

ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

ผู้พิมพ์ประสานงาน อีเมล: kanyarat.ti@spu.ac.th

รับต้นฉบับ: 11 ตุลาคม 2562 ; รับผิดชอบต่อฉบับแก้ไข: 13 พฤศจิกายน 2562; ตอรับบทความ: 27 พฤศจิกายน 2562

เผยแพร่ออนไลน์: 25 ธันวาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย และเพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับหัวหน้าขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย จำนวน 340 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด นำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 ทั้งนี้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านกระบวนการจัดการ ตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน และตัวแปรด้านผลการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ตัวแปรด้านกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรด้านกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ ตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และตัวแปรด้านกระบวนการจัดการ ผ่านตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: ปัจจัยเหตุและผล ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย



Factors and Results of Performance of Employees Working in Hotel Business Eastern Thailand

Kanyarat Teerathanachaiyakun

Faculty of Management School of Business Administration, Sripatum, Bangkok, Thailand

Corresponding Author.: kanyarat.ti@spu.ac.th

Received: 11 October 2019; Revised:13 November 2019; Accepted: 27 November 2019

Published online: 25 December 2019

Abstract

The purposes of this research were to study casual factor of personnel in hotel business at eastern region of Thailand, to study influences of performances of personnel in hotel business at eastern region of Thailand, and to develop causal relationship model of personnel performances and business results in hotel business at eastern region of Thailand. The samples were 340 personnel in supervisory level and higher level in hotel business at eastern region of Thailand. Questionnaires were used as tool for data collection. Data analysis and data processing were operated by statistical application for research. The statistical significance was determined at 0.05. Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Confirmatory Factor Analysis and Assessment Feted Model with empirical data were employed for this research.

The research findings suggest the managerial process variable, quality of work-life variable, and personnel performance and business operational result variables were consistent with the empirical data. Meantime, it was found that the managerial process variable had positive influenced directly to personnel performance and business operational result. Quality of work-life had positive influenced directly to personal performance variable and business operational results, whereas the personnel performance variable also had positive influenced directly to business operational results. Furthermore, business operational result variable was indirectly affected by quality of work-life variable and managerial process variable through personnel performance variable.

Keywords: Factors and results, performance of employees', hotel business Eastern Thailand

1) บทนำ

ทั้งนี้จากการเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียนของประเทศไทยที่ผ่านมา ส่งผลให้ ภาพรวมด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยในปี 2560 พบว่า โรงแรมทั่วประเทศมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ย (occupancy rate) โดยรวมอยู่ที่ประมาณร้อยละ 70-75 (สมาคมโรงแรมไทย, 2561) โดยภูมิภาคที่จัดว่าดีอย่างโดดเด่น ประกอบด้วย กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ต และชลบุรี (พทยา) ซึ่งจังหวัดเหล่านี้โรงแรมมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ร้อยละ 75 ขึ้นไปและหากแยกตามภูมิภาคพบว่า ภาคกลาง ซึ่งมี กรุงเทพฯ เป็นพื้นที่หลัก ยังถือว่าธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เพราะในพื้นที่กรุงเทพฯ นั้น แทบจะไม่มีโรงแรมขนาดใหญ่เกิดขึ้นมาเพิ่มแล้ว จะมีก็เพียงแค่วัฒนธรรมขนาดเล็ก หรือโรงแรมในกลุ่มบุดเจดที่อยู่ในตรอก ในซอยเป็นหลัก ส่วนภาคใต้ถือว่าเป็นภูมิภาคที่โรงแรมอัตราการเข้าพักดีที่สุดในหลาย ๆ จังหวัดในแถบทะเลอันดามัน ทั้งภูเก็ต พังงา กระบี่ และเกาะสมุย ที่สำคัญเป็นภูมิภาคเดียวที่ได้ทั้งนักท่องเที่ยวกลุ่มยุโรป เอเชีย รวมถึงรัสเซีย โดยพบว่าในช่วงไฮซีซั่นของภูเก็ตในภาพรวมโรงแรมมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยถึงร้อยละ 85-90 ขณะที่ช่วงโลว์ซีซั่นยังสามารถรักษาอัตราการเข้าพักเฉลี่ยร้อยละ 70 เช่นเดียวกับภาคเหนือ ที่ เชียงใหม่ ภาคตะวันออก ที่ชลบุรี (พทยา) ซึ่งในภาพรวมแล้วถือว่าดีมากเช่นกัน ขณะที่ภาคอีสานนั้นยังคงเป็นโซนที่นักท่องเที่ยวต่างชาติยังไม่ค่อยนิยมไปนัก เนื่องจากสถานที่ท่องเที่ยวในแต่ละจังหวัดอยู่ค่อนข้างห่างไกล จะมีเพียงกลุ่มนักท่องเที่ยวจากลาวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวทางรถยนต์เป็นหลักเท่านั้น ในพื้นที่ที่พบว่าโรงแรมมีอัตราการเข้าพักดีที่สุดในด้านอัตราการเข้าพัก (occupancy rate) และราคาห้องพัก (room rate) ที่ชัดเจนมาก ๆ คือ ภูเก็ต แต่ธุรกิจโรงแรมที่ภูเก็ตก็มีต้นทุนการบริหารจัดการที่สูง จึงต้องขายห้องพักในราคาที่สูงด้วย ที่สำคัญทุกวันนี้ภาพรวมของภูเก็ตดีตลอดทั้งปี แทบจะไม่มีคำว่าไฮซีซั่นและโลว์ซีซั่นแล้ว

นอกจากนี้จังหวัดที่นับว่าดีมากทั้งด้านอัตราการเข้าพักและราคาห้องพัก คือ จ.สุราษฎร์ธานี ขณะที่ในกรุงเทพฯ อัตราการเข้าพักโดยรวมดีขึ้น (สมาคมโรงแรมไทย, 2561) ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก และพนักงานในองค์กรนับว่าสำคัญอย่างยิ่ง ที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโต เนื่องจากเมื่อองค์กรได้พนักงานที่มีศักยภาพสูงในการทำงานมาร่วมงานกับองค์กรแล้วนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ

องค์กรต้องดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ในปัจจุบันหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคคลในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมุมมองใหม่ในขณะนี้ คือ การมองบุคคลในเชิงของการเป็นทุน (Human Capital) ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งหมายถึง บุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร การบริหารจัดการบุคคลที่ดีจึงมีผลต่อความมั่นคงขององค์กรในระยะยาวและในอนาคต ด้วยสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงทำให้สภาพของการปฏิบัติงานและลักษณะงานเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน การปฏิบัติงาน ของบุคคลภายในองค์กรจึงต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการเรียนรู้ในด้านต่างๆ มากขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องการบุคคลที่มีทักษะความรู้ และความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กร จึงต้องให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากองค์กรประกอบด้วยบุคคลหลายคนเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้ การบริหารองค์กรในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง และท้าทายความสามารถของผู้บริหาร เพราะมีปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม

ทั้งนี้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะสนับสนุนและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วย (Robbin, 2005) โดยหลายองค์กร ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เนื่องจากเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เครื่องมือหนึ่ง ที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งองค์กรที่มีการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น จึงนิยมนำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้

ยังเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)” (Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 1996) ดังนั้นจากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เนื่องจากโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยนั้นตั้งอยู่ในจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากในแต่ละปีซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ย่อมส่งผลกระทบต่อการใช้บริการซ้ำของนักท่องเที่ยว ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้องค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตลอดจนองค์กรต่างๆ สามารถนำผลการวิจัยนี้ใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย โดยการนำไปประกอบเป็นข้อมูลในการทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการได้

2) วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1) เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

2.2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

2.3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

3) ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1) ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อค้นพบเชิงวิชาการเกี่ยวกับการอธิบายถึงปัจจัยเหตุได้แก่ กระบวนการจัดการ และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย และอธิบายถึงปัจจัยผล ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ที่ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3.2) ประโยชน์ทางด้านวิชาชีพหรือการนำไปปฏิบัติ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมและภาคธุรกิจบริการสามารถนำไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถปรับตัวให้อยู่รอดในยุคเศรษฐกิจปัจจุบันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนพัฒนาธุรกิจหรือกลุ่มธุรกิจให้สามารถสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจได้

4) การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการกระบวนการจัดการนั้นต้องประกอบด้วย

กระบวนการจัดการที่สำคัญ ๆ อย่างน้อย 4 ประการ ด้วยกัน (Bartol & Martin. 1997: 67) ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมด ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยาก ที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารงานนั้น จะต้องจัดทำ ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ในการวางแผน

นั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When) (2) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดองค์กรหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์กรหรือของหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วย การจัดองค์กรอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์กรเพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร (3) การนำ (Leading) หมายถึง การที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกองค์กรปฏิบัติตามคำสั่ง ของตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนั้นยังรวมถึง การติดต่อสื่อสาร การสั่งการ และการจูงใจภายในองค์กรอีกด้วย (4) การควบคุม (Control) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรว่า สมาชิกองค์กรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยดูได้จาก การปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ เป็นไปตามมาตรฐานและแผนในการทำงาน ทั้งนี้การบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่า การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยขั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อสภาพการณ์แข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการจัดการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมี

ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือถ้ากล่าวอย่างสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้น จะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์กรด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร (อนุสรณ์ เครื่องทิพย์, 2559: 56) โดยอารี แผ้วสกุลพันธ์ (2553: 67) ได้ อธิบายถึง ความสำคัญของกระบวนการจัดการไว้อย่าง น่าสนใจว่า เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งลักษณะขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จ ขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา

จากกระบวนการในการจัดการดังกล่าวข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดการที่เริ่มต้นจากการวางแผนแล้วไปจบลงที่ การควบคุม จะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตรที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้น นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในท้ายที่สุด สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือ กระบวนการที่เริ่มต้นจากการวางแผนการจัดการองค์กร การนำ และจบลงที่การควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนั้น นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น Lisbet Alfonso and Franck Zenasni (2016: 112) ได้เสนอว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งตอบสนองของความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คน ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ระดับคนงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากร

พึงพอใจแล้ว ยังอาจส่งผลต่อความเจริญทางด้านอื่น ๆ ดังเช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่าง ๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุน้อยลง ขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรในแง่ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น Barkha Gupta (2014: 54) กล่าวถึง ประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานมากมาย ได้แก่ (1) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง (2) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน (สร้างความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในงาน) (3) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (เกิดความผูกพันต่อองค์กร) นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพกายสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กรและยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออกจากงาน ลดอุบัติเหตุ และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริหารที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ Namrata Sandhu and Rahul Prabhakar (2017: 119) ได้อธิบายไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดวัฒนธรรมองค์กร เกิดขวัญกำลังใจ และเกิดผลดีในทางจิตวิทยาสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังอธิบายว่า การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจกับฝ่ายบริหารและสร้างโอกาสในการทำงานมากขึ้น คุณภาพชีวิตในการทำงานเกี่ยวข้องกับ “งาน” จะมีผลโดยตรงต่อคน ทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐานของงาน และระบบการทำงาน ระบบการให้รางวัล ให้สอดคล้องกับกระบวนการในการทำงาน และผลผลิต รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีหลาย ๆ บริษัท ได้นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานมาใช้ โดยในระยะแรกเน้นการเพิ่มผลผลิต ปรับปรุงผลผลิต และลดต้นทุน โดยอาศัยวิธีการทำงานเป็นกลุ่ม คล้ายกับระบบกลุ่มคุณภาพ จะมีการประชุมกันภายในกลุ่ม ให้พนักงานเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน การเพิ่มคุณค่างานที่ทำ ซึ่งจากการที่นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานไปใช้พบว่า พนักงานเกิดความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มมากขึ้น อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานลดลงตามไปด้วย

ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานนั้น Mathis and Jackson (2003) ได้นำเสนอโมเดลของผลการปฏิบัติงาน โดยโมเดล ผล

การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (1) ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) หมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพหรือการกระทำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรและการดำเนินการของพนักงาน นำไปสู่ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร ตามจำนวนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ (2) คุณภาพงาน (Quality of Work) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของการทำงานโดยตรงที่มีคุณภาพของมนุษย์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ผลการปฏิบัติงานยังบ่งบอกถึงตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ความถนัด การเรียนรู้ แรงจูงใจ ความพยายาม และการรับรู้รับทราบของตน และ (3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) เป็นการอธิบายถึง การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับงาน การเรียนรู้ ความพยายาม ความสามารถ และการรับรู้ต่อบทบาท ภายใต้เงื่อนไขการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บางประการ จะทำให้เห็นความแตกต่างในทางบวกของความสามารถเกี่ยวกับงาน ขณะที่ Armstrong (2009: 34) ได้ให้แนวคิดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ 1) จะต้องเกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic Fit) 2) ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่งที่ควรค่าแก่การลงทุน เพื่อมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ของคนให้กับองค์กร โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารจัดการ หรือการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ระบบการให้รางวัลจะต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล 4) มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ เพื่อเกิดผลิตภาพ (Productivity) กำไร (Profit) และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ด้าน Prajapati Trivedi (2017: 338) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการ

บริหารและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้ 1) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน 2) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งมองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ 5) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร 6) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง 7) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม อย่างจริงจัง 8) การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 9) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ 10) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นวัตถุประสงค์หลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี

นอกจากนี้ Kaplan and Norton (1996: 56) ได้อธิบายแนวคิดของผลการดำเนินงานของธุรกิจ Balanced Scorecard (BSC) ไว้ที่น่าสนใจว่า เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ ทั้งนี้ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัด หรือ ประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยแนวคิด Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึง สาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาใน

ปี 1987 และ พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 จะประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดย (1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง มุมมองที่จะต้องคำถามว่า ในการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น/เจ้าของ ต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร เช่น กำไร อาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้น กำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงิน เป็นต้น (2) มุมมองทางด้านการเงิน (Customer Perspective) หมายถึง มุมมองที่จะต้องคำถามที่ว่า ในการที่องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้น คุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเงิน เป็นต้น (3) มุมมองทางด้านการเงิน (Internal Business Process) หมายถึง มุมมองที่จะต้องคำถามที่ว่า ในการที่องค์กรจะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร เช่น คุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาด (New Product Introduction) (4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) หมายถึง มุมมองที่จะต้องคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงาน ของพนักงาน (Employee Satisfaction) ระบบข้อมูล

Amy Van Looya (2014: 189) ที่อธิบายไว้ที่น่าสนใจว่า กระบวนการจัดการมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถวัดและประเมินผลได้ กระบวนการจัดการทำให้การใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้ ยังช่วยให้คุณภาพชีวิตของ

พนักงานดีขึ้นและยังเป็นการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และ ความสำคัญประการสุดท้าย คือ การจัดการช่วยให้เกิดการจ้างงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oliver Kopf (2016: 8) ที่อธิบายไว้ที่น่าสนใจว่า กระบวนการทำงานหรือกระบวนการจัดการมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ เพราะทุกขั้นตอนมีผลต่อความสำเร็จที่จะทำให้เกิดผลกำไรและช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ นอกจากนี้ กระบวนการจัดการยังเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องรู้จักนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจาก แต่ละองค์กรมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rogerio Tadeu de Oliveira Lacerda (2016: 19) ที่อธิบายไว้ที่น่าสนใจว่า กระบวนการจัดการต่าง ๆ ในการทำให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงานและการควบคุม เป็นเครื่องมือสำคัญ โดยมีทักษะของผู้บริหารหรือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

จากพัฒนาการของแนวคิดที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard นั้น องค์กรต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ จำเป็นต้องปรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับกิจกรรมในองค์กรของตนเองอีกทีหนึ่ง ดังนั้น Balanced Scorecard จึงสามารถใช้งานกับธุรกิจหรือองค์กรประเภทใดก็ได้ อีกทั้งยังสามารถนำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ได้ แม้กระทั่งในระดับบุคคล นอกจากนี้ ยังไม่ได้จำกัดการนำไปใช้เฉพาะองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรการกุศลหรือหน่วยงานของรัฐได้ ด้วยการดัดแปลง Balanced Scorecard เพื่อใช้งาน โดยการเปลี่ยนตำแหน่งมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงิน ให้เหมาะสมกับองค์กรที่จะนำไปใช้งาน (พลุ เดชะรินทร์, 2554: 97)

5) วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ในครั้งนี้ ใช้วิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

5.1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออก ของประเทศไทยเท่านั้น ซึ่งมี จำนวน 83 แห่ง มีพนักงานทั้งสิ้น 3,561คน (สมาคมโรงแรมไทย, 2561)

5.2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม ลิสเรล (LISREL) โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) การกำหนดอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามข้อเสนอของ Hair; et al.,(1998) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนิยมใช้ คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่า ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ตามโมเดล จำนวน 17 ตัวแปร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม จำนวน 340 คน จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น

เนื่องจากประชากรในแต่ละองค์กรนั้นมีจำนวนไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละช่วงชั้นต่อจำนวนประชากรทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 340 ตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย (บุญมีพันธุ์ไทย, 2554)

5.3) การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 340 คน อนึ่ง ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมของแบบสอบถาม ความเหมาะสมและความชัดเจนของการใช้ภาษาจาก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พบว่า ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.85 หรือมีค่าความสอดคล้อง

รายข้อระหว่าง 0.67-1.00และผลจากการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถาม พบว่า ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.978 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป ดังนั้น ข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

5.4) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

การศึกษาเชิงคุณภาพจะศึกษาเฉพาะโรงแรมที่อยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยและเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย เท่านั้น ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

5.4.1) การค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวม ค้นคว้าข้อมูล เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และขอบเขตการวิจัยตามที่ได้ระบุไว้แล้วข้างต้น รวมทั้งข้อมูล อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการเขียนรายงานการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการประมวลวิเคราะห์และอภิปรายสรุปผลร่วมกัน ตลอดจนใช้วิธีการตีความ เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์สามารถนำมาใช้ประกอบการเขียนรายงาน เพื่อให้ได้รายละเอียดที่สมบูรณ์ครบถ้วนมากที่สุด

5.4.2) การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป และปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงในประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างประกอบด้วย หัวข้อการสัมภาษณ์ถึงปัจจัยเหตุและผลของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ 2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 3) ด้านผลการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

6) ผลการวิจัย

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยของ OAP Model

เหตุ ผล	PER			OPE		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
MAN	0.47 (0.08)	-	0.47 (0.08)	0.47 (0.08)	0.29 (0.06)	0.18 (0.07)
QWL	0.41 (0.08)	-	0.41 (0.08)	0.39 (0.08)	0.24 (0.06)	0.15 (0.07)
PER	-	-	-	0.61 (0.07)	-	0.61 (0.07)

$\chi^2 = 52.30, df = 64, P = 0.85208, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMR = 0.015$

ตัวแปร	MAN1	MAN2	MAN3	MAN4	QWL1	QWL2	QWL3	QWL4	QWL5	PER1	PER2	PER3	OPE1
ความเที่ยง	0.75	0.85	0.84	0.72	0.79	0.52	0.76	0.71	0.61	0.85	0.75	0.76	0.80
ตัวแปร	OPE2 OPE3 OPE4												
ความเที่ยง	0.86	0.75	0.63										

สมการโครงสร้างของตัวแปร		PER	OPE
R ²		0.70	0.80

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง				
ตัวแปรแฝง	MAN	QWL	PER	OPE
MAN	1.00			
QWL	0.86**	1.00		
PER	0.81**	0.80**	1.00	
OPE	0.80**	0.79**	0.88**	1.00

หมายเหตุ ** p < .01

จากตารางที่ 1 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ OAP Model พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่า ไคว-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 52.30 องศาอิสระเท่ากับ 64 ค่าน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.85208 นั่นคือ ค่าไคว-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ว่า แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ OAP Model ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีการกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ

(RMR) มีค่าเท่ากับ 0.015 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของเมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.52 ถึง 0.86 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านลูกค้า (OPE2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86 รองลงมาคือ กระบวนการจัดการด้านการควบคุม (MAN2) และผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน (PER1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.85 กระบวนการจัดการด้านการนำ (MAN3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.84 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงิน (OPE1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.80 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (QWL1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.79 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า (QWL3) ผลการปฏิบัติงานด้านความสามารถ

เกี่ยวกับงาน (PER3) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.76 กระบวนการจัดการด้านการวางแผน (MAN1) ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน (PER2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านกระบวนการภายใน (OPE3) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.75 กระบวนการจัดการด้านการจัดองค์กร (MAN4) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.72 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (QWL4) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.71 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเรียนรู้และพัฒนา (OPE4) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.63 และตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม (QWL5) ซึ่งมีความเที่ยงเท่ากับ 0.61 ตามลำดับ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของผลการปฏิบัติงาน (PER) มีค่าเท่ากับ 0.70 และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) มีค่าเท่ากับ 0.80 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงาน (PER) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้ร้อยละ 70 และร้อยละ 80 ตามลำดับ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 0.88 โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ มีความสัมพันธ์ เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูง ($r \geq 0.8$) มีจำนวน 5 คู่ โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์ สหสัมพันธ์มากที่สุดซึ่งมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.88 ($r = 0.88$) คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) กับผลการปฏิบัติงาน (PER) รองลงมาคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) กับกระบวนการจัดการ (MAN) มีความสัมพันธ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.86 ($r = 0.86$) ผลการปฏิบัติงาน (PER) กับกระบวนการจัดการ (MAN) มีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 ($r = 0.81$) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) กับกระบวนการจัดการ (MAN) และผลการปฏิบัติงาน (PER) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.80 ($r = 0.80$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.79 ($r = 0.79$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้รับอิทธิพลทางตรง (DE) จากผลการปฏิบัติงาน (PER) สูงสุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม (IE) จากกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตใน

การทำงาน (QWL) ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 และ 0.15 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก จาก กระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 และ 0.1 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลทางตรงทั้งหมด ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) กระบวนการจัดการ (MAN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

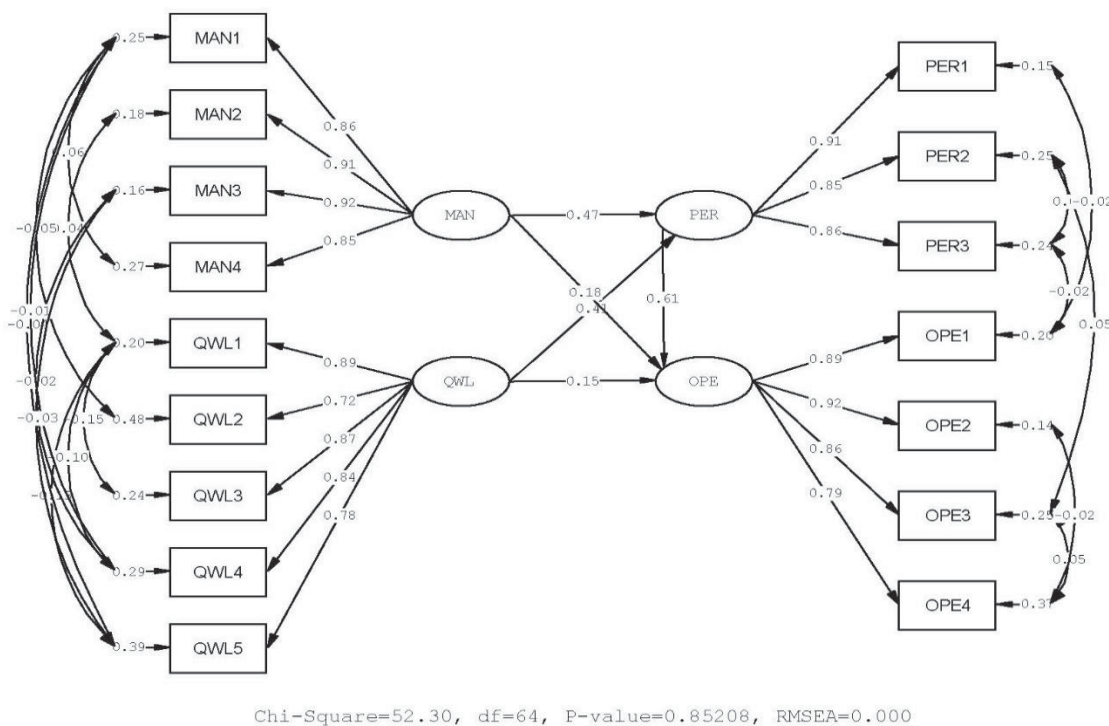
(2) กระบวนการจัดการ (MAN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.41 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(5) ผลการปฏิบัติงาน (PER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(6) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกระบวนการจัดการ (MAN) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 และ 0.24 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพล ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



รูปที่ 1 ผลการวิเคราะห์อทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ของ OAP Model

7) สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

7.1) วัตถุประสงค์ที่ 1

เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ ของปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง จากตัวบ่งชี้ใหม่ 79 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้นและองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองในครั้งเดียว ซึ่งได้แสดงโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของแบบจำลองปัจจัยเหตุ และผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเทศไทยทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ในการทำงานของโปรแกรมลิสรล ผู้วิจัยไม่สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากองค์ประกอบย่อย 17 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ทั้งหมด 79 ตัวบ่งชี้ ได้ในครั้งเดียว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการแบ่งการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ รวมทั้งความเหมาะสมกับขนาดของโปรแกรมลิสรล ที่สามารถทำการวิเคราะห์ได้เป็นหลัก ผู้วิจัยจึงได้แยกวิเคราะห์โมเดลย่อยทั้งหมด 4 โมเดล ดังนี้

7.1.1) โมเดลด้านกระบวนการจัดการ ตัวแปรองค์ประกอบกระบวนการจัดการ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ ด้านการควบคุม ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงสูงระหว่าง 0.770 ถึง 0.839 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 1289.602, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.855 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.01, df = 1, p = 0.93240, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดกระบวนการจัดการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของกระบวนการจัดการ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้กระบวนการจัดการ ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านการนำ ด้านการควบคุม ด้านการจัดองค์กร ด้านการวางแผน ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93, 0.90, 0.88 และ 0.86 และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการ ร้อยละ 87, 81, 78 และ 73 ตามลำดับ

7.1.2) โมเดลคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตัวแปรองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงปานกลางระหว่าง 0.523 ถึง 0.700 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1186.616, df = 15, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.905 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 5.81, df = 7, p = 0.56153, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้ง 6 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ด้านการพัฒนาความสามารถและสร้างความก้าวหน้า ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85, 0.84, 0.79, 0.74, 0.73 และ 0.72 ตามลำดับและมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) ร้อยละ 72, 70, 62, 55, 53 และ 52 ตามลำดับ

7.1.3) โมเดล ผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลของงาน (pe1) ด้านคุณภาพของงาน ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.786 ถึง 0.851

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 872.112, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.755 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.31, df = 0, p = 0.57692, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านประสิทธิผลของงาน ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95, 0.90 และ 0.88 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 91, 80 และ 78 ตามลำดับ

7.1.4) โมเดลผลการดำเนินงาน ตัวแปรองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน ความสามารถเกี่ยวกับงาน ผู้วิจัยตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปร สังเกตได้แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงถึงสูงมาก ระหว่าง 0.695 ถึง 0.833 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ด้วย Bartlett's test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1118.034, df = 6, p = 0.000 ซึ่ง แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร สังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.849 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 1.12, df = 1, p = 0.28928, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการดำเนินงาน ของธุรกิจ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94, 0.89, 0.88 และ 0.78 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ร้อยละ 88, 79, 78 และ 60 ตามลำดับ

7.2) วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2

เพื่อศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.62 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.48 และคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.40 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่า

อิทธิพลเท่ากับ 0.62 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.22 คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.11 และผลการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.47 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการ โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.42 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกระบวนการจัดการผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

7.2.1) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.42 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7.2.2) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7.2.3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7.2.4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.11 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7.2.5) ผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.62 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากคุณภาพชีวิตในการทำงานและกระบวนการจัดการ ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 และ 0.29 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7.3) วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3

เพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย

ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิม ให้มีการรวมกันได้ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ตามบริบทของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ผลที่ได้ คือ จำนวนตัวแปรสังเกตได้ลดลงจาก 17 ตัว เหลือ 16 ตัวแปร โดยยังคงมีองค์ประกอบที่ยังคงเดิมบางส่วน และบางส่วนมีองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วมที่เป็นการรวมกลุ่มของตัวแปรที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันมาก มารวมกันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน (สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2554) และหากองค์ประกอบใดมีจำนวนตัวแปรเพียง 1 ตัว หรือมีข้อความเพียง 1 ข้อ ไม่สามารถนับว่าเป็นองค์ประกอบ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) และไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบได้ สรุปได้ ดังนี้

7.3.1) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ ตัวแปรกระบวนการจัดการ มี 4 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการวางแผน การจัดการด้านการนำ และด้านการควบคุม

7.3.2) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน มี 6 องค์ประกอบ แต่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้เพียง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ด้านความสมดุลในชีวิตงานและครอบครัว ด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ส่วนองค์ประกอบที่ 6 ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม ไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบได้ เพราะประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 1 ตัว หรือข้อความ จำนวน 1 ข้อ เท่านั้น

7.3.3) ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน มี 3 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์

องค์ประกอบได้ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านประสิทธิผล ของงาน ด้านคุณภาพของงาน ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน แบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.015 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย ข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.52 ถึง 0.86 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านลูกค้า มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86 รองลงมา คือ กระบวนการจัดการด้านการควบคุม และผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลของงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.85 กระบวนการจัดการด้านการนำ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.84 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงิน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.80 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.79 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการพัฒนาความสามารถ และสร้างความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงานด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.76 กระบวนการจัดการด้านการวางแผน ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านกระบวนการภายใน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.75 กระบวนการจัดการด้านการจัดการ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.72 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.71 ผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.63 และตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.61 ตามลำดับ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ของผลการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 0.70 และผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.80 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงาน

และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้ร้อยละ 70 และร้อยละ 80 ตามลำดับ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 0.88 โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์ เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูง ($r > 0.8$) มีจำนวน 5 คู่ โดยตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.88 ($r = 0.88$) คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจกับผลการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานกับกระบวนการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.86 ($r = 0.86$) ผลการปฏิบัติงาน กับกระบวนการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 ($r = 0.81$) ผลการดำเนินงานของธุรกิจกับกระบวนการจัดการ และผลการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.80 ($r = 0.80$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.79 ($r = 0.79$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (OPE) ได้รับอิทธิพลทางตรง (DE) จากผลการปฏิบัติงาน (PER) สูงสุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม (IE) จากกระบวนการจัดการ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 และ 0.15 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากกระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 และ 0.1 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลทางตรงทั้งหมด ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 2) กระบวนการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.41 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5) ผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.61 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกระบวนการจัดการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผ่านทางผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 และ 0.24 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพล ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

8) การจัดสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยจะใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจังหวัดละ 2 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ ที่ประกอบด้วยหัวข้อการสัมภาษณ์ถึงปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ 2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 3) ด้านผลการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการสัมภาษณ์ดังนี้

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่า กระบวนการจัดการมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยหรือไม่ เพราะอะไร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการมีความสำคัญสำหรับองค์กรอย่างยิ่งทั้งนี้ องค์กรถือเป็นทีมรวมของคนและเป็นทีมรวมของงานต่างๆ เพื่อให้บุคลากรของ

องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มสามารถ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การทำงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด โดยโรงแรมถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีคนมาใช้บริการจำนวนมาก ตลอดงานที่ต้องทำมีมากเช่นกัน จึงจำเป็นต้องจัดหมวดหมู่ของงาน ที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้นๆ มาปฏิบัติงานรวมกันเป็นแผนกนั้น รวมถึงดำเนินงานตามกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีทิศทางการดำเนินงานไปในทางเดียวกัน โดยการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทั้งนี้ปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการตื่นตัวพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจแข่งขัน โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่มีการแข่งขันสูงมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ดังนั้นโรงแรมต่างๆจึงต้องมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ความสำคัญกับต้นทุน ความรวดเร็วและคุณภาพ การใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีความคิดเห็นว่า กระบวนการจัดการมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

คำถามที่ 2 คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยหรือไม่ เพราะอะไร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพราะคุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลโดยตรงไปยังบุคลากร หากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานอย่างถึงที่สุด ก็จะส่งผลไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรก้าวหน้า บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้หากฝ่ายนายจ้าง ตอบสนองความต้องการของลูกจ้างหรือบุคคลในองค์กรได้อย่างดีแล้วนั้น ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีด้วย เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจจากการได้รับการตอบสนองก็จะส่งผลไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตที่มีคุณภาพ เพิ่มการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้ ผลประกอบการที่ดีขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน มีความ

พอใจในงานนั้น ๆ เป็นแรงจูงใจที่จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันเนื่องมาจากความผาสุกในงานของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อองค์กร สามประการ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ประการที่สอง เป็นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงเป็นการจูงใจใน การทำงานด้วย ประการสุดท้าย คือช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรในองค์กรทุกระดับ ซึ่งรวมไปถึงผู้บริหารหรือเจ้าของสถานประกอบการ ก็มีความต้องการในคุณภาพชีวิตในการทำงานเช่นกัน และเมื่อได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะส่งผลถึงสังคมในองค์กร มีสิ่งแวดล้อมที่ดี บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงานก็จะส่งผลไปยังผลผลิตที่ดี มีปริมาณที่เพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มความผูกพันในองค์กร ลดปัญหาการลาออกและขาดแคลนอัตรากำลังคนด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีความคิดเห็นว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

คำถามที่ 3 ผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานในธุรกิจ โรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยหรือไม่ เพราะอะไร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า ในการทำงานปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีนั้นผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองแล้ว จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น ย่อมส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้น มีผลการดำเนินงานที่ดีตามมาด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดตรงกันว่า ความต้องการภายนอกของบุคลากร ประกอบด้วย รายได้หรือค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และตำแหน่งหน้าที่ ความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าหาคณะ ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับ การจงรักภักดีความเป็นเพื่อนและความรักใคร่ ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากพิจารณาถึงทรัพยากรเช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานในธุรกิจที่ดี ได้แก่ หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ และการกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มการทำงานที่มองได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีความคิดเห็นว่า ผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลกับผลการดำเนินธุรกิจ ในธุรกิจ โรงแรม ในภาคตะวันออกของประเทศไทยอย่างยิ่ง

คำถามที่ 4 กระบวนการจัดการ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลกับผลการดำเนินธุรกิจ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทยหรือไม่ เพราะอะไร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า ภาพรวมของการบริหารทั้งหมด จำเป็นต้องศึกษาหน้าที่ของบริหารให้ชัดเจน โดยผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการวางแผน การตั้งเป้าหมายและหาวิธีการเพื่อนำการบรรลุเป้าหมาย และที่สำคัญแต่ละเป้าหมายของแต่ละแผนกต้องสอดคล้องและเกี่ยวเนื่องกันกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละลำดับ มีการจัดองค์กร โดยการเตรียมการดำเนินงาน คน และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งทำให้เกิด การทำงานร่วมกันระหว่าง Line Manager กับ HR Manager เพื่อกำหนดประเภทของคนที่ต้องการและช่วงเวลาที่ต้องการ มีการนำ โดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้คนทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุศักยภาพที่สูงขึ้น ดังนั้นการแสดงออกด้านภาวะความเป็นผู้นำ และการจูงใจด้วยทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ จึงต้องถูกนำมาปรับใช้ผ่านการสื่อสารเชิงประสิทธิภาพ และมีการควบคุม เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างที่ต้องการ จำเป็นต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานและดำเนินการปรับแก้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ และการควบคุมยังเกี่ยวข้องกับประเด็นอื่น ๆ ที่ต้องถูกควบคุมโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างสะดวกราบรื่น ทั้งนี้หากผู้บริหารได้นำสิ่งต่างๆ เหล่านี้ มาปรับใช้ในองค์กรก็จะส่งผลให้ผลการดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน นั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดว่า เป็นความรู้สึกเฉพาะ ของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาในรูปของความพึงพอใจต่อชีวิตการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมที่วัดได้ยาก เพราะบุคคลย่อมมีความรู้สึกความต้องการและความพึงพอใจที่แตกต่างกันไป ตามสภาพแวดล้อมของสังคม เศรษฐกิจและค่านิยมของแต่ละบุคคล ทำให้มี ผู้กำหนดตัวชีวิต คุณภาพชีวิตการทำงานออกมาในหลายลักษณะ โดยเชื่อว่าบุคคลใดได้ทำงานในหน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ตั้งตัวชีวิตกำหนดและมีความพึงพอใจย่อมจะทำให้บุคคลผู้นั้นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นอกจากนี้ผู้บริหาร

ส่วนใหญ่ ยังมีความคิดเห็นว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีส่วนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ อีกทั้งยังเป็นส่วนส่งเสริมเกื้อหนุนให้คุณภาพดีขึ้นได้ กล่าวคือ ถ้าคนเรามีชีวิตการทำงานที่เหมาะสม พอใจ มีความสุข เช่น มีงานตรงกับความรู้ความสามารถ เงินเดือนดี มีความก้าวหน้าในอนาคต มีความสุขในการทำงาน มีความหวังในการทำงาน ขณะเดียวกันหน่วยงานก็ประสบความสำเร็จ มีผลการดำเนินธุรกิจที่ดี ตามมาด้วย และยัง มีผลปรากฏถึงความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงาน โดยรวมเรียกว่าทั้งหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจร่วมกันย่อมแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานดี ซึ่งเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้คุณภาพชีวิตโดยรวมของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมดีตามไปด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีความคิดเห็นว่า กระบวนการจัดการ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลกับผลการดำเนินธุรกิจ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทยอย่างยิ่ง ทั้งนี้จากการวิจัยเรื่องปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนั้น พบว่ามีความสอดคล้องกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมและภาคธุรกิจบริการสามารถนำไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถปรับตัวให้อยู่รอดในยุคเศรษฐกิจปัจจุบัน ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนพัฒนาธุรกิจหรือกลุ่มธุรกิจให้สามารถสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจได้

9) อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชราพรรณ พุทธกาล (2554) ได้ศึกษา ปัญหาและอุปสรรคการจัดองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพกรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 พื้นที่สรรพกร

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้า ส่วนงานมีความสำคัญในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Balanced Scorecard แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์ องค์กร การพัฒนาวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมุมมอง และวัตถุประสงค์ การจัดทำแผน กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด KPI และการจัดทำแผนปฏิบัติ และ ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหา รวมถึงแนวทาง ที่เหมาะสมต่อการจัดการ ประเด็นที่เป็นปัญหาได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร มาตรการควบคุมและติดตาม ตรวจสอบก่อนการเรียกเก็บภาษีมีผลกระทบต่อ การบริการงานและการกำหนด KPI จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรระดับต้นได้ทำความเข้าใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชัย หาญกิตติกาจร (2559) ได้ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรในภาพรวม มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับมาก ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มีผล การปฏิบัติงานในระดับดี และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานแผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักร บริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด จำแนกตามข้อมูลทั่วไปและปัจจัยด้าน องค์กร พบว่า โดยภาพรวมผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนก ซ่อมบำรุงเครื่องจักร พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์กร ในระดับมากที่สุด มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดี มากกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์กรในระดับ มากมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนเดช กิตติธรรกุล (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจบ้านพักตาก อากาศในจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจบ้านพัก ตากอากาศ ทั้งการ วางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ การประเมิน ผลกลยุทธ์ มีความเหมาะสมในระดับมาก ผล ประกอบการเมื่อเทียบกับปีที่แล้วส่วนใหญ่มีผลกำไรและจำนวน ผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น ส่วน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การ วางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับผลกำไรจากการ ประกอบธุรกิจ และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการบ้านพักตากอากาศที่มี สัญชาติ ผู้ประกอบการ มูลค่าทรัพย์สิน จำนวนเจ้าหน้าที่ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของกลยุทธ์ธุรกิจบ้านพักตาก อากาศแตกต่างกัน

10) ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่องปัจจัยเหตุและผลของผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออกของ ประเทศไทย พบว่า กระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง ควรมีนโยบายในแต่ละด้านโดย ด้านการวางแผน มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กรควรมีการ ทรัพยากรขององค์กร มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ ตามเป้าหมาย ให้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ขององค์กรเอง

ด้านการจัดองค์กร มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กร ควร สร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้การบริหาร และการบังคับบัญชามีประสิทธิภาพ

ด้านการนำ มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กร ควร นำ ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการดำเนินงานของ องค์กรในปีที่ผ่านมา ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการ ทำงาน

ด้านการควบคุม มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กร ควร มี กระบวนการ และวิธีการกำจัดข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการ ดำเนินการได้ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควร มี นโยบายในแต่ละด้าน โดย

ด้านประสิทธิภาพของงาน มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กร ควรมีกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ

ด้านคุณภาพของงาน มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กร ควรกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการ ทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว

ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหาร องค์กร ควรมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถทำงานให้ พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง ควรมีนโยบายในแต่ละด้านดังนี้

ด้านการเงิน มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กร ควรมีการ บริหารจัดการองค์กรเพื่อให้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้และ ยอดขายเพิ่มขึ้น

ด้านลูกค้า มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กร ควรมี ความสามารถในการหาช่องทางกระจายสินค้า เข้าสู่ลูกค้าราย ใหม่ได้

ด้านกระบวนการภายใน พบว่า มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กร ควร มีกระบวนการ บริหารจัดการการผลิตที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง

ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีข้อเสนอแนะว่าให้ผู้บริหารองค์กร ควรมีการจัดโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้

REFERENCES

- Alfonso, L., Zenasni, S. (2016). *Understanding the Mediating Role of Quality of Work Life on the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behaviors*. *Psychological Reports*, 8(2), 107-127.
- Anusara Warethip. (2016). *Management process and business environment Influence. The competitive advantage of spa businesses in Prachuap Khiri Khan province*. (Master's thesis Business Ownership Entrepreneurship Program, College Stamford International University). (In Thai). Retrieved from <http://spucon.spu.ac.th/>
- Aree Paisakunphan. (2010). *Strategic Management*. (In Thai). Bangkok: Academic Promotion Center.
- Armstrong, Michael. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11th ed.). London: Kogan Page.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1997). *Management*. (2nd ed.). New York: McGraw – Hill.
- Boonmee Punthai. (2011). *Research methods and preliminary study*. (In Thai). (2nd ed.). Bangkok: Ramkhamhaeng University.
- Gupta, B. (2014). A Comparative study of Quality of Work Life in Nationalized and Private Banks. *Journal of International academic research for multidisciplinary*, 5(2), 42-53.
- Hair, J.F. Jr, Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (5th ed.). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Huse, E. F. and Cummings, T. G. (1985). *Organization Development and Change*. Minnesota: West.
- Kalaya Vanichbancha. (2009). *Using SPSS for Windows for data analysis*. (In Thai). (8th ed.). Bangkok: Faculty of Commerce and Accountancy Chulalongkorn University.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System. *Harvard Business Review*, Jan - Feb, 1996.
- Kopf, O. (2016). The Business Intelligence Based Business Process Management Challenge. *Informatics Economical*, 20(1), 7-20.
- Looya, A. (2014). A Conceptual Framework and Classification of Capability Areas for Business Process Maturity. *Enterprise Information Systems*, 8(2), 188-124.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management*. (10th ed.). Cincinnati, OH: South – Western.
- Nyuk-Ping, Ling. (2017). Proactive Behavior as a Mediator in the Relationship between Quality of Work Life and Career Success. *International Journal of Business and Society*, 18(4), 701-709.
- Pasu desharin. (2011). *PMQA handout in strategic planning*. (In Thai). (5th ed.). Bangkok: Office of the Bangkok Insurance Commission.
- Patcharapun Puttakarn. (2011). *Problems and obstacles from organization management with Balanced Scorecard. Independent research*. (Master's degree Department of Management, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi). (In Thai). Retrieved from <http://www.repository.rmutt.ac.th/handle/1>.
- Prajapati Trivedi. (2017). The Rise and Fall of India's Government Performance Management System. *Wiley online library. com journal Governance*, 30(13), 337-341.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. (11th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sandhu, N., Prabhakar, R. (2017). Factors Influencing the Quality of Work Life in the Indian Banking Industry-An Empirical Study. *ICEBM*, 3(2), 115-119.
- Surachai Hankeeratikajorn. (2016). *The study of the performance of the machine maintenance department staff of Siam Toyota Industrial Company Limited*. (Master of Public Administration Program thesis Department of Public and Private Management College of Public Administration Burapa university). (In Thai). Retrieved from <http://www2.gspa.buu.ac.th/library/searching.php>.

- Tadeu, R., Lacerda, O. (2016). Research Opportunities in Business Process Management and Performance Measurement from a Constructivist Vie. *Knowledge and Process Management*, 23(8), 18-30.
- Thai Hotel Association. (2018) . *Hotel business market management*. (In Thai). (4th ed.) . Bangkok: Se-Education.
- Thanadet Kittithornkun. (2009). *Strategic management of a vacation home business in Phuket*. (Master of Business Administration Thesis (General Administration), Ramkhamhaeng University). (In Thai). Retrieved from https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_DOI=10.14457/RU.the.2009.298
- Vogel, R. (2018). How is the Use of Performance Information Related to Performance of Public Sector Professionals? Evidence from the Field of Academic Research. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 390-414.