยละ 3 โดยประมาณเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ประกอบกับการที่รัฐบาลได้ให้การสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การกระตุ้นการท่องเที่ยวเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศให้เข้ามาใน ประเทศไทยในปี 2568 นี้ กลุ่มธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นกลุ่มที่นักท่องเที่ยวจำเป็นต้องเข้ามาพักอาศัยในระหว่าง การท่องเที่ยวดังกล่าว ประกอบกับโรงแรมในประเทศไทยได้รับการยอมรับจากนักท่องเที่ยวถึงคุณภาพ ตลอดจนการ



ให้บริการแก่ผู้มาพักได้อย่างดีและเป็นที่น่าสนใจ ในราคาที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับโรงแรมในประเทศอื่น ธุรกิจโรงแรมจึงเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทและอิทธิพลในการสร้างเม็ดเงินทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหนึ่งในการบริการการท่องเที่ยวและสัมพันธ์กับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการดำเนินงานของธุรกิจนี้ เพื่อสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการ ตลอดจนพัฒนาการให้บริการธุรกิจโรงแรมนี้ให้สามารถแข่งขันกับโรงแรมคู่แข่งจากประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสร้างรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทยอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

- จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้
- สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
 - สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อนวัตกรรม
 - สมมติฐานที่ 3 นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
 - สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจทางอ้อม โดยส่งผ่านนวัตกรรม

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สร้างอิทธิพลและการจัดการพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Hughes et al., 1999) และในความเห็นของ Yukl (2006) ภาวะผู้นำ หมายถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการเพื่อสร้างอิทธิพลโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อกลุ่มบุคคลเพื่อชักนำกำกับการทำงานและรวมถึงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนภายในองค์กร จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำตามแนวทางการศึกษานี้ หมายถึง ผู้นำที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ รวมถึง การชักนำ ชี้นำหรือสั่งการเมื่อจำเป็น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่างไรก็ดี แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะกับองค์กรที่ให้บริการซึ่งส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้พนักงานเพื่อให้บริการลูกค้า แนวคิดภาวะผู้นำนี้ให้ความสำคัญกับผู้นำที่ต้องใช้ความสามารถในการจูงใจพนักงานให้ทำงานให้สูงกว่าความคาดหวังปกติ โดยการสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานให้มุ่งภารกิจที่กว้างขึ้นด้วยการมุ่ง



เป้าหมายระดับสูงแทนที่จะเป็นเป้าหมายระดับต่ำ และสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานที่จะบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้น

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Zheng et al., 2023; Mahmood et al., 2020; Lee et al., 2019) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Lopez-Zapata et al., 2024; AlMazrouei, 2023; Surucu et al., 2022; Mahmood et al., 2020; Pujiono et al., 2020; Kundu et al., 2019) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรภาวะผู้นำ ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 5 ตัวตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1995) ดังนี้

1) ความดีเลิศ-คุณลักษณะ (Idealized influence- attributed) หมายถึง พนักงานเต็มใจและยอมรับในความรู้อ ความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ยอมรับในภาระกิจที่ผู้นำได้มอบหมาย

2) ความดีเลิศ-พฤติกรรม (Idealized influence- behavior) คือพนักงานยอมรับและเชื่อมั่นในพฤติกรรมของผู้นำที่เพื่อเป้าหมายขององค์กรและพร้อมจะทำตาม

3) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) คือความสามารถของผู้นำในการชี้แนะให้พนักงานใช้ปัญญาในการพิจารณาหาวิธี หรือแนวทางใหม่เพื่อแก้ปัญหา

4) การมีส่วนร่วม (Individualized consideration) คือความสามารถของผู้นำที่ให้การสนับสนุน แนะนำ และช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ

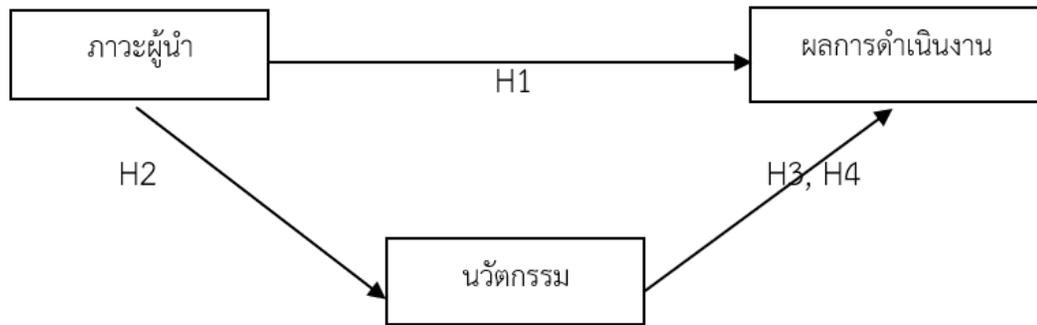
5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความมั่นใจและเชื่อในศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย

ตัวแปรที่สอง คือ นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การสร้างหรือนำเสนอสิ่งใหม่ๆ เช่น สินค้า บริการ แนวคิด แนวบริหารการจัดการ เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ผลการศึกษาส่วนใหญ่ พบว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนและยังช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Maria et al., 2023; Galarza et al., 2023) นอกจากนี้ ถ้าองค์กรสามารถส่งเสริมและช่วยสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ องค์กรนั้นย่อมจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ได้อย่างรวดเร็วขึ้น (Khan et al., 2022; Liu et al., 2024) และย่อมนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรนวัตกรรม ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 2 ตัวตามแนวคิดของ Knight (1997) ซึ่งประกอบด้วย การจัดการนวัตกรรม (Innovativeness) และการจัดการเชิงรุกเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Proactiveness)

สำหรับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากตัวแปรภาวะผู้นำ และนวัตกรรมนั้น ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปรผลการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือความมีประสิทธิภาพของกิจการและความมีประสิทธิภาพของกิจการตามแนวคิด ของ Kellermanns & Eddleston (2006)



จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยเริ่มจากการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การวิจัยแบบสำรวจ เพื่อค้นหา

ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงและมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้มีหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคลคือพนักงานของโรงแรมที่ขึ้นทะเบียนประกอบกิจการหลักด้วยการจัดหาที่พักและอาหารกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (รหัส TSIC 55101) มีสถานะคงอยู่และยังดำเนินกิจการ โดยมีการยื่นรายงานงบการเงินประจำปีล่าสุดแก่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ใช้วิธีการสุ่มเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิจากกลุ่มประชากรโดยเลือกโรงแรมที่เป็นสมาชิกกับสมาคมโรงแรมไทยประจำปี 2024 ซึ่งจำแนกเป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลจำนวน 331 แห่ง โดยให้ผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่าของโรงแรม จำนวน 1 คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้เพราะโรงแรมเป็นธุรกิจบริการห้องพักซึ่งเป็นรายได้หลักของธุรกิจ โดยมีผู้จัดการฝ่ายห้องพักเป็นผู้บริหารจัดการและดูแลการให้บริการต่าง ๆ แก่ลูกค้าของโรงแรม

หมายเหตุ ผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่า หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายห้องพัก ซึ่งอาจมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดโครงสร้างองค์กรของแต่ละโรงแรม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ



ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรมและประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ ได้แก่ ระยะเวลาที่กิจการดำเนินธุรกิจโรงแรม จำนวนพนักงาน รูปแบบการจัดตั้งกิจการ และประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรมของผู้จัดการ

ส่วนที่ 2 สอบถามความเห็นของปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ ภาวะผู้นำ (ข้อคำถามที่ 1-25) และนวัตกรรม (ข้อคำถามที่ 26-35)

ส่วนที่ 3 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ข้อคำถามที่ 1-8)

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยความตรงในเนื้อหาและการวัดความเที่ยงของแบบสอบถามโดยวัดความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ครอนบัค แอลฟา (Cronbach's alpha) พบว่า ภาวะผู้นำมีค่า 0.706 นวัตกรรมมีค่า 0.709 และผลการดำเนินงานของธุรกิจมีค่า 0.759 ซึ่งตัวแปรทุกตัวมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.6 (Hair et al., 2010) ซึ่งหมายถึงแบบสอบถามมีความเที่ยงระดับสูง

สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ข้อมูลของโรงแรมและผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนที่ 1 สำหรับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้วิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปร 3 ตัว ในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 และใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการทดสอบโมเดลที่ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับโมเดลทางทฤษฎีว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงประจักษ์ด้วยค่าไค-สแควร์ (χ^2) อัตราส่วนของค่าไคสแควร์กับค่าองศาอิสระ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (RMSEA)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโรงแรมระดับผู้จัดการฝ่ายห้องพักหรือเทียบเท่า ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2568 ถึงวันที่ 15 กรกฎาคม 2568 โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มโรงแรมตัวอย่างจำนวน 331 ชุด ได้รับการตอบกลับและสมบูรณ์จำนวน 131 ชุดหรือคิดเป็นร้อยละ 39.58

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์และประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 131 ตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่ ระยะเวลาที่ธุรกิจโรงแรมดำเนินงานอยู่ระหว่าง 11 - 15 ปี และมีพนักงานโรงแรมมากกว่า 100 คนมากที่สุด สำหรับรูปแบบการจัดตั้งโรงแรมเป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศและกลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรม โดยมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้จัดการ 16 - 20 ปีมากที่สุด

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ นวัตกรรม และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม มีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก (ตารางที่ 1)



ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 5.70$) ซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่ามีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 6.11$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 5.83$) การกระตุ้นปัญญา ($\bar{X} = 5.72$) ความดีเลิศ - คุณลักษณะ ($\bar{X} = 5.52$) และความดีเลิศ - พฤติกรรม ($\bar{X} = 5.34$) โดยผู้จัดการให้ความสำคัญกับ 3 ตัวบ่งชี้มากที่สุด คือ การมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นปัญญาของพนักงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

นวัตกรรม ($\bar{X} = 5.86$) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ พบว่ามีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก คือการจัดการ นวัตกรรม ($\bar{X} = 5.91$) และการจัดการเชิงรุกเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ($\bar{X} = 5.82$) โดยกิจการให้ความสำคัญกับ การจัดการนวัตกรรมซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า แสดงว่าการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของผู้จัดการมาจากการบริหาร จัดการนวัตกรรมภายในหน่วยงานเป็นหลัก ได้แก่ การสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสและมีส่วนร่วมเพื่อ คิด สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ในการให้บริการแก่ลูกค้า การทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้สำเร็จได้อย่างราบรื่นตาม เป้าหมาย

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\bar{X} = 5.64$) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญอยู่ที่ระดับมาก ได้แก่ ความ มีประสิทธิผล ($\bar{X} = 5.61$) และความมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 5.66$) โดยผู้จัดการให้ความสำคัญ ทั้งความมี ประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของกิจการที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการ ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการสรรหาวิธีทำงานใหม่ๆ เป็นต้น แสดงว่า ผู้จัดการตระหนักถึงการดำเนินงานเป็นทีมโดยเฉพาะกับงานให้บริการของโรงแรมซึ่งไม่สามารถทำงานด้วยตนเองได้ แต่ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานและเพื่อนร่วมงานจึงจะสามารถทำงานให้สำเร็จ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในเขต กรุงเทพมหานคร พบว่า

โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมีความกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี (ภาพที่ 2) โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 16.124 ที่ค่าองศา อิสระ (df) เท่ากับ 10 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .096 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .970 ค่าราก ที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (RMSEA) เท่ากับ .069 และอัตราส่วนของค่าไคสแควร์กับค่าองศา อิสระ (χ^2/df) เท่ากับ 1.612 ซึ่งข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ถ้าค่า GFI มีค่าเข้าใกล้ 1 ส่วน RMSEA มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ และมีอัตราส่วนของค่าไคสแควร์กับค่าองศาอิสระ (χ^2/df) น้อยกว่า 2 แสดงว่าโมเดลนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี (Arbuckle, 2011; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556)



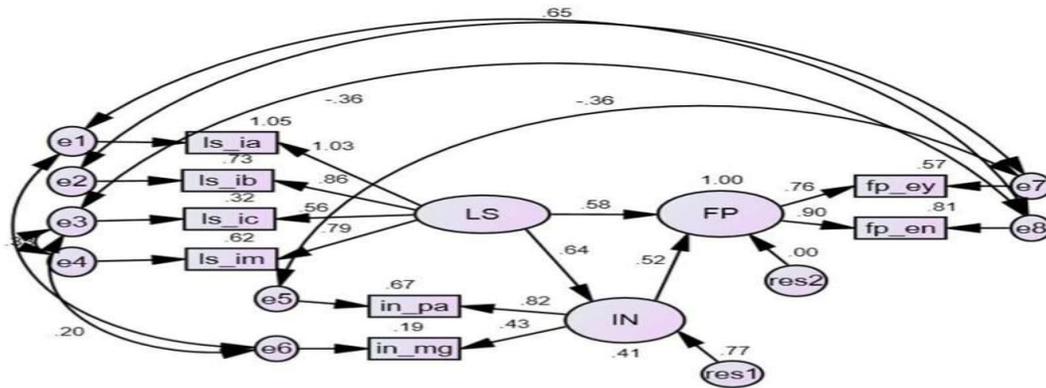
ตารางที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	Skewness	Kurtosis	ระดับความสำคัญ
ภาวะผู้นำ (LS)	5.70	0.35	-0.06	-0.64	มาก
ภาวะผู้นำ-ความดีเลิศ-คุณลักษณะ (ls_ia)	5.52	0.46	0.06	-1.05	มาก
ภาวะผู้นำ-ความดีเลิศ-พฤติกรรม (ls_ib)	5.34	0.54	0.53	-0.94	มาก
ภาวะผู้นำ-การกระตุ้นปัญญา (ls_is)	5.72	0.38	0.32	0.12	มาก
ภาวะผู้นำ-การมีส่วนร่วม (ls_ic)	6.11	0.42	-0.70	0.88	มาก
ภาวะผู้นำ-การสร้างแรงบันดาลใจ (ls_im)	5.83	0.47	0.22	-0.18	มาก
นวัตกรรม (IN)	5.86	0.29	-0.30	-0.50	มาก
การจัดการนวัตกรรม (in_mg)	5.91	0.42	0.30	0.07	มาก
การจัดการเชิงรุกเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (in_pa)	5.82	0.41	0.64	0.43	มาก
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (FP)	5.64	0.58	-0.07	-1.37	มาก
ความมีประสิทธิภาพ (fp_en)	5.61	0.56	0.24	-1.49	มาก
ความมีประสิทธิภาพ (fp_ey)	5.66	0.73	-0.02	-1.33	มาก

ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานการวิจัย

ลำดับที่	สมมติฐานการวิจัย	β	t-value	p-value	สรุปผล
H1	ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจ	.110	4.648	***	Support
H2	ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อนวัตกรรม	.070	3.907	***	Support
H3	นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจ	.353	3.019	**	Support
H4	ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจทางอ้อม โดยส่งผ่านนวัตกรรม	.211	3.463	**	Support

*** p-value < .001; ** p-value < .01; * p-value < .05



Chi-square = 16.124, df = 10, p = .096
CMIN/DF = 1.612, GFI = .970, RMSEA = .069

ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 3 ตัวแปรทำนาย มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อตัวแปรตาม

ตัวแปรทำนาย	อิทธิพล	ตัวแปรตาม	
		IN	FP
LS	ทางตรง	.274***	.510***
	ทางอ้อม		.293**
	อิทธิพลรวม	.274***	.803***
IN	ทางตรง		1.067**
	ทางอ้อม		
	อิทธิพลรวม		1.067**
R ²		.41	1.00

***ค่า p-value <.001, **ค่า p-value <.01

จากตารางที่ 3 ตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เท่ากับ .803 และเมื่อพิจารณาความมีอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเท่ากับ .510 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผ่านนวัตกรรมเท่ากับ .293 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมเท่ากับ .274 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเท่ากับ 1.067 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



อภิปรายผล

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ หากผู้จัดการมีภาวะผู้นำคือ การมีความดีเลิศ-คุณลักษณะ ความดีเลิศ-พฤติกรรม การกระตุ้นปัญญา การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจในระดับสูงขึ้นไปแล้ว จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน พนักงานจะอุทิศตนเพื่องานและเอาใจใส่ต่องานที่ทำ ทั้งนี้ ผู้นำย่อมมีหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ รวมถึงการสนับสนุน การให้โอกาสในการมีส่วนร่วมเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย และในที่สุด ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของกิจการ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Mahmood et al., (2020) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการศึกษากับพนักงานระดับบริหารจำนวน 321 คนที่ทำงานกับบริษัทท้องถิ่น (Local corporations) และบริษัทต่างชาติ (Multinational corporations) ในประเทศคาซัคสถาน พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบเกื้อกูล (Paternal leadership) มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ข้อเสนอตั้งกล่าวนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการจำนวนหนึ่งที่พบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Avolio & Locke, 2002; Bass, Avolio, Jung & Benson, 2003; Javidian & Waldman, 2003; Lee et al., 2019; Zheng et al., 2023)

สอดคล้องกับ Lopez-Zapata et al., (2024) ได้ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยมี ผู้นำ-สมาชิกแลกเปลี่ยน (Leader-Member exchange) ความรับรู้ถึงการให้ความสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) และ ความใส่ใจในงาน (Work Engagement) เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ด้วยการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาย 142 คนและหัวหน้าทีมชาย 19 คนซึ่งทำงานกับบริษัทในประเทศโคลัมเบีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน และยังพบอีกว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเมื่อมีผู้นำ-สมาชิกแลกเปลี่ยน และความรับรู้ถึงการให้ความสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่านอีกด้วย ข้อเสนอตั้งกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการจำนวนหนึ่งที่พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน (Lopez-Zapata et al., 2024; AlMazrouei, 2023; Surucu et al., 2022; Mahmood et al., 2020; Pujiono et al., 2020; Kundu et al., 2019)

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่า ถ้าผู้จัดการมีภาวะผู้นำ คือมีความดีเลิศในด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดปัญญา การได้มีส่วนร่วม ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานในระดับที่สูงขึ้นแล้วย่อมจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการให้บริการและดำเนินงานแก่กิจการ ดังเช่นผลการศึกษาของ Nguyen et al., (2023) และ Jia et al., (2018) ที่ให้ข้อเสนอว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กรและมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เมื่อเป็นตัวแปรส่งผ่าน และสอดคล้องกับผลการศึกษา



ของ Zuraik & Kelly (2019) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กร (Organizational innovation) โดยมีบรรยากาศของการส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation climate) เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) โดยสำรวจตัวอย่าง 215 บริษัทประเภทกิจการขนาดเล็กและกลาง (SMEs) ในประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยแบบทดสอบภาวะผู้นำ (MLQ-5X) โดยกำหนดให้ผู้ตอบทดสอบต้องเป็นพนักงานประจำ และทำงานกับบริษัทที่ได้ดำเนินกิจการมาแล้วอย่างน้อย 3 ปีและบริษัทฯ ต้องมีพนักงานตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป พบว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กรนอกจากนี้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กรเมื่อมีบรรยากาศของการส่งเสริมนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอีกด้วย ข้อสรุปดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการที่พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กร (Nguyen et al., 2023; Zuraik & Kelly, 2019; Jia et al., 2018) รวมทั้งยังมีอิทธิพลต่อพนักงานในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม (Zhang & Zhao, 2024; Hoang et al., 2023; Akbari et al., 2021)

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจทางอ้อมโดยส่งผ่านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่า ผู้จัดการมีภาวะผู้นำคือ การมีความดีเลิศ-คุณลักษณะ ความดีเลิศ-พฤติกรรม การกระตุ้นปัญญา การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจในระดับสูงต่อพนักงานในองค์กรแล้ว พนักงานจะมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดความต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการของโรงแรมและกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่องซึ่งย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ผู้นำที่ต้องการให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการของ Wang (2019) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของกิจการโดยมีสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน (Environment factor) เช่น ความผันผวนของตลาด ต้นทุนในการดำเนินงาน แรงงาน และความรุนแรงของการแข่งขันจากคู่แข่งภายในตลาด เป็นตัวกระตุ้น (Moderator) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารขององค์กร (CEOs) ที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมจากการจัดประเภทเป็นธุรกิจขนาดเล็กและกลาง (SMEs) ในประเทศไต้หวัน และตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรมวิทยาศาสตร์ จำนวน 135 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง (Radical innovation) มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่่นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental innovation) ไม่มีอิทธิพลต่อการดำเนินขององค์กร ข้อสรุปดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการที่พบว่าผู้นำขององค์กรสามารถส่งเสริมและช่วยสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่องค์กรย่อมจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ได้อย่างรวดเร็วขึ้น (Khan et al., 2022; Maria et al., 2023; Galarza et al., 2023; Liu et al., 2024)



ข้อเสนอแนะในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ส่วนนวัตกรรมเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภาวะผู้นำและนวัตกรรมองค์กร โดยผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและนวัตกรรมองค์กรสำหรับผู้ประกอบธุรกิจโรงแรม ส่วนภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบธุรกิจ ดังนี้

1. ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรม

1.1. ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้จัดการ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 5 องค์ประกอบตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำคือ ความดีเลิศ-คุณลักษณะ ความดีเลิศ-พฤติกรรม การกระตุ้นปัญหา การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นปัญหาพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าผู้จัดการให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าวในการบริหารจัดการงานและพนักงานด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน การกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดหาวิธีการทำงานแนวทางใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเมื่อมีความจำเป็น ดังนั้น โรงแรมสามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างแนวคิด การมีวิสัยทัศน์ ตลอดจนความสามารถของผู้จัดการในการกระตุ้นปัญหาและการสร้างแรงบันดาลใจในเป้าหมายแก่พนักงานในแต่ละระดับ ด้วยการจัดฝึกอบรมภายใน เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นระยะทุก 3 - 6 เดือน รวมถึงควรติดตามประเมินผลหลังจากฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และควรหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อสร้างความพร้อมในการบริหารจัดการงานโรงแรมในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

1.2. ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมภายในหน่วยงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรม องค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการกระตุ้นปัญหาแก่พนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการให้มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์ในการนำมาให้บริการและการดำเนินงานของธุรกิจ

ภาครัฐบาล

1. จัดทำหลักสูตรการบริหารโรงแรม โดยมุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำให้แก่พนักงานระดับผู้จัดการของโรงแรม โดยจำแนกเป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ภายใต้การอบรมของสมาคมการบริหารจัดการโรงแรมไทย

2. สนับสนุนงบประมาณ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของโรงแรมได้ฝึกอบรมนอกสถานที่ในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการงานโรงแรมต่อไป

3. ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษา ทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ให้แก่ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมได้นำมาใช้วางแผนและบริหาร



จัดการงานโรงแรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมกับการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจากประเทศเพื่อนบ้าน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการวิจัยสำหรับผู้สนใจในอนาคต ดังนี้

1. การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสาเหตุ ทั้งนี้ ผู้สนใจอาจเพิ่มปัจจัยสาเหตุอื่น เช่น ความพึงพอใจในงานของพนักงาน บรรยากาศภายในองค์กร เพื่อพิจารณาว่าภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และบรรยากาศภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

2. นอกจากนี้ ผู้สนใจยังอาจศึกษากลุ่มตัวอย่างในระดับภูมิภาค เช่น ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก หรือภาคใต้ เป็นต้น โดยนำโมเดลสมการโครงสร้างนี้มาทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

3. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาการตรวจสอบไขว้ความถูกต้องของโมเดล (Cross Validation) กับโมเดลอื่น ซึ่งมีพื้นฐานทฤษฎีหรือแนวคิดที่แตกต่างจากแนวคิดของผู้วิจัย โดยใช้แหล่งข้อมูลเดิม

4. ผู้สนใจอาจนำโมเดลของการวิจัยนี้ ไปศึกษากับธุรกิจบริการอื่น ได้แก่ โรงพยาบาล ธุรกิจฟิตเนส ธุรกิจทันตกรรม ธุรกิจเสริมความงาม ธุรกิจลดน้ำหนัก กระชัชชัสด่วน เป็นต้น ซึ่งธุรกิจดังกล่าวกำลังได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการมากขึ้น ตลอดจนธุรกิจบริการดังกล่าวนี้ได้เริ่มสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการทั้งขนาดรายย่อยจนถึงผู้ประกอบการขนาดใหญ่มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สยามลด.สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2567). ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สามของปี 2567 และแนวโน้มปี 2567 - 2568. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2568). แนวโน้มเศรษฐกิจและการเงินปี 2568. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., and Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1 - 22.
- AlMazrouei, H. (2023), Empowerment leadership as a predictor of expatriates job performance and creative work involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 31 (3), 837 - 874.
- Arbuckle, J.L. (2011). *IBM SPSS Amos 20 User's Guide*, U.S.A.: IBM Corporation.



- Avolio, B.J., & Locke, E. (2002), Contrasting different philosophies of leader notification, Altruism versus egoism. **Leadership Quarterly**, 13, 169 - 191.
- Bass, B.M. (1985), **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Benson, Y. (2003), Predicting the performance by assessing transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, 88 (2), 207 - 208.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmit & W.C. Borman (Eds.), **Personnel selection in organizations** (71-98), San Francisco: Jossey-Bass
- Galarza, I.S., Leon-Carlosama, R. G., Cevallos-Pineda, A.G., & Martinez-Gomez, M. (2023), Innovation in the tourism sector, organizational learning and performance. **Academia Revista Latinoamericana de Administracion**, 36 (4), 463 - 486.
- Hair, J.F., Jr., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010), **Multivariate Data Analysis; A global perspective**. 7th Edition, Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Hoang, G., Nguyen, H., Luu, T.T., & Nguyen, T.T. (2023), Linking entrepreneurial leadership and innovation performance in hospitality firms: the roles of innovation strategy and knowledge acquisition. **Journal of Service Theory and Practice**, 33 (4), 511 - 536.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C., & Curphy G.J. (1999), **Leadership: Enhancing the lessons of experience**. 3rd Edition, McGraw-Hill International edition.
- Javidian, M., & Waldman, D.A. (2003), Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences. **Public Administration Review**, 58 (6), 522 - 532.
- Jia, X., Chen, J., Mei, L. and Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness, **Management Decision**, 56(1), 6-25.
- Kellermanns, F.W., & Eddleston, K. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(3), 209-228.
- Khan, M., Raya, R.P., and Viswanathan, R. (2022). Enhancing employee innovativeness and job performance through a culture of workplace innovation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 71 (8), 3179 - 3204.
- Knight, Gary A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm



- entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, 12(3), 213-225.
- Kundu, S. C., Kumar, S. and Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment, **Management Research Review**, 42(5), 605-624.
- Lee, W. L., Chong, A. L. and T, R. (2019). The effects of entrepreneurial orientation on the performance of the Malaysian manufacturing sector, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 11(1), 34-45.
- Liu, P., Yuan, Y., Yang, L., Liu, B., & Xu, S. (2024), Innovation comes with responsibility: a dual moderation model of taking charge and innovative job performance. **European Journal of Innovation Management**, 27(8), 2966 - 2993.
- Lopez-Zapata, E., Torres-Vargas, Y., & Ortiz-Puentes, M.A. (2024), Transformational leadership and task performance: the mediating role of leader-member exchange, organizational support and work engagement. **Academia Revista Latinoamericana de Administracion**, 37 (3), 424 - 443.
- Mahmood, M., Uddin, A., Ostrovskiy, A., & Orazalin, N. (2020), Effectiveness of business leadership in the Eurasian context: empirical evidence from Kazakhstan. **Journal of Management Development**, 39 (6), 793 - 809.
- Maria, S., Mahmood, F., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2023), Employee innovative job performance and firms' financial performance: a multilevel insight with big data analytics and entrepreneurial orientation. **International Journal of Manpower**, 44 (8), 1553 - 1570.
- Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. (1994), Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, 79 (4), 475 - 480.
- Nguyen, N.T., Hooi, L.W., & Avvari, M.V. (2023), Leadership styles and organizational innovation in Vietnam: does employee creativity matter? **International Journal of Productivity and Performance Management**, 72 (2), 331 - 360.
- Powers, T., & Barrows, C.W. (1999), **Introduction to the Hospitality Industry**. 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc.



- Pujiono, B., Setiawan, M., Wijayanti, S., & Wijayanti, R. (2020), The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance – Inter-employee trust as Moderating Variable. **International Journal of Public Leadership**, 16 (3), 319 - 335.
- Surucu, L, Maslakci, A., & Sesen, H. (2022), Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model. **Baltic Journal of Management**, 17 (4), 467 - 483.
- Wang, D. S. (2019). Association between technological innovation and firm performance in small and medium-sized enterprises, **International Journal of Innovation Science**, 11(2), 227-240.
- Yukl, G. (2006), **Leadership in Organizations**, 6th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, G., & Zhao, W. (2024). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior – an intermediary model with moderation. **Leadership & Organization Development Journal**, 45(1), 64 - 81.
- Zheng, J., Gu, Y., Zhang, Z., Xie, H., Li, P., & Li, H. (2023). The relationship between empowering leadership and project performance: a resource perspective. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 30(7), 2969 - 2990.
- Zuraik, A. and Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation, **European Journal of Innovation Management**, 22(1), 84-104.