



การพัฒนารูปแบบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ประเทศไทย

Development of an Employee Performance Model in the Hotel Industry
in Prachuap Khiri Khan Province, Thailand

กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล

Kanyarat Tirathanachaiyakun

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

College of Innovative Management Valaya Along Korn Rajabhat University

under Royal Patronage

Email: kanyarat.tira@vru.ac.th

Received October 27, 2025; Revised January 11, 2026; Accepted January 12, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทย 2) ศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทย และ 3) พัฒนาแบบจำลองผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยอยู่ในระดับมาก. 2) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้รับอิทธิพลรวมจากเทคโนโลยีดิจิทัลสูงสุด ซึ่งเป็นทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม รองลงมาคือ ภาวะผู้นำทางการบริหาร ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำทางการบริหาร ยังได้รับอิทธิพลจาก เทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และระบบการทำงาน โดยเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด ตามลำดับ และเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05.3) แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แนวทางการปรับตัวธุรกิจต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้าง การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว.

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ, ธุรกิจโรงแรม, ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



Abstract

This Article aimed to study 1) Examine the level of employee performance in the hotel industry in Prachuap Khiri Khan Province, Thailand 2) Study the factors influencing employee performance in the hotel industry in Prachuap Khiri Khan Province, Thailand; and 3) Develop a model of employee performance in the hotel industry in Prachuap Khiri Khan Province, Thailand. The research instrument used for data collection was a questionnaire. The statistical methods used for data analysis included frequency, percentage, mean, and standard deviation, as well as confirmatory factor analysis (CFA) and model fit analysis to evaluate the consistency between the research model and empirical data. The research results were found as follows; 1. The level of employee performance in the hotel industry in Prachuap Khiri Khan Province, Thailand, was found to be high. 2. Employee performance was most significantly influenced by digital technology, which had both direct and indirect effects. The next most influential factor was managerial leadership, which had a direct effect. Furthermore, managerial leadership was directly influenced by digital technology, business transformation, and work systems, respectively. All of these influences were statistically significant at the 0.05 level. 3. The developed model was found to be consistent and well-aligned with the empirical data. The research findings on business adaptation to change can be used by entrepreneurs as a guideline for planning internal organizational changes, such as restructuring, adopting new technologies, promoting a corporate culture that supports teamwork, and managing change effectively, in order to enhance the competitiveness and long-term sustainability of businesses.

Keywords: Model Development, Hotel Industry, Employee Performance,

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติหลากหลาย เช่น หาดหิน ปราณบุรี และอุทยานแห่งชาติเขาสามร้อยยอด ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักในพื้นที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติอย่างกว้างขวาง ความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมไม่สามารถพึ่งพาเพียงสถานที่ตั้งหรือสิ่งอำนวยความสะดวกเท่านั้น หากแต่ต้องพึ่งพา "พนักงาน" ในฐานะทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ และความ



ประทับใจแก่ผู้เข้าพัก ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ ในทางปฏิบัติ ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์หลายแห่งยังคงเผชิญกับปัญหาด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ความไม่สม่ำเสมอของคุณภาพการบริการ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน หรือการเปลี่ยนงานบ่อย (Turnover) ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนา “รูปแบบ” ที่สามารถเสริมสร้างหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม และพัฒนารูปแบบที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งผลการวิจัยอาจนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการบริการ เพิ่มคนในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจบริการ โดยเฉพาะโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่เน้นการให้บริการโดยตรงแก่ลูกค้า การมีพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า และภาพลักษณ์ขององค์กร งานบริการของพนักงานโรงแรมไม่เพียงแต่ต้องอาศัยทักษะด้านเทคนิค (Hard Skills) เท่านั้น แต่ยังรวมถึงทักษะด้านอารมณ์และการสื่อสาร (Soft Skills) ซึ่งต้องอาศัยความทุ่มเท ความสามารถในการปรับตัว และแรงจูงใจภายใน (Ancillai et al., 2023)

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แม้จะมีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวสูง แต่ก็ประสบปัญหาด้านแรงงาน เช่น การขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม การโยกย้ายแรงงานไปยังจังหวัดท่องเที่ยวขนาดใหญ่ เช่น กรุงเทพฯ หรือภูเก็ต รวมถึงการแข่งขันสูงระหว่างโรงแรมขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อเสถียรภาพของบุคลากร และประสิทธิภาพของการให้บริการโดยตรง การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงไม่ใช่เพียงแค่การอบรมฝึกทักษะเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงระบบในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบค่าตอบแทน และโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ อย่างไรก็ตาม ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาในระดับท้องถิ่นโดยเฉพาะในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ค่อนข้างจำกัด ทั้งที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภูมิศาสตร์ และขนาดของธุรกิจอาจส่งผลต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การพัฒนารูปแบบผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ โดยการศึกษาเชิงลึกถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง การสร้างโมเดลหรือแนวทางที่สามารถนำไปใช้จริงในการยกระดับศักยภาพของพนักงาน และสามารถขยายผลต่อไปในพื้นที่ใกล้เคียงได้ในอนาคต นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารโรงแรม องค์กรภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้อีกด้วยความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในระยะยาวอีกด้วย



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

ระบบการทำงาน (Working System)

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบเริ่มปรากฏขึ้นในช่วงทศวรรษ 1920 โดยมีจุดเริ่มต้นจากนักชีววิทยาและนักทฤษฎีองค์กร Niederman และ March (2014) ได้แบ่งระบบการทำงานในองค์กรออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ระบบบริหารจัดการ (Management System): กำหนดทิศทางการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) ระบบการวางแผน (Planning System): วางแผนล่วงหน้าในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร (3) ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control System): ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ และ (4) ระบบฐานข้อมูล (Database System): การจัดเก็บข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความถูกต้องและความปลอดภัยของข้อมูล จากนั้นได้กลายเป็นแนวทางที่ได้รับการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจ ระบบการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่กำหนดไว้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินการจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบบการควบคุมภายใน (Internal Control System) ประกอบด้วย ด้านการดำเนินงาน (Operations): มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร พร้อมระบบตรวจสอบความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting): ต้องมีความถูกต้องทันเวลา และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ (Compliance): การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับนโยบายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ระบบการทำงานจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากร ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรอย่างเหมาะสม อันเป็นพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขัน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี ระบบการทำงาน (Working System) ของ Niederman and March (2014) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ (1) ระบบการบริหารจัดการ (Management System) (2) ระบบการวางแผน (Planning System) (3) ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality control system) และ (4) ระบบฐานข้อมูล (Database system) มาใช้

เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)



ในปัจจุบัน โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากยุคแอนะล็อก (Analog) สู่ยุคดิจิทัล (Digital) และยุคหุ่นยนต์ (Robotic) ส่งผลให้เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทอย่างมากต่อการดำรงชีวิตและการทำงานของมนุษย์ การปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะความไม่สอดคล้องทางวัฒนธรรม (Culture Shock) อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยี รวมถึงเพื่อลดความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยีอย่างไม่เหมาะสม เช่น การสูญเสียความเป็นส่วนตัว ไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การโจรกรรมข้อมูล และการโจมตีทางไซเบอร์ ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) จึงถือเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะสำหรับบุคลากรในภาคราชการ ซึ่งมีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้แนวคิด “ทำน้อย ได้มาก” (Work less but get more impact) โดยทักษะดังกล่าวยังส่งเสริมการสร้างคุณค่าร่วม (Value Co-creation) และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Economy of Scale) ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศสู่ยุทธศาสตร์ “ประเทศไทย 4.0” นอกจากนี้ ทักษะดิจิทัลยังช่วยให้ข้าราชการสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Learn and Growth) โลกในศตวรรษที่ 21 ได้เข้าสู่ยุคของสังคมดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานเหมือนในอดีต แต่ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตอย่างลึกซึ้ง และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม รูปแบบกิจกรรม ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ (Ancillai et al., 2023) การแพร่หลายของสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ซึ่งเป็นเครื่องมือสื่อสารข้อมูลที่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มีความหลากหลายและเพิ่มมากขึ้น Ancillai et al., (2023) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีรวมถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1) การเข้าถึงเทคโนโลยี (Technology Accessibility) หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงอุปกรณ์เทคโนโลยี หรือระบบดิจิทัลที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง หรือแพลตฟอร์มออนไลน์

2) ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี (Digital Literacy / Usability) หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความเข้าใจของบุคลากรในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3) การสนับสนุนจากระบบเทคโนโลยี (System Support & Infrastructure) หมายถึง รวมถึงการมีระบบสนับสนุนที่ดี เช่น การบำรุงรักษาเครือข่าย การช่วยเหลือด้าน IT การอัปเดตซอฟต์แวร์ หรือการจัดการด้านความปลอดภัยของข้อมูลและ

4) การยอมรับและการปรับตัวต่อเทคโนโลยี (Technology Adoption & Adaptability) หมายถึง ทักษะของบุคลากรต่อการใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล



ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ของ Ancillai et al., (2023) ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเข้าถึงเทคโนโลยี (Technology Accessibility) (2) ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี (Digital Literacy / Usability) (3) การสนับสนุนจากระบบเทคโนโลยี (System Support & Infrastructure) และ (4) การยอมรับและการปรับตัวต่อเทคโนโลยี (Technology Adoption & Adaptability) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation)

วิวัฒนาการของแนวคิดการจัดการและการเปลี่ยนแปลงขององค์การในบริบทสมัยใหม่ ประวัติศาสตร์ขององค์การและศาสตร์การจัดการในยุคสมัยใหม่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันแนบแน่นระหว่างองค์การกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากการที่ เฟรเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ได้เสนอหลักการการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการปฏิบัติแนวคิดและรูปแบบการบริหารองค์การ ทั้งในเชิงโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตของภาคอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดดังกล่าวจะก่อให้เกิดคุณูปการในด้านการผลิตอย่างมากมาย แต่ก็มีความเสี่ยงวิพากษ์วิจารณ์ว่าแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การลดทอนความเป็นมนุษย์ในระบบการจัดการ ในขณะที่ Nwaiwu, (2018) ได้อธิบายถึง การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ไว้อย่างน่าสนใจว่า การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน ในวิธีการที่ธุรกิจจะดำเนินการในการที่จะช่วยรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของตลาดได้ มีจุดมุ่งหมายที่จะปรับคน กระบวนการ และความคิดริเริ่มทางด้านเทคโนโลยีขององค์การให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยให้การสนับสนุนและสร้างสรรค์นวัตกรรม และกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ให้กับองค์การ แบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1) กลยุทธ์องค์กร (Organizational Strategy) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อปรับทิศทางขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง

2) โครงสร้างและกระบวนการภายใน (Structure & Process Redesign) หมายถึง การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ การออกแบบหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว และสอดคล้องกับแนวทางดิจิทัลหรือความต้องการของลูกค้า

3) วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Organizational Culture & Change Management) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การยอมรับนวัตกรรม และความร่วมมือ รวมถึงการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ และ

4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation) หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ของ Nwaiwu, 2018) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) กลยุทธ์องค์กร (Organizational Strategy) (2) โครงสร้างและกระบวนการภายใน (Structure & Process



Redesign) (3) วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Organizational Culture & Change Management) และ (4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation) มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership Styles)

Davis (2018) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership Styles) หมายถึง แนวทางในการใช้ “อำนาจ” และ “อิทธิพล” ของผู้นำในการบริหารงาน โดยมีบทบาททั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดการทรัพยากร และการนำพาทีมงานไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน แบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นภารกิจ (Task-Oriented Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การควบคุมงาน และการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นบุคคล (People-Oriented Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ การจูงใจ การสนับสนุนทีมงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

3) ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน สื่อสารเป้าหมายร่วม และสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และ

4) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างนวัตกรรม กระตุ้นการเรียนรู้ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ Davis (2018) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารถือเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในทุกประเภทขององค์กร เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว มนุษย์มักมีความเชื่อและความคาดหวังว่า ผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะส่งเสริมให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำทางการบริหารจึงถือเป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่สามารถพบเห็นได้อย่างชัดเจนในบริบทขององค์กร ผ่านพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ แม้แต่ในกลุ่มของสัตว์ก็ยังมีบทบาทของผู้นำที่แสดงถึงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรและสมาชิกของกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีลักษณะพลวัตในกระบวนการบริหาร กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในบางกรณีสามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ขณะที่ในบางกรณีภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสมอาจกลายเป็นปัจจัยที่ทำลายความเข้มแข็งขององค์กรได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership Styles) ของ Davis (2018) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นภารกิจ (Task-Oriented Leadership) (2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นบุคคล (People-Oriented Leadership) (3) ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และ (4) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance results)



Utin et al., (2019) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบูรณาการมิติปฏิบัติงานของพนักงานในสองด้านสำคัญ ได้แก่ มิติแนวตั้ง (Vertical Dimension): เป็นการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และพนักงาน ให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ผ่านการดำเนินงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานอย่างเหมาะสม มิติแนวราบ (Horizontal Dimension): มุ่งนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การพัฒนาและฝึกอบรม การให้ผลตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการเลื่อนตำแหน่ง

จากการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายในการจัดแนวและพัฒนาผลการดำเนินงานของทั้งองค์กรและบุคลากรในทิศทางเดียวกัน ผ่านการวางแผน บริหาร และประเมินผลอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ Utin, et al., (2019) ได้อธิบายไว้เพิ่มเติม อย่างน่าสนใจว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance results) หมายถึง ระดับหรือคุณภาพของผลงานที่พนักงานสามารถสร้างขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในการทำงานของแต่ละบุคคล และมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้ (1) ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency) หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการใช้เวลา ทรัพยากร และกระบวนการทำงานอย่างคุ้มค่า เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีในเวลาที่เหมาะสม (2) คุณภาพของงาน (Work Quality) หมายถึง ความถูกต้อง สมบูรณ์ และมาตรฐานของผลงานที่พนักงานส่งมอบ ไม่ว่าจะเป็นสินค้า บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ และ (3) ความรับผิดชอบและความร่วมมือ (Responsibility & Teamwork) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance results) ของ Utin, et al., (2019) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency) (2) คุณภาพของงาน (Work Quality) และ (3) ความรับผิดชอบและความร่วมมือ (Responsibility & Teamwork) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

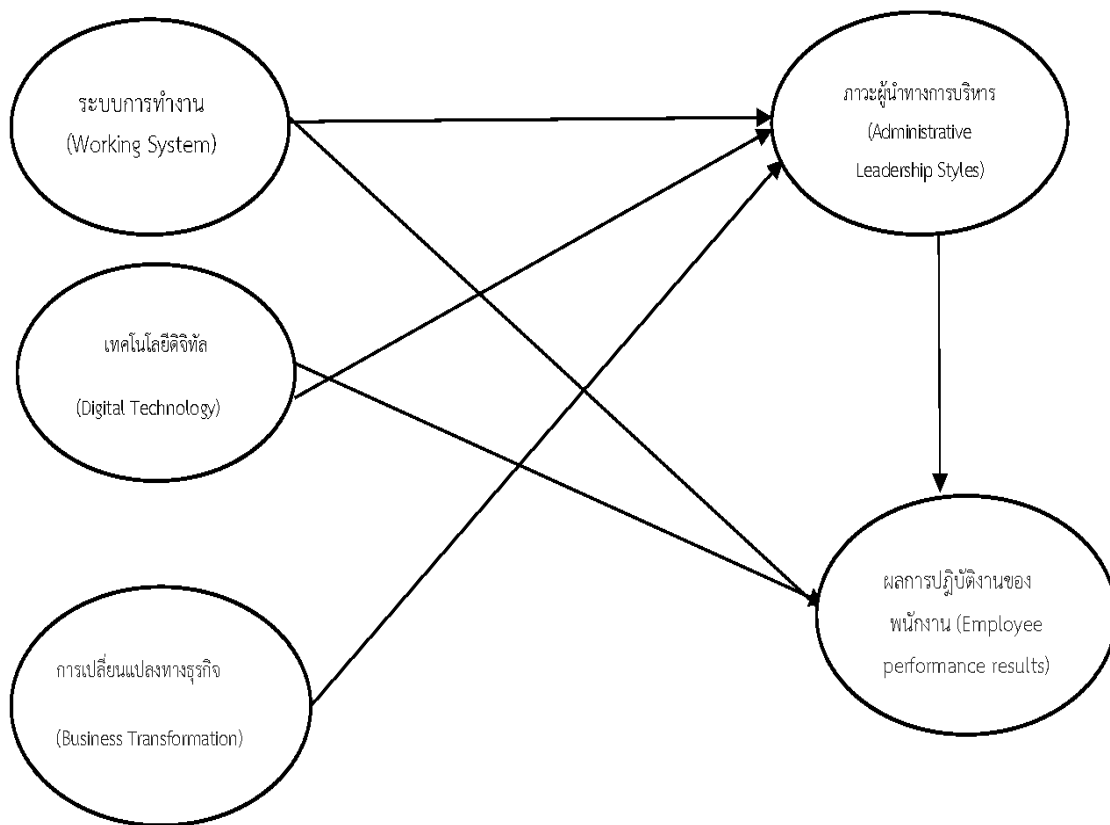
งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรต้น ได้แก่ระบบการทำงาน (Working System) ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี ของ Niederman and March (2014) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ (1) ระบบการบริหารจัดการ (Management System) (2) ระบบการวางแผน (Planing System) (3) ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality



control system) และ (4) ระบบฐานข้อมูล (Database system) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี ของ Ancillai et al., (2023) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเข้าถึงเทคโนโลยี (Technology Accessibility) (2) ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี (Digital Literacy / Usability) (3) การสนับสนุนจากระบบเทคโนโลยี (System Support & Infrastructure) และ (4) การยอมรับและการปรับตัวต่อเทคโนโลยี (Technology Adoption & Adaptability) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี ของ Nwaiwu, (2018) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) กลยุทธ์องค์กร (Organizational Strategy) (2) โครงสร้างและกระบวนการภายใน (Structure & Process Redesign) (3) วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Organizational Culture & Change Management) และ (4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation) ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership Styles) ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี ของ Davis (2018) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นภารกิจ (Task-Oriented Leadership) (2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นบุคคล (People-Oriented Leadership) (3) ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และ (4) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance results) ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี ของ Utin, et al., (2019) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency) (2) คุณภาพของงาน (Work Quality) และ (3) ความรับผิดชอบและความร่วมมือ (Responsibility & Teamwork)

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ และสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ผู้วิจัย ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 6 ส่วน ซึ่งข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรทุกตัวได้มา จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้นเนื้อหาในแบบสอบถามจะครอบคลุมแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว เพื่อให้ตรงประเด็นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับด้านส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับด้านระบบการทำงาน (Working System) ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership Styles) และส่วนที่ 6 คำถามเกี่ยวกับด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance results)

การรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิจัย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในบางส่วน และบางส่วนจะทำการส่งทางไปรษณีย์ให้กับผู้ประสานงานซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้ทำการใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละองค์กร จากนั้นผู้วิจัย เลือกแจกแบบสอบถาม



โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ตอบแบบสอบถามโดยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling)) โดยเลือกศึกษา ผู้ประกอบการ หรือ พนักงานที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้น ที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัย จะดำเนินการติดตามครั้งที่ 2 และ 3 โดยวิธีการต่างๆ เช่น ส่งแบบสอบถามไปให้ใหม่ โทรศัพท์สอบถาม และติดตามด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 380 ฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่ออธิบาย/บรรยายถึงคุณสมบัติหรือลักษณะการแจกแจงข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ ตามปัจจัยด้านคุณลักษณะของกลุ่ม โดยกำหนดการวัดเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 19 ตัวแปร เพื่อนำมาใช้ในการอธิบาย/บรรยายถึงลักษณะการแจกแจง และการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ โดยกำหนดการวัดเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โมเดลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square, χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสามารถแสดงเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) เป็นค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ซึ่งเป็นค่าความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated Standard Error) โดยควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ถ้าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน ผู้วิจัยจะต้องปรับโมเดล แล้วดำเนินการใหม่จนกว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะสอดคล้องกลมกลืนกัน

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า ระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยอยู่ในระดับมาก

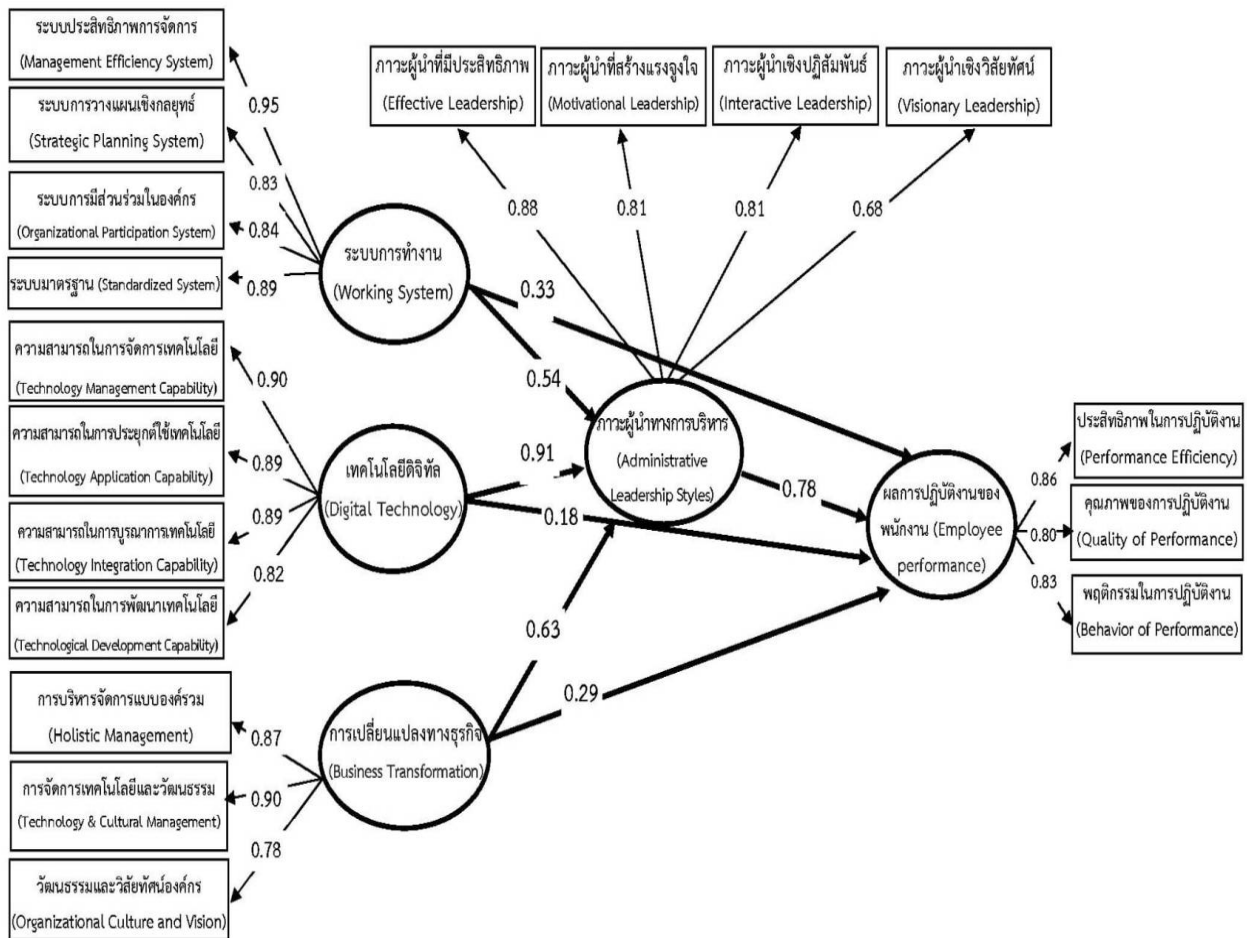
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้รับอิทธิพลรวมจากเทคโนโลยีดิจิทัลสูงที่สุด ซึ่งเป็นทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม รองลงมาคือ ภาวะผู้นำทางการบริหาร ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำทางการบริหาร ยังได้รับอิทธิพลจาก เทคโนโลยีดิจิทัล



การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และระบบการทำงาน โดยเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด ตามลำดับ และเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อพัฒนาแบบจำลองผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้รับอิทธิพลรวมจากเทคโนโลยีดิจิทัล สูงที่สุด เท่ากับ 0.89 โดยเป็นอิทธิพลทางตรง 0.18 และเป็นอิทธิพลทางอ้อม 0.71 รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ โดยเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.29 และเป็นอิทธิพลทางอ้อม 0.49 และได้รับอิทธิพลรวมจากภาวะผู้นำทางการบริหาร โดยเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด 0.78 และระบบการทำงาน 0.44 โดยเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.33 และเป็นอิทธิพลทางอ้อม 0.11 นอกจากนี้ ภาวะผู้นำทางการบริหาร ยังได้รับอิทธิพลรวมจากเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และระบบการทำงาน โดยเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.91, 0.63 และ 0.54 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้การพัฒนาโมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์สมการโครงสร้างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (EFA) หรือ EPH-Model แสดงดังภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 การพัฒนาโมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์สมการโครงสร้างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (EFA) หรือ EPH-Model

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนาโมเดล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ของ EPH-Model ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรสังเกตได้ ผลที่ได้คือลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และสร้างตัวแปรใหม่ในรูปองค์ประกอบร่วม ที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ผลการวิจัย พบว่า ระบบการทำงาน (Working System) ประกอบด้วย ระบบประสิทธิภาพการจัดการ ระบบการวางแผนเชิงกล ระบบการมีส่วนร่วมในองค์กร ระบบมาตรฐาน เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยี ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยี ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี ระบบตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ประกอบด้วย การบริหารจัดการแบบองค์รวม การจัดการเทคโนโลยีและวัฒนธรรม วัฒนธรรมและวิสัยทัศน์องค์กร ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership Styles) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่สร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คุณภาพงานในการ



ปฏิบัติงาน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.301$, CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0033 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (EFA) มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ ระบบการทำงาน (Working System) 4 ด้าน ประกอบด้วยระบบการบริหารจัดการ (Management System) ระบบการวางแผน (Planning System) ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality control system) และระบบฐานข้อมูล (Database system) พบว่า ในภาพรวม ระบบการทำงาน (Working System) มีระดับการรับรู้และการดำเนินการในระดับ “มาก” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Niederman and March (2014) ที่เสนอว่า ระบบการทำงาน (Working System) ที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการ (Management System), ระบบการวางแผน (Planning System), ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control System) และระบบฐานข้อมูล (Database System) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาในครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chan-Edmiston et al. (2020) ที่ระบุว่า ระบบการทำงาน (Working System) ที่ดีไม่เพียงแต่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังช่วยพัฒนาองค์กรในมิติของการบริการ นวัตกรรม และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะในบริบทของโรงแรมที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันทีทันใด

ระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง ขณะเดียวกัน งานวิจัยของ Gerrard et al. (2021) และ Hervas-Oliver et al. (2025) ชี้ให้เห็นว่าระบบการทำงาน (Working System) ที่ชัดเจนและมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน และส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teamwork) ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะบริการหลากหลายและต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ การมีระบบการวางแผนที่รัดกุมตามแนวคิดของ Kerzner (2013) ช่วยให้โรงแรมสามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าได้ล่วงหน้า และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างทันต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะในบริบทของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ซึ่งเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีความผันผวนตามฤดูกาล การวางแผนที่แม่นยำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

สรุปได้ว่า ระบบการทำงานที่มีคุณภาพซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยที่ชัดเจนและสอดคล้องกันมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะในบริบทของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งต้องอาศัยกลไกภายในที่มีความพร้อมเพื่อแข่งขันในตลาดบริการที่มีความเปลี่ยนแปลงสูงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยจึงมีความพร้อมในด้านระบบการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่



ผลจากการวิเคราะห์ เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย การเข้าถึงเทคโนโลยี (Technology Accessibility) ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี (Digital Literacy /Usability) การสนับสนุนจากระบบเทคโนโลยี (System Support & Infrastructure) และการยอมรับและการปรับตัวต่อเทคโนโลยี (Technology Adoption & Adaptability) พบว่า ในภาพรวม เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มีระดับการรับรู้และการดำเนินการในระดับ “มาก” ซึ่งสะท้อนถึงการให้ความสำคัญของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ต่อเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ในกระบวนการดำเนินงาน ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าถึงเทคโนโลยี , ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี, การสนับสนุนจากระบบเทคโนโลยี และการยอมรับและปรับตัวต่อเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ซึ่งอยู่ในระดับ “มาก” และ “ปานกลางค่อนข้างมาก” ทุกด้าน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ancillai et al. (2023) ที่เสนอว่าองค์กรที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มีความสามารถในการใช้งาน และสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง จะมีแนวโน้มเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการที่ต้องการความยืดหยุ่น ความเร็ว และความแม่นยำในการให้บริการ ลูกค้าแบบเรียลไทม์ ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ จิราภรณ์ พงษ์พนาเวช (2563) ระบุว่า เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มคุณภาพการทำงานของบุคลากรในธุรกิจบริการ โดยเฉพาะในด้านของระบบสนับสนุน (Infrastructure) ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตรงกับผลการศึกษาในองค์ประกอบด้าน “การสนับสนุนจากระบบเทคโนโลยี” ที่มีคะแนนสูงสุด นอกจากนี้ ความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในองค์กร งานวิจัยของ สุทัตตา ตันเจริญ, และคณะ (2564) พบว่า หากพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยีและได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม อัตราความสำเร็จในการใช้ระบบใหม่จะสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับค่าคะแนนในหมวด “การยอมรับและการปรับตัวต่อเทคโนโลยี” ที่อยู่ในระดับมากเช่นกัน ขณะเดียวกัน ผลการศึกษานี้ยังสะท้อนความท้าทายด้าน “ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี” ที่ยังไม่อยู่ในระดับสูงมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Liakou et al. (2025) ที่ชี้ว่าองค์กรในภูมิภาคต่างจังหวัดมักประสบปัญหาเรื่อง Digital Literacy และความไม่สม่ำเสมอในการฝึกอบรมบุคลากร ส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ โดยสรุป ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์มีความพร้อมในระดับหนึ่งในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม การเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ให้แก่พนักงาน และการสนับสนุนจากโครงสร้างพื้นฐานที่มั่นคงยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสูงสุดในยุคเศรษฐกิจฐานข้อมูล ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยจึงมีความพร้อมในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่

ผลจากการวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและกระบวนการภายใน วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารการ



เปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและนวัตกรรม พบว่า ในภาพรวม การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรในธุรกิจโรงแรมมีความตื่นตัวและปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ดี โดยสามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้านหลักดังกล่าว ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Nwaiwu (2018) ซึ่งเสนอว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจควรเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อบริบทของการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงดำเนินการปรับโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน งานวิจัยของ Jatowiec et al. (2022) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่สามารถปรับกลยุทธ์และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างเป็นระบบ จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของตลาดโลกาภิวัตน์ อีกทั้งยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของประเทศไทย ศุภกานต์ แสงรุ่งเรือง (2564) พบว่าองค์กรธุรกิจในภาคบริการที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มักให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนด้านวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในระดับ “มาก” เช่นกัน นอกจากนี้ Qasim et al. (2025) ยังเน้นว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจ การนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับการพัฒนาทักษะของบุคลากรเป็นปัจจัยชี้ขาดต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่าน (transformation) ซึ่งสะท้อนจากผลในหมวด “เทคโนโลยีและนวัตกรรม” ที่แม้จะอยู่ในระดับ “ปานกลางค่อนข้างมาก” แต่ต้องการการพัฒนาในเชิงการปฏิบัติ สรุปผลการวิเคราะห์ชี้ว่า องค์กรในกลุ่มตัวอย่างมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในระดับที่ดี โดยเฉพาะในด้านกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม ยังควรเสริมสร้างระบบการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเน้นการลงทุนในบุคลากรและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลควบคู่กัน ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยจึงมีความพร้อมในด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่

ผลจากการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership Styles) ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นภารกิจ (Task-Oriented Leadership) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นบุคคล (People-Oriented Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พบว่า ในภาพรวม ภาวะผู้นำทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ชัดเจน และสามารถสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำเนินงานภายในองค์กร โดยองค์ประกอบที่มีการประเมินอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นบุคคล, ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นภารกิจ, ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Davis (2018) ซึ่งเสนอว่าภาวะผู้นำทางการบริหารควรประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่ ภารกิจ บุคคล วิสัยทัศน์ และการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการบริหารงาน การบริหารคน และการสร้างแรงจูงใจต่อเป้าหมายระยะยาวขององค์กร งานวิจัยของ Fathi et al. (2023) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์และแบบเชิงเปลี่ยนแปลงมี



บทบาทสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานและการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรบริการ ซึ่งตรงกับผลการประเมินด้านวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้ ในบริบทของประเทศไทย ญัฐพงศ์ คำภูมิ (2564) พบว่า ผู้นำที่เน้นภารกิจจะสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของทีมให้บรรลุเป้าหมายได้ชัดเจน โดยเฉพาะในธุรกิจที่มีลักษณะให้บริการตามเวลาจริง เช่น โรงแรมหรือรีสอร์ท ขณะเดียวกัน ผู้นำที่ใส่ใจในบุคลากรจะสามารถลดอัตราการลาออกและเพิ่มความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินในหมวด “ผู้นำแบบมุ่งเน้นบุคคล” ที่มีคะแนนสูงที่สุดในตารางนี้ นอกจากนี้ Kanungo, R. N. (1998). ยังเห็นว่า ความสามารถของผู้นำในการปรับบทบาทให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การเน้นบุคคลในภาวะวิกฤตหรือการเน้นภารกิจในช่วงเวลาสำคัญของธุรกิจ ถือเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ที่แสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน สรุปผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำในธุรกิจโรงแรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์มีรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทการบริหารยุคใหม่ โดยเฉพาะในด้านการดูแลบุคลากรและการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงบันดาลใจในระยะยาวยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการส่งเสริมเพิ่มเติม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยจึงมีความพร้อมในด้านภาวะผู้นำทางการบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่

ผลจากการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance results) ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมีศักยภาพในการทำงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในระดับดี ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency) คุณภาพของงาน (Work Quality) และความรับผิดชอบและความร่วมมือ (Responsibility & Teamwork) โดยเฉพาะในด้าน “ประสิทธิภาพในการทำงาน” ซึ่งได้คะแนนสูงสุด แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพนักงานในการบริหารเวลา การจัดลำดับความสำคัญของงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Buil et al. (2019) ที่ระบุว่า ประสิทธิภาพของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการสามารถเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลงานและการสนับสนุนจากผู้นำ ส่วนด้านคุณภาพของงานและความร่วมมืออยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก ซึ่งอาจสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะในเชิงลึก เช่น ความละเอียดรอบคอบ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น งานของ Mensah & Tawiah (2020) ชี้ให้เห็นว่า ความร่วมมือในทีมและความไว้วางใจภายในองค์กรมักเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานแบบยั่งยืน โดยเฉพาะในองค์กรที่มีลักษณะงานแบบบริการลูกค้า ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ ประภัศร ลวนานนท์และสมิทธิ์ ตุงคะสมิต. (2559) พบว่า การมีระบบติดตามผลการปฏิบัติงาน (Employee performance results) อย่างต่อเนื่องและชัดเจน ช่วยยกระดับคุณภาพการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะเมื่อผสมผสานกับระบบจูงใจ เช่น การให้รางวัลหรือการยกย่องในที่สาธารณะ นอกจากนี้ Okumus, (2020) ยังเสนอว่า ปัจจัยเชิงบริหาร เช่น รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นพัฒนาและเสริมสร้างแรงจูงใจ มีผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับผล



การวิเคราะห์โมเดลในงานวิจัยนี้ซึ่งชี้ว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Employee performance results) ของพนักงานในระดับสูง สรุปผลการศึกษาชี้ว่า พนักงานในธุรกิจโรงแรมกลุ่มตัวอย่างมีศักยภาพในการทำงานที่ดี โดยเฉพาะในด้านประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมคุณภาพงาน และการทำงานร่วมกันยังสามารถพัฒนาได้อีก ผ่านการอบรม การปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทยจึงมีความพร้อมในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance results) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่

สรุป

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ที่มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติจำนวนมาก ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักขยายตัวเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมยังคงเผชิญกับปัญหาด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ความไม่สม่ำเสมอของคุณภาพการบริการ ขาดแรงจูงใจ และอัตราการลาออกสูง งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาและพัฒนาแบบที่สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในบริบทของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การวิจัยใช้กรอบแนวคิดจาก 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) ระบบการทำงาน (Working System) ตามแนวคิดของ Niederman และ March (2014), (2) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ตาม Ancillai et al. (2023), (3) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Business Transformation) ของ Nwaiwu (2018), และ (4) ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership Styles) ตามแนวคิดของ Davis (2018) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพล และพัฒนาแบบจำลองการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น ผลการศึกษาคาดว่าจะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ โดยสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการโรงแรม หน่วยงานรัฐ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับคุณภาพบริการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การพัฒนานโยบายและกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลในโรงแรมโรงแรมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลให้มีความชัดเจน โดยเน้นระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนงานบริการ และการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีคุณภาพและมีเสถียรภาพ

2. การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงานอย่างเป็นระบบหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงแรม สถาบันฝึกอบรม หรือภาครัฐ สามารถใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ตอบโจทย์



ทักษะจำเป็น ทั้งด้านเทคนิค (Hard Skills) และทักษะอารมณ์/การบริการ (Soft Skills) ให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ และความต้องการของตลาดแรงงานในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

3.แนวทางการปรับตัวธุรกิจต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้าง การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว.

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1.ขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมมากขึ้นควรเพิ่มจำนวนและความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง เช่น โรงแรมในระดับต่าง ๆ (1-5 ดาว), ธุรกิจประเภทอื่นในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว หรือพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เปรียบเทียบและเห็นภาพรวมของแนวโน้มการบริหารจัดการที่หลากหลายยิ่งขึ้น

2.ศึกษาปัจจัยภายนอกเพิ่มเติมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลแนะนำให้วิจัยในมิติอื่น ๆ เช่น ผลกระทบจากนโยบายของรัฐ เศรษฐกิจ การท่องเที่ยวในระดับมหภาค หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เข้าใจปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

3.ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) การวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือพนักงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมที่ไม่สามารถวัดได้จากแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลวิจัยโดยรวม.

เอกสารอ้างอิง

- จิราภรณ์ พฤษภานาเวศ. (2563). ความสามารถด้านเทคโนโลยีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 14(2), 85–101. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JEMEPTB/article/view/249825>.
- ณัฐพงศ์ คำภูมิ. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจบริการ. *วารสารวิจัยการบริหารการศึกษาศึกษา*, 10(3), 97–112. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RRBR/article/view/275331>.
- สุทัตตา ตันเจริญ, กาญจนา พันธุ์เอี่ยม, ชัชวาล แสงทองล้วน และอริรัช สิริวิศรา (2564). ทิศทางการตลาดของอุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องเพื่อการส่งออกของไทย. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 4(3), 183-194. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/appm/issue/view/17119>.
- ประภัสสร ลวนานนท์และสมิทธิ์ ตุงคะสมิต. (2559). พลวัตการปรับตัวของชุมชนตำบลเกาะเต่า จังหวัดสุราษฎร์ธานี ภายใต้กระแสการท่องเที่ยว. *วารสารการวิจัยธุรกิจและการบริหาร*, 4(2), 528–542. <https://thaiejournal.com/journal/2559volumes2P/journal-JBRA-4-2.pdf>.
- Ancillai, C., Sabatini, A., Gatti, M., & Perna, A. (2023). Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda.



- Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122307.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122307> IDEAS/RePEc.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 7(7), 64–75.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Davis, C. R. (2018). Administrator leadership styles and their impact on school nursing. *NASN School Nurse*, 33(1), 36–39. <https://doi.org/10.1177/1942602X17714202>.
- Gerrard, J. M., Godwin, S., Chuter, V., Munteanu, S. E., West, M., & Hawke, F. (2021). Release of the National Scheme’s Aboriginal and Torres Strait Islander Health and Cultural Safety Strategy 2020–2025; the impacts for podiatry in Australia: a commentary. *Journal of Foot and Ankle Research*, 14(2), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s13047-021-00466-8>.
- Hervas-Oliver, J. L., Gonzalez-Alcaide, G., Rojas-Alvarado, R., & Monto-Mompo, S. (2021). Emerging regional innovation policies for industry 4.0: analyzing the digital innovation hub program in European regions. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 106-129. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0159>.
- Jatowiec, T., Wojtaszek, H., & Miciuła, I. (2022). Analysis of the potential management of the low-carbon energy transformation by 2050. *Energies*, 15(7), 23–51.
<https://doi.org/10.3390/en15072351>.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Mensah, J. K., & Tawiah, K. A. (2020). Employee engagement and organizational performance: The mediating role of team collaboration. *Management Research Review*, 43(12), 1427–1446. <https://shorturl.asia/Mp8Yx>.
- Nwaiwu, F. (2018). Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. *Journal of Competitiveness*, 10(3), 86 - 100.<https://doi.org/10.7441/joc.2018.03.06>.
- Okumus, F. (2020). Leadership research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2029-2034.



<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-027>. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-027>.

Qasim, D., Shuhaiber, A., & Rawshdeh, Z. (2025). The impact of entrepreneurial orientation on innovation performance: the role of knowledge sharing as a mediating factor. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 14-83.
<https://doi.org/10.1186/s13731-025-00543-3>.

Utin, N. H., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69–89.
<https://doi.org/10.32479/irmm.8025>.