

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา

**ผู้วิจัย** นางชญานี สิ่งที่สุด **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา**

(1) รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต

(3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภมาศ อังศุโชติ **ปีการศึกษา** 2546

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม ในเขตเมืองพัทยา และ (2) ศึกษาขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยากับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม โดยใช้กรอบแนวคิด 7-S ของแมคคินซี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วย โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำนวน 119 แห่ง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการทดสอบภายหลังด้วยวิธีเชฟเฟและด้นเน็ท ที่ 3 ด้วยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for windows

ผลการวิจัยพบว่า (1) โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่สูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ ด้านแบบการบริหาร ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านระบบ ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม และ (2) ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดต่างกัน ในเขตเมืองพัทยา ในภาพรวม พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ** ความสามารถในการแข่งขัน ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา แมคคินซี

**Thesis title :** THE STUDY OF HOTEL'S COMPETITIVENESS IN PATTAYA CITY

**Researcher :** Mrs. Chayanee Singteesuke; **Degree:** Master of Business Administration; **Thesis advisors:** (1) Tanachai Yomjinda, Associate Professor, (2) Dr. Saneh Juito, Associate Professor, (3) Dr. Supamas Angsuchoti, Assistant Professor, **Academic year:** 2003

#### **ABSTRACT**

The objectives of this study were (1) to study hotels' competitiveness in Pattaya City; and (2) to study competitiveness based on the sizes of the hotels in Pattaya City, on the McKinsey 7-S Model.

The sample consisted of 119 participating hotels in Pattaya City. Tools used in the survey were rating-scale questionnaires (reliability level at 0.95) regarding the implementation of annual operating plans. SPSS/PC for windows computer program was used to calculate the percentages, mean, standard deviation, ANOVA and the Scheffe's and Dunnett T3 method.

According to the finding, (1) the participating hotels' had high levels of competitiveness. Considering each area, the study indicates that competitiveness in all areas is high. They were ranked from the highest to the lowest level as follows: styles, structures, strategies, staffs, systems, skills and shared values receptivity. (2) the competitiveness of hotels of different sizes in Pattaya City overall, in conclusion, large hotels were more competitiveness than small hotels, with a significant difference of .05. Considering at each area, the study finds that large hotels have better competitiveness in the areas of strategy, structure, system, staff, skill and shared value than small hotels. Mid hotels have better competitiveness in the area of skills than smaller hotels, significantly different at a level of .05.

**Keywords:** Hotels' competitiveness, Pattaya City, McKinsey

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ธนชัย ชมจินดา รองศาสตราจารย์ ดร.เสนาห์ จูโต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกมาส อังศุโชติ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงคมนาคม และเลขาธิการสำนักพาณิชย์นาวิ (ปัจจุบันเรียกว่า สำนักส่งเสริมการขนส่งทางน้ำและการพาณิชย์นาวิ) กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ข้อคิดเห็นที่มีคุณค่ายิ่ง ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิมพ์ ศรีพันธุ์วรสกุล รองศาสตราจารย์ สุธิตรา หังสพฤกษ์ และรองศาสตราจารย์ บุญเสริม หุตะแพทย์ ที่ได้กรุณาตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้จัดการและผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามอันมีคุณค่ายิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณ พลอากาศโท ชรัช ปานสุวรรณ ผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน ที่ให้โอกาสได้ศึกษาต่อในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณแม่-คุณพ่อ และครอบครัวที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือตลอดมา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ปริญญาโท และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวนามไว้ในที่นี้ที่ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ขอมอบแต่คุณแม่-คุณพ่อ และครู-อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพยิ่ง

ชญาณี สิ่งทีสุข

พฤษภาคม 2547

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
ระบบการบริหารงานโรงแรม.....	8
แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับ Five Forces Model.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับ 7-S ของแมคคินซี.....	25
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและขนาดโรงแรม.....	62
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขต เมืองพัทยาตามความคิดเห็นของบุคลากร.....	66
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยากับความสามารถ ในการแข่งขัน.....	76
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้โรงแรม แข่งขันกับโรงแรมอื่นได้หรือกิจกรรมที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ	98
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	100
สรุปการวิจัย.....	100
อภิปรายผล.....	106
ข้อเสนอแนะ.....	116
บรรณานุกรม.....	119
ภาคผนวก.....	125
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม) .....	126
ข สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม.....	128
ค แบบสอบถาม.....	130
ประวัติผู้วิจัย.....	140

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การเปรียบเทียบระหว่าง 7-S และหน้าที่การบริหาร..... 28
ตารางที่ 2.2	ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ..... 29
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ อายุ เชื้อชาติ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงาน ปัจจุบัน อายุงานของตำแหน่งงานที่ทำครั้งสุดท้ายก่อนทำงานใน ตำแหน่งปัจจุบัน..... 62
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงแรมของ ผู้ตอบแบบสอบถาม..... 65
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ในด้านต่าง ๆ..... 66
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านกลยุทธ์ ..... 67
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านโครงสร้าง ..... 68
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านระบบ..... 69
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านแบบการบริหาร..... 71
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านบุคลากร..... 72
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านทักษะ ..... 73
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านค่านิยมร่วม ..... 74

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาด ใหญ่ ในภาพรวมและรายด้าน.....	76
ตารางที่ 4.12	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ .....	77
ตารางที่ 4.13	การเปรียบเทียบของค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่.....	78
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านกลยุทธ์ ของธุรกิจโรงแรมในเขต เมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่.....	79
ตารางที่ 4.15	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่.....	80
ตารางที่ 4.16	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้าง ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่.....	81
ตารางที่ 4.17	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านโครงสร้างของธุรกิจโรงแรมใน เขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่.....	82
ตารางที่ 4.18	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านระบบของ ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรม ขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ .....	83

### สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านระบบของ ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรม ขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายชื่อ.....	84
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านระบบของธุรกิจโรงแรมในเขต เมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายชื่อ.....	85
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านแบบการ บริหารของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ .....	87
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านบุคลากร ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ .....	87
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านบุคลากร ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายชื่อ.....	88
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรมใน เขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายชื่อ.....	89
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะ ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ .....	90
ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะ ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายชื่อ.....	91
ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านทักษะของธุรกิจโรงแรมในเขต เมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายชื่อ.....	92



### สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านค่านิยมร่วม ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ .....	94
ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านค่านิยมร่วม ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายชื่อ.....	94
ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านค่านิยมร่วมของธุรกิจโรงแรมใน เขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายชื่อ.....	95
ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ .....	96
ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ในภาพรวม ทั้ง 7 ด้าน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรม ขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายชื่อ.....	97
ตารางที่ 4.33 แสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรม อื่นได้หรือกิจกรรมที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ.....	98

## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1	มุมมองที่สำคัญทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard.....	17
ภาพที่ 2.2	แสดง A Balanced Scorecard Approach.....	19
ภาพที่ 2.3	แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	21
ภาพที่ 2.4	แสดง Porter's Model of Five Forces.....	23
ภาพที่ 2.5	แบบจำลอง 7-s ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework).....	25
ภาพที่ 2.6	ช่วงเวลาการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับ.....	34
ภาพที่ 2.7	แสดงโครงสร้างแบบราบ.....	35
ภาพที่ 2.8	แสดงโครงสร้างแบบสูง.....	36
ภาพที่ 2.9	การกำหนดอำนาจหน้าที่ตามหลักสเกลาร์.....	37
ภาพที่ 2.10	แสดงการแบ่งแผนกงานโดยใช้หลักที่ต่างกันในแต่ละระดับการบริหาร....	38
ภาพที่ 2.11	แสดงโครงสร้างสายงานหลัก 2 ระดับ.....	39
ภาพที่ 2.12	แสดงโครงสร้างสายงานหลัก 3 ระดับ.....	40
ภาพที่ 2.13	แสดงโครงสร้างสายงานหน้าที่.....	41
ภาพที่ 2.14	โครงสร้างสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา.....	43
ภาพที่ 2.15	โครงสร้างรูปคณะกรรมการ.....	45
ภาพที่ 2.16	โครงสร้างแบบเมตริกซ์.....	46

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์เป็นพลังผลักดันทั้งภายในประเทศและระดับโลกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกพยายามหาแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันระยะยาว เพื่อวางแนวทางการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ (Vision) และจุดประสงค์ (Purpose) หากปราศจากวิสัยทัศน์ทางการแข่งขันที่ชัดเจนในอนาคตจะส่งผลให้ประเทศเสียเปรียบในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศและความสามารถทางการแข่งขันที่ลดลง การบริหารการจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดโลกยุคใหม่ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขัน เพื่อสร้างขีดความสามารถและรายได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากจะเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจนในอนาคต

ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั่วทุกภูมิภาคของโลก ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ต้องเตรียมความพร้อมและหาแนวทางปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ดังนั้น การสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาอุตสาหกรรมให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งระบบ จะช่วยให้การจัดสรรการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการพัฒนาเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุดและให้ได้ต้นทุนต่ำที่สามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยระบบการบริหารจัดการมาช่วยในการวางแผนและกำหนดแนวทางการผลิต และกลยุทธ์ทางการตลาดที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการตลาดในอนาคต ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและข้อมูลที่ต้องเป็นที่เชื่อถือได้ เพื่อจะได้กำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การมีระบบการบริหารจัดการที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การตลาดให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ควรอยู่บนพื้นฐานของแนวทางการพัฒนาที่

ยั่งยืน โดยการปรับโครงสร้างการผลิตให้เหมาะสมกับสภาพความสมบูรณ์ของทรัพยากรและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดในอนาคต (จิรวาสา แจ่มใส 2543: 67-71)

จากกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจำเป็นต้องพึ่งพาการค้าระหว่างประเทศ รัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับความสามารถทางการแข่งขันของไทยมากขึ้น โดยในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2545 กำหนดให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยเป็นวาระแห่งชาติ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จึงได้วางกลยุทธ์และกำหนดกรอบการปฏิรูปการท่องเที่ยวให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้น มีเป้าหมายกรอบยุทธศาสตร์ที่ให้ประเทศไทยมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชียภายในปี 2549

รัฐบาลจึงได้กำหนดให้ ปี 2547 เป็นปีแห่งการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวให้กลับมาฟื้นฟูเศรษฐกิจอีกครั้ง ภายใต้ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวที่มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว (Tourism Capital of Asia) ภายในปี 2549 โดยการนำเสนอความหลากหลายของสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว (Variety of Tourist Products) ความเป็นคนไทย (Thai People) และความเป็นไทย (Thai Touch) ผ่านสินค้า 13 ประเภท ดังนี้ (1) การท่องเที่ยวในเมือง (City Trip) จากวัฒนธรรมอันเก่าแก่ล้ำค่า ชายทะเลที่สวยงามของประเทศ เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิต และประเพณีที่สำคัญในแต่ละท้องถิ่น (2) การเชื่อมโยงการท่องเที่ยวระหว่างประเทศเพื่อนบ้านที่สำคัญ (Multi Cities Trip) ทั้งทางบกและอากาศ เช่น ประเทศแถบลุ่มแม่น้ำโขง ได้แก่ ลาว จีน เป็นต้น (3) การท่องเที่ยวเชิงนิเวศและผจญภัยเป็นการเดินทางด้วยพาหนะต่าง ๆ เช่น จักรยานเสือภูเขา การล่องแก่ง ขี่ช้าง เดินป่า เป็นต้น (4) สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น (Manmade) ได้แก่ หอศิลป์วัฒนธรรม พิพิธภัณฑ์พื้นบ้าน เป็นต้น (5) เส้นทางท่องเที่ยวตาม เส้นทางวัฒนธรรมต่าง ๆ (Thematic Routes) เช่น เส้นทางมรดกโลก กำแพงเพชร-สุโขทัย เส้นทางวัฒนธรรมขอม นครราชสีมา-บุรีรัมย์-สุรินทร์-ศรีสะเกษ-อุบลราชธานี เป็นต้น (6) การประชุมสัมมนา การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล การแสดงนิทรรศการ และแสดงสินค้านานาชาติ (Meeting Incentive Convention and Exhibition : MICE) เน้นพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร พัทยา นนทบุรี (7) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในรูปแบบ สปา นวดแผนโบราณ บำบัดรักษา สุขภาพ (8) การท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาว (Long Stay) โดยจัดตั้งบริษัทไทยจัดการท่องเที่ยว จำกัด เพื่อดูแลรับผิดชอบการท่องเที่ยวประเภทนี้ (9) การท่องเที่ยวเชิงกีฬา ได้แก่ กอล์ฟ พายเรือ (10) การท่องเที่ยวเชิงเกษตร (Agro tourism) ในลักษณะการท่องเที่ยวชมสวนผลไม้ ฟาร์ม (11) การท่องเที่ยวเชิงศาสนา เป็นการชมวัด และสถานที่สำคัญทางศาสนา การสักการะสิ่งศักดิ์สิทธิ์ (12) การท่องเที่ยวเชิง

การศึกษา (Edutourism) เพื่อให้นักท่องเที่ยวที่สนใจสามารถเรียนการทำอาหารไทย มวยไทย นวดแผนโบราณ ที่เป็นเอกลักษณ์ของไทยได้ และ (13) เทศกาลประเพณีหลัก เช่น สงกรานต์ กิจกรรมระดับนานาชาติ และงาน Thailand Grand Festivals เป็นต้น (ศิริพรรณ เปลียนสกุล 2546: 62-63)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่นำรายได้เข้าประเทศปีละหลายแสนล้านบาท ด้วยเพราะประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวหลากหลายรูปแบบ ซึ่งเป็นที่นาสนใจของนักท่องเที่ยว มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ อีกทั้งภาครัฐได้ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างจริงจัง ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้นทุกปี (ศิริพรรณ เปลียนสกุล 2545: 50)

จากอดีตนั้นนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะเดินทางเฉพาะวันหยุดประจำปีเพียงปีละครั้ง และในปัจจุบันเฉลี่ยมากกว่า 2 ครั้งต่อปี เริ่มจากปี 2000 เป็นต้นไป อาจเพิ่มขึ้นเป็นปีละ 3 ครั้ง และในปี 2020 คงจะต้องเพิ่มการท่องเที่ยวปีละ 4 ครั้ง โอกาสของธุรกิจท่องเที่ยวจะมีมากขึ้น ความทันสมัย และความสะดวกสบายของการเดินทางที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วขึ้น การผ่อนปรนในเรื่องวีซ่าเข้าประเทศจะมีส่วนเพิ่มการท่องเที่ยวมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มยุโรปหรืออาเซียน (दनัย วันสม 2543: 74) ดังนั้น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีที่มีส่วนผลักดันอุตสาหกรรมโรงแรมได้เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคไฮเทค โดยเฉพาะในเรื่องอินเทอร์เน็ตที่จะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่เปลี่ยนพฤติกรรมผู้ซื้อ โดยผู้จองห้องพักโรงแรมจะค้นหาข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต และจะลดความต้องการในเรื่องยี่ห้อ เพราะจะเลือกโรงแรมให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ความต้องการที่แตกต่างกันไป ผู้ซื้อ (คนจองห้องพัก) จะรู้ตัวตนต้องการอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และราคาอะไรที่เหมาะสมที่สุด ผู้ซื้อจะเป็นผู้เลือก เพราะมีโอกาสเลือกได้มากกว่า และไม่ว่าเวลาไหนก็ตาม โดยดูและจองผ่านอินเทอร์เน็ต โรงแรมต้องมีการสื่อสาร การตลาดให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในอนาคต และเพื่อความสามารถในการแข่งขันในยุคปัจจุบันอีกด้วย

เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงทางทะเลแห่งหนึ่งของประเทศ ซึ่งเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ จนได้รับการกำหนดให้เป็นเมืองที่อยู่ในเขตพื้นที่การพัฒนาตามโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ในยุคที่เศรษฐกิจเติบโต ธุรกิจต่าง ๆ ในเมืองพัทยา ขยายตัวมากมาย ไม่เว้นกระทั่งธุรกิจโรงแรม มีโรงแรมเกิดขึ้นหลายแห่ง ทั้งโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต่างขยายตัวเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และรองรับกิจกรรมการประชุมสัมมนาของหน่วยงานต่าง ๆ ปัจจุบัน

เมืองพัทยามีโรงแรม จำนวน 239 แห่ง ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุมิตร ศรีเพ็ญ (2540: 31) กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมขยายตัวอย่างมาก เมื่อรัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนเพื่อผ่อนคลายวิกฤตการณ์ และภาวะความขาดแคลนห้องพัก เป็นเหตุจูงใจให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้เป็นอย่างมาก เมื่อจำนวนโรงแรมขยายตัวเพิ่มมากขึ้น เกินความต้องการของตลาด สภาพการณ์อย่างหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ภาวะการแข่งขัน จะเห็นว่าการแข่งขันที่สูงขึ้นทำให้โรงแรมต่าง ๆ จำเป็นต้องลดราคาลงมา เพื่อความได้เปรียบกับคู่แข่ง และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของธุรกิจโรงแรม จึงได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม เฉพาะในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ โดยใช้องค์ประกอบการบริหาร 7 ด้าน ของบริษัทแมคคินซี มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เพราะบริษัทแมคคินซี ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน และได้กล่าวว่าการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกันหมด อย่างน้อยที่สุด 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ผลการวิจัยจะสะท้อนความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม ในเขตเมืองพัทยา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบสำหรับผู้บริหารในระดับสูงใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย และมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

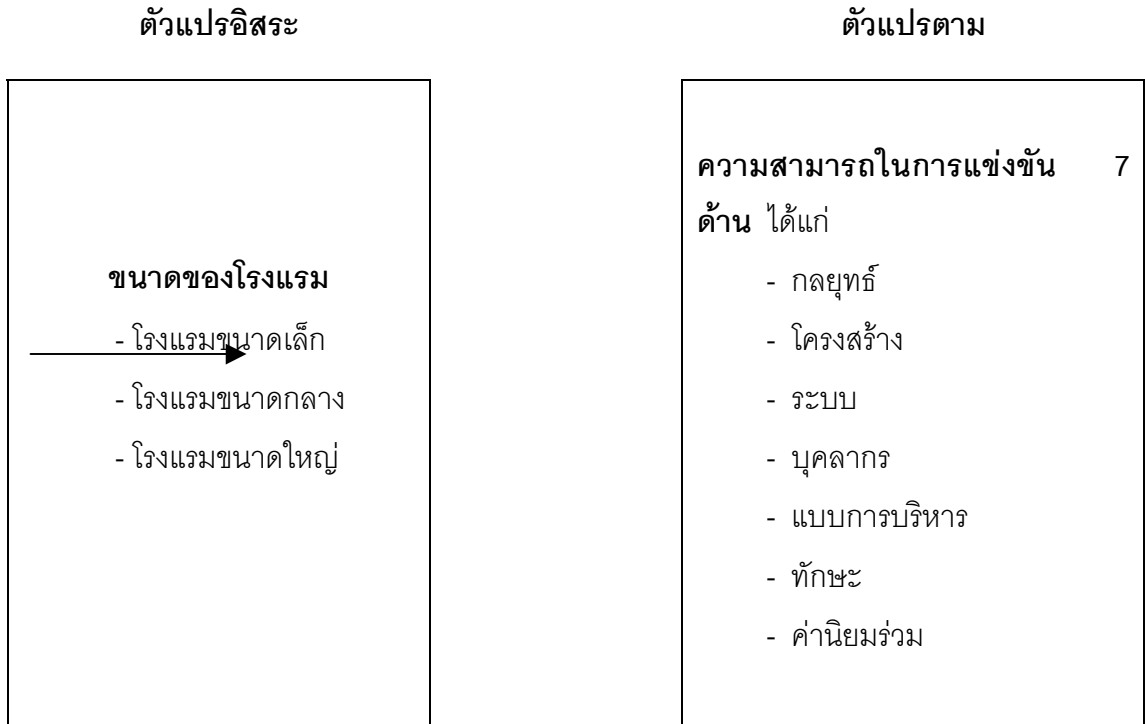
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา
- 2.2 เพื่อศึกษาขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยากับความสามารถในการแข่งขัน

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบการบริหาร 7 ด้าน ตามแนวคิด 7-s ของบริษัท แมคคินซี ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ซึ่งสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยดังในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยาทำให้ความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ศึกษาเฉพาะโรงแรมในเขตเมืองพัทยา

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรอิสระได้แก่ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม

5.3 ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ในระหว่างเดือน พฤศจิกายน 2546 - มีนาคม 2547

## 6. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

6.1 ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง ศักยภาพขององค์กรที่จะปรับเปลี่ยนและเข้าใจถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรมที่ตนแข่งขันอยู่ ในการสร้างคุณค่าให้กับ ลูกค้า โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญ 7 ด้าน ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม และรักษามูลค่าเพิ่มไว้ได้ในระยะยาว โดยการเปรียบเทียบกับกลุ่มคู่แข่ง

6.2 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงาน แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติการของ องค์กรที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันที่มีต่อ องค์กรหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.3 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง แผนภูมิที่แสดงถึงการปฏิบัติงานของหน้าที่ การงานต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยว่าใครรายงานต่อใคร รวมทั้งแสดงสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประสานงาน และการติดต่อสื่อสาร

6.4 ระบบ (Systems) หมายถึง วิธีการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้อง โดยอาศัยระบบสารสนเทศ ระบบการควบคุม และระบบการประเมินผลงาน

6.5 แบบการบริหาร (Styles) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติที่เป็นไปตามกรอบโครงสร้าง การใช้ เทคนิคการจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

6.6 บุคลากร (Staff) หมายถึง คุณลักษณะทางประชากรของพนักงานในโรงแรม ได้แก่ การฝึกอบรม ความคิดริเริ่ม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน รูปแบบจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีต่อหน่วยงาน และความรู้สึกว่าตนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน

6.7 ทักษะ (Skills) หมายถึง ความชำนาญจากการเพิ่มพูนความรู้ การให้บริการจนเป็นที่ยอมรับ ความพร้อมในการให้บริการที่เพียงพอต่อความต้องการลูกค้า ความชำนาญในการให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา



6.8 ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ พฤติกรรมของสมาชิกของสังคม โดยส่วนรวม ค่านิยมเป็นระบบความชอบในการจัดรูปแบบของพฤติกรรมมนุษย์ที่ฝังแน่นอยู่ในตัวคน และเป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย และเป็นสิ่งที่คนเรายึดถือปฏิบัติต่อกันมา

6.9 โรงแรม หมายถึง สถานที่สำหรับคนเดินทางหรือนักท่องเที่ยวที่มาพักและการบริการอาหารและเครื่องดื่ม แบ่งออกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

6.9.1 โรงแรมขนาดเล็ก หมายถึง โรงแรมที่มีราคาห้องพักต่ำกว่า 999 บาท

6.9.2 โรงแรมขนาดกลาง หมายถึง โรงแรมที่มีราคาห้องพักตั้งแต่ราคา 1,000 – 1,499 บาท

6.9.3 โรงแรมขนาดใหญ่ หมายถึง โรงแรมที่มีราคาห้องพักตั้งแต่ราคา 1,500 บาทขึ้นไป

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรม

7.2 ใช้เป็นข้อมูลสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโรงแรมทั้งในภาครัฐและเอกชน นำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม ในเขตเมืองพัทยา ผู้วิจัย ได้ศึกษาจากหนังสือ ตำรา เอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ระบบการบริหารงานโรงแรม
  - การบริหารงานโรงแรมระบบอิสระ
  - การบริหารงานโรงแรมระบบเครือข่าย
  - การบริหารงานโรงแรมระบบแฟรนไชส์
  - การบริหารงานโรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการ
  - การบริหารงานโรงแรมระบบรวมกลุ่มการตลาด
2. แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard
3. แนวคิดเกี่ยวกับ Five Fore Model
4. แนวคิดเกี่ยวกับ 7-s ของแมคคินซี
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ระบบการบริหารงานโรงแรม

การบริหารงานโรงแรม สามารถจำแนกออกเป็น 5 ระบบ ดังนี้ (พรชัย โพธิกานนท์ และชุษณะ รุ่งปัจฉิม 2539: 669-688)

##### 1.1 การบริหารงานโรงแรมระบบอิสระ

**1.1.1 การบริหารงานโรงแรมระบบอิสระ (Independent System)** หมายถึงการบริหารโรงแรมในลักษณะที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มนักลงทุนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นเจ้าของโรงแรม และรับผิดชอบในการบริหารโรงแรมเอง โดยไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจใด ๆ กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น

### 1.1.2 ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ

การบริหารงานโรงแรมระบบอิสระ มีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบดังต่อไปนี้

#### 1) ข้อได้เปรียบ

(1) การบริหารงานมีความคล่องตัวมากกว่า เนื่องจากเจ้าของและผู้บริหารงานมักเป็นบุคคลคนเดียวกัน การตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

(2) โรงแรมที่ใช้การบริหารงานระบบอิสระมักเป็นโรงแรมเล็ก ที่มีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดที่จำกัดคือ มีลักษณะของตลาดที่แคบ ซึ่งนับเป็นสิ่งที่ดีเนื่องจากโรงแรมสามารถสร้างเอกลักษณ์หรือจุดขายของตนเองได้ง่าย

(3) การโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ในโรงแรมแบบอิสระทำได้ง่ายไม่ซับซ้อน บางแห่งใช้วิธีการส่งเอกสารประชาสัมพันธ์ไปยังแขกและผู้ที่เคยมารับบริการได้โดยตรง

#### 2) ข้อเสียเปรียบ

(1) โรงแรมอิสระมักจะมีปัญหาเรื่องการจัดการด้านการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารค่าใช้จ่าย การบริหารแรงงาน และการควบคุมคุณภาพ ในกรณีนี้ผู้จัดการทั่วไปจะต้องมีความเข้าใจในการออกแบบระบบ และการสนับสนุนให้ดี

(2) โรงแรมอิสระขนาดเล็กมักจะได้รับพนักงานที่ขาดประสบการณ์ และไม่ได้ผ่านการฝึกฝนอบรมมาปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ เพราะโรงแรมไม่มีโอกาสได้เลือกพนักงานเท่าใดนัก เนื่องจากเมื่อมีการเปิดรับพนักงานก็มักไม่มีคนมาสมัคร เพราะโอกาสความก้าวหน้าในโรงแรมแบบนี้มีไม่มากนัก การฝึกอบรมในโรงแรมแบบนี้ไม่ได้จัดเป็นหลักสูตรอย่างเป็นทางการ แต่มักใช้ระบบที่เรียกว่า “ระบบเพื่อนร่วมงาน” (buddy system) ในการช่วยแนะนำและดูแลในเรื่องการปฏิบัติซึ่งกันและกัน

(3) ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เจ้าของหรือผู้บริหารมักจะต้องแก้ปัญหาด้วยตัวเองตามลำพัง ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้อื่น ซึ่งในบางครั้งอาจเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจได้

## 1.2 การบริหารงานโรงแรมระบบเครือข่าย

**1.2.1 การบริหารงานโรงแรมระบบเครือข่าย (Chain System)** หมายถึง การบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่าง ๆ ภายใต้เครือข่ายธุรกิจโรงแรม เครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่ง โดยการดำเนินงานของโรงแรมไม่ว่าจะเป็นในด้านการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก จะอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงจากเครือข่าย

### 1.2.1 ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ

การบริหารงานโรงแรมระบบเครือข่าย มีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบดังต่อไปนี้

#### 1) ข้อได้เปรียบ

- (1) การบริหารงานมีความคล่องตัวทางการเงินมากกว่า เนื่องจากมีเงินทุนเป็นจำนวนมาก
- (2) โรงแรมระบบเครือข่ายจะต้องทำอะไรเหมือนกันทุกแห่ง เพื่อให้แขกไม่ว่าจะพักที่โรงแรมแห่งใด ย่อมจะได้รับการบริการที่มีมาตรฐานเหมือนกัน
- (3) โรงแรมระบบเครือข่ายง่ายต่อการกำหนดมาตรฐานของกรบริการและนโยบายด้านปฏิบัติการ
- (4) โรงแรมระบบเครือข่ายสามารถเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานได้ดีกว่า เนื่องจากโอกาสความก้าวหน้าในโรงแรมแบบนี้มีมาก จึงเป็นที่ดึงดูดความสนใจของผู้ปฏิบัติงานโรงแรม
- (5) ในกรณีที่โรงแรมในเครือข่ายเกิดปัญหา ก็สามารถที่จะขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำจากเครือข่ายได้ตลอดเวลา

#### 2) ข้อเสียเปรียบ

- (1) การบริหารงานและการตัดสินใจในบางเรื่องอาจล่าช้า เนื่องจากจะต้องให้ทางเครือข่ายเป็นผู้พิจารณาก่อน
- (2) ผู้บริหารจัดการรวมทั้งพนักงานในโรงแรมขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริการ เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างเครือข่ายจะเป็นผู้กำหนดมาให้ทั้งสิ้น
- (3) การสร้างเอกลักษณ์ของโรงแรมระบบเครือข่ายทำได้ยาก เนื่องจากความหลากหลายของแขกที่มาพักและใช้บริการ ทำให้โรงแรมต้องมีเอกลักษณ์หลายอย่างตามแขกไปด้วย

## 1.3 การบริหารงานโรงแรมระบบแฟรนไชส์

**1.3.1 การบริหารงานโรงแรมระบบแฟรนไชส์ (Franchising)** หมายถึง ระบบความสัมพันธ์เชิงธุรกิจในลักษณะที่เจ้าของแฟรนไชส์เป็นผู้ให้สิทธิพิเศษในการทำธุรกิจ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการจัดองค์การ การประกอบการ และการบริหารจัดการ โดยได้รับการตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ จากผู้ซื้อแฟรนไชส์

### 1.3.2 ข้อดีและข้อเสีย

การบริหารงานโรงแรมระบบแฟรนไชส์ มีข้อดีและเสียดังต่อไปนี้

## 1) ข้อดี

(1) เจ้าของแฟรนไชส์มักจะเป็นผู้ช่วยตัดสินใจ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับผู้ซื้อแฟรนไชส์ เช่น ทำเลที่เหมาะสมแก่การลงทุน การจัดหาแบบก่อสร้างโรงแรม การจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้าง การเตรียมการและการเปิดดำเนินการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ

(2) ผู้ซื้อแฟรนไชส์จะได้รับเครดิตจากธนาคารและสถาบันการเงิน ในการกู้เงินเพื่อการลงทุน เนื่องจากการพิจารณาให้เงินกู้ธนาคารและสถาบันการเงินมักจะดูถึงความเป็นไปได้ของโครงการเป็นสำคัญ การเข้าร่วมกับแฟรนไชส์ที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จมาแล้ว จึงเป็นข้อได้เปรียบของผู้ซื้อแฟรนไชส์ที่จะได้รับเครดิตจากธนาคารและสถาบันการเงิน

(3) ในกรณีที่เกิดปัญหา ผู้ซื้อแฟรนไชส์จะได้รับความช่วยเหลือและข้อแนะนำจากเจ้าของแฟรนไชส์อยู่เป็นประจำ อีกทั้งทางเจ้าของแฟรนไชส์เองก็จะส่งที่ปรึกษาเดินทางมาเยี่ยมเยียนเป็นประจำอยู่แล้ว

## 2) ข้อเสีย

(1) เจ้าของแฟรนไชส์จะมีความเข้มงวดในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มาก เนื่องจากจะต้องจัดให้เป็นไปตามมาตรฐานของตน ผู้ซื้อแฟรนไชส์จะต้องปฏิบัติตาม ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของเจ้าของแฟรนไชส์อาจถูกยกเลิกสัญญาได้

(2) บางครั้งผู้ซื้อแฟรนไชส์อาจจำเป็นต้องรับเอาผลิตภัณฑ์และแนวทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ใหม่ ๆ ที่เจ้าของแฟรนไชส์เป็นผู้แนะนำมา แม้ว่าตนเองจะไม่ต้องการรับก็ตาม

(3) แฟรนไชส์บางแห่งมีหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ทำให้พนักงานที่ผ่านการอบรมจากแฟรนไชส์เหล่านั้นอาจจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

#### 1.4 การบริหารงานโรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการ

##### 1.4.1 การบริหารงานโรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการ (Management

Contract System) หมายถึง การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างเจ้าของโรงแรม (the owner) ฝ่ายหนึ่ง กับผู้บริหารจัดการโรงแรม (the management company) อีกฝ่ายหนึ่ง โดยเจ้าของตกลงที่จะเป็นผู้ให้เงินทุน ดำเนินงานและได้รับผลตอบแทนเป็นกำไร และผู้บริหารจัดการตกลงยอมรับความรับผิดชอบในการดำเนินงานโรงแรม ซึ่งอาจมีการร่วมลงทุน และจัดหาอุปกรณ์ในการดำเนินงานบางอย่าง

#### 1.4.2 ข้อดีและข้อเสีย

การบริหารงานโรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการ มีข้อดีและเสีย ดังต่อไปนี้

##### 1) ข้อดี

(1) ในแง่ของเจ้าของโรงแรม การทำสัญญาร่วมจัดการกับบริษัทรับบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่มีประสบการณ์สูง หรือเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เป็นสิ่งที่ประกันถึงผลตอบแทนที่เจ้าของโรงแรมจะได้รับ แม้ว่าจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมบริหารจัดการไปบางส่วนก็ตาม

(2) ในแง่ของผู้ที่รับบริหารจัดการ การทำสัญญาร่วมจัดการเป็นการขยายธุรกิจของตนออกไป โดยลงทุนเพียงเล็กน้อยบางส่วนเท่านั้น ผู้บริหารจัดการสามารถดูแลควบคุมทรัพย์สินเป็นจำนวนมาก โดยมีอัตราเสี่ยงทางการเงินต่ำ

##### 2) ข้อเสีย

(1) ในแง่ของเจ้าของโรงแรม ในขณะที่ตนเองจะไม่ต้องรับผิดชอบในเรื่องการบริหารจัดการ แต่ก็ยังคงต้องรับผิดชอบในเรื่องค่าใช้จ่ายอยู่ดี แม้ว่าในอนาคตผู้รับบริหารจัดการอาจจะมีการร่วมลงทุนในบางส่วน แต่เจ้าของก็ยังจะต้องรับภาระในการระดมทุนเพื่อมาใช้ในการบริหารทรัพย์สิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่รายรับไม่พอหรือเกิดภาวะขาดทุน เจ้าของก็ต้องการเงินมาให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน ในขณะที่ค่าธรรมเนียมบริหารจัดการ (management fee) ไม่ได้ลดลงแต่อย่างใด

(2) ในแง่ของผู้บริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารจัดการเกิดจากผลงานการบริหารโรงแรมที่ตนดูแลอยู่ทุกวัน ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้เงินเพิ่มขึ้น และเจ้าของโรงแรมปฏิเสธในการจัดหาหรือไม่สามารถจะหาได้ ก็ย่อมจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงแรมในด้านการบริการ ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลต่อไปยังชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของผู้บริหารจัดการนั่นเอง หรือในกรณีที่ผู้บริหารจัดการไม่สามารถร่วมลงทุนกับเจ้าของได้ในเวลาที่กำหนดในอัตราที่เท่าเทียมกัน เจ้าของอาจตัดสินใจในการดำเนินงานบางเรื่องโดยไม่สนใจผู้บริหารจัดการ หรืออาจไม่ประสงค์ที่จะต่อสัญญาก็เป็นไป ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารจัดการเสียโอกาสที่จะสร้างผลตอบแทนจากการดำเนินงานของตน เพราะธุรกิจโรงแรมไม่สามารถจะประสบความสำเร็จได้เพียงชั่วข้ามคืน แต่ต้องใช้เวลาเป็นแรมปีในการสร้างผลกำไร มีแต่ผู้ที่อยู่ร่วมในธุรกิจนี้ เป็นเวลานานเท่านั้น จึงจะสามารถได้รับประโยชน์ในกรณีนี้

### 1.5 การบริหารงานโรงแรมระบบรวมกลุ่มการตลาด

#### 1.5.1 การบริหารงานโรงแรมระบบรวมกลุ่มการตลาด (Referral System)

หมายถึง การรวมตัวกันของโรงแรมอิสระหรือเครือข่ายเล็ก เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันในด้าน การตลาด

### 1.5.2 ข้อดีและข้อเสีย

การบริหารงาน โรงแรมระบบรวมกลุ่มการตลาด มีข้อดีและข้อเสีย ดังต่อไปนี้

#### 1) ข้อดี

- (1) ในกรณีของโรงแรมอิสระที่มีขนาดเล็ก การรวมกลุ่มการตลาด เป็นการพึ่งพาในทางธุรกิจร่วมกัน โดยไม่มีข้อผูกมัดใด ๆ
- (2) โรงแรมที่รวมกลุ่มกันนั้นยังมีอิสระในการดำเนินงานของตนเอง อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมมาตรฐานเหมือนอย่างในกรณีของโรงแรมระบบ เครือข่าย โรงแรมระบบแฟรนไชส์ และโรงแรมระบบทำสัญญาาร่วมจัดการ
- (3) เป็นการเพิ่มศักยภาพในการต่อรองในทางธุรกิจให้กับโรงแรม อิสระที่มีขนาดเล็ก
- (4) ช่วยให้โรงแรมสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

#### 2) ข้อเสีย

- (1) การโอนย้ายแขกระหว่างโรงแรม บางครั้งอาจประสบปัญหาในเรื่องของราคาห้องพักและบริการที่ไม่ได้ทำความตกลงกันไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่แขกมีการสำรองห้องพักมาล่วงหน้าและเมื่อมาถึงกลับไม่ได้ห้องพัก ต้องย้ายไปอีกโรงแรมหนึ่ง ซึ่งกลับต้องเสีย ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อาจเป็นผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคตของทั้งสองโรงแรมได้ คือแขกก็จะไม่มาพักอีกต่อไป
- (2) การรวมกลุ่มการตลาดควรเป็นการรวมกลุ่มระหว่างโรงแรมที่มี ลักษณะบริการและอื่น ๆ เหมือนกัน มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริการและความพึงพอใจที่แขกจะได้รับ

### สรุป

1. การบริหารงาน โรงแรมในระบบอิสระเป็นการบริหารงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารงานในระบบนี้ ผู้บริหารงานจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงแรมแต่เพียงลำพัง โดยจะ ไม่ได้รับการช่วยเหลือแนะนำ และสนับสนุนจากผู้อื่น
2. การบริหาร โรงแรมระบบเครือข่ายเป็นการบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่าง ๆ ภายใต้อำนาจธุรกิจโรงแรมเครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่ง โดยการดำเนินงาน

ของโรงแรมไม่ว่าจะเป็นในด้านการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารทรัพย์สินและสิ่งอำนวยความสะดวก จะอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงจากเครือข่าย

3. การบริหารงานโรงแรมระบบแฟรนไชส์เป็นการบริหารงานในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงธุรกิจระหว่างผู้ที่เป็นเจ้าของแฟรนไชส์กับผู้ซื้อแฟรนไชส์ โดยเจ้าของแฟรนไชส์เป็นผู้ให้สิทธิพิเศษในการทำธุรกิจ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการจัดองค์การ การประกอบการ และการบริหารจัดการ โดยได้รับการตอบแทนจากผู้ซื้อแฟรนไชส์

4. การบริหารโรงแรมระบบทำสัญญาร่วมจัดการเป็นการทำสัญญาทางธุรกิจร่วมกันระหว่างเจ้าของโรงแรม ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถในการบริหารจัดการและไม่ประสงค์ที่จะดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง กับบริษัทบริหารจัดการที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งรับที่จะเข้ามาดูแลรับผิดชอบทำธุรกิจโรงแรม

5. การบริหารงานระบบรวมกลุ่มการตลาดเป็นการบริหารงานในลักษณะของการรวมตัวกันของโรงแรมอิสระหรือเครือข่ายโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันในการตลาดในการที่จะส่งแขกให้แก่กันและกัน การสำรองห้องพักร่วมกัน การใช้สัญลักษณ์หรือโลโก (logo) ในการโฆษณาร่วมกัน การกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการให้บริการ รวมทั้งมาตรฐานขั้นต่ำในเรื่องคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ



## 2. แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งที่ใช้ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1992 โดย Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจาก เงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผน กลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กรและผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา” (academic exercise) ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร” (nerve center of an enterprise)

Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

“Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตามก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการ ประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (customers) ผู้

ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers) ลูกจ้าง (employees) การปฏิบัติงาน (processes) เทคโนโลยี (technology) และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ”

Balanced Scorecard จะทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนา เครื่องมือวัดผลของทุก ๆ กิจกรรมว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยวิธีการรวบรวม ข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

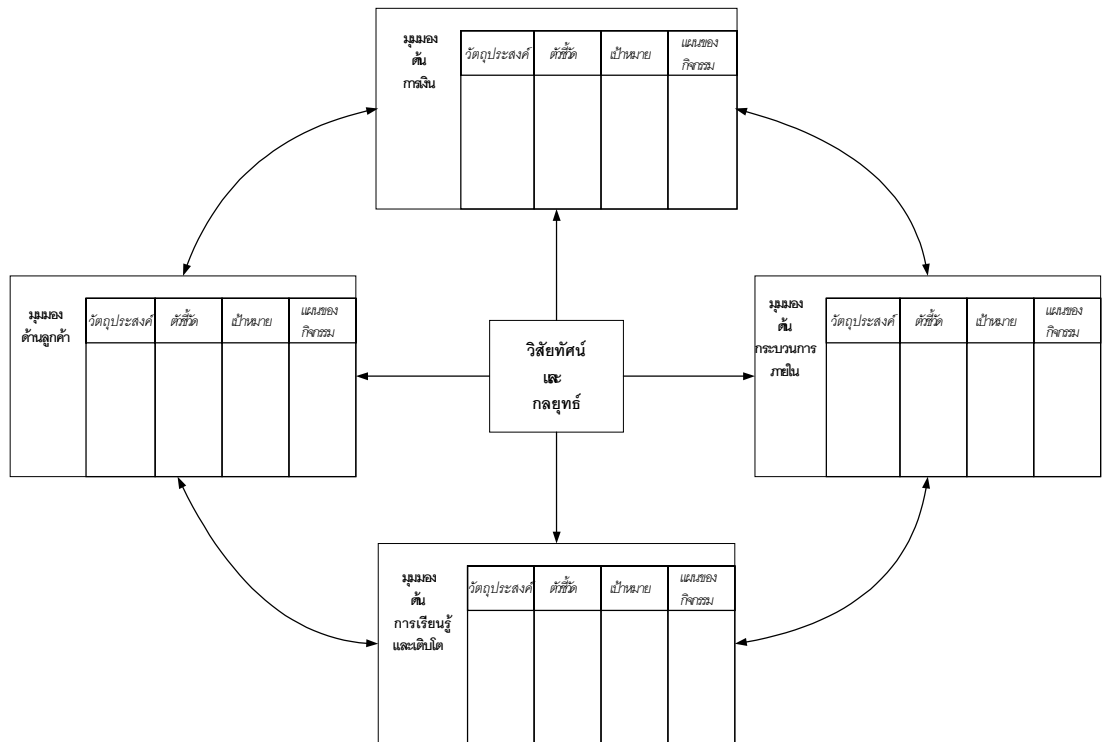
1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เพื่อการประสพผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของเรา เราควรจะให้การสนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ และเติบโตอย่างไร เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงาน การใช้ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ เป็นต้น

2. มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง (Internal Process Perspective) เพื่อสร้างความพอใจให้กับผู้ถือหุ้นและลูกค้า กระบวนการภายในของธุรกิจส่วนใดที่ควรจะเป็นเลิศ เช่น คุณภาพของสินค้าและการบริการ ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการสินค้าและการบริการ ต้นทุน การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อการประสพผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ของเรา ควรจะมีมุมมองด้านนี้ต่อลูกค้าของเราอย่างไร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด ภาพลักษณ์ ผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อการประสพผลสำเร็จตามทัศน์ของเรา เราควรจะมีมุมมองด้านนี้ต่อผู้ถือหุ้นของเราอย่างไร เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น (<http://www.pdamobiz.com>)

จากมุมมองทั้ง 4 ด้าน นำมาซึ่งการควบคุมใน 4 มิติ ได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 มุมมองที่สำคัญทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึง Balanced Scorecard ที่มีมุมมองการควบคุมใน 4 มิติ (วิเชียร เลิศโกถานนท์ 2545: 160-161) คือ มิติทางการสร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นซึ่งก็คือ การควบคุมทางการเงิน มิติทางด้านคุณค่าให้กับลูกค้าก็คือ การควบคุมการสนองความต้องการของลูกค้า มิติทางด้านคุณค่าของการปฏิบัติงานก็คือ การควบคุมคุณภาพการดำเนินงานภายในธุรกิจและ มิติทางการสร้างคุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การควบคุมการเรียนรู้และการสร้างความเจริญให้กับองค์กร ซึ่งในแต่ละมิติของการควบคุมก็จะประกอบไปด้วยตาราง การวัดผล ในแต่ละตารางวัดผลจะประกอบด้วยเครื่องมือ 4 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรต้องการหรือมุ่งหวังที่จะบรรลุผลสำเร็จในแต่ละมอง เช่น วัตถุประสงค์มุมมองทางการเงิน ได้แก่ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์มุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ การรักษาลูกค้าเก่า ความพึงพอใจของลูกค้า วัตถุประสงค์มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ วัตถุประสงค์ทางการเรียนรู้และการสร้างความเจริญเติบโต ได้แก่

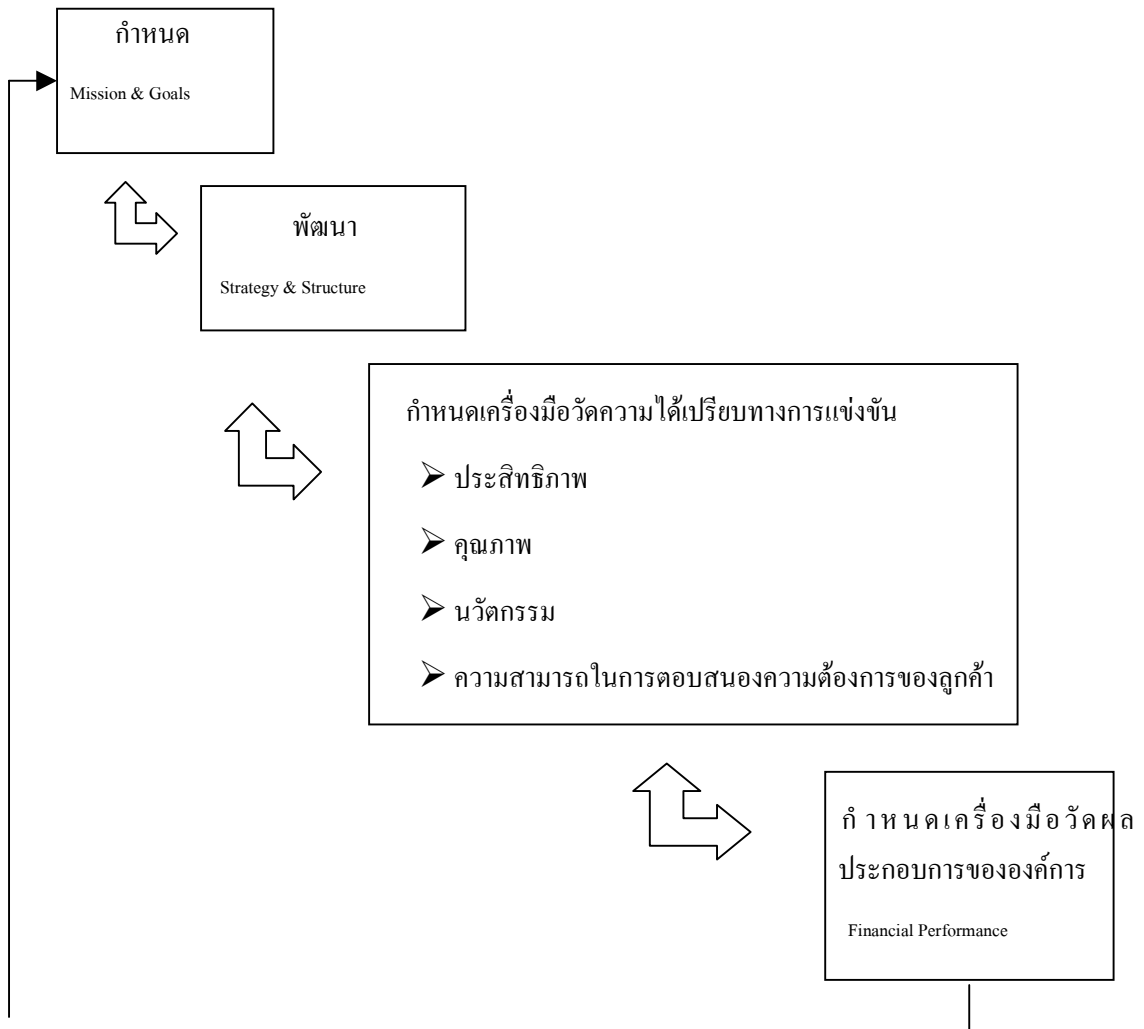
การพัฒนาทักษะของพนักงาน การคงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและมีความสามารถไว้กับองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน

2. ตัวชี้วัด (Measure or Key Performance Indicator) คือตัวที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน เป็นตัวที่จะชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ เช่น วัตถุประสงค์ประสงค์ผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดก็คือผลตอบแทนการลงทุนเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา วัตถุประสงค์ในการคงรักษาลูกค้าเก่าขององค์กร ตัวชี้วัดก็คือจำนวนลูกค้าที่เลิก ติดต่อกับกิจการ วัตถุประสงค์การรักษาคุณภาพของการผลิตตัวชี้วัดก็คืออัตราร้อยละของสินค้าบกพร่อง วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะของพนักงาน ตัวชี้วัดก็คือจำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมใน 1 ปี

3. เป้าหมาย (Target) คือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุถึงการวัดผลหรือจากตัวชี้วัดในแต่ละเรื่องอย่างจำเพาะเจาะจง เช่น เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนการลงทุนเท่ากับร้อยละ 5 ต่อปี หรือเป้าหมายของจำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี เป้าหมายของสินค้าเสียหายจากการผลิต ไม่เกินร้อยละ 0.05 เป้าหมายของการฝึกอบรมพนักงาน ปีละ 7 ครั้ง

4. แผนงานกิจกรรม (Initiatives) คือสิ่งที่องค์กรจะจัดทำขึ้น อาจจะเป็นโครงการแผนงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้สำเร็จ เช่น แผนกิจกรรมสำหรับการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนเป็นร้อยละ 15 ต่อปี ก็คือ แผนการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มยอดขาย แผนกิจกรรมสำหรับการลดจำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการก็คือ การจัดส่งให้ทันเวลาและการเพิ่มการบริการหลังการขาย แผนกิจกรรมสำหรับการลดความเสียหายจากการผลิตก็คือ การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ แผนกิจกรรมสำหรับการเพิ่มทักษะของพนักงานก็คือ การเพิ่มการฝึกอบรมต่อปี

ธนชัย ยมจินดา (2543: 89-92) ได้กล่าวถึงการพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นใช้และใช้กันอย่างมากในภาคธุรกิจเอกชน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลประกอบการของ องค์กรที่มีขอบเขตความครอบคลุมที่ครบถ้วนทุกมิติ และมีความสมบูรณ์มากกว่า ตัวแบบ Balanced Scorecard ปรากฏดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดง A Balanced Scorecard Approach

ที่มา: R.S. Kaplan and D.P. Norton, "The Balanced Scorecard Measure That Drive

Performance." แปลและเรียบเรียงโดย ธนชัย ชมจินดา (2543: 90)

จากภาพที่ 2.2 เมื่อองค์กรได้กำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการในแง่ของ พันธกิจและเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้ เป็น เครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้านคือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการลูกค้า (Customers Responsiveness) มีแนวโน้มการพัฒนาเป็น อย่างไร องค์กรประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตขององค์กรว่าจะมีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่ จากนั้นใน

ขั้นตอนสุดท้ายจึงจะมีการนำมาตรวัดทางการเงินต่าง ๆ มาใช้เพื่อวัดผลประกอบการขององค์กร จะเห็นได้ว่าตัวแบบ Balanced Scorecard เสนอให้มีการวัดหรือ จัดทำเครื่องมือวัดใน 4 มิติ คือ

1. พันธกิจและเป้าหมาย เป็นมิติที่เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดมาตรวัด เพื่อใช้วัดว่าองค์กรควรดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือถึงเวลาที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่ เช่น ถ้าเคยใช้ตัวเลขมูลค่าตลาดที่สูงในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตและเศรษฐกิจที่ดี ถ้าเศรษฐกิจเปลี่ยนไป มูลค่าตลาดมีแนวโน้มลดลง อุตสาหกรรมมีคู่แข่งเข้ามามากขึ้น ก็อาจถึงเวลาต้องปรับแนวทางกันใหม่ เป็นต้น

2. กลยุทธ์และโครงสร้าง เป็นมิติที่เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์และโครงสร้างเพื่อดำเนินตามพันธกิจและเป้าหมายที่ใช้อยู่หรือโครงสร้างองค์กรที่ใช้อยู่ สามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่

3. องค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นมิติที่มีความสำคัญมากต่อผลประกอบการในอนาคตขององค์กร ซึ่งองค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนามาตรวัดเพื่อใช้วัดและเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าในองค์กรประกอบข้างต้น องค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นอย่างไร องค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ

3.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ต้นทุนต่ำสุด ประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งจะต้องสร้าง เครื่องวัดด้านการตลาด ด้านการขนส่งและดำเนินสินค้า

3.2 คุณภาพ (Quality) หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่าแก่ลูกค้าตามระบุ เราอาจแยกมองคุณภาพได้ในหลายมิติ เช่น คุณภาพจากภาพพจน์ และคุณภาพจากผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

3.3 นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ซึ่งอาจเกิดได้กับผลิตภัณฑ์

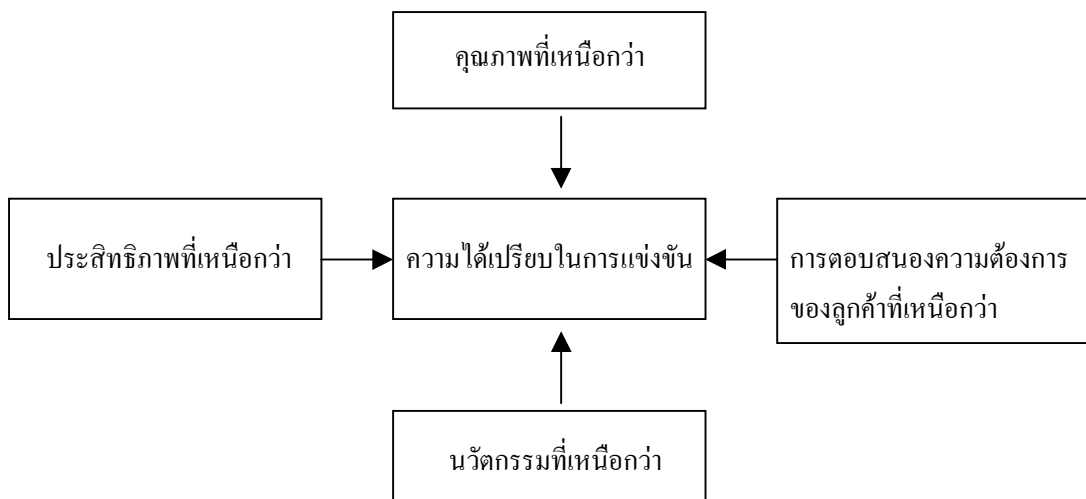
3.4 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customers Responsiveness) องค์กรใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้ อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ขององค์กร

4. ผลประกอบการขององค์กร (Output Performance) ในขั้นตอนสุดท้ายของ Balanced Scorecard ที่เสนอไว้ก็คือการวัดผลประกอบการขององค์กรในภาพรวมว่ามีผลการดำเนินการเป็น

อย่างไร ในขั้นตอนนี้ก็นำมาตรวัดทางการเงินต่าง ๆ มาใช้ได้ เช่น อัตราผล ตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ส่วนครองตลาด (Market Share) หรืออัตราเพิ่มขึ้นของยอดขาย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถมีระบบการควบคุมที่มีขอบเขตครอบคลุมมิติต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ ไม่มีลักษณะคงที่เหมือนระบบการควบคุมแบบเดิมที่ใช้ อยู่ ซึ่งจะเน้นเพียงการใช้มาตรวัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวใช้วัดผลลัพธ์เท่านั้น ในทางตรงกันข้ามตัวแบบ Balanced Scorecard จะใช้การวัดผลทั้งที่เป็นแนวทางหลัก การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้าง และรวมถึงมิติด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตตามสภาพของการแข่งขันตลอดเวลาด้วย

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2545 : 152-153) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็น แนวคิดที่จะใช้ตรวจสอบและวัดผลของทุก ๆ กิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ที่วางไว้และทุก ๆ กิจกรรมนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีการพิจารณามุมมองด้าน ต่าง ๆ อย่างรอบคอบเพื่อให้ครอบคลุมถึงความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ว่าจะเป็นความเหนือกว่าในด้านคุณภาพ ความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ ความเหนือกว่าด้านนวัตกรรม และความเหนือกว่าในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สำหรับมุมมองทางด้านความสามารถในการแข่งขันสามารถแปลงออกมาในรูปแบบของการบริหารงานได้เป็น 4 มิติ ดังนี้ ในมุมมองด้านคุณภาพ จะมุ่งเน้นที่มิติกระบวนการดำเนินงานภายในของธุรกิจ ในมุมมองด้านประสิทธิภาพ จะมุ่งเน้นที่มิติทางการเงินเพื่อสร้างความ

พึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ในมุมมองด้านลูกค้า จะมุ่งเน้นที่มีมาตรการตอบสนองความต้องการหรือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในมุมมองด้านนวัตกรรม จะมุ่งเน้นที่มีมิติด้านการเรียนรู้ของ องค์กรและการพัฒนาให้เกิดความเจริญเติบโต

Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ เนื่องจากไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับวัดผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น แต่จะเป็นการ มองถึงเหตุการณ์ในปัจจุบัน และเพื่อความสามารถทางการแข่งขันในอนาคตด้วย ดังนั้นแนวคิด ของ Balanced Scorecard จึงประกอบด้วยมิติแห่งเวลาทั้ง 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

สรุป Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดการควบคุมในอดีต ที่ต้องการให้การควบคุมสามารถครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ได้กว้างขึ้นกว่าเดิม โดยเน้น มุมมอง การควบคุมในหลาย ๆ มิติ ซึ่งจะเป็นการประเมินถึงความสามารถในการแข่งขัน หรือความได้ เปรียบในการแข่งขัน ที่เหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ได้อย่างสมดุล

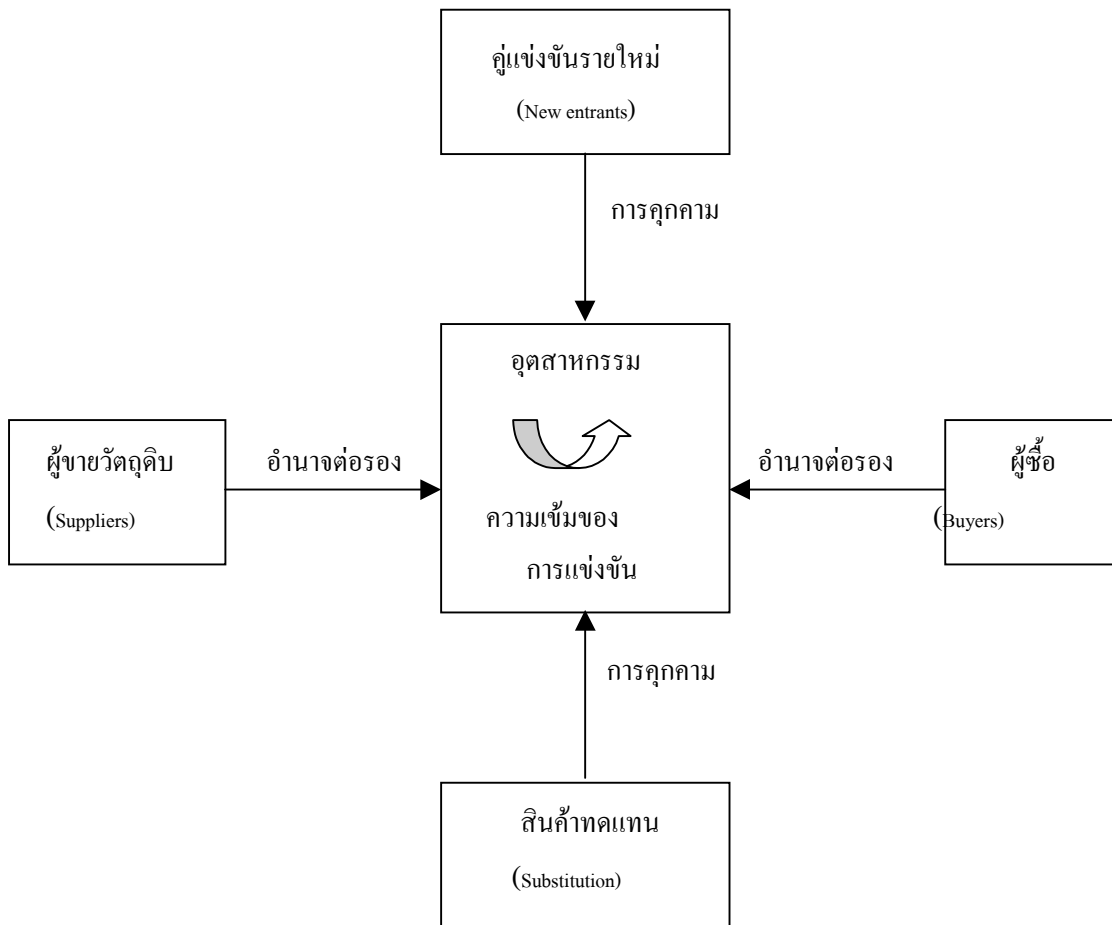
### 3. แนวคิดเกี่ยวกับ Five Fore Model

Five Forces Model ของ Michael E.Porter เป็นเทคนิคที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง ในการ วิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่ง องค์กรมี หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสถานะ แวดล้อมใน การแข่งขัน เพื่อทราบโอกาสและข้อจำกัดหรือ การคุกคามจากคู่แข่ง หรือ สภาพแวดล้อม ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ เทคนิคดังกล่าวจะเน้นการวิเคราะห์แรงผลักดันใน อุตสาหกรรม (forces) จาก 5 ปัจจัยแรงผลัก (ชนชัย ยมจินดา 2543: 94-95) คือ

- 3.1 ระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน (Rival intensity)
- 3.2 อุปสรรคในการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Barrier to entry)
- 3.3 การคุกคามของสินค้าและบริการที่เข้ามาทดแทน (Threats of substitution)
- 3.4 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers)
- 3.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

เทคนิคดังกล่าว นำเสนอโดย Porter ดังภาพที่ 2.4





ภาพที่ 2.4 แสดง Porter's Model of Five Forces

### 3.1 ระดับความเข้มของการแข่งขัน (Rival intensity) องค์กรจะต้องทำการ

ประเมินความเข้มของการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมที่องค์กรมีหน่วยธุรกิจกลยุทธ์อยู่ การประเมินความเข้มอาจประเมินได้จากการพิจารณาที่โครงสร้างของอุตสาหกรรมว่าเป็นแบบใด ถ้าเป็นโครงสร้างแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด ซึ่งมีคู่แข่งในระดับศักยภาพเดียวกันอยู่ไม่กี่ราย ก็มีแนวโน้มที่จะเกิดการทำสงครามราคาระหว่างคู่แข่ง ซึ่งมีศักยภาพทัดเทียมกัน และมีอยู่ไม่กี่ราย อาจประเมินความเข้มของการแข่งขันได้จากสถานการณ์ของอุปสงค์ กล่าวคือ ถ้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและการขยายตัวในอัตราสูง การแข่งขันก็อาจจะมีน้อย และประการสุดท้ายอาจประเมินที่อุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมใดต้องใช้ต้นทุนคงที่ในการดำเนินการสูง เช่น ในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ โอกาสที่จะออกจากอุตสาหกรรมนั้นก็อาจยากเพราะได้ลงทุนไปมหาศาล ผลตามมาก็คือการแข่งขันที่จะมีความเข้มข้นขึ้น

### 3.2 อุปสรรคในการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Barrier to entry) นั่นคือ

องค์การจำเป็นต้องทราบข้อมูลการเข้าและออกของกลุ่มแข่งขัน ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่งขัน เพื่อวิเคราะห์ว่าสภาวะการแข่งขันเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างไร โอกาสที่จะมีคู่แข่งแข่งขันในตลาดเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากเดิมเป็นอย่างไร อุปสรรคของการเข้าสู่ตลาดของกลุ่มแข่งขันรายใหม่จะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับสิ่งต่าง ๆ เช่น การประหยัดจากขนาดการผลิต ความแตกต่างของสินค้า มีความได้เปรียบด้านต้นทุนเทคโนโลยี มีช่องทางการจัดจำหน่าย มีตราสัญลักษณ์ที่รู้จักดี เป็นต้น

### 3.3 การคุกคามของสินค้าและบริการที่เข้ามาทดแทน (Threats of substitution)

องค์การต้องสำรวจว่าสินค้าและบริการใดบ้างที่อาจจะสามารถนำมาใช้ทดแทนสินค้าและบริการที่องค์การผลิตอยู่ ซึ่งมีส่วนทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์การลดลงจากเดิม และขณะเดียวกันองค์การก็ต้องค้นหาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ขึ้นที่อาจจะนำมาทดแทนสินค้าที่องค์การจำหน่ายอยู่ได้

### 3.4 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers) ธุรกิจ

ส่วนใหญ่ต้องอาศัย Suppliers ทำให้บางครั้ง Suppliers มีอำนาจเหนือธุรกิจ แต่จะมีอำนาจมากหรือน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับว่า ลักษณะความสัมพันธ์ของธุรกิจ ถ้าธุรกิจกับผู้ขายวัตถุดิบมี Suppliers และต้องพึ่งพาเพียงรายเดียวโดยไม่มีรายอื่นให้เลือกได้ ทำให้ Suppliers มีอำนาจ ต่อรองมากกว่าธุรกิจ เช่น ธุรกิจผลิตขวดน้ำอัดลม อาจมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำอัดลม เป็นต้น

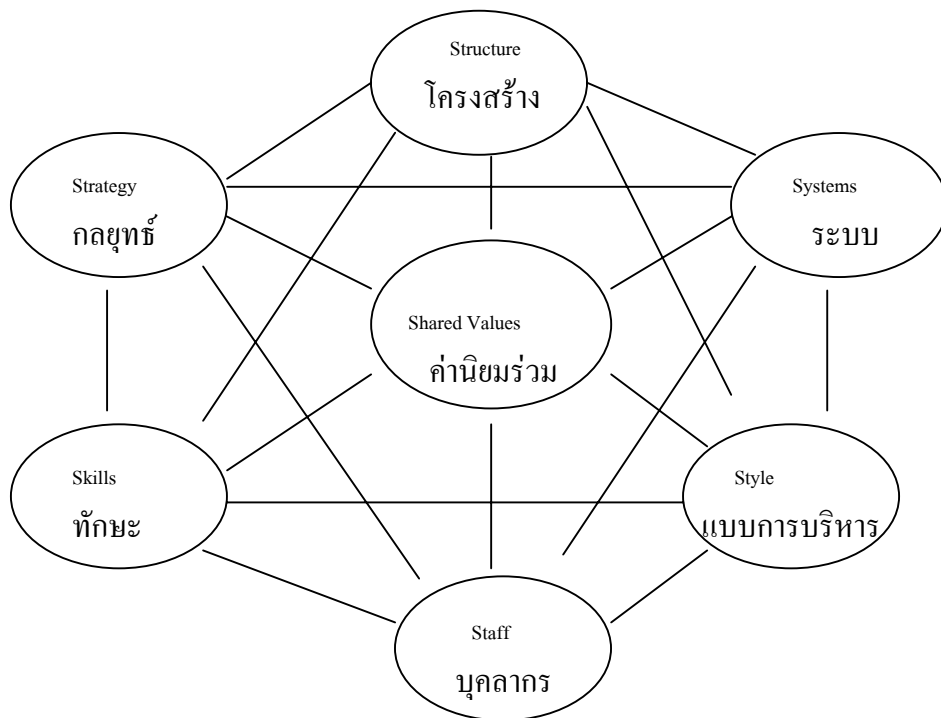
### 3.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) กรณีอำนาจต่อรองของ

ผู้ซื้อที่มีความจำเป็นต้องประเมินเช่นเดียวกัน ถ้าพบว่าธุรกิจขึ้นอยู่กับผู้ซื้อมาก ถ้าธุรกิจมีผู้ซื้อเพียงรายเดียวหรือเพียงไม่กี่รายเท่านั้น ผู้ซื้อก็จะเป็นผู้มีอำนาจต่อรองมากกว่าธุรกิจ เช่น บริษัทจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่งเป็นผู้ซื้อเพียงรายเดียวของบริษัทที่ทำการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ เมื่อบริษัทจำหน่ายรถยนต์ต้องการลดราคาขายรถยนต์ลง จึงแจ้งไปยังบริษัทต่าง ๆ ที่ผลิตชิ้นส่วนให้ลดราคาชิ้นส่วนลงบริษัทผลิตชิ้นส่วนไม่มีอำนาจต่อรอง จึงจำเป็นต้องลดราคาตามที่ธุรกิจผู้ซื้อต้องการ เป็นต้น

สรุป Porter's Model of Five Forces เป็นเทคนิควิธีที่ช่วยให้การประเมินสถานะหรือตำแหน่งทางการแข่งขันของกิจการใด เพื่อทราบโอกาสหรือการคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้ใน อุตสาหกรรมที่กิจการนั้นดำเนินงานอยู่เป็นไปอย่างรอบคอบและถูกต้อง ซึ่งการวิเคราะห์และประเมินการแข่งขันใน 5 ด้านคือ อุปสรรคในการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรม โอกาสของสินค้าและบริการที่จะเข้ามาทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ และอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสินค้า

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับ 7-S ของแมคคินซี

แบบจำลอง 7-s เป็นที่รู้จักกันในชื่อ 7-s ของแมคคินซี เนื่องจากผู้ที่พัฒนา รูปแบบนี้ได้แก่ ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้ทำงานเป็นที่ปรึกษาให้แก่บริษัท McKinsey ในขณะนั้น พวกเขาได้ตีพิมพ์แบบจำลอง 7-s ในบทความชื่อ “โครงสร้าง ไม่ใช่องค์การ” (Structure is not Organization) ในปี ค.ศ. 1980 และในหนังสือชื่อ The Art of Japanese Management (1981) และชื่อ In search of Excellence (1982) แบบจำลอง 7-s เริ่มต้นจากสมมติฐานว่าองค์กรนั้นไม่ใช่แค่เพียงโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น แต่ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ด้าน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แบบจำลอง 7-s ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ถูกจัดกลุ่มออกเป็น Hard S และ Soft S โดยที่ Hard S คือ สิ่งที่เราเห็นได้เด่นชัดและสามารถปฏิบัติได้ง่าย ซึ่งสามารถค้นหาได้จากข้อความในกลยุทธ์ แผนขององค์กร ผังการจัดรูปแบบการบริหารจัดการและเอกสารอื่นๆ ในขณะที่ Soft S นั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลสำเร็จได้ยาก เพราะยากต่อการบรรยาย เนื่องจากความสามารถค่านิยม (Values) และส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรจะได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดย สิ่งเหล่านี้จะถูกกำหนดจากผู้ที่เป็นสมาชิกในองค์กรนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นการยากที่จะวางแผน

หรือควบคุมส่วนที่เป็น Soft S แม้ว่าส่วนที่เป็น Soft S จะอยู่ในส่วนที่ลึกลงไปจากผิวหน้า แต่เป็นส่วนที่มีผลกระทบกับโครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategies) และระบบ (Systems) ขององค์การ

ความหมายขององค์ประกอบ 7 ด้าน แยกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มแรก Hard S** คือส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่บริษัทวางแผนไว้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบจากภายนอก

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง พื้นฐานของความชำนาญและการประสานงานที่ได้รับผลโดยตรงมาจากกลยุทธ์และจากขนาดและความหลากหลายขององค์การ

3. ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบที่สนับสนุนกลยุทธ์และโครงสร้าง (ระบบมีความสำคัญมากเกินกว่าที่ได้รับความสนใจ)

**กลุ่มที่สอง Soft S** คือส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

4. แบบการบริหารหรือวัฒนธรรมขององค์การ (Style/Culture) หมายถึง วัฒนธรรมขององค์การ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ (1) วัฒนธรรมขององค์การ ที่เป็นค่านิยมที่มีอิทธิพล ความเชื่อและปทัสถาน ซึ่งได้รับการพัฒนาตามกาลเวลาและกลายเป็นคุณลักษณะที่ได้รับการยึดถือปฏิบัติขององค์การ และ (2) รูปแบบการบริหารจัดการที่มีวิธีการปฏิบัติมากกว่าที่จะเป็นเพียงคำพูด ผู้บริหารใช้เวลาทำอะไร และกำลังมุ่งความสนใจไปที่ใด

5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การจัดการคนหรือทรัพยากรบุคคล กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร กระบวนการด้านสังคม วิธีการพื้นฐานในการสร้างค่านิยมของผู้กุมอำนาจการบริหาร วิธีการในการชักจูงคนรุ่นใหม่มาร่วมงานกับบริษัท วิธีการในการพัฒนาอาชีพของพนักงาน

6. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัว อะไรคือสิ่งที่บริษัทสามารถทำได้ดีที่สุด วิธีการในการขยายหรือปรับเปลี่ยนความสามารถ

7. ค่านิยมร่วมหรือเป้าหมายสูงสุด (Shared Values/ Super ordinate Goal) หมายถึง แนวคิดในการชักนำ ความนึกคิดขั้นพื้นฐานที่ธุรกิจตั้งอยู่ – ต้องเป็นสิ่งที่ยาก มักจะเริ่มต้นจากความเข้าใจย่อยๆ มีความหมายอย่างมากต่อองค์การแม้ว่าบุคคลภายนอกมองไม่เห็นหรือไม่เข้าใจ

องค์การที่มีประสิทธิภาพสามารถจัดการทั้ง 7 ประการได้อย่างเหมาะสม และกลายเป็นจุดเริ่มต้นของชื่อโมเดลใหม่ว่า Diagnostic Model for Organization Effectiveness หากปัจจัยหนึ่งเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้ปัจจัยอื่นๆ เปลี่ยนไปด้วย ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงในระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการพัฒนาอาชีพและการอบรมการบริหารจัดการจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การ (รูปแบบการจัดการ) และมีผลต่อไปยังโครงสร้าง กระบวนการ และ ผลที่สุดความสามารถพิเศษที่เป็นคุณลักษณะขององค์การ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจำนวนมาก

จะมุ่งประเด็นไปที่ Hard S คือ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategies) และระบบ (Systems) และมักจะไม่น่าสนใจใน Soft S ในหนังสือชื่อ “In Search of Excellence” ของ ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้แนะนำว่า บริษัทที่ประสบผลสำเร็จสูง มักมุ่งประเด็นไปยัง Soft S ปัจจุบันนี้และที่จะเป็นตัวบอกว่าท่านจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโครงสร้างและกลยุทธ์ใหม่จะกำหนดได้ยากหากไม่มีวัฒนธรรมและค่านิยมที่เหมาะสม ปัญหาลักษณะนี้มักเกิดขึ้นเมื่อมีการควบรวมกิจการขนาดใหญ่ การ ไม่ประสบผลสำเร็จและขาดลักษณะองค์กรวมมักเกิดจากการกระทบกันของวัฒนธรรม ค่านิยม และรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งเป็นผลให้ยากต่อการกำหนดแนวปฏิบัติของระบบและโครงสร้างให้เป็นหนึ่งเดียว

แบบจำลอง 7-S เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและใช้เป็นแนวในการปฏิบัติ ประโยชน์ที่นำไปใช้ได้คือ ใช้พิจารณาว่าสถานะปัจจุบันเป็นอย่างไรของแต่ละองค์ประกอบ แล้วเปรียบเทียบกับสถานะที่ต้องการ ทำให้เราสามารถสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อให้ไปถึงสถานะที่ต้องการได้ (<http://www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm>)

**แนวทางการปฏิบัติ 8 ประการเพื่อความเป็นเลิศ** นักเขียนทางบริหาร 2 คน คือ ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ได้เขียนหนังสือชื่อ In Search of Excellence ได้เสนอแนะข้อปฏิบัติ 8 ประการที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการเสริมสร้างให้บริษัทมีความเป็นเลิศและเจริญก้าวหน้าเป็นบริษัทชั้นนำ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action)
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer)
3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship)
4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through People)
5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hand-on and Value Driven)
6. ทำแต่ธุรกิจที่ความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting)
7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา และพนักงานอำนวยความสะดวก (Simple Form and Lean Staff)
8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-tight Properties)

สมยศ นาวิการ (2538:125-126) ได้กล่าวถึงแบบจำลอง 7-S ว่า หมายถึง ตัวแปรทางองค์การ 7 ตัว ที่ประกอบรวมกันเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของบริษัท McKinsey ซึ่งให้เห็นว่ากลยุทธ์จะถูกดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเมื่อตัวแปรทางองค์การ ทั้ง 7 ตัว มี

ความสอดคล้องกัน ตัวแปรทางองค์การอื่นอีก 6 ตัว จะต้องสอดคล้องและสนับสนุน กลยุทธ์ ดัง นั้น บริษัทที่ได้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างสำคัญควรพิจารณาให้รอบคอบต่อการเปลี่ยนแปลง S ตัวอื่นที่จำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของ 7-S มีดังต่อไปนี้

1. โครงสร้าง (Structure)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. ระบบ (Systems)
4. แบบการบริหาร (Styles)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skills)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

แบบจำลอง 7-S นี้ ยังสนับสนุนและคล้ายคลึงกับหน้าที่ของผู้บริหาร (การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม) ดังตารางที่ 2.1 จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบจำลอง 7-S และหน้าที่ของผู้บริหาร

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่าง 7-S และหน้าที่การบริหาร

7-S	หน้าที่การบริหาร
กลยุทธ์ (Strategy)	การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย
โครงสร้าง (Structure)	การจัดองค์การ เช่น การจัดแผนงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ และ Line/Staff
ระบบ (Systems)	การควบคุม เช่น กระบวนการควบคุม เทคนิคของการควบคุม
แบบการบริหาร (Styles)	การเป็นผู้นำ
บุคลากร (Staff)	การบริหารบุคคล
ค่านิยมร่วม (Shared Values)	การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และหน้าที่อื่น ๆ
ทักษะ (Skills)	การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย

ที่มา: สมยศ นาวิการ การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ (2533: 32)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 293-295) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ 7-S Framework ว่า ในการประเมินความพร้อมของปัจจัยทั้ง 7 ประการที่จะมีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อันได้แก่ 1. แผนกลยุทธ์ขององค์การ 2. โครงสร้างขององค์การ 3. ระบบงาน 4. สไตส์การบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง 5. ทรัพยากรบุคคล 6. ทักษะขององค์การ และ 7. ค่านิยมร่วม

ขององค์กรนั้น ๆ จะพิจารณาถึงความพร้อมและความสอดคล้องประสานกันของปัจจัยทั้ง 6 ตัว ที่มีต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) ดังนั้น ถ้ามีความพร้อมในแผนกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว แต่ปัจจัยอื่น ๆ ไม่พร้อม หรือไม่สอดคล้องประสานกัน การที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลก็กระทำไม่ได้ยาก

เสนห์ จูย์โต (2545: 65) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการให้สอดคล้องต่อการบริหารที่เป็นเลิศ (In search of excellence) ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ส และ วอเตอร์แมน (Peters and Waterman) ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
1. โครงสร้าง	รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา มีพนักงานอำนาจจำกัด และมีขนาดเล็ก
2. กลยุทธ์	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
3. พนักงาน	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน และเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
4. ลีลาบริหาร	มีภาวะผู้นำ และมีการมุ่งสู่ปฏิบัติ
5. ระบบ	มีระบบและวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ และมีระบบข้อมูลข่าวสาร
6. ทักษะ	มีความสามารถ และมีการฝึกฝนพัฒนาได้
7. ค่านิยมร่วม	ความเชื่อมั่นในคุณค่านำมาซึ่งความสำเร็จ และมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ

ที่มา: ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman อ้างใน เสนห์ จูย์โต 2545: 65)

นักวิชาการได้ให้ความหมาย 7-S ไว้ดังต่อไปนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ (Strategy)

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 185) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งกลยุทธ์ก็คือ ส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักต่าง ๆ ซึ่งได้ประมวลขึ้นมาจนกลายเป็นการกระทำที่จำเพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง และส่วนมากมักจะทำให้ต้องทำการพัฒนาหรือดัดแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น

นั้นจะเท่ากับเป็นการแนะแนวทาง ที่เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะไว้ยึดถือใช้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

ประโชค ชุมพล (2536: 190) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนขององค์การเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอก

สมยศ นาวิกาน (2538: 125) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนงานโดยส่วนรวมที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

สุพานี ศฤงฆ์วานิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์การที่ได้จัดทำมาแล้วนั่นเอง ได้มีการจัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันและความพร้อมขององค์การมากน้อยแค่ไหน

ธนชัย ยมจินดา (2545: 265) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การหรือธุรกิจเลือกที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด กลยุทธ์เป็นวิธีการดำเนินการที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือธุรกิจ กลยุทธ์อาจจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ (1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือระดับหน่วยธุรกิจ และ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546: 1-13) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

แซนดเลอร์ (Chandler 1962: 13 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ 2533 ค: 50) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการ และการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งสรรทรัพยากร เพื่อสำหรับใช้ทำงานตามเป้าหมายต่างๆ ที่วางไว้แล้ว

ทิลเลส (Tilles 1963: 112 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ 2533 ข: 71) เป็นนักวิชาการรุ่นบุกเบิกเรื่องกลยุทธ์ในอดีตให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณา ตัดสินใจเรื่องสำคัญ 2 เรื่องคือ (1) กิจการมีความต้องการเป็นอะไร และ (2) จะมีทางทำให้สำเร็จเป็นเช่นที่กล่าวได้อย่างไร

พาสคาล และเอโทส (Pascale and Athos 1981: 81 อ้างใน ทองหล่อ เดชไทย 2539: 5) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการในการจัดสรรทรัพยากร

เลินด์ และคนอื่นๆ (Learned, et al. 1969: 15) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นแบบแผนของวัตถุประสงค์ จุดประสงค์หรือเป้าหมาย นโยบายส่วนใหญ่และแผนงาน สำหรับการไปถึงเป้าหมายซึ่ง



จะบอกถึงและอธิบายว่าธุรกิจของบริษัทนั้นอยู่ในสถานะอย่างไร บริษัทเป็นอย่างไรและจะเป็นอย่างไร

คลีแลนด์ และคิง (Cleland and King, 1972: 203) ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนงานซับซ้อนที่ทำให้องค์กรเป็นไปตามที่กำหนดให้เป็นในอนาคต

สรูป กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนงาน แผนปฏิบัติการที่องค์กรกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## 4.2 โครงสร้าง (Structure)

### 4.2.1 ความหมายของโครงสร้าง

อุทัย หิรัญโต (2525: 54) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นการจัดระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกัน การจัดระเบียบหมายถึงการจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ต่อกัน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบว่าใครมีหน้าที่อะไร รับผิดชอบมากน้อยแค่ไหนและต่อใคร

สุนันทา เล่าหั่นนันทน์ (2531: 37) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นแผนผังการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครรายงานต่อใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 27) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบของระดับการบริหารระดับต่าง ๆ และของหน้าที่งานด้านต่าง ๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดไว้อย่างดี เพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์ (2537: 110) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า หมายถึงรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

สมยศ นาวิการ (2538: 125) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า หมายถึงการรวมกลุ่มกิจกรรมและการกระจายอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 294) ได้กล่าวถึงโครงสร้างว่า จะต้องมีการมีโครงสร้างเพื่อรองรับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้และโครงสร้างจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ด้วย

โชเคอร์เบค (Schoderbek 1971: 42) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุมีผลของหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วโครงสร้างจะอยู่ในรูปของระบบและรูปแบบ

เดสเลอร์ (Dessler 1977: 105-106) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า คือแผนผังซึ่งบอกตำแหน่งของผู้จัดการต่าง ๆ และความหมายของการเชื่อมโยงนั้นแสดงให้เห็นว่าใครต้องขึ้นตรงต่อใคร และใครอยู่แผนกใด โดยที่จะบอกถึงการติดต่อสื่อสารในองค์การ แสดงถึงสายการบังคับบัญชาจากบนสู่ล่างจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานของเขาทำอะไร และงานนั้นมีความสัมพันธ์กับองค์การ

สโตนเนอร์ และเวนเคิล (Stoner and Wankel 1986: 243) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นการบริหารจัดการและความสัมพันธ์กันภายในแต่ละส่วนที่ถาวรแสดงถึงส่วนของงาน ความแตกต่างของหน้าที่หรือการกระทำที่เชื่อมโยงกัน รวมทั้งแสดงถึงระดับของความเฉพาะของงานสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และการรายงานถึงความสัมพันธ์กัน

ออร์แกน และเบทแมน (Organ and Bateman 1986: 607-608) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า คือรูปแบบ ระบบการจัดการ ของการปฏิบัติงานและการประพฤติกการกระทำต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยองค์การและความสัมพันธ์ภายในของการปฏิบัติการเหล่านี้ถึง คนกลุ่มอื่น

เมเยอร์ และกิลแลมส์ (Meyer and Gillams 1988: 234) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็นรูปแบบที่กำหนดขึ้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือ ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ โครงสร้างเป็นระบบสังคมที่ไม่สามารถมองเห็นเหมือนกับสิ่งมีชีวิต หรือเครื่องจักรกลแต่สามารถแสดงให้เห็นได้จากการปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การ

โรบบิน (Robbins 1990: 5) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ คือการกำหนดว่างานนั้นจะถูกจัดสรรกันอย่างไร ใครรายงานต่อใคร โครงสร้างการประสานงานแบบเป็นทางการและรูปแบบของกิจกรรมที่ทำระหว่างกัน

กอร์ดอน (Gordon 1991: 510) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างว่า เป็น ลายเส้นโครงร่างของงานและการรายงานความสัมพันธ์ในองค์การ หน้าที่หลักขององค์การจะมีอิทธิพลและประสานกันกับพฤติกรรมของงานของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุป โครงสร้าง หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์การ ในหน่วยงานย่อยว่าใครรายงานต่อใคร สายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการตัดสินใจ

### 5.2.2 การจัดองค์การ

ธนชัย ขมจินดา (2543: 34-52) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานของการจัดองค์การ และรูปแบบโครงสร้างองค์การเพื่อการผลิตและปฏิบัติการ ไว้ดังนี้

การดำเนินงานใด ๆ ในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานในลักษณะ และรูปแบบขององค์การมากกว่าจะเป็นการดำเนินงานกันเองโดยลำพัง รูปแบบขององค์การจึงเป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ ดังนั้น องค์การ จึงหมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่ได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อประสานความพยายามหรือประสานกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 ขึ้นไป โดยการแบ่งงานกันทำ และแบ่งแยกอำนาจหน้าที่เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน

การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการในลักษณะที่เอื้อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างงาน คน เครื่องจักร อุปกรณ์และทรัพยากรขององค์การ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือ การจัดองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดหรือออกแบบโครงสร้างขององค์การเพื่อแสดงความสัมพันธ์ภายในของงาน อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคล รวมทั้งแสดงถึงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการใช้ทรัพยากรขององค์การ โครงสร้างขององค์การ จะมีระดับความซับซ้อนมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์การ หรือถ้าองค์การมีวัตถุประสงค์และหรือพันธกิจที่หลากหลายเป็นจำนวนมาก โครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์การก็จะมีระดับความซับซ้อนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีขอบเขตครอบคลุมแบบแคบ โครงสร้างขององค์การนั้นก็จะมีระดับความซับซ้อนน้อยลง และถ้านำเรื่องวัตถุประสงค์กับระยะเวลาเกี่ยวข้องกับองค์การที่มีวัตถุประสงค์ในระยะยาวกับองค์การที่มีวัตถุประสงค์ในระยะสั้น จะมีโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์การที่แตกต่างกันไป ดังนั้น โครงสร้างองค์การหนึ่งจะได้รับการออกแบบไว้เพื่อเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ เท่านั้น จะไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่เปลี่ยนไปได้

(1) หลักการในการจัดองค์การ มีหลักการที่สำคัญดังนี้

ก. การเน้นที่จุดสำคัญ (Exception Principles)

ข. ช่วงการควบคุม (Span of Control)

ค. เอกภาพในการบริหารงานหรือในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

ง. หลักการสเกลาร์ (Scalar Principles)

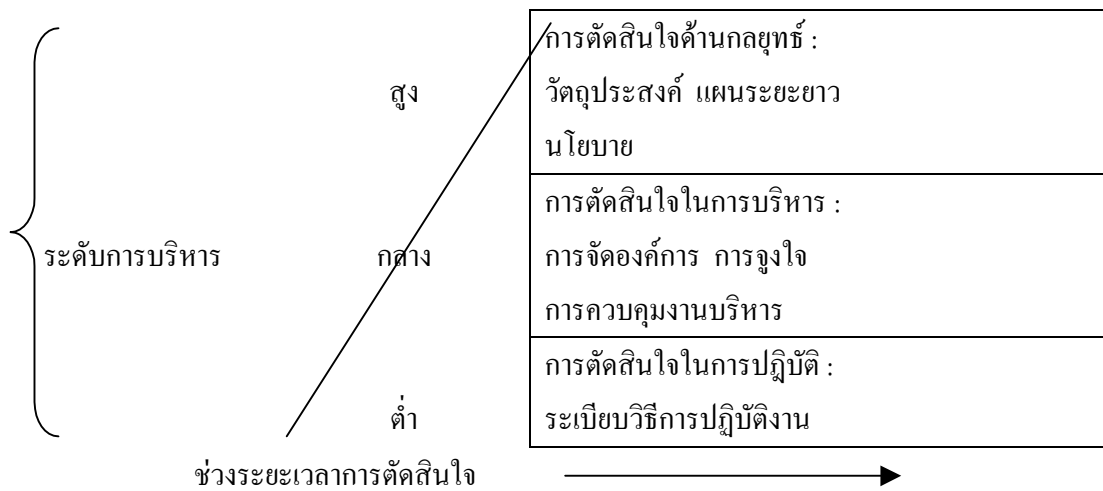
จ. การแบ่งแผนกงาน (Departmentation)

ฉ. การกระจายอำนาจ (Decentralization)

ก. การเน้นที่จุดสำคัญ (Exception Principles) หลักการนี้เน้นว่า ผู้

บริหารระดับสูง มีเวลาและสมรรถภาพส่วนบุคคลจำกัด จึงควรละเว้นการตัดสินใจปัญหาที่เป็น

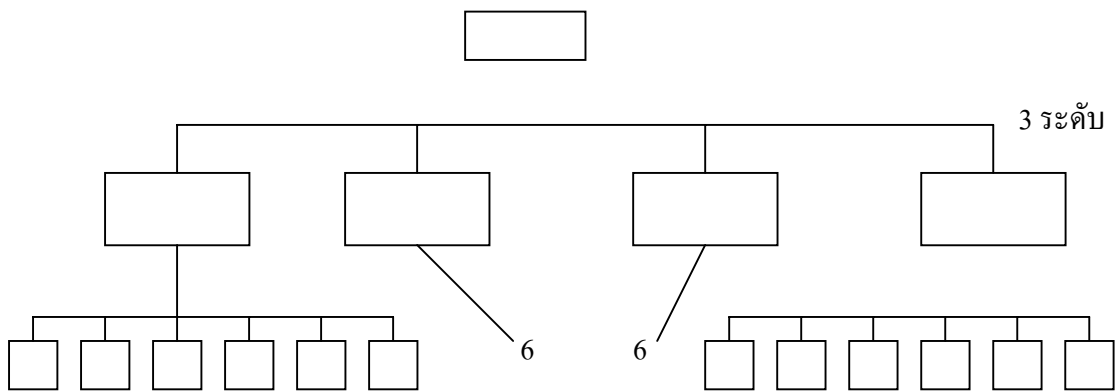
ลักษณะปัญหาประจำวัน และปล่อยให้เป็นเรื่องตัดสินใจของผู้บริหารระดับล่าง แต่ในกรณีที่ เป็นปัญหาที่สำคัญซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ ผู้บริหารระดับสูงความต้องเข้ามา มีบทบาทในการตัดสินใจ การที่ผู้บริหารระดับสูงมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับที่ต่ำกว่า และให้ความสนใจเฉพาะจุดที่สำคัญ ๆ เท่านั้น จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาให้กับเรื่องสำคัญอื่น ๆ ขององค์กร เช่น เรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย เป็นต้น ซึ่งหลักการนี้สามารถนำมาใช้ได้กับทุกองค์กร ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ช่วงเวลาการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับ

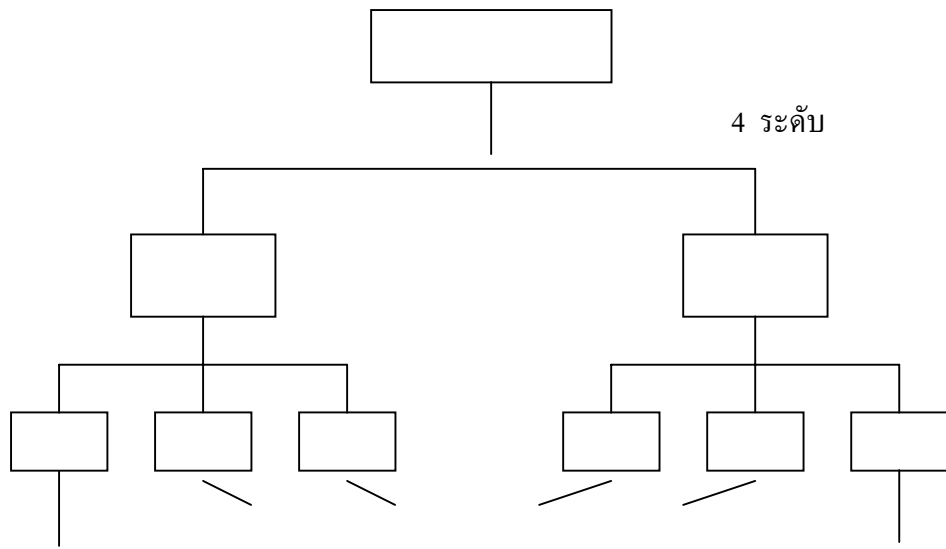
ข. ช่วงการควบคุม (Span of Control) หมายถึง จำนวน หรือขนาดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หัวหน้าฝ่ายบัญชี มีผู้ใต้บังคับบัญชา 3 คน ที่อยู่ภายใต้การสั่งการของตน แสดงว่าช่วงการควบคุมของหัวหน้าฝ่ายบัญชีมี 3 คน ช่วงการควบคุมจะมีทั้งช่วงการควบคุมที่กว้างคือ ผู้บังคับบัญชามี ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน และช่วงการควบคุมที่แคบ คือ ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนมีผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงไม่กี่คน ในปัญหาที่ว่าองค์กรควรมีช่วงการควบคุมขนาดใดนั้น มีการค้นคว้าของ V.A Graicunas พบว่า ช่วงการบังคับบัญชาควรมีไม่เกิน 5 คน และมีได้อย่างมากไม่เกิน 6 คน

ผลที่ตามมาจากการกำหนดขนาดการควบคุม มิให้ผู้บังคับบัญชามีผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป คือ องค์กรต้องเพิ่มระดับการจัดการขึ้น ต้องมีการแบ่งคนให้ขึ้นกับหัวหน้ามากกว่า 1 คนขึ้นไป ทำให้จำนวนผู้บริหารระดับสูงมีจำนวนเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างองค์กรโดยรวมถูกรบกวนด้วยภาพที่ 2.7 และ 2.8 ตามลำดับ



ภาพที่ 2.7 แสดงโครงสร้างแบบราบ

จากภาพที่ 2.7 โครงสร้างนี้มีระดับผู้บริหาร 5 คน โดยมีผู้บริหารสูงสุด 1 คน ผู้จัดการ 4 คน และมีระดับปฏิบัติอีก 24 คน โดยผู้จัดการแต่ละคนมีผู้ใต้บังคับบัญชา 6 คน แต่ถ้าพบว่าการประสานงานระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีอุปสรรค มีความล่าช้า มีความซ้ำซ้อนเกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องลดช่วงการควบคุมเหลือ 4 คน ผู้บริหารสูงสุดมี 2 ทางเลือก ทางเลือกแรกคือผู้บริหารสูงสุดต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้จัดการทั้งหมด 6 คน ทางเลือกที่ 2 คือ เพิ่มระดับอำนาจหน้าที่อีกระดับหนึ่ง ตามภาพที่ 2.8 ซึ่งจะให้มีโครงสร้างแบบสูง

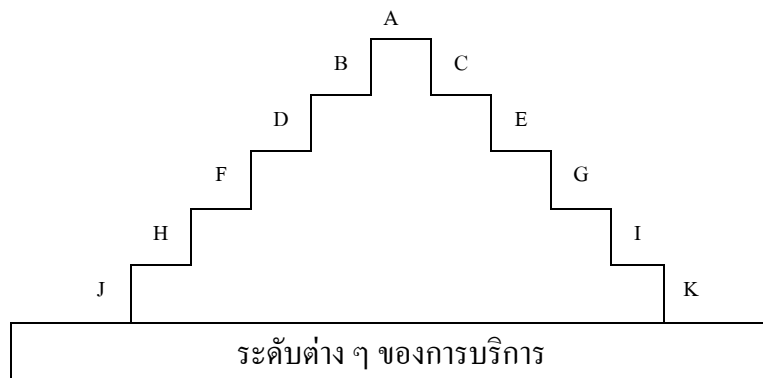




ภาพที่ 2.8 แสดงโครงสร้างแบบสูง

ค. เอกภาพในการบริหารงานหรือในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ตามหลักการในการบังคับบัญชาระบุไว้ว่า สมาชิกขององค์การผู้หนึ่งผู้ใดไม่ควร รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเกินกว่า 1 คน ในการทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ในหน้าที่หนึ่งที่ต้องปฏิบัตินั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรรับคำสั่งจากผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คนในเวลาเดียวกัน หลักการนี้ใช้ได้ดีกับโครงสร้างองค์การแบบสายงานหลัก (pure line organization) อย่างไรก็ตาม หลักการเกี่ยวกับเอกภาพในการบังคับบัญชานี้เมื่อนำมาใช้กับโครงสร้างองค์การแบบที่มีสายงานที่ปรึกษา และโครงสร้างแบบเน้นหน้าที่ กลับพบปัญหา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาอาจต้องรับคำสั่งจากบุคคลที่อยู่นอกเหนือจากสายงานหลัก เช่น ได้รับคำสั่งจากสายงานที่ปรึกษาเกิดความสับสน เพราะฉะนั้นในระดับบริหารควรให้ความระมัดระวังในเรื่องนี้เป็นพิเศษ กล่าวโดยสรุป การใช้หลักเอกภาพในการบังคับบัญชาในการออกแบบโครงสร้างองค์การควรใช้เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ไม่ควรเคร่งครัดในทางปฏิบัติว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นไม่ได้

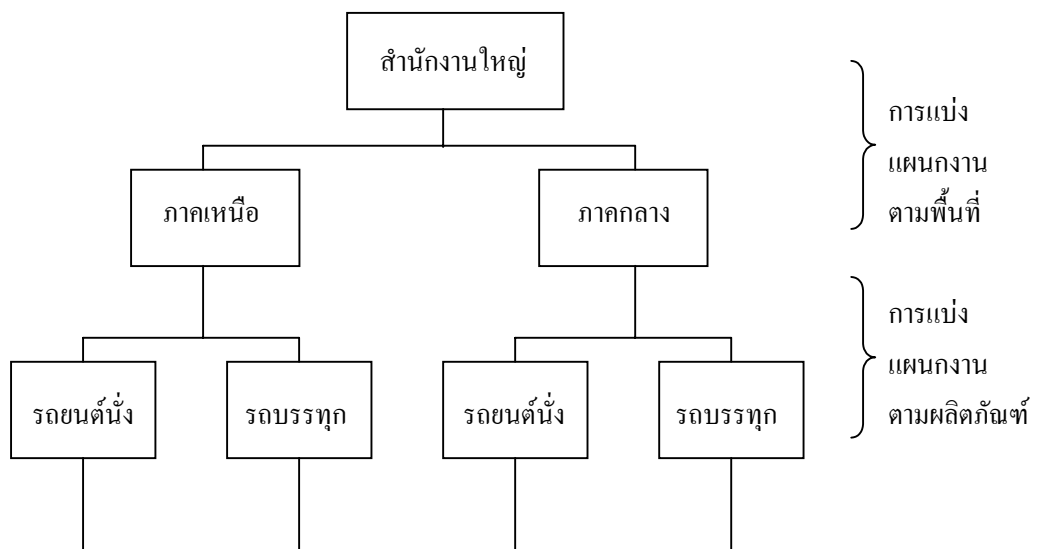
ง. หลักการสเกลาร์ (Scalar Principles) มีอยู่ว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะได้รับการกำหนดไว้ชัดเจน และแบ่งลดหลั่นกันลงมาจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า



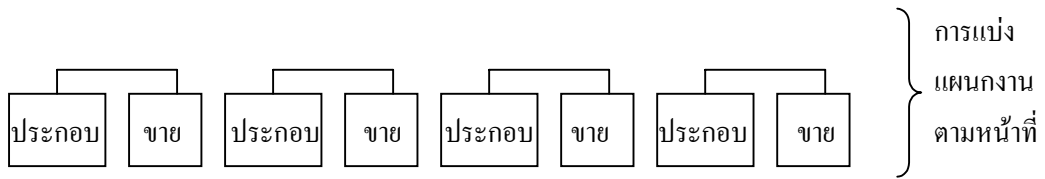
ภาพที่ 2.9 การกำหนดอำนาจหน้าที่ตามหลักสกาลาร์

จากภาพที่ 2.9 กำหนดให้ A เป็นผู้บริหารสูงสุด และมี J และ K เป็นพนักงานระดับล่างสุด การติดต่อสื่อสารระหว่าง J กับ A จะเกิดขึ้นได้ต้องผ่านการสื่อสารในระดับต่าง ๆ ก่อน คือ H, F, D และ B ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ล่าช้า ต้องผ่านหลายขั้นตอน แต่ถ้า A ต้องการให้ F รายงานโดยตรงเพื่อความรวดเร็ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาการข้ามขั้นตอนและปัญหาการประสานงานที่ขาดประสิทธิภาพระหว่างระดับต่าง ๆ ดังนั้นในกรณีที่ต้องการให้มีการลัดขั้นตอนจำเป็นต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนว่าสามารถกระทำได้ในกรณีใดบ้าง

จ. การแบ่งแผนกงาน (Departmentation) หลักการการแบ่งแผนกงานมีอยู่ว่างานต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การจะได้รับการจัดแบ่งและรวมกลุ่มในลักษณะที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสะดวกในการปฏิบัติและการประสานงานงานกิจกรรมต่าง ๆ และงานต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดรวมกลุ่มไว้ด้วยกัน เรียกว่า แผนกงาน โดยจะมีการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหรือเป็นผู้บังคับบัญชาของแผนกงานนี้ หลักพื้นฐานของการแบ่งแผนกงานแยกได้ตามหน้าที่ กระบวนการ เขตพื้นที่ ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า ซึ่งสามารถเข้าใจได้จากภาพที่ 2.10







ภาพที่ 2.10 แสดงการแบ่งแผนงานโดยใช้หลักที่ต่างกันในแต่ละระดับการบริหาร

จ. การกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ คือ การกระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ควรมีการกระจายไปสู่ระดับบริหารที่ต่ำกว่าในองค์กร การกระจายอำนาจในองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยคือ ทักษะความสามารถของผู้บริหารระดับต่ำ และข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ ณ จุดตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงสุดต้องพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารระดับต่ำและพยายามจัดข้อมูลให้เพียงพอเพื่อให้ผู้บริหารระดับต่ำสามารถตัดสินใจ ณ จุดต่าง ๆ ที่กระจายอำนาจลงไปได้ การกระจายอำนาจมีประโยชน์ต่อองค์กรในแง่ที่ช่วงลดภาระงานของผู้บริหารระดับสูง ทำให้เขามีเวลาไปบริหารงานอื่นที่สำคัญกว่าได้ การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นการพัฒนาศักยภาพการบริหาร เพราะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่ำรู้จักการพิจารณาและตัดสินใจอย่างรอบคอบ อีกทั้งยังเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

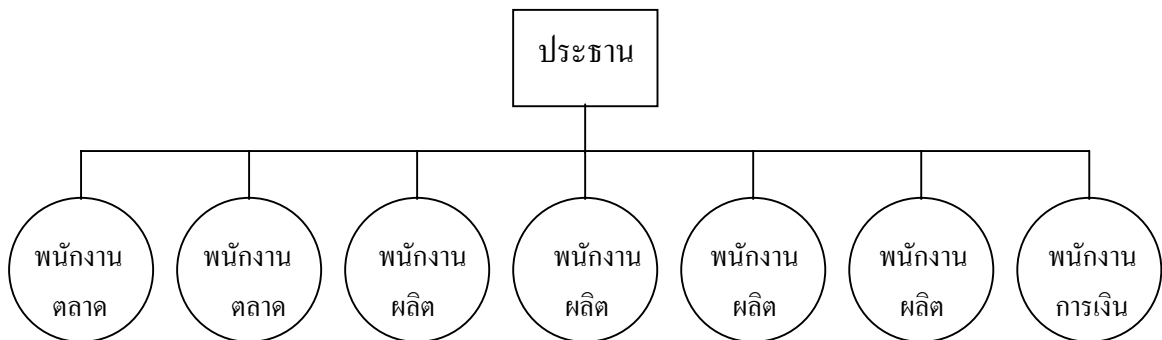
## (2) รูปแบบโครงสร้างองค์การเพื่อการผลิตและปฏิบัติงาน มีดังนี้

ภายในโครงสร้างองค์การ จะประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ 2 ลักษณะ คือ อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาวะแวดล้อมขององค์การ ถ้าความสัมพันธ์ในทั้งสองลักษณะนี้ถูกกำหนดไว้แบบหนึ่งก็จะได้โครงสร้างแบบหนึ่ง ถ้าถูกกำหนดไว้แตกต่างกันอีกแบบหนึ่งก็จะได้โครงสร้างที่แตกต่างกันออกไป โครงสร้างขององค์การมีด้วยกัน 5 รูปแบบ คือ

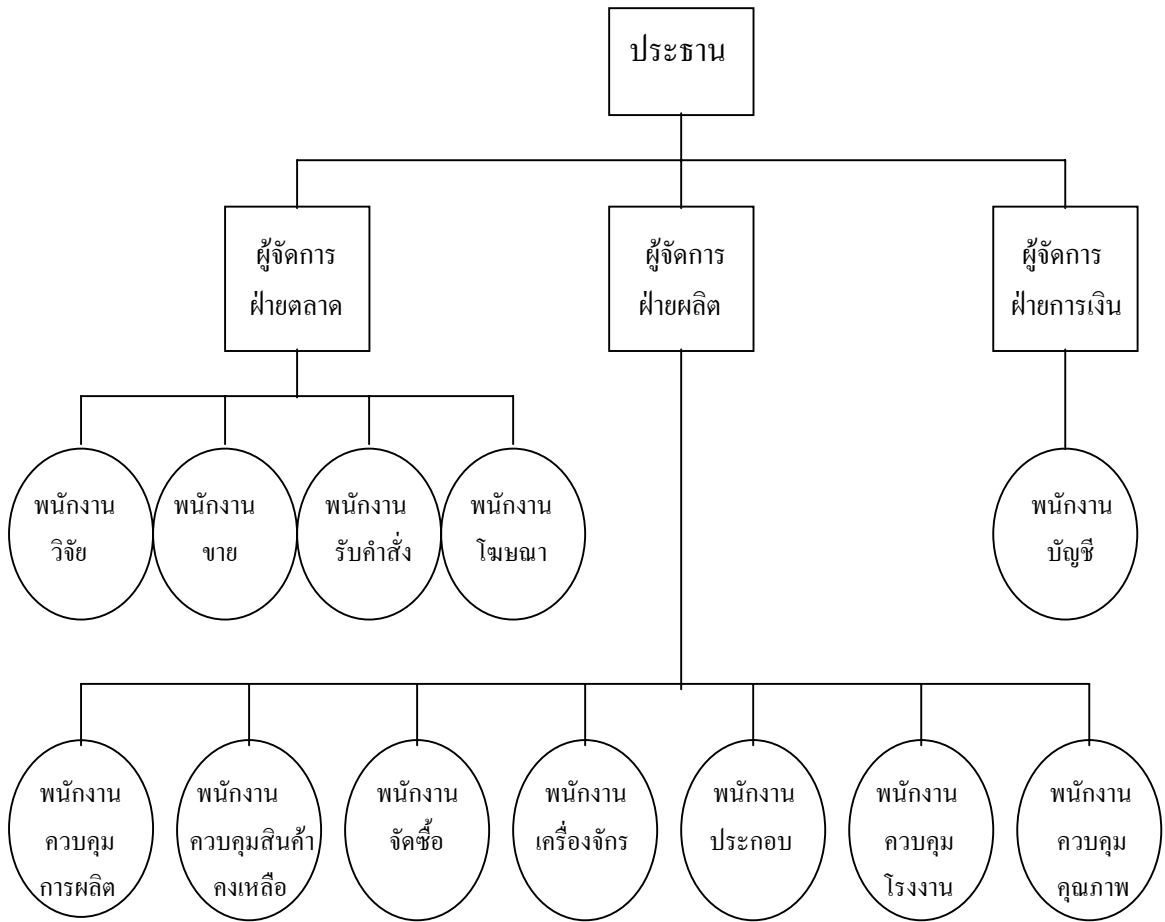
- ก. โครงสร้างสายงานหลัก (Line Structure)
- ข. โครงสร้างสายงานหน้าที่ (Functionalized Structure)
- ค. โครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff Structure)
- ง. โครงสร้างรูปคณะกรรมการ (Committee Structure)
- จ. โครงสร้างรูปโครงการ (Project Structure)

## ก. โครงสร้างสายงานหลัก (Line Structure)

โครงสร้างสายงานหลักเป็นโครงสร้างในรูปแบบที่ง่ายที่สุดและนิยมใช้กันมากในองค์กรขนาดเล็ก ในโครงสร้างนี้อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาจะถูกกำหนดไว้เด่นชัดตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงต่ำสุด แต่ละตำแหน่งในโครงสร้างองค์การจะมีอำนาจหน้าที่ในลักษณะรวม ๆ เหนือตำแหน่งที่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา แสดงดังภาพที่ 2.11 และ 2.12



ภาพที่ 2.11 แสดงโครงสร้างสายงานหลัก 2 ระดับ

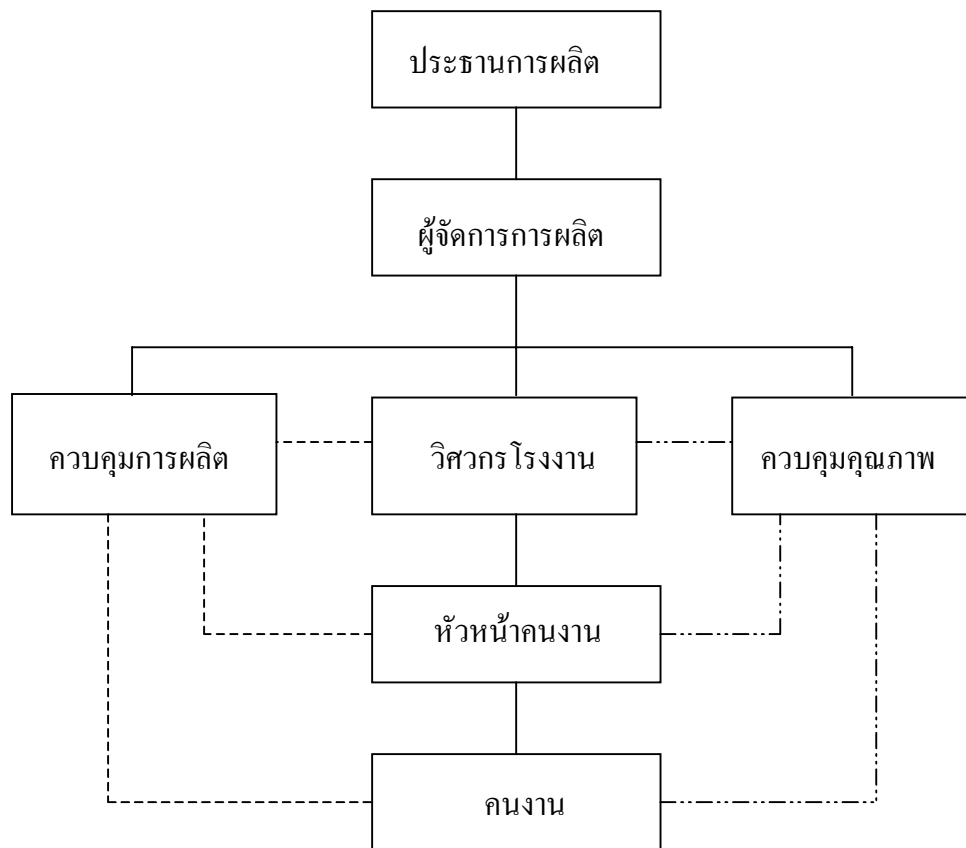


ภาพที่ 2.12 แสดงโครงสร้างสายงานหลัก 3 ระดับ

จากภาพที่ 2.11 สายการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 2 ระดับ ประธาน ซึ่งอยู่ในระดับบริหารมีอำนาจหน้าที่ที่มีขอบเขตกว้างมากคือ ทำหน้าที่การวางแผนและการควบคุมให้ดำเนินงานตามแผน ทั้งทางด้านที่เกี่ยวกับการตลาด การผลิต และการเงินแต่ผู้เดียว โดยมีพนักงานด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติ รายงานโดยตรงต่อประธาน ลักษณะโครงสร้างแบบนี้พบมากในลักษณะการประกอบการประเภทเจ้าของคนเดียวที่มีขนาดเล็ก ในภาพที่ 2.12 การเพิ่มระดับบริหารขึ้นอีกระดับหนึ่งเพื่อเข้ามาช่วยงานของประธานเมื่อกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น แต่โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ยังคงไม่เปลี่ยนแปลง ผู้จัดการฝ่ายการผลิตมีอำนาจหน้าที่ในขอบเขตกว้าง ๆ เกี่ยวกับด้านการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาบุคลากร การดำเนินงานต่าง ๆ ของฝ่ายการผลิตและเรื่องอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากประธาน พนักงานระดับปฏิบัติจะรายงานโดยตรงต่อผู้จัดการ และผู้จัดการทั้ง 3 คน รายงานต่อประธาน การแบ่งหน้าที่งานในโครงสร้างสายงานหลักนี้จะแบ่งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

ข. โครงสร้างสายงานหน้าที่ (Functionalized Structure)

โครงสร้างสายงานหน้าที่เกิดขึ้นเมื่อโครงสร้างสายงานหลักไม่สามารถที่จะทำหน้าที่เฉพาะบางลักษณะได้ จึงได้มีการแบ่งหน้าที่หลัก ๆ ขององค์กรแยกออกไป การแบ่งหน้าที่หลักในโครงสร้างสายงานหน้าที่นี้จะแบ่งออกทางด้านข้าง ไม่ใช่จากบนลงล่าง เหมือนเช่นโครงสร้างสายงานหลัก โดยกำหนดเป็นหน้าที่เฉพาะขึ้นมาใหม่และกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่จะให้ดำเนินการไว้โดยเฉพาะ หน้าที่เฉพาะที่กำหนดขึ้นนี้ได้แก่ ด้านการวางแผน หรือในทางการผลิต เช่น ด้านการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น ผู้ที่รับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะนี้ เป็นผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะในเรื่องนั้น ซึ่งสามารถที่จะสั่งให้สายงานหลักปฏิบัติตามคำสั่งภายใต้ อำนาจหน้าที่ที่องค์กรกำหนดให้ได้ ตัวอย่างของโครงสร้างสายงานหน้าที่ดังกล่าวที่ 2.13



- ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในลักษณะสายงานหลัก
- - - - - ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในลักษณะสายงานที่ปรึกษา
- ..... ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในลักษณะสายงานหน้าที่

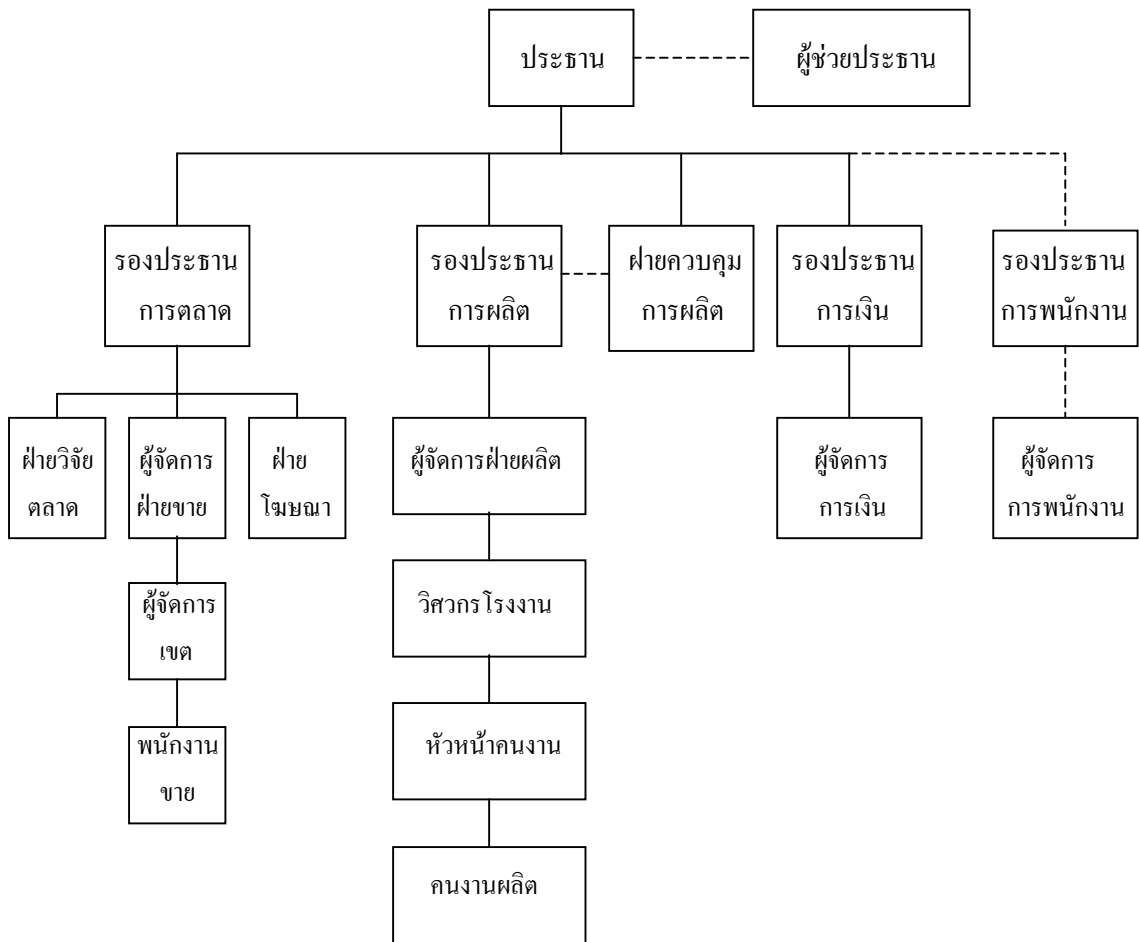
ภาพที่ 2.13 แสดงโครงสร้างสายงานหน้าที่

จากภาพที่ 2.13 จะเห็นได้ว่า ฝ่ายควบคุมคุณภาพทำหน้าที่ในการสั่งการสายงานหลักได้ด้วย แม้ว่าโดยทั่ว ๆ ไป แล้วฝ่ายนี้จะทำหน้าที่เป็นเพียงสายงานที่ปรึกษาเท่านั้น ดังนั้น สายการบังคับบัญชาของสายหลักจึงถูกแยกออกไป ซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่อผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลักเพราะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา 2 คนในเวลาเดียวกัน โครงสร้างลักษณะนี้ในปัจจุบันไม่นิยมใช้กันแต่เมื่อมีการนำมาใช้ก็จะมีการใช้ความระมัดระวังกันเป็นพิเศษ

ค. โครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff Structure)

ในโครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษานี้จะมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษารวมอยู่ด้วยกัน การแบ่งหน้าที่หลักขององค์กรจะใช้วิธีแบ่งย่อย ทั้งจากบนลงล่างและการแบ่งออกทางด้านข้าง สายงานหลักมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ แต่สายงานที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่เป็นเพียงให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะเท่านั้น โครงสร้างลักษณะสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาเกิดขึ้นจากความต้องการมีผู้ชำนาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วยบุคลากรในสายงานหลัก เนื่องจากกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น งานและปัญหามีมากขึ้น บุคลากรในสายงานหลักไม่สามารถจะแก้ปัญหาที่เพิ่มมากขึ้นได้ การกำหนดสายงานที่ปรึกษาอาจกำหนดได้เป็น 2 ลักษณะคือ ที่ปรึกษาทั่วไป (general staff) และที่ปรึกษาเฉพาะด้าน (specialized staff)

ที่ปรึกษาทั่วไป จะถูกกำหนดให้ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือผู้บริหารในสายงานหลักในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนมากผู้ที่ทำหน้าที่นี้จะมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ และการกำหนดตำแหน่งจะกำหนดไว้ในระดับการบริหารสูง ๆ ขององค์กร สำหรับที่ปรึกษาเฉพาะด้านจะถูกกำหนดให้ทำหน้าที่ด้านการให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะในปัญหาเฉพาะด้าน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นพิเศษ การกำหนดตำแหน่งของที่ปรึกษาเฉพาะด้านนี้อาจกำหนดได้ในระดับบริหารต่าง ๆ ขององค์กร ตัวอย่างโครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาดังภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 โครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

จากภาพที่ 2.14 จะเห็นได้ว่า ผู้ช่วยประธานทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาประธานในการทำหน้าที่ วางแผน ควบคุม และประสานงานการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการแต่อย่างใด ผู้ช่วยประธานนี้จะทำหน้าที่เรียกว่าที่ปรึกษาทั่วไป สำหรับรองประธานการพนักงานจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะในปัญหาเฉพาะเกี่ยวกับการพนักงานต่อประธานและรองประธานฝ่ายต่าง ๆ และเช่นเดียวกัน ฝ่ายควบคุมการผลิตที่ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและเสนอแนะต่อผู้จัดการการผลิตในเรื่องเฉพาะด้านการควบคุมการผลิต รองประธานการพนักงาน และฝ่ายควบคุมการผลิตนี้ ทำหน้าที่เรียกว่าที่ปรึกษาเฉพาะด้าน และไม่มีอำนาจในการสั่งการบุคลากรในสายงานหลักแต่อย่างใด

### ง. โครงสร้างรูปคณะกรรมการ (Committee Structure)

โครงสร้างในรูปคณะกรรมการนี้เป็นผลมาจากความจำเป็นในการใช้ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านในหลาย ๆ ด้าน เพื่อแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน โดยคณะกรรมการนี้จะประกอบด้วยกลุ่มบุคคลภายในองค์กรเองหรือเป็นบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีความสามารถจะถูกแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยเฉพาะหรืออาจได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ เพียงแต่ให้คำปรึกษาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะบางประการแก่องค์กรเท่านั้น คณะกรรมการอาจมีลักษณะดังต่อไปนี้

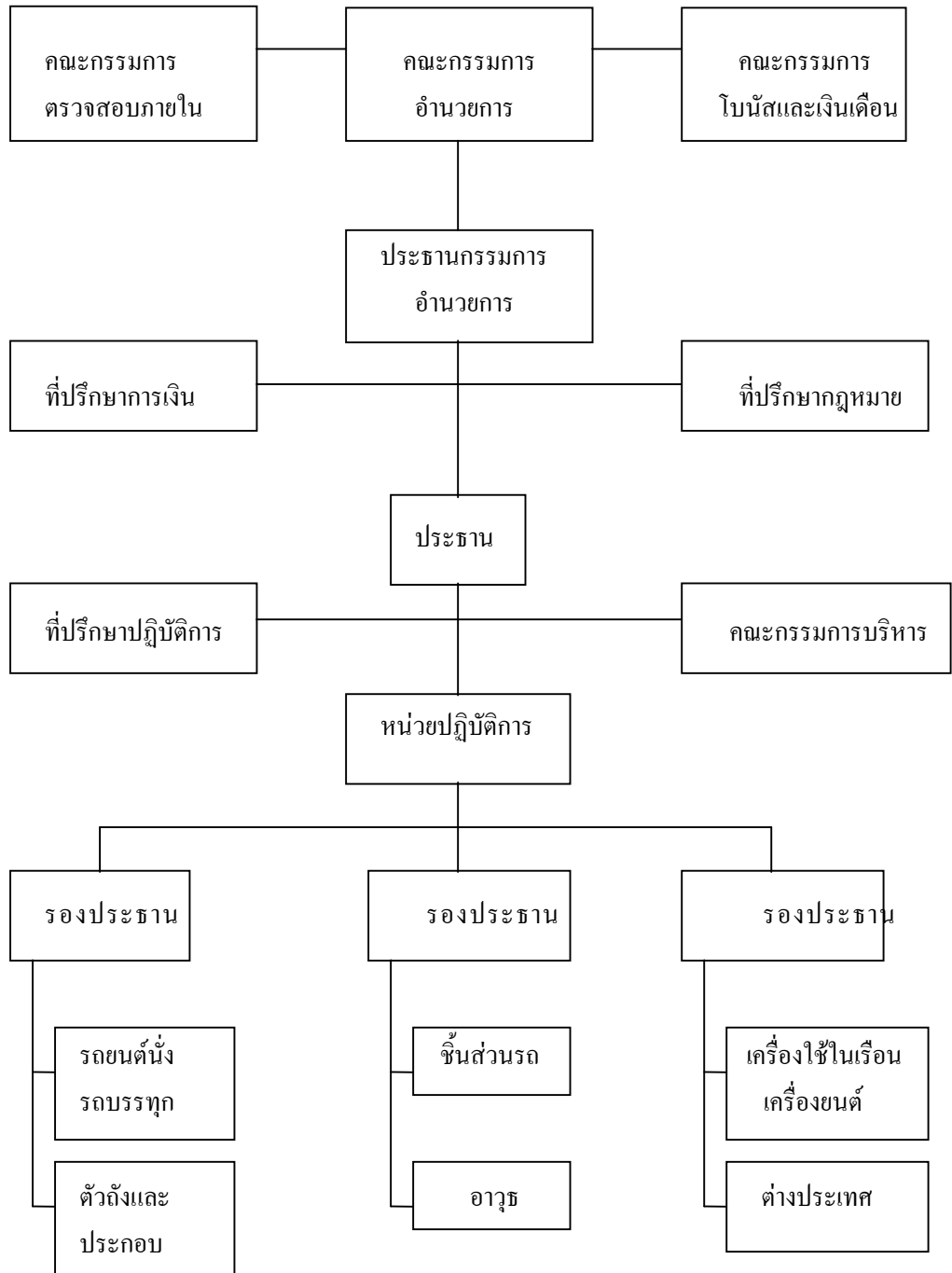
ก) คณะกรรมการสายปฏิบัติงาน หรือคณะกรรมการที่ปรึกษา (Line or Staff Committees) คณะกรรมการสายงานหลัก จะมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจเป็นไปตามสายงานหลัก ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานตามการตัดสินใจนั้นได้ ส่วนคณะกรรมการที่ปรึกษาจะตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่เพียงแต่ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา หรือวางแผนเท่านั้น

ข) คณะกรรมการที่เป็นทางการ หรือคณะกรรมการที่ไม่เป็นทางการ (Formal or Informal Committees) คณะกรรมการอย่างเป็นทางการ มีอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนและเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร ส่วนคณะกรรมการอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการรวมบุคคลที่มีความรู้ความสามารถขึ้นมากลุ่มหนึ่งเพื่อเสนอแนะ และหาวิธีแก้ปัญหาบางประการที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ คณะกรรมการรูปแบบนี้จะไม่ได้กำหนดไว้ในโครงสร้างขององค์กร

ค) คณะกรรมการถาวร หรือคณะกรรมการชั่วคราว (Standing or Ad-hoc Committees) คณะกรรมการถาวรมีลักษณะเหมือนคณะกรรมการที่เป็นทางการ คือแม้ว่าคณะกรรมการชุดดังกล่าวจะแก้ปัญหาได้เรียบร้อยแล้ว ก็ยังคงสภาพความเป็นคณะกรรมการขององค์กรเช่นเดิม ในขณะที่คณะกรรมการชั่วคราว จะถูกแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะของ องค์กร และจะสิ้นสุดสภาพการเป็นคณะกรรมการเมื่อปัญหานั้นได้รับการแก้ไขเสร็จแล้ว

ค) คณะกรรมการประสานงาน (Coordination Committees) มีหน้าที่ประสานงานระหว่างหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ บุคคลที่อยู่ในคณะกรรมการประสานงานจะมาจากตัวแทนของฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ มาประชุมกันเพื่อร่วมกันชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้น และร่วมกันแก้ไข ซึ่งทำให้การประสานงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

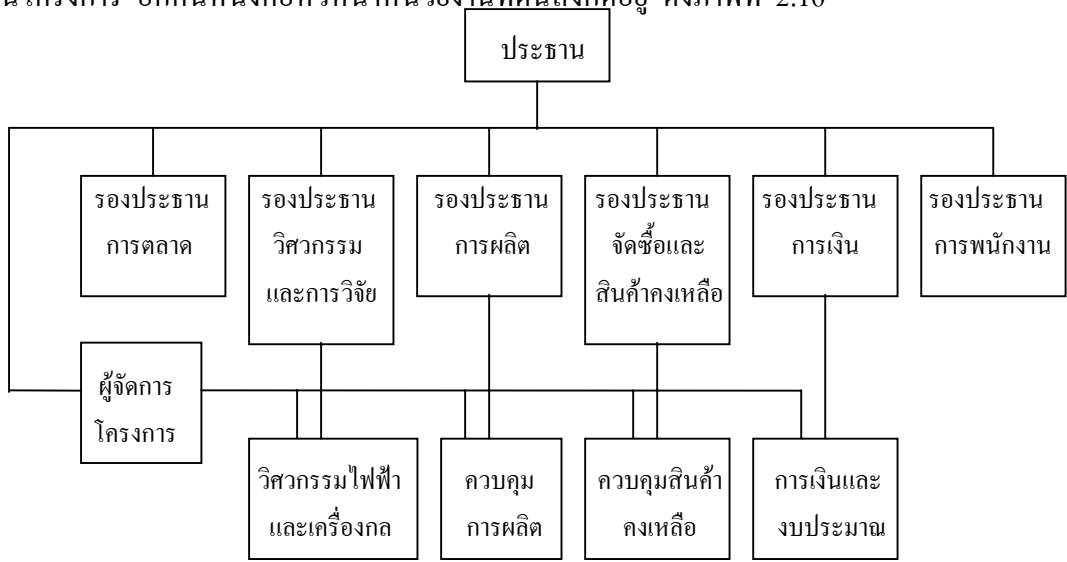
จ) คณะกรรมการอื่น ๆ ได้แก่ คณะกรรมการการเงินหรืองบประมาณ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการวางแผน คณะกรรมการนโยบาย คณะกรรมการเงินเดือนและค่าจ้าง คณะกรรมการตุลาการ และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นต้น ตัวอย่างโครงสร้างรูปคณะกรรมการปรากฏดังภาพที่ 2.15



ภาพที่ 2.15 โครงสร้างรูปคณะกรรมการ



จ. โครงสร้างรูปโครงการ (Project Structure) หรือโครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Martix Organization) โครงสร้างรูปโครงการเป็นโครงสร้างซึ่งเน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากร วัสดุอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นการเฉพาะ โครงสร้างลักษณะนี้ ใช้กันมาในองค์กรซึ่งมีขั้นตอนในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อนยุ่งยาก เช่น องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตอาวุธและยานอวกาศ ฯลฯ โครงสร้างรูปโครงการซึ่งใช้กันอยู่โดยทั่วไป นั้นอยู่ในรูปของโครงสร้างแบบเมตริกซ์ ซึ่งจะมีการเน้นความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ในแนวดิ่งนั้นเป็นความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามหน้าที่ (Functional Department) ส่วนแนวนอนเป็นความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงานโครงการ (Project Team) โดยหน่วยงานตาม หน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน และ ทีมงานโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในความสำเร็จของโครงการ วิธีการ ก็คือ ทีมงานโครงการซึ่งมีผู้จัดการโครงการเป็นหัวหน้าและมีสมาชิกของทีมงานโครงการซึ่งเป็นตัวแทนหน่วยงานมาจาก หน่วยงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร จะมีอำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ตามสายงานหลักเกี่ยวกับเรื่อง จะต้องทำอะไร (what) จะต้องทำเมื่อไร (when) จะต้องทำทำไม (why) และจะต้องใช้งบประมาณเท่าใด (how) ส่วนหน่วยงานตามหน้าที่ซึ่งมีรองประธานหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เป็นหัวหน้า จะมีอำนาจหน้าที่กับเรื่อง จะต้องทำอย่างไร (how) จะต้องทำที่ไหน (where) และใคร (who) เป็นผู้ทำงานนั้น ดังนั้นในโครงสร้างนี้สมาชิกของโครงการ ที่เป็นตัวแทนมาจากหน่วยงานตาม หน้าที่จะต้องรายงานขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชา 2 คนใน ขณะเดียวกัน คนหนึ่งคือผู้จัดการทีมงานโครงการ อีกคนหนึ่งคือหัวหน้าหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ ดังภาพที่ 2.16



ภาพที่ 2.16 โครงสร้างแบบเมตริกซ์

สรุปได้ว่า การจัดองค์การเป็นการกำหนดโครงสร้างองค์การที่เป็นพิธีการหรือเป็นทางการในลักษณะที่เอื้อให้ความสัมพันธ์ระหว่างคน เครื่องจักร และทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดสัมฤทธิ์ผล ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดองค์การก็คือ โครงสร้างองค์การในรูปของผังภูมิองค์กร ในการจัดองค์การจะต้องพิจารณาหลักการต่าง ๆ คือ หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการเน้นที่จุดสำคัญ หลักช่วงการบังคับบัญชา หลักสเกลาร์ หลักการแบ่งแผนงาน และหลักการกระจายอำนาจ

#### 4.3 ระบบ (Systems)

เพ็ญศรี สุโรจน์ (2529: 71) ได้ให้ความหมายว่า ระบบจะต้องมีวัตถุประสงค์ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 2 องค์ประกอบขึ้นไป องค์ประกอบหนึ่ง ๆ ต้องมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ ทุก ๆ องค์ประกอบจะต้องมีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สุปัญญา ไชยชาญ (2534: 113) กล่าวว่า ระบบ เป็นกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เข้าไปสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้จัดองค์การไว้แล้ว

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534: 146-149) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงการจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน โดยการนำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันมารวมกันเพื่อให้เกิดอำนาจในการบริหารงานและเป็นศูนย์อำนาจการให้งานทั้งหมดดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ประทุม รอดประเสริฐ (2535: 66) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงองค์ประกอบของสรรพสิ่งที่มีร่วมกันอย่างมีเอกภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบต่าง ๆ ปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนมีการประสานงาน และสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ขององค์ประกอบอื่น ๆ และเป็นการปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างมีรูปแบบและขั้นตอนเป็นการเฉพาะ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 88) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงส่วนต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำให้บางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ

ประโชค ชุมพล (2536: 190) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2538: 125) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติและกระแสน้ำข้อมูลประจำวันภายในองค์การ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของ ระบบ ว่าเป็นการวิเคราะห์ระบบงานขององค์การในทุก ๆ เรื่องทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่าย และถูกต้อง

ลีเวย์ และลอมบา (Levey and Loomba 1973: 58) ได้ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึง กลุ่มของส่วนต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมาย ร่วมกัน

แมคอินทอช (Mackintosh 1978: 1-2) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งความสัมพันธ์ในคุณสมบัติขององค์ประกอบเหล่านั้น ระบบต้องมีเป้าหมายเพื่อการดำเนินงาน

อัลวาเรส (Alvarez 1980: 7-9) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันนำมารวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้ อาจรวมกันโดยธรรมชาติหรือปรุงแต่งขึ้นก็ได้

แฮนสัน (Hanson 1983: 30) ได้ให้ความหมายของระบบ ว่าหมายถึง การจัดการของส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันภายใน และขึ้นอยู่กับส่วนประกอบของเป้าหมายและกล่าวว่ระบบเป็นส่วนประกอบที่ออกแบบขึ้นเพื่อจะอธิบายถึงวัตถุประสงค์เฉพาะตามแผนงาน

สแกนเลน และคีย์ (Scanlan and Keys 1983: 436) ได้ให้ความหมายของระบบ ว่าหมายถึงระเบียบวิธีปฏิบัติของรายงานกับกระบวนการปฏิบัติ

สรุป ระบบ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนการทำงานในทุกๆ เรื่อง ตามเป้าหมายที่วางไว้

#### 4.4 แบบการบริหาร (Styles)

ซงชัย สันติวงษ์ (2539: 69) กล่าวว่า สไตส์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงนั้น เป็นแบบเฉพาะตัวของผู้บริหารที่แสดงออกในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะประพฤติปฏิบัติ เพื่อมุ่งผลสำเร็จหรือการสามารถสร้างผลสำเร็จให้กับองค์การ

สุปัญญา ไชยชาญ (2534: 113) ได้ให้ความหมายแบบการบริหารหมายถึงรูปแบบ พฤติกรรมและแนวคิดของบุคคลากรในองค์การ

สมยศ นาวิก (2538: 125) ได้ให้ความหมายว่า แบบการบริหารหมายถึง แบบแผนทางพฤติกรรมของผู้บริหารอาวุโส

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของสไตส์ของผู้บริหาร ว่าจะต้องวิเคราะห์สไตส์การบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยเฉพาะของผู้บริหารระดับสูงว่าเป็นอย่างไร มุ่งมั่นในการทำงานแค่ไหน มีความสามารถในการจูงใจ และเป็นแบบอย่างในการทำงานได้ดีแค่ไหน สไตส์ต่าง ๆ เหล่านี้จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

พาสคาล และเอโทส (Pascale and Athos 1982: 125) ได้ให้ความหมายของสไตล์การบริหาร ว่าเป็นลักษณะซึ่งผู้บริหารประพฤติ หรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และรวมถึงวัฒนธรรมในการจัดองค์กรด้วย โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมผู้บริหารนั้น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงและทีมบริหารอาวุโส

สแกนเลน และคีย์ (Scanlan and Keys 1983: 436) ได้ให้ความหมายของสไตล์ การบริหาร ว่าหมายถึงคุณลักษณะซึ่งผู้บริหารประพฤติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กอร์ดอน และคนอื่น ๆ (Gordon, et al. 1990: 4-5) ได้ให้คำนิยามของแบบการบริหาร ว่าหมายถึง การกระทำซึ่งมีอิทธิพลทำให้พฤติกรรมของคนเปลี่ยนไปเช่น ภาวะผู้นำ

สรุป แบบการบริหาร หมายถึง สไตล์การบริหารจัดการของผู้บริหารและทีมงานประพฤติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 4.5 บุคลากร (Staff)

อุทัย สุตสุข (2533: 45) ได้ให้ความหมายของบุคลากรว่า หมายถึงการจัดหา เจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพให้เหมาะสมกับงาน การใช้ การบำรุงรักษา และการพัฒนาเจ้าหน้าที่

ประโชค ชุมพล (2536: 190) ได้ให้ความหมายของบุคลากรว่า หมายถึงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2538: 125) ได้ให้ความหมายของบุคลากรว่า หมายถึง คุณลักษณะทางประชากรของบุคคลภายในองค์กร เช่น หัวหน้างาน และผู้ประกอบการ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของทรัพยากรบุคคล ว่า เนื่องจากงานตามแผนกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องมีผู้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นั้น จึงต้องมีการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ถ้าพนักงานมีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวนั้นก็สำเร็จลงได้

สรุป บุคลากร หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

#### 4.6 ทักษะ (skills)

สุริย์พร เลิศวรกุล (2534: 9) ได้ให้ความหมายของ ทักษะบุคคล ว่าหมายถึง ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ในการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัตถุประสงค์ในการประเมินพฤติกรรมของตนเอง ประกอบด้วย 3 ด้านคือ (1) ทักษะการจูงใจ คือ การชักนำให้บุคคล หรือกลุ่มกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเต็มความสามารถและมีความเต็มใจ (2) ทักษะการสื่อความหมาย คือ การแสดงถึงลักษณะท่าทาง กิริยาการพูดที่แสดงออกถึงความหมายจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มตามจุดมุ่งหมายของตนอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ และ (3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น คือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือ การตัดสินใจ การช่วยเหลือผู้อื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมในบทบาทผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน

ประโชค ชุมพล (2536: 190) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะ เป็นความสามารถเดิมขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2538: 125) ได้ให้ความหมายของ ทักษะ ว่าหมายถึง สิ่งที่บุคคล และองค์กรกระทำได้ดี หรือความสามารถดีเด่นขององค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 517) ได้ให้ความหมายของ คำว่า ทักษะ ว่าหมายถึง ความชำนาญ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของทักษะ ว่า จะเป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่าองค์กรแห่งนี้เก่งหรือถนัดหรือเชี่ยวชาญในเรื่องใด

สรูป ทักษะ หมายถึง ความสามารถชำนาญหรือความเชี่ยวชาญหรือความสามารถดีเด่นขององค์กร

#### 4.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

อรุณ รักรธรรม (2525: 33) กล่าวถึงค่านิยมของสังคมไทยกับการพัฒนาองค์กรว่า ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกลึกซึ้งเป็นแนวปฏิบัติของตน โดยปกติแต่ละบุคคลมักจะมีค่านิยมในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพราะแต่ละบุคคลมีความรู้ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตาม บุคคลอาจมีค่านิยมในบางเรื่องตรงกันก็ได้ เรียกว่า ค่านิยมร่วม ส่วนมากมักจะเป็นในเรื่องศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอย่างเดียวกัน

วิเชียร รักการ (2529: 4) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง วัฒนธรรมที่กำหนด พฤติกรรมของสมาชิกของสังคมโดยส่วนรวม ค่านิยมเป็นระบบความชอบในการจัดรูปแบบของ พฤติกรรมมนุษย์ที่ฝังแน่นอยู่ในตัวคน และเป็นสิ่งที่คนเรายึดถือปฏิบัติต่อกันมา

สมยศ นาวิการ (2533: 31) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Super ordinate Goals) ที่มักจะไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวคิด รากฐาน ของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และเป็นทิศทางในอนาคตที่ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ ชีมชาบ ไปทั่วองค์กร ตัวอย่างของค่านิยมร่วม คือ “การบริการโดยทั่วไป” ของเอทีแอนด์ดี และ “การ บริการ ลูกค้า” ของไอบีเอ็ม เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 240) ให้ความหมายของ ค่านิยมร่วม ไว้ทำนองเดียวกับ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึงอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะชีมชาบไปทั่วในบรรดาพนักงานขององค์กรและหากพนักงาน หรือสมาชิกคนใดไม่อาจยอมรับได้ก็จะถูกกดดันโดยคนจากองค์กร และกล่าวว่าค่านิยมร่วมเป็น จุดมุ่งหมายที่อยู่เบื้องบน ซึ่งองค์กรและสมาชิกต้องอุทิศตัวไปสู่จุดนั้น

พาสกาล และเอโทส (Pascale and Athos อ้างใน ทองหล่อ เดชไทย 2539: 5) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมที่เป็นความหมายสำคัญทางจิตใจร่วมกันของบุคคลใน องค์กร

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของค่านิยมร่วม ว่าเป็นการ วิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมักสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยข้อนี้คือว่า มันสอดคล้อง สนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพียงใด

ธนชัย ชมจินดา (2545: 36) กล่าวว่า ปรัชญาหรือค่านิยมขององค์กรก็เพื่อให้ บุคลากรในองค์กรยึดถือไว้ในใจเมื่ออยู่ในเวลาปฏิบัติงาน ปรัชญาจะเป็นสิ่งกำหนดหรือเป็น กรอบกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลซึ่งองค์กรคาดหวัง

สรุป ค่านิยมร่วม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมขององค์กรที่กำหนด พฤติกรรมของสมาชิก และเป็นสิ่งที่คนเรายึดถือปฏิบัติต่อกันมา

## 5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบงานบริหารงานบุคคลของโรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ (1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงแรมชั้นพิเศษ ในเรื่องเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือก บุคลากร การพัฒนา การฝึกอบรม และการจ่ายผลตอบแทน (2) เปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานในระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของโรงแรม (3) ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคลของโรงแรมชั้นพิเศษ จำนวนทั้งสิ้น 6 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานแต่ละโรงแรมจะคล้ายคลึงกัน โดยใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ใกล้เคียงกัน อัตราเงินเดือนของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเข้าออกจากงานของพนักงานว่า มีผลต่อผลตอบแทนที่ได้รับ การเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของโรงแรม ปรากฏว่า กลุ่มผู้บริหารมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคลมากกว่ากลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

พงษ์เพ็ญ จันทนะ (2534) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรและระบบข้อมูลในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารองค์กรและระบบเอกสารในองค์กรที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้รองรับการขยายตัวขององค์กรได้ และเพื่อลดปริมาณเอกสารที่มีความซ้ำซ้อนกัน และจัดระบบการรายงานเพื่อผู้บริหารจะได้รับข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจ ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์เป็นโรงงานตัวอย่าง โดยศึกษาถึงสภาพทั่วไปของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ โครงสร้างองค์กร การบริหารงาน อำนาจหน้าที่ ทางเดินเอกสารและระบบการรายงาน จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรเดิมไม่สามารถรองรับการขยายตัวขององค์กรได้ การจัดกลุ่มงานยังไม่เหมาะสม มีการจัดทำเอกสารที่มีข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกัน และยังขาดข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การพัฒนาองค์กรและระบบข้อมูลในโรงงานตัวอย่างนี้ จะช่วยให้เกิดโครงสร้างองค์กรที่สามารถรองรับการขยายตัวในอนาคตได้ และช่วยให้เกิดระบบการสื่อสารและรายงาน ซึ่งช่วยให้ระบบการผลิตมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ธีรทัต คงจันทร์ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอกคอร์ด กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในเครือแอกคอร์ด ในเรื่องการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรมให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผลการศึกษา พบว่า (1)

สถานภาพส่วนตัวของพนักงาน พนักงานของโรงแรมในเครือแอคคอร์ กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุไม่เกิน 25 ปี ระดับการศึกษาระหว่างจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ตอนต้น-อนุปริญญา มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี และมีรายได้ ต่ำกว่า 10,000 บาท (2) ระดับความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม สำหรับผลการศึกษาแสดง ให้เห็นว่า กลุ่มพนักงานให้ความสำคัญในด้านของความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาบุคคลและ ฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีและกระบวนการฝึกอบรม และ ให้ความสำคัญกับความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรมน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาจากภาพรวมของ พนักงานทั้งหมด พบว่า กลุ่มพนักงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมด้าน ความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และ (3) การเปรียบเทียบ ระดับความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านเพศ ชาย และหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านเดียวคือ ด้านของ ความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม ปัจจัยด้านอายุ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านเดียว คือ ความเหมาะสมของ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ปัจจัยด้านการศึกษา มีการจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม มีความคิดเห็น แตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 4 ด้านคือ ด้านของความรู้ความเข้าใจในการ พัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม ความเหมาะสมของ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมและความเหมาะสมของวิธีและกระบวนการฝึกอบรม ปัจจัยด้าน ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 4 ด้านคือ ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมความเหมาะสมของ โครงการฝึกอบรมและความเหมาะสมของวิธีและกระบวนการฝึกอบรมสุดท้ายคือ ปัจจัยด้าน รายได้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน

จารุณี ดันเจริญ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ต่อคุณภาพการบริการของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 5 ดาวและโรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การระหว่างโรงแรมระดับ 5 ดาว และโรงแรมระดับ 4 ดาว และ (3) เพื่อศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพ การบริการในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 5 ดาว และโรงแรมระดับ 4 ดาว ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี กลุ่มตัวอย่าง



ของลูกค้ายในโรงแรมระดับ 5 ดาว มาจากทวีปยุโรปมากที่สุด และในโรงแรมระดับ 4 ดาว มาจากทวีปเอเชียมากที่สุด วัฒนธรรมองค์การของโรงแรมระดับ 5 ดาว ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนแต่มีแนวโน้มไปในรูปแบบสร้างสรรค์มากที่สุด ส่วนวัฒนธรรมองค์การของโรงแรมระดับ 4 ดาว มีลักษณะเป็นรูปแบบสร้างสรรค์ปนก้าวร้าว และมีแนวโน้มก่อนไปทางก้าวร้าวและไม่พบว่าวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 รูปแบบกระทบต่อคุณภาพการบริการ นอกจากนี้ยังพบว่า คุณภาพการบริการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้า และทั้งคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับการซื้อบริการซ้ำ

สมบัติ น้ำดอกไม้ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารงานสาธารณสุขมูลฐานของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานสาธารณสุขมูลฐานของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามแนวคิด 7-s ของแมคคินซี ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานสาธารณสุขมูลฐาน ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับแนวคิด 7-s ของแมคคินซี โดยภาพรวม อยู่ในระดับพอใช้ ในแต่ละด้านทั้ง 7 ด้านนั้น ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์ และด้านแบบการบริหาร อยู่ในระดับดี ด้านโครงสร้างอยู่ในระดับพอใช้ ด้านระบบ และด้านทักษะ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ปัญหาอุปสรรคที่พบมากที่สุดคือ ด้านระบบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานมากกว่า 5 เรื่อง ซึ่งแก้ไขโดยจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่สามารถทำได้จริง สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานสาธารณสุขมูลฐานนั้น พบว่า ส่วนมากเห็นด้วยอยู่ในระดับสูงเรียงตามลำดับคือ ด้านบุคลากร ด้านกลยุทธ์ ด้านค่านิยมร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านแบบการบริหาร ด้านระบบ และด้านทักษะ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารงานสาธารณสุขมูลฐานกับลักษณะประชากร พบว่า ไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานสาธารณสุขมูลฐาน ควรจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจส่งเสริมด้านบุคลากร โดยการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความสามารถ มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน และคิดค้นโครงการใหม่ ๆ รวมถึงการปลูกฝังและให้บุคลากรมีความรัก และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

ศิริลักษณ์ ศรีใส (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม กรณีศึกษา บริษัทคอมมิวนิเคชั่น จำกัด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริหารจัดการในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสมต่อวัฒนธรรมองค์การ มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า ประหยัดต้นทุนในการบริหารให้ได้กำไรสูงสุดและที่สำคัญคือ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งทางด้านบวกและลบ โดยศึกษารูปแบบการจัด

องค์การของบริษัท คอมมิวนิเคชั่นมีเดีย จำกัด ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และนโยบายขององค์การจากการศึกษาผู้ศึกษาได้เสนอรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ ซึ่งในระยะสั้นมีข้อดีคือ โครงสร้างองค์การในภาพรวมยังเหมาะสมกับสินค้าประเภทเทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วต่อองค์การอีกด้วย ข้อดีอีกประการหนึ่งคือ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ประหยัดต้นทุนจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้องค์การมีโอกาสทำกำไรจากการทำธุรกิจมากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นด้วย ในระยะยาวสายผลิตภัณฑ์ที่มีผลกำไรดี มีโอกาสที่จะเติบโตและแยกตัวออกไปเป็นบริษัทย่อยที่ไม่มีผลกระทบสะท้อนต่อโครงสร้างการบริหารองค์การที่เสนอในปัจจุบัน

ตฤณ แสงเพชร (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องวิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานีนอนามัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาองค์ประกอบการบริหาร 7 องค์ประกอบ อันได้แก่ การวางแผน การแบ่งงานกันทำ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การจัดคนเข้าทำงาน ภาวะผู้นำ ความสามารถหลัก และค่านิยมร่วม ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารงานภายในสถานีนอนามัยไม่ได้มุ่งคุณภาพอย่างจริงจัง แต่มุ่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนมากกว่า โดยพบปัญหาที่สำคัญคือ แผนปฏิบัติงานมีหลายแผน แต่ละแผนมีกิจกรรมเป้าหมายจำนวนมาก เจ้าหน้าที่สถานีนอนามัยจึงมีทะเบียนรายงานจำนวนมาก ระเบียบปฏิบัติงานจึงให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลขและทะเบียนรายงานอย่างมาก เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับงานทุกงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ได้เน้นการทำงานที่ตรงปัญหาความต้องการของประชาชน แนวทางพัฒนารูปแบบการบริหารสถานีนอนามัย เพื่อให้การทำงานมุ่งคุณภาพมากยิ่งขึ้น คือ ควรผสมผสานแผนงานกิจกรรมให้มีจำนวนน้อยลง โดยมีเป้าหมายเพื่อคุณภาพด้วย แล้วนำเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ มาพัฒนาระบบการทำงานภายในสถานีนอนามัย และเน้นการทำงานในลักษณะองค์รวมผสมผสานต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรปลูกฝังค่านิยมร่วมในเรื่องคุณภาพแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสถานีนอนามัยอย่างสม่ำเสมอ และมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการบริการใหม่ ๆ

นรา จำคม (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน

ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัย และภูมิลำเนา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การและโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหาร แรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหา ทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหารและระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาคงไม่มีเปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่น ๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม ในเขตเมืองพัทยา โดยใช้รูปแบบของการวิจัยเชิงพรรณนาในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 2.1 การสร้างเครื่องมือ
  - 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1.1 ประชากร** โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำนวน 239 แห่ง เป็นโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 169 แห่ง โรงแรมขนาดกลาง จำนวน 27 แห่ง และโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 43 แห่ง

**1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง** โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำนวน 148 แห่ง ได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครื่อจี้และมอร์แกน

**1.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง** ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งขนาดโรงแรม ออกเป็น 3 ขนาดคือ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่

ในการจัดแบ่งขนาดของโรงแรม กองสถิติและวิจัย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2546: ง) ได้แบ่งกลุ่มของสถานพักแรม เพื่อใช้ประโยชน์ทางการสถิติไว้ดังนี้

กลุ่ม 1	หมายถึง	ราคาตั้งแต่	2,500 บาทขึ้นไป
กลุ่ม 2	หมายถึง	ราคาตั้งแต่	1,500 - 2,499 บาท
กลุ่ม 3	หมายถึง	ราคาตั้งแต่	1,000 - 1,499 บาท
กลุ่ม 4	หมายถึง	ราคาตั้งแต่	500 - 999 บาท
กลุ่ม 5	หมายถึง	ราคาต่ำกว่า	500 บาทขึ้นไป

หมายเหตุ : ใช้ราคาต่ำสุดของราคาประกาศขาย (Rack Rate) เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่ม

ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่ม โดยอิงเกณฑ์ดังกล่าวดังนี้

โรงแรมขนาดใหญ่ ใช้อิงเกณฑ์กลุ่ม 1 และ 2

โรงแรมขนาดกลาง ใช้อิงเกณฑ์กลุ่ม 3

โรงแรมขนาดเล็ก ใช้อิงเกณฑ์กลุ่ม 4 และ 5

**1.1.4 ผู้ให้ข้อมูล** คือ ผู้จัดการโรงแรม หรือผู้ช่วยผู้จัดการโรงแรม หรือผู้ที่รับผิดชอบงานโรงแรมมากที่สุด โรงแรมละ 1 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้กรอบแนวคิดองค์ประกอบการบริหาร 7 ด้าน ตามแนวคิด 7-s ของบริษัท แมคคินซี ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยมีขั้นตอนในการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

### 2.1 การสร้างเครื่องมือ

2.1.1 ศึกษาหนังสือ เอกสาร วารสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร 7 ด้าน ตามแนวคิด 7-s ของบริษัทแมคคินซี แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2.1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.3 สร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อมูล 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklists) จำนวน 8 ข้อ

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม ในเขตเมืองพัทยา ใน 7 ด้าน จำนวน 42 ข้อ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับมากที่สุด	หมายถึง	โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นมากที่สุด
ระดับมาก	หมายถึง	โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นมาก
ระดับปานกลาง	หมายถึง	โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นปานกลาง
ระดับน้อย	หมายถึง	โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นน้อย
ระดับน้อยที่สุด	หมายถึง	โรงแรมมีการปฏิบัติในเรื่องนั้นน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เกี่ยวกับอัตรา ค่าเช่าพักต่อคืนโดยเฉลี่ย และปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ จำนวน 2 ข้อ

2.1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แนะนำแก้ไข

## 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข

2.2.2 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับโรงแรมในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 10 แห่ง เนื่องจาก (1) กรุงเทพมหานครเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาตินิยมมาท่องเที่ยว ไม่แตกต่างจากเมืองพัทยามากนัก และ (2) โรงแรมในกรุงเทพมหานครจะมีเครือข่ายของโรงแรมที่เมืองพัทยาคือ การบริหารจัดการ จึงมีระบบการบริหารที่ใกล้เคียงกัน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 ซึ่งให้ค่าความเชื่อมั่นสูง และสามารถใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ได้ และเมื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด คำนวณค่าความเชื่อมั่นอีกครั้งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือจาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขออนุญาตให้ผู้จัดการโรงแรมในเขตเมืองพัทยาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 119 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.41 ของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

4.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.3.1 คำนวณค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และอายุงานในตำแหน่งงานที่ทำครั้งสุดท้ายก่อนทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และขนาดโรงแรม

4.3.2 คำนวณค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้เป็นตัววัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ตามความคิดเห็นของบุคลากร ทั้ง 7 ด้าน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันน้อยที่สุด

4.3.3 วิเคราะห์เนื้อหา เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้ หรือกิจกรรมที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ ซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิด

4.3.4 เปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันระหว่างโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ โดยใช้สถิติ One - Way ANOVA ถ้าพบความแตกต่าง ใช้สถิติทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีเชฟเฟ (Scheffe 's method) และวิธีตันเน็ต ที่ 3 (Dunnett T3 method)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา
2. เพื่อศึกษาขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยากับความสามารถในการแข่งขัน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดโรงแรม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ตามความคิดเห็นของบุคลากร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยากับความสามารถในการแข่งขัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้ หรือกิจกรรมที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ



### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดโรงแรม

รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 119 ฉบับ ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานของตำแหน่งงานที่ทำครั้งสุดท้ายก่อนทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และขนาดโรงแรม ดังตารางที่ 4.1-4.2

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ เชื้อชาติ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานของตำแหน่งงานที่ทำครั้งสุดท้ายก่อนทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	67	56.30
หญิง	52	43.70
รวม	119	100.00
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	12	10.10
30 – 40 ปี	72	60.50
41 – 50 ปี	27	22.70
51 ปีขึ้นไป	8	6.70
รวม	119	100.00
<b>เชื้อชาติ</b>		
ไทย	119	100.00
จีน	-	-
รวม	119	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปวช. สาขาการโรงแรม	5	4.20
ป.ตรี สาขาการโรงแรม	8	6.70
ป.ตรี สาขาอื่นที่ไม่ใช่สาขาการโรงแรม	78	65.50
สูงกว่า ป.ตรี สาขาอื่น	22	18.50
อื่น ๆ ... ได้แก่ ม.ศ. 3	6	5.00
รวม	119	100.00
สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด		
ในประเทศ	110	92.40
ต่างประเทศ	9	7.60
รวม	119	100.00
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการ โรงแรม	54	45.40
ผู้ช่วยผู้จัดการ โรงแรม	40	33.60
ผู้ที่รับผิดชอบงานโรงแรมมากที่สุด	25	21.00
เช่น ที่ปรึกษาโรงแรม กรรมการบริหาร เป็นต้น		
รวม	119	100.00
อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	13	10.92
3 – 5 ปี	23	19.33
6 – 8 ปี	44	36.97
9 ปีขึ้นไป	39	32.77
รวม	119	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
อายุงานของตำแหน่งงานที่ทำครั้งสุดท้าย ก่อนทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	32	26.90
3 – 5 ปี	37	31.10
6 – 8 ปี	16	13.40
9 ปีขึ้นไป	34	28.60
รวม	119	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงแรมในเขตเมืองพัทยา มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 119 คน เพศ ส่วนใหญ่ เป็นชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 56.30 เป็นหญิงจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 43.70

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 60.50 รองลงมา คือช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.10 และอายุ 51 ปีขึ้นไป มีน้อยที่สุดจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 ตามลำดับ

เชื้อชาติ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีเชื้อชาติไทย

วุฒิการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี สาขาอื่นที่ไม่ใช่สาขาการโรงแรม จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 รองลงมาคือวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี ในสาขาอื่น จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 วุฒิปริญญาตรี สาขาการโรงแรม จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 วุฒิปริญญาอื่น ๆ ได้แก่ ม.ศ. 3 จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 และจบวุฒิปริญญา ปวช. สาขาการโรงแรม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 ตามลำดับ

สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในประเทศ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 92.40 สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60

ตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้จัดการโรงแรม จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45.40 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการโรงแรม จำนวน 40 คน คิดเป็น

ร้อยละ 33.60 และผู้ที่รับผิดชอบงานโรงแรมมากที่สุด (ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นต้น) จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 ตามลำดับ

อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันอยู่ระหว่าง 6-8 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 36.97 รองลงมา คือ อายุงาน 9 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 32.77 อายุงาน 3-5 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 19.33 คน และอายุงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.92 ตามลำดับ

อายุงานของตำแหน่งงานที่ทำครั้งสุดท้ายก่อนทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานของตำแหน่งงานที่ทำครั้งสุดท้ายอยู่ระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 31.10 รองลงมาคือ 9 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 26.90 และ 6-8 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงแรมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยา	จำนวน	ร้อยละ
โรงแรมขนาดเล็ก (อัตราค่าที่พักต่ำกว่า 999 บาท)	77	64.71
โรงแรมขนาดกลาง (อัตราค่าที่พักตั้งแต่ราคา 1,000-1,499 บาท)	23	19.32
โรงแรมขนาดใหญ่ (อัตราค่าที่พักตั้งแต่ราคา 1,500 บาทขึ้นไป)	19	15.96
รวม	119	100.00

ขนาดโรงแรม ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดโรงแรม มีผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 โรงแรมขนาดกลาง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 19.32 และโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.96

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โรงแรม  
ในเขตเมืองพัทยาตามความเห็นของบุคลากร

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยาตามองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม ปรากฏดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ในด้านต่าง ๆ

ความสามารถในการแข่งขัน	บุคลากร		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
1. ด้านกลยุทธ์	3.78	0.70	มาก
2. ด้านโครงสร้าง	3.82	0.60	มาก
3. ด้านระบบ	3.55	0.81	มาก
4. ด้านแบบการบริหาร	3.88	0.66	มาก
5. ด้านบุคลากร	3.56	0.74	มาก
6. ด้านทักษะ	3.53	0.79	มาก
7. ด้านค่านิยมร่วม	3.45	0.83	มาก
รวมเฉลี่ย	3.66	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) และความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.65)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ ด้านแบบการบริหารสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้าง ( $\bar{X} = 3.82$ ) ด้านกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.78$ ) ด้านบุคลากร ( $\bar{X} = 3.56$ ) ด้านระบบ ( $\bar{X} = 3.55$ ) ด้านทักษะ ( $\bar{X} = 3.53$ ) และด้านค่านิยมร่วม ( $\bar{X} = 3.45$ )

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา  
จำแนกเป็นรายกิจกรรมในแต่ละด้าน ทั้ง 7 ด้าน ปรากฏดังตารางที่ 4.4-4.10

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน  
ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านกลยุทธ์

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านกลยุทธ์	บุคลากร		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1.	หน่วยงานของท่านปรับแผนธุรกิจตาม สภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน	3.72	0.90	มาก
2.	การปรับแผนธุรกิจจะเน้นตามทิศทางที่ตอบสนองลูกค้า	4.01	0.78	มาก
3.	แผนธุรกิจมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้	3.78	0.74	มาก
4.	หน่วยงานของท่านจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด	3.77	0.86	มาก
5.	พนักงานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติการ	3.66	0.99	มาก
6.	แผนธุรกิจประจำปีจะสอดคล้องกับเป้าหมายและ กลยุทธ์ของโรงแรมที่กำหนดไว้	3.76	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย		3.78	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้าน  
กลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) โดยความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน  
มากนัก (S.D. = 0.70)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านกลยุทธ์ พบว่า โรงแรมมีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ  
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการปรับแผนธุรกิจจะเน้นตามทิศทางที่ตอบสนองลูกค้า  
( $\bar{X} = 4.01$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีแผนธุรกิจมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่  
กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.78$ ) มีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนและสอดคล้องกับแผนงานที่

กำหนด ( $\bar{X} = 3.77$ ) มีแผนธุรกิจประจำปีจะสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงแรมที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.76$ ) มีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน ( $\bar{X} = 3.72$ ) และลำดับสุดท้ายคือ พนักงานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 3.66$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน  
ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้าน โครงสร้าง

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้าน โครงสร้าง	บุคลากร		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1.	หน่วยงานของท่านได้กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	4.20	0.74	มาก
2.	หน่วยงานของท่านได้ปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม	3.94	0.73	มาก
3.	สายการบังคับบัญชาของหน่วยงานท่านช่วยสร้าง ความรู้สึกความเป็นเจ้าของกิจการให้กับพนักงาน	3.68	0.96	มาก
4.	หน่วยงานของท่านได้ปรับโครงสร้างและระบบการ ดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ	3.54	0.71	มาก
5.	หน่วยงานของท่านได้ส่งเสริมให้พนักงานแต่ละ แผนกหรือฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	4.20	0.83	มาก
6.	หน่วยงานของท่านจัดการสื่อสารข้อมูลเพื่อ การเรียนรู้และการประเมินผลของหน่วยงาน	3.39	0.98	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.82	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้าน  
โครงสร้าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ ) โดยมีความสามารถในการแข่งขัน  
ไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.60)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านโครงสร้าง พบว่า โรงแรมมีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.20$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการส่งเสริมให้พนักงานแต่ละแผนกหรือฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ) มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ( $\bar{X} = 3.94$ ) มีสายการบังคับบัญชาช่วยสร้างความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของกิจการให้กับพนักงาน ( $\bar{X} = 3.68$ ) มีการปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.54$ ) ส่วนการจัดการสื่อสารข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และการประเมินผลของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน  
ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านระบบ

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านระบบ	บุคลากร		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1.	หน่วยงานของท่านปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มี ความรวดเร็วและทันสมัย	3.77	1.03	มาก
2.	หน่วยงานของท่านได้จัดระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองตลาด และลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น การจองห้องพักผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต	3.34	1.45	ปานกลาง
3.	หน่วยงานของท่านปรับปรุงคุณภาพการบริการทั่วทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการตามประเภทของลูกค้า	3.87	0.79	มาก
4.	หน่วยงานของท่านจัดระบบฐานข้อมูลการให้บริการไปยัง ลูกค้า ตลอดจนการวิจัยตลาด	3.24	0.97	ปานกลาง
5.	หน่วยงานของท่านจัดระบบการควบคุมการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย	3.66	0.78	มาก
6.	หน่วยงานของท่านจัดระบบการประเมินผลงานตาม กระบวนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง	3.45	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย		3.55	0.81	มาก



จากตารางที่ 4.6 พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) โดยมีความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.81)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านระบบ พบว่า โรงแรมมีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการทั่วทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการตามประเภทของลูกค้า ( $\bar{X} = 3.87$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีความรวดเร็วและทันสมัย ( $\bar{X} = 3.77$ ) มีการจัดระบบการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.66$ ) มีการจัดระบบการประเมินผลงานตามกระบวนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.45$ ) ส่วนการจัดระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น การจองห้องพักผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ ) และมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลการให้บริการไปยังลูกค้า ตลอดจนการวิจัยตลาด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) อนึ่งมีข้อสังเกตคือ กิจกรรมที่ 1 และกิจกรรมที่ 2 มีค่า S.D.สูงกว่าข้ออื่น แสดงถึงความแตกต่างในการปฏิบัติของโรงแรมแต่ละแห่ง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน  
ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านแบบการบริหาร

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านแบบการบริหาร	บุคลากร		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.71	0.62	มาก
2	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ให้พนักงานมีส่วนร่วม	4.09	0.89	มาก
3	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่เป็นไป ตามกรอบโครงสร้างและระบบงาน	3.65	0.62	มาก
4	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่มี ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์	4.08	0.76	มาก
5	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการตั้งทีมงานจากฝ่าย ต่าง ๆ ที่สามารถประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.84	1.07	มาก
6	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับเทคนิคการจูงใจ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น	3.94	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย		3.88	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้าน  
แบบการบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) โดยความสามารถในการแข่งขันไม่  
แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.66)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านแบบการบริหาร พบว่า โรงแรมมีการปฏิบัติกิจกรรม  
ต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ให้พนักงานมี  
ส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.09$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่มีความ  
ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.08$ ) มีการให้ความสำคัญกับเทคนิคการจูงใจ เพื่อให้พนักงาน  
ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 3.94$ ) มีการให้ความสำคัญกับการตั้งทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ที่สามารถ

ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.84$ ) มีการให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.71$ ) และมีการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่เป็นไปตามกรอบโครงสร้างและระบบงาน ( $\bar{X} = 3.65$ ) อนึ่งมีข้อสังเกตคือ กิจกรรมที่ 5 มีค่า S.D. สูงกว่าข้ออื่น ๆ แสดงถึงความแตกต่างในการปฏิบัติของโรงแรมแต่ละแห่ง

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านบุคลากร

ชื่อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านบุคลากร	บุคลากร		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1.	หน่วยงานของท่านจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.02	1.00	ปานกลาง
2.	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการวางแผน และให้โอกาสพนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างชัดเจน	3.67	0.88	มาก
3.	หน่วยงานของท่านสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.71	0.75	มาก
4.	หน่วยงานของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นผลงาน	3.78	0.86	มาก
5.	หน่วยงานของท่านปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อกระตุ้นวิธีการทำงาน	3.66	0.62	มาก
6.	หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร	3.55	1.18	มาก
รวมเฉลี่ย		3.56	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ ) โดยความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.74)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านบุคลากร พบว่า โรงแรมมีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นผลงาน ( $\bar{X} = 3.78$ ) อยู่ในระดับ

มาก รองลงมาคือ มีการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.71$ ) มีการจัดให้มีการวางแผน และให้โอกาสพนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.67$ ) มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อกระตุ้นวิธีการทำงาน ( $\bar{X} = 3.66$ ) มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.55$ ) ส่วนมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.02$ ) อยู่ในระดับปานกลาง อนึ่งมีข้อสังเกตคือ กิจกรรมที่ 1 และกิจกรรมที่ 6 มีค่า S.D. สูงกว่าข้ออื่น ๆ แสดงถึงความแตกต่างในการปฏิบัติของโรงแรมแต่ละแห่ง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขัน  
ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านทักษะ

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านทักษะ	บุคลากร		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1.	ฝึกอบรมทักษะการบริการให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญมากขึ้น	3.40	0.93	ปานกลาง
2.	ฝึกทักษะการบริการให้พนักงานทุกแผนก จนเป็นที่ยอมรับ ของลูกค้า	3.55	1.01	มาก
3.	พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่อง	3.62	0.77	มาก
4.	ฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อลดต้นทุน ของการให้บริการอยู่เสมอ	3.49	0.98	มาก
5.	พนักงานสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	3.80	0.75	มาก
6.	จัดประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเร่งใช้ ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่	3.35	0.80	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.53	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) โดยความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.79)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านทักษะ พบว่า โรงแรมมีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พนักงานสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.80$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.62$ ) มีการฝึกทักษะการบริการให้พนักงานทุกแผนกจนเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ( $\bar{X} = 3.55$ ) มีการฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อลดต้นทุนของการให้บริการอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.49$ ) ส่วนการฝึกอบรมทักษะการบริการให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.40$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และมีการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเร่งใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.35$ ) อยู่ในระดับปานกลาง อนึ่งมีข้อสังเกตคือ กิจกรรมที่ 2 มีค่า S.D. สูงกว่าข้ออื่น ๆ แสดงถึงความแตกต่างในการปฏิบัติของโรงแรมแต่ละแห่ง

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ด้านค่านิยมร่วม

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านค่านิยมร่วม	บุคลากร		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1.	ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ	2.97	0.99	ปานกลาง
2.	สนับสนุนพนักงานปฏิบัติตามคำขวัญของโรงแรม ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน	3.13	1.13	ปานกลาง
3.	ดำเนินการจัดกิจกรรมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึง วัฒนธรรมองค์กร	3.14	1.19	ปานกลาง
4.	ปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในการตั้งใจ ปฏิบัติงานร่วมกัน	3.82	0.72	มาก
5.	ปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถ ของตน	3.85	0.84	มาก

6. ปลุกฝังค่านิยมหรือเป้าหมายสูงสุดให้เป็นที่ยอมรับและ เข้าใจของทุกฝ่าย	3.78	0.93	มาก
รวมเฉลี่ย	3.45	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีระดับความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.45$ ) โดยความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันมากนัก (S.D. = 0.83)

เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านค่านิยมร่วม พบว่า โรงแรมมีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการปลุกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ( $\bar{X} = 3.85$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการปลุกฝังให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในการตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.82$ ) มีการปลุกฝังค่านิยมหรือเป้าหมายสูงสุดให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 3.78$ ) ส่วนดำเนินการจัดกิจกรรมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 3.14$ ) อยู่ในระดับปานกลาง มีการสนับสนุนพนักงานปฏิบัติตามคำขวัญของโรงแรมตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.13$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ ( $\bar{X} = 2.97$ ) อยู่ในระดับปานกลาง อนึ่งมีข้อสังเกตคือ กิจกรรมที่ 2 และกิจกรรมที่ 3 มีค่า S.D. สูงกว่าข้ออื่น ๆ แสดงถึงความแตกต่างในการปฏิบัติของโรงแรมแต่ละแห่ง

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยากับความสามารถในการแข่งขัน

3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายด้าน ปรากฏดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในภาพรวมและรายด้าน

ความสามารถในการแข่งขัน	โรงแรมในเขตเมืองพัทยา						F
	ขนาดเล็ก (n = 77 โรงแรม)		ขนาดกลาง (n = 23 โรงแรม)		ขนาดใหญ่ (n = 19 โรงแรม)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านกลยุทธ์	3.70	0.72	3.74	0.58	4.18	0.59	3.74*
2. ด้านโครงสร้าง	3.74	0.59	3.87	0.57	4.12	0.64	3.33*
3. ด้านระบบ	3.40	0.84	3.59	0.63	4.13	0.64	6.78*
4. ด้านแบบการบริหาร	3.81	0.71	3.91	0.49	4.16	0.59	2.14
5. ด้านบุคลากร	3.41	0.72	3.75	0.65	3.97	0.71	5.72*
6. ด้านทักษะ	3.30	0.78	3.76	0.56	4.17	0.62	12.69*
7. ด้านค่านิยมร่วม	3.25	0.85	3.62	0.60	4.03	0.68	8.11*
รวมเฉลี่ย	3.52	0.65	3.75	0.47	4.11	0.59	7.42*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยา มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และ ด้านค่านิยมร่วม ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านแบบการบริหาร ไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในแต่ละด้านและรายกิจกรรม และจากการทดสอบรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ (Scheffe's method) และคันทน์ที่ 3 (Dunnett T3 method) ปรากฏดังตารางที่ 4.12-4.32

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์ ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่

ความสามารถในการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F
ด้านกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	3.49	1.74	3.74*
	ภายในกลุ่ม	116	54.10	.47	
	รวม	118	57.59		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13-4.14



ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรม  
ในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรม  
ขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$	โรงแรม	โรงแรม	โรงแรม
		ขนาดเล็ก (n= 77 โรงแรม)	ขนาดกลาง (n= 23 โรงแรม)	ขนาดใหญ่ (n= 19 โรงแรม)
โรงแรมขนาดเล็ก	3.70	-	0.04	0.47*
โรงแรมขนาดกลาง	3.74		-	0.44
โรงแรมขนาดใหญ่	4.18			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านกลยุทธ์ ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$			F	คู่ที่ต่างกัน
		โรงแรม				
		ขนาดเล็ก (1)	ขนาดกลาง (2)	ขนาดใหญ่ (3)		
1.	หน่วยงานของท่านปรับแผน ธุรกิจตามสภาวะแวดล้อม ภายนอกและการแข่งขัน	3.61	3.61	4.32	5.25*	(1) กับ (3) และ (2) กับ (3)
2.	การปรับแผนธุรกิจจะเน้นตาม ทิศทางที่ตอบสนองลูกค้า	3.94	3.96	4.37	2.51	
3.	แผนธุรกิจมุ่งเน้นผลสำเร็จตาม เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	3.61	3.96	4.26	7.50*	(1) กับ (3)
4.	หน่วยงานของท่านจัดทำ กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน และ สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด	3.71	3.78	4.00	0.84	
5.	พนักงานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ	3.62	3.57	3.89	0.69	
6.	แผนธุรกิจประจำปีจะสอดคล้อง กับเป้าหมายและกลยุทธ์ของ โรงแรมที่กำหนดไว้	3.71	3.57	4.21	4.68*	(2) กับ (3)
	รวมเฉลี่ย	3.70	3.74	4.18	3.74*	(1) กับ (3)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านกลยุทธ์สูงสุด ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ กิจกรรมที่ปฏิบัติด้านกลยุทธ์ของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.74 และ 3.70 ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านกลยุทธ์ต่างกัน อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านกลยุทธ์แตกต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดทำแผนธุรกิจมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดทำแผนธุรกิจประจำปีจะสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงแรมที่กำหนดไว้ ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างของธุรกิจ โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่

ความสามารถในการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.34	1.17	3.33*
	ภายในกลุ่ม	116	40.71	.35	
	รวม	118	43.05		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16-4.17

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างของธุรกิจ  
โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ  
โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ด้านโครงสร้าง	$\bar{X}$	โรงแรม	โรงแรม	โรงแรม
		ขนาดเล็ก (n= 77 โรง)	ขนาดกลาง (n= 23 โรง)	ขนาดใหญ่ (n=19 โรง)
		3.74	3.87	4.12
โรงแรมขนาดเล็ก	3.74	-	0.13	0.39*
โรงแรมขนาดกลาง	3.87		-	0.25
โรงแรมขนาดใหญ่	4.12			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง  
ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ  
โรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง  
ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านโครงสร้าง ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านโครงสร้าง	$\bar{X}$			F	คู่ที่ต่างกัน
		โรงแรม				
		ขนาดเล็ก (1)	ขนาดกลาง (2)	ขนาดใหญ่ (3)		
1.	หน่วยงานของท่านได้กำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบของ แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	4.18	4.17	4.32	0.26	
2.	หน่วยงานของท่านได้ปรับ โครงสร้างองค์กร เพื่อความ สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม	3.92	3.87	4.11	0.62	
3.	สายการบังคับบัญชาของ หน่วยงานท่านช่วยสร้างความ รู้สึกความเป็นเจ้าของกิจการ ให้กับพนักงาน	3.58	3.61	4.16	2.86	
4.	หน่วยงานของท่านได้ปรับ โครงสร้างและระบบการ ดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผน กลยุทธ์ของหน่วยงานอย่าง สม่ำเสมอ	3.40	3.78	3.79	4.16	
5.	หน่วยงานของท่านได้ส่งเสริม ให้พนักงานแต่ละแผนกหรือฝ่าย ทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	4.14	4.26	4.32	0.425	
6.	หน่วยงานของท่านจัดการ สื่อสารข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และ การประเมินผลของหน่วยงาน	3.18	3.52	4.05	6.86*	(1) กับ (3)
รวมเฉลี่ย		3.74	3.87	4.12	3.33*	(1) กับ (3)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านโครงสร้างสูงสุด ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมาคือ กิจกรรมที่ปฏิบัติด้านโครงสร้างของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.87 และ 3.74 ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า กลุ่มโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านโครงสร้างต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านโครงสร้างต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดการสื่อสารข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และการประเมินผลของหน่วยงาน ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านระบบของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่

ความสามารถในการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านระบบ	ระหว่างกลุ่ม	2	8.16	4.08	6.78*
	ภายในกลุ่ม	116	69.86	.60	
	รวม	118	78.02		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านระบบของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19-4.20

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านระบบของธุรกิจ  
โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ  
โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ด้านระบบ	$\bar{X}$	โรงแรม	โรงแรม	โรงแรม
		ขนาดเล็ก (n= 77 โรงแรม)	ขนาดกลาง (n=23 โรงแรม)	ขนาดใหญ่ (n=19 โรงแรม)
		3.40	3.59	4.13
โรงแรมขนาดเล็ก	3.40	-	0.19*	0.73*
โรงแรมขนาดกลาง	3.59		-	0.54
โรงแรมขนาดใหญ่	4.13			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านระบบของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านระบบของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา  
จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านระบบ	$\bar{X}$			F	คู่ที่ต่างกัน
		โรงแรม				
		ขนาดเล็ก (1)	ขนาดกลาง (2)	ขนาดใหญ่ (3)		
1.	หน่วยงานของท่านปรับปรุง ระบบสารสนเทศให้มีความ รวดเร็วและทันสมัย	3.69	3.65	4.26	2.65	
2.	หน่วยงานของท่านได้จัดระบบ ต่าง ๆ ที่ตอบสนองตลาดและ ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น การ จองห้องพักผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต	3.03	3.61	4.26	6.61*	(1) กับ (3)
3.	หน่วยงานของท่านปรับปรุง คุณภาพการบริการทั่วทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความ ต้องการตามประเภทของลูกค้า	3.81	3.74	4.32	3.80*	(1) กับ (3)
4.	หน่วยงานของท่านจัดระบบ ฐานข้อมูลการให้บริการไปยัง ลูกค้า ตลอดจนการวิจัยตลาด	3.09	3.35	3.74	3.67*	(1) กับ (3)
5.	หน่วยงานของท่านจัดระบบการ ควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้ เป็นไปตามเป้าหมาย	3.49	3.78	4.16	6.55*	(1) กับ (3)
6.	หน่วยงานของท่านจัดระบบการ ประเมินผลงานตามกระบวนการ ดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.30	3.43	4.05	6.08*	(1) กับ (3) และ (2) กับ (3)
รวมเฉลี่ย		3.40	3.59	4.13	6.78*	(1) กับ (3)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านระบบสูงสุด ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมาคือ กิจกรรมที่ปฏิบัติด้านระบบของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.59 และ 3.40 ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า กลุ่มโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านระบบต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านระบบแตกต่างจากโรงแรมขนาดเล็ก และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็วต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการทั่วทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการประเภทของลูกค้าต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดระบบฐานข้อมูลการให้บริการไปยังลูกค้า ตลอดจนการวิจัยตลาดต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดระบบการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดระบบการประเมินผลงานตามกระบวนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านแบบการบริหาร  
ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก  
โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่

ความสามารถ ในการแข่งขัน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านแบบการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.85	.93	2.14
	ภายในกลุ่ม	116	50.21	.43	
	รวม	118	52.06		

จากตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน  
ด้านแบบการบริหารของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรม  
ขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านบุคลากรของธุรกิจ  
โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ  
โรงแรมขนาดใหญ่

ความสามารถ ในการแข่งขัน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	3.74	2.86	5.72*
	ภายในกลุ่ม	116	58.05	.50	
	รวม	118	63.77		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.23-4.24

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ด้านบุคลากร	$\bar{X}$	โรงแรม	โรงแรม	โรงแรม
		ขนาดเล็ก (n=77 โรง)	ขนาดกลาง (n=23 โรง)	ขนาดใหญ่ (n=19 โรง)
โรงแรมขนาดเล็ก	3.41	-	0.34	0.56*
โรงแรมขนาดกลาง	3.75		-	0.21
โรงแรมขนาดใหญ่	3.97			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ มีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมแบบบุคลากรของรัฐกิจโรงแรมในเขตเมือง  
พัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่  
เป็นรายคู่

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านบุคลากร	$\bar{X}$			F	คู่ที่ต่างกัน
		โรงแรม				
		ขนาดเล็ก (1)	ขนาดกลาง (2)	ขนาดใหญ่ (3)		
1.	หน่วยงานของท่านจัดฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานอย่าง ต่อเนื่อง	2.66	3.52	3.84	18.46*	(1) กับ (3) และ (1) กับ (2)
2.	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการ วางแผน และให้โอกาสพนักงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน อย่างชัดเจน	3.62	3.70	3.84	0.47	
3.	หน่วยงานของท่านสร้าง บรรยากาศ เพื่อกระตุ้นให้ พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน	3.55	3.83	4.26	8.20*	(1) กับ (3)
4.	หน่วยงานของท่านจ่าย ค่าตอบแทนที่เน้นผลงาน	3.74	3.70	4.05	1.16	
5.	หน่วยงานของท่านปรับเปลี่ยน รูปแบบการจูงใจในการทำงาน เพื่อกระตุ้นวิธีการทำงาน	3.48	3.91	4.05	10.50*	(1) กับ (3) และ (1) กับ (2)
6.	หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและ ความสามัคคีระหว่างหน่วยงาน ภายในองค์กร	3.40	3.87	3.74	1.69	
	รวมเฉลี่ย	3.41	3.75	3.97	5.72*	(1) กับ (3)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านบุคลากรสูงสุด ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาคือ กิจกรรมที่ปฏิบัติด้านบุคลากรของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.75 และ 3.41 ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านบุคลากรต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านบุคลากรแตกต่างจากโรงแรมขนาดเล็ก และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อกระตุ้นวิธีการทำงานต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะของธุรกิจ

โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ  
โรงแรมขนาดใหญ่

ความสามารถ ในการแข่งขัน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านทักษะ	ระหว่างกลุ่ม	2	13.16	6.56	12.69*
	ภายในกลุ่ม	116	59.97	.52	
	รวม	118	73.08		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.26-4.27

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของของความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะของธุรกิจ  
โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ  
โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ด้านทักษะ	$\bar{X}$	โรงแรม	โรงแรม	โรงแรม
		ขนาดเล็ก (n=77 โรง)	ขนาดกลาง (n= 23 โรง)	ขนาดใหญ่ (n=19 โรง)
		3.30	3.76	4.17
โรงแรมขนาดเล็ก	3.30	-	0.47*	0.87*
โรงแรมขนาดกลาง	3.76		-	0.41
โรงแรมขนาดใหญ่	4.17			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกิจกรรมด้านทักษะของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา  
จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านทักษะ	$\bar{X}$			F	คู่ที่ต่างกัน
		โรงแรม				
		ขนาดเล็ก (1)	ขนาดกลาง (2)	ขนาดใหญ่ (3)		
1.	ฝึกอบรมทักษะการบริการให้กับ พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ เกิดความชำนาญมากขึ้น	3.16	3.78	3.95	8.90*	(1) กับ (2) และ (1) กับ (3)
2.	ฝึกทักษะการบริการให้พนักงาน ทุกแผนก จนเป็นที่ยอมรับของ ลูกค้า	3.29	3.87	4.21	8.81*	(1) กับ (2) และ (1) กับ (3)
3.	พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ ของบริการอย่างต่อเนื่อง	3.36	3.91	4.32	17.52*	(1) กับ (2) และ (1) กับ (3)
4.	ฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาใช้เพื่อลดต้นทุน ของการให้บริการอยู่เสมอ	3.25	3.83	4.05	7.59*	(1) กับ (2) และ (1) กับ (3)
5.	พนักงานสามารถให้บริการที่ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	3.60	3.96	4.42	11.43*	(1) กับ (3)
6.	จัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเร่งใช้ ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่	3.16	3.39	4.11	13.02*	(1) กับ (3) (2) กับ (3)
	รวมเฉลี่ย	3.30	3.76	4.17	12.69*	(1) กับ (2) และ (1) กับ (3)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านทักษะสูงสุด ( $\bar{X} = 4.17$ ) รองลงมาคือ กิจกรรมที่ปฏิบัติด้านทักษะของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.76 และ 3.30 ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านทักษะต่างกัน 2 คู่ คือ กลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมย่อย พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ มีการฝึกอบรมทักษะการบริการให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญมากขึ้นต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการฝึกทักษะการบริการให้พนักงานทุกแผนก จนเป็นที่ยอมรับของลูกค้าต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่องต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อลดต้นทุนของการให้บริการอยู่เสมอต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเร่งใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านค่านิยมร่วมของธุรกิจ  
โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ  
โรงแรมขนาดใหญ่

ความสามารถ ในการแข่งขัน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านค่านิยมร่วม	ระหว่างกลุ่ม	2	9.95	4.97	8.11*
	ภายในกลุ่ม	116	71.10	.61	
	รวม	118	81.05		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้าน  
ค่านิยมร่วมของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง  
และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบ  
ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.29-4.30

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ด้านค่านิยมร่วมของธุรกิจ  
โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และ  
โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

		โรงแรม ขนาดเล็ก (n=77 โรงแรม)	โรงแรม ขนาดกลาง (n=23 โรงแรม)	โรงแรม ขนาดใหญ่ (n=19 โรงแรม)
ด้านค่านิยมร่วม	$\bar{X}$	3.25	3.62	4.03
โรงแรมขนาดเล็ก	3.25	-	0.37	0.77*
โรงแรมขนาดกลาง	3.62		-	0.41
โรงแรมขนาดใหญ่	4.03			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการกิจกรรมด้านค่านิยมร่วมของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ข้อ ที่	กิจกรรมที่ปฏิบัติ ด้านค่านิยมร่วม	$\bar{X}$			F	คู่ที่ต่างกัน
		โรงแรม				
		ขนาดเล็ก (1)	ขนาดกลาง (2)	ขนาดใหญ่ (3)		
1.	ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ	2.73	3.13	3.74	9.50*	(1) กับ (3)
2.	สนับสนุนพนักงานปฏิบัติตามคำขวัญของโรงแรมตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน	2.84	3.39	4.00	10.11*	(1) กับ (3)
3.	ดำเนินการจัดกิจกรรมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร	2.94	3.35	3.74	4.10*	(1) กับ (3)
4.	ปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้สึก ร่วมในการตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกัน	3.69	3.91	4.26	5.45*	(1) กับ (3)
5.	ปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน	3.68	4.00	4.37	6.14*	(1) กับ (3)
6.	ปลูกฝังค่านิยมหรือเป้าหมายสูงสุดให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย	3.66	3.96	4.05	1.87	
	รวมเฉลี่ย	3.25	3.62	4.03	8.11*	(1) กับ (3)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านค่านิยมร่วมสูงสุด ( $\bar{X} = 4.03$ ) รองลงมาคือ กิจกรรมที่ปฏิบัติด้านค่านิยมร่วมของกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง และกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.62 และ 3.25 ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยาามีกิจกรรมที่ปฏิบัติด้านค่านิยมร่วมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการสนับสนุนพนักงานปฏิบัติตามคำขวัญของโรงแรมตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการดำเนินการจัดกิจกรรมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในการตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกันต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน โดยภาพรวม ทั้ง 7 ด้านของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่

ความสามารถในการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ภาพรวมทั้ง 7 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	5.58	2.79	7.42*
	ภายในกลุ่ม	116	43.58	.38	
	รวม	118	49.16		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันภาพรวมทั้ง 7 ด้านของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน  
ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก  
โรงแรมขนาดกลาง และ โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นรายคู่

ภาพรวมทั้ง 7 ด้าน	$\bar{X}$	โรงแรม	โรงแรม	โรงแรม
		ขนาดเล็ก (n=77 โรงแรม)	ขนาดกลาง (n=23 โรงแรม)	ขนาดใหญ่ (n= 19 โรงแรม)
		3.52	3.75	4.11
โรงแรมขนาดเล็ก	3.52	-	0.23	0.59*
โรงแรมขนาดกลาง	3.75		-	0.36
โรงแรมขนาดใหญ่	4.11			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้ หรือกิจกรรมที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์เนื้อหา แยกเป็นประเด็น โดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ของปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้ หรือกิจกรรมที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้	จำนวน	ร้อยละ
ออกนุ้รร่วมกับ ททท. อย่างสม่ำเสมอ	10	16.67
การขายแพคเกจท่องเที่ยวในช่วงลูกค้าใช้บริการน้อย	5	8.33
จัดช่วงโปรโมชันสำหรับลูกค้าในช่วงลูกค้าใช้บริการน้อย	5	8.33
เสนอรายการพิเศษในแต่ละวัน เช่น มีโชว์พิเศษ รายการอาหารพิเศษ	5	8.33
ทำการประชาสัมพันธ์การตลาดอย่างต่อเนื่อง	5	8.33
จัดการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง	5	8.33
เน้นการทำงานเป็นทีม เอาใจใส่ลูกค้าให้เกิดความประทับใจ	5	8.33
มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมทั่วไป เพื่อเป็นการเปิดตัวให้	5	8.33
สาธารณชนได้รู้จักโรงแรมทางอ้อม		
มีบริการสปา อบซาวน่า ฟิตเนส	3	5.00
ทำการโฆษณาร่วมกับบัตรเครดิต เพื่อโปรโมทการท่องเที่ยวชาวไทย	3	5.00
เสนอราคาพิเศษกับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนโดยรับทุกเงื่อนไข	3	5.00
เปิดเว็บไซต์ของโรงแรมพร้อมทั้ง E-mail เพื่อติดต่อกับลูกค้า	2	3.33
ได้รับมาตรฐานโรงแรม 5 ดาว จากมูลนิธิมาตรฐานและบุคคลใน	1	1.67
อุตสาหกรรมบริการโรงแรมและการท่องเที่ยว		
ได้รับรางวัล “Customer Excellence” จาก Marriott International	1	1.67
เนื่องจากมีผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในการเข้าพักสูงสุด 98% ในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก		

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้	จำนวน	ร้อยละ
จัดการแข่งขันเทนนิสของสมาคมเทนนิสแห่งประเทศไทย	1	1.67
ได้รับการรับรองมาตรฐานด้านระดับอัคคีภัยทุกปี	1	1.67
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้ หรือ กิจกรรมที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ มีการจัดกิจกรรมออกบูธร่วมกับ ททท. อย่างสม่ำเสมอ จำนวน 10 โรง คิดเป็นร้อยละ 16.67 เป็นอันดับแรก รองลงมา มีค่าเฉลี่ยจำนวน 5 โรง คิดเป็น ร้อยละ 8.33 ได้แก่ การจัดกิจกรรมการขายแพคเกจท่องเที่ยวในช่วงลูกค้ามาใช้บริการน้อย การจัดกิจกรรมจัดช่วงโปรโมชั่นสำหรับลูกค้าในช่วงลูกค้าใช้บริการน้อย การจัดเสนอรายการ พิเศษในแต่ละวัน เช่น มีโชว์พิเศษ รายการอาหารพิเศษ เป็นต้น การจัดกิจกรรมทำการประชาสัมพันธ์การตลาดอย่างต่อเนื่อง การจัดกิจกรรมจัดการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ การจัดกิจกรรม เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ทั่วไป เพื่อเป็นการเปิดตัวให้สาธารณชนได้รู้จักโรงแรมทางอ้อม ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ซึ่งในบทนี้ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา

1.1.2 เพื่อศึกษาขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยากับความสามารถในการแข่งขัน

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 **กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ โรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำนวน 119 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือผู้ที่ปฏิบัติงานโรงแรมนานที่สุด โรงแรมละ 1 คน

1.2.2 **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน 7 ด้าน ตามแนวคิด 7-S ของบริษัท แมคคินซีได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เกี่ยวกับอัตราค่าที่พักต่อคืนโดยเฉลี่ย และปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จ

1.2.3 **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 119 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.41 ของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

1.2.4 **การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้นำคำตอบแบบสอบถาม จำนวน 119 ฉบับ มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for windows ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ
- 2) วิเคราะห์หาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ตามความคิดเห็นของบุคลากร รายด้านและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกิจกรรมที่ปฏิบัติและเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) หรือ One – Way ANOVA และทดสอบรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe 's method) และวิธีคินเน็ต ที่ 3 (Dunnett T3 method)
- 3) สำหรับข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

### 1.3 ผลการวิจัย

#### ผลการวิจัย โดยสรุปมีดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดโรงแรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จากโรงแรมในเขตเมืองพัทยา มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 119 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 56.30 อายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 60.50 มีเชื้อชาติไทย จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษายู่ในระดับปริญญาตรีสาขาอื่นที่ไม่ใช่สาขาการโรงแรม จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 สำเร็จการศึกษาระดับสูงสุดในประเทศ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 92.40 มีตำแหน่งผู้จัดการโรงแรม จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45.40 มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันอยู่ระหว่าง 6 ปีขึ้นไป จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 69.74 มีอายุงานของตำแหน่งงานที่ทำครั้งสุดท้ายก่อนทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรของโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 โรงแรมขนาดกลาง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 19.32 และโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.96

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ตามความเห็นของบุคลากร พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันมากนัก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านแบบการบริหารสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ ) ด้านโครงสร้าง ( $\bar{X} = 3.82$ ) ด้านกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.78$ ) ด้านบุคลากร ( $\bar{X} = 3.56$ ) ด้านระบบ ( $\bar{X} = 3.55$ ) ด้านทักษะ ( $\bar{X} = 3.53$ ) และด้านค่านิยมร่วม ( $\bar{X} = 3.45$ )



จากผลการวิจัย พบว่า **โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และให้พนักงานมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.09$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.08$ ) และกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่เป็นไปตามกรอบโครงสร้างและระบบงาน ( $\bar{X} = 3.65$ )

และพบว่า **โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.20$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีการส่งเสริมให้พนักงาน แต่ละแผนกหรือฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ) และกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดการสื่อสารข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และการประเมินผลของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.39$ )

และพบว่า **โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า มีการปรับแผนธุรกิจจะเน้นตามทิศทางที่ตอบสนองลูกค้า ( $\bar{X} = 4.05$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีการจัดทำแผนธุรกิจมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.78$ ) และกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ พนักงานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 3.66$ )

และพบว่า **โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นผลงาน ( $\bar{X} = 3.78$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.71$ ) และกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.02$ )

และพบว่า **โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ**

**ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการทั่วทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการตามประเภทของลูกค้า ( $\bar{X} = 3.87$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือหน่วยงานมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีความรวดเร็วและทันสมัย ( $\bar{X} = 3.77$ ) และกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดระบบฐานข้อมูลการให้บริการไปยังลูกค้า ตลอดจนการวิจัยตลาด ( $\bar{X} = 3.24$ )

และพบว่า **โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะ**

**ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า พนักงานสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.80$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.62$ ) และกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเร่งใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.35$ )

และยังพบว่า **โรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก** เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียด พบว่า มีการปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ( $\bar{X} = 3.85$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีการปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในการตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.82$ ) และกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือค่านิยม ( $\bar{X} = 2.97$ )

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์** ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม มีความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านแบบการบริหาร ไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน **ด้านกลยุทธ์** ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน กำหนดแผนธุรกิจมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ กำหนดแผนธุรกิจประจำปีสอดคล้องกับเป้าหมายดีกว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน **ด้านโครงสร้าง**ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลและการประเมินผลของหน่วยงานดีกว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน **ด้านระบบ**ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การปรับปรุงคุณภาพการบริการทั่วทั้งระบบ การจัดระบบฐานข้อมูลการให้บริการไปยังลูกค้า การควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และการจัดระบบประเมินผลงานตามกระบวนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องดีกว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน **ด้านแบบการบริหาร**ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน **ด้านบุคลากร**ของธุรกิจโรงแรมในเขต เมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อกระตุ้นวิธีการทำงาน ดีกว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขัน **ด้านทักษะ**ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรม

ขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรมทักษะการบริการให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง การฝึกทักษะการบริการให้พนักงานทุกแผนก การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่อง การฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดต้นทุนของการให้บริการอยู่เสมอ และกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเร่งใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ดีกว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ สนับสนุนพนักงานปฏิบัติตามคำขวัญของโรงแรมตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร ปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในการตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกัน และปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนดีกว่ากลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

นอกจากนี้ ยังพบว่า ผลการวิจัยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้โรงแรมแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้ หรือกิจกรรมที่ทำให้โรงแรมประสบผลสำเร็จ พบว่า มีการจัดกิจกรรมออกนุชร่วมกับ ททท. อย่างสม่ำเสมอ จำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.67 เป็นอันดับแรก รองลงมา มีค่าเฉลี่ยจำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.33 ได้แก่ การจัดกิจกรรมการขายแพคเกจท่องเที่ยวในช่วงลูกค้ามาใช้บริการน้อย การจัดกิจกรรมจัดช่วงโปรโมชั่นสำหรับลูกค้าในช่วงลูกค้าใช้บริการน้อย การจัดเสนอรายการพิเศษในแต่ละวัน เช่น มีโชว์พิเศษ รายการอาหารพิเศษ

เป็นต้น การจัดกิจกรรมทำการประชาสัมพันธ์การตลาดอย่างต่อเนื่อง การจัดกิจกรรมจัดการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ การจัดกิจกรรมเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมทั่วไป เพื่อเป็นการเปิดตัวให้สาธารณชนได้รู้จักโรงแรมทางอ้อม

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ตามแนวคิดของ 7-S แมคคินซี จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลโดยพิจารณาจากภาพรวมทั้ง 7 ด้าน และกิจกรรมย่อยของแต่ละด้าน ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา สรุปโดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน พบว่า มีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา มีภาวะการแข่งขันสูงขึ้น ซึ่งมาจากหลายปัจจัย อาทิเช่น การขยายตัวของธุรกิจประเภทอาคารที่พักค้างคืนชั่วคราว ได้แก่ โรงแรม เกสต์เฮาส์ คอนโดมิเนียม อพาร์ทเมนท์ ฯลฯ หรือจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่คาดการณ์ว่าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น หรือรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว หรือปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นกับสถานที่ท่องเที่ยวในเขตเมืองพัทยาและบริเวณใกล้เคียง เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อทั้งในทางที่ดีและตรงกันข้ามต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจที่มุ่งการตอบสนองลูกค้าและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละแผนกอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบการทำงานที่มีความสอดคล้องประสานกันผ่านระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันได้ และเพื่อให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้ การจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นผลงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ การเพิ่มทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการมุ่งเน้นให้พนักงานมีเป้าหมายสูงสุดในการทำงานร่วมกัน เพื่อสามารถรองรับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและมีศักยภาพทางการแข่งขันได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีข้อค้นพบเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. **ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหารอยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งเป็นการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ มีเทคนิคการจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการ

ของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรม ภาวะผู้นำ และความสามารถของ ผู้บริหารที่มองเห็นถึงศักยภาพทางการแข่งขัน ที่จะต้องอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจหรืออาจเรียกว่าเป็นหัวใจของความ ความสำเร็จของธุรกิจมากที่สุด และทรัพยากรอื่นๆ นำมาประสานประโยชน์ร่วมกันเพื่อความสอดคล้อง และตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเพื่อความสามารถทางการแข่งขันที่จะ เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พาสคาล และเอโทส (Pascalle and Athos 1982 : 125) กล่าวว่า แบบการบริหารเป็นลักษณะซึ่งผู้บริหารประพฤติ หรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการ บริหารงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกิจการ และรวมถึงวัฒนธรรมในการจัดองค์การ และ สอดคล้องกับ แนวคิดของ กอร์ดอน และคนอื่นๆ (Gordon, et al. 1990 : 4-5) กล่าวว่า แบบการ บริหารเป็นการกระทำซึ่งมีอิทธิพลทำให้พฤติกรรมของคนเปลี่ยนไป เช่น ภาวะผู้นำ เป็นต้น

**2. ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง อยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าธุรกิจโรงแรมได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่าย ชัดเจน ซึ่งช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้บทบาทหน้าที่ภาระความรับผิดชอบของตนเองและของผู้อื่น ได้แก่ ผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับที่เหนือขึ้นไป หรือผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับ ต่ำกว่า หรือผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับเดียวกัน ทำให้ง่ายต่อการควบคุมดูแลหรือสั่งการ เพื่อนำมาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันขององค์การมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา เลาน์นันทน์ (2531 : 37) กล่าวว่า เป็นแผนผังการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงกฎ ระเบียบต่าง ๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครรายงานต่อใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสาน งาน การควบคุม และการตัดสินใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สโตนเนอร์ และเวนเคล (Stoner and Wankel 1986 : 243) กล่าวว่า เป็นการบริหารจัดการและความสัมพันธ์กันภายใน แต่ละส่วนที่ถาวรแสดงถึงส่วนของงาน ความแตกต่างของหน้าที่หรือการกระทำที่เชื่อมโยงกัน รวมทั้งแสดงถึงระดับของความเฉพาะของงานสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และการรายงาน ถึงความสัมพันธ์กัน โดยจะเห็นได้จากการส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อ ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะโครงสร้างธุรกิจโรงแรม ในเขตเมืองพัทยาปรับโครงสร้างองค์การเพื่อความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมอีกด้วย

**3. ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานหรือ แผนธุรกิจในระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติสอดคล้องกันและมี ทิศทางเป็นไป เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้านั่นหมายถึงเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนการดำเนินงานใน

ระดับต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยให้แผนธุรกิจมีความสอดคล้องและสมบูรณ์เนื่องจากได้ข้อมูลจากบุคลากรหลายฝ่ายนำมาวิเคราะห์ และจัดทำแผนที่เหมาะสมทำให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมด ซึ่งย่อมนจะได้แผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและทันเวลาและเป็นแผนการดำเนินงานที่เป็นไปตามความเหมาะสมของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนชัย ยมจินดา (2545: 265) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นวิธีการที่องค์กรหรือธุรกิจเลือกที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด กลยุทธ์เป็นวิธีการดำเนินการที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือธุรกิจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 185) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีการเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน (2538 : 125) กล่าวว่า เป็นแผนงานโดยส่วนรวมที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานิ สฤกษ์วานิช (2544 : 293) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้จัดทำมาแล้ว ได้มีการจัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันและความพร้อมขององค์กรมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546 : 1-13) กล่าวว่า เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

**4. ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งซึ่งต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในการสร้างความรู้สึที่ประทับใจพึงพอใจ และรับรู้ถึงคุณค่าที่ได้รับแก่ลูกค้าเหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมจึงอาจถือเป็นหัวใจของธุรกิจโรงแรมก็ว่าได้ เพราะเป็นผู้ที่จะนำเสนอคุณค่าของทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ในโรงแรมต่อลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ ธุรกิจโรงแรมจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือมีระบบการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร ซึ่งจากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นผลงานเป็นหลัก การสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การจัดทำแผนและให้โอกาสพนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานชัดเจน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นวิธีการทำงาน การดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอาจถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการที่จะดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด เป็นการ



เสริมสร้างให้บุคลากรมีความชำนาญและมีทักษะในการทำงานหรือการให้บริการที่เป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างประทับใจตลอดเวลา อาจกล่าวได้ว่าเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการดำเนินงานให้กับองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมมีความสามารถทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย สุธสุข (2533 : 45) กล่าวว่า เป็นการจัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพให้เหมาะสมกับงาน การใช้ การบำรุงรักษาและการพัฒนาเจ้าหน้าที่ สำหรับกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ยังมีการปฏิบัติไม่ชัดเจนนัก จึงควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมเหล่านี้อย่างจริงจัง เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานที่มีต่อองค์กรและเพิ่มความชำนาญเฉพาะด้านให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

**5. ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ อยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยได้มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการตามประเภทของลูกค้า อีกทั้งได้ปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีความรวดเร็วและทันสมัย จัดระบบการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดระบบการประเมินผลงานตามกระบวนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อัลวาเรส (Alvarez 1980 : 7-9) กล่าวว่า ระบบคือส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันนำมารวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**6. ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะ อยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการซึ่งไม่ได้ขายสินค้าที่จับต้องได้ อย่างเช่น เสื้อที่สะอาด หรืออาหารที่ดีมีคุณภาพเท่านั้น แต่สิ่งที่ลูกค้าหรือแขกจะจดจำและประทับใจไม่รู้ลืมกลับกลายเป็นบริการซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งบริการต่าง ๆ ไม่ใช่วัตถุ แต่เป็นการกระทำ ได้แก่ การปฏิบัติต่อแขก ความสุภาพอ่อนน้อม ความเอาใจใส่ ความมีน้ำใจช่วยเหลือ การเอาอกเอาใจ เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องอาศัยทักษะความชำนาญของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดการบริการที่เป็นนามธรรมสู่ลูกค้า โดยให้เกิดการรับรู้ที่สัมผัสได้จากบริการนั้น ๆ อย่างประทับใจ ซึ่งการเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดความรู้สึกของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ยากต่อการที่จะกระทำได้อย่างสม่ำเสมอและตลอดเวลา หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากที่จะรักษามาตรฐานการบริการให้ลูกค้าประทับใจได้ตลอดเวลา ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ ความสามารถในการสื่อความหมายและการ

ทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเสริมให้การบริการนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีคุณภาพประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นจึงต้องมีการฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ทุกแผนก เพื่อให้พนักงานให้บริการที่ตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่อง ฝึกการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุริย์พร เลิศวรกุล (2534: 9) กล่าวว่า ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ในการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัตถุประสงค์การประเมินพฤติกรรมของตนเอง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ (1) ทักษะการจูงใจ คือ การชักนำให้บุคคล หรือกลุ่มกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเต็มความสามารถ และมีความเต็มใจ (2) ทักษะการสื่อความหมาย คือ การแสดงถึงลักษณะท่าทาง กิริยาการพูดที่แสดงออกถึงความหมายจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มตามจุดมุ่งหมายของตนอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ และ (3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น คือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือ การดักเตือน การช่วยเหลือผู้อื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น ความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมในบทบาทผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ เพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2538: 125) ได้กล่าวว่า ทักษะเป็นสิ่งที่บุคคลและองค์การกระทำได้ดี หรือความสามารถดีเด่นขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจในเมืองพัทยามีความสามารถทางการแข่งขันได้

**7. ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมอยู่ในระดับมาก** ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าธุรกิจโรงแรมปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน พนักงานจึงมีความรู้สึกร่วมกันในการตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน จนกลายเป็นค่านิยมที่ยอมรับซึ่งกันและกันของทุกฝ่าย สำหรับกิจกรรมที่สนับสนุนพนักงานให้ปฏิบัติตามคำขวัญของโรงแรมตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน กิจกรรมขององค์การที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร และกิจกรรมที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญยังไม่ชัดเจนพอ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน เพราะเมื่อบุคลากรทุกฝ่ายมีการรับรู้ถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การร่วมกัน ก็จะเกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในที่สุดพฤติกรรมองค์กรเช่นนี้ ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นจุดแข็งขององค์การที่จะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนชัย ยมจินดา (2545: 36) กล่าวว่า ปรัชญาหรือค่านิยมร่วมขององค์การเพื่อให้บุคลากรในองค์การยึดถือไว้ใจเมื่ออยู่ในเวลาปฏิบัติงาน ปรัชญาจะเป็นสิ่งกำหนดหรือเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งองค์การ คาดหวัง และ

สอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน (2533: 31) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม ถือเป็นเป้าหมายสูงสุด (Super ordinate Goals) ที่มักจะไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และเป็นทิศทางในอนาคตที่ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ซึ่มซาบไปทั่วองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2539: 140) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม เป็นอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะซึ่มซาบไปทั่วในบรรดาพนักงานขององค์กรและหากพนักงานหรือสมาชิกคนใดไม่อาจยอมรับได้ก็จะถูกกดดันโดยคนจากองค์กร และกล่าวว่า ค่านิยมร่วมเป็นจุดมุ่งหมายที่อยู่เบื้องบน ซึ่งองค์กรและสมาชิกต้องอุทิศตัวไปสู่จุดนั้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 293) กล่าวว่า เป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมักสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยข้อนี้ดูว่าสอดคล้องสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพียงใด

#### **สมมติฐานขนาดโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน**

ด้านการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสามารถในการแข่งขันธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ทั้ง 7 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ซึ่งจำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลโดยพิจารณาจากภาพรวมของแต่ละประเภทเพื่อนำมาเปรียบเทียบในแต่ละด้านตามสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตเมืองพัทยา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ มีทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หลากหลายที่ก่อให้เกิดงานบริการประเภทต่าง ๆ และมีการดำเนินงานโดยอาศัยปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ซึ่งดำเนินอย่างสอดประสานกัน จึงช่วยให้มีความพร้อมที่จะแข่งขันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ 7-S Framework ที่สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 293-295) กล่าวว่า ในการประเมินความพร้อมของปัจจัยทั้ง 7 ประการ จะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อสภาพการณ์ของพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารที่มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงาน อีกทั้งมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยความสามารถของพนักงานต้องเป็นสิ่งที่ยังคง

เชี่ยวชาญ และมีระบบการปฏิบัติงานที่พนักงานปฏิบัติงานได้ง่ายชัดเจนถูกต้อง โดยพนักงานทุกคนมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายสูงสุดขององค์กรร่วมกัน ในขณะที่โรงแรมขนาดกลางก็อาจมีการดำเนินงานโดยใช้ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่ใกล้เคียงกับโรงแรมขนาดใหญ่ แต่เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรที่มีจำกัดกว่า และกลุ่มแขกที่เข้ามาใช้บริการก็อาจเป็นคนละกลุ่มลูกค้าของโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งดีดความสะดวกรสบาย การบริการที่ยอมรับได้ในระดับหนึ่ง ส่วนโรงแรมขนาดเล็กอาจให้ความสำคัญในการดำเนินงานตามปัจจัยบางตัว หรือแค่ปัจจัยสี่เท่านั้น จึงทำให้ปัจจัยบางตัวไม่มีความสำคัญเท่าที่ควร เช่น ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านก่านิยมร่วม อีกทั้งยังเป็นระบบการบริหารงานโรงแรมแบบอิสระ ซึ่งมีกรับพนักงานที่ขาดประสบการณ์และไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ เพราะโรงแรมไม่มีโอกาสได้เลือกพนักงานเท่าใดนัก เนื่องจากเมื่อมีการเปิดรับพนักงานก็มักไม่มีคนมาสมัคร เพราะโอกาสความก้าวหน้าในโรงแรมแบบนี้มีไม่มากนัก และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เจ้าของหรือผู้บริหารมักจะต้องแก้ปัญหาด้วยตัวเองตามลำพัง ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้อื่น ซึ่งในบางครั้งอาจเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจได้ ฉะนั้นกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรเปลี่ยนระบบการบริหารงานโรงแรมเป็นระบบรวมกลุ่มการตลาด ซึ่งระบบการบริหารงานโรงแรมระบบการรวมกลุ่มตลาดนี้เป็นการพึ่งพาในทางธุรกิจร่วมกัน โดยไม่มีข้อผูกมัดใด ๆ และยังมีอิสระในการดำเนินงานของตนเองอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังช่วยให้โรงแรมสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ด้วย

### 1. โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตเมืองพัทยา มีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ มีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ เมื่อจำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เนื่องจากกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน แตกต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีแผนธุรกิจที่มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก อีกทั้งยังมีจัดทำแผนธุรกิจประจำปีสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงแรมที่กำหนดไว้ ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดกลางอีกด้วย

## 2. โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตเมืองพัทยา มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง เมื่อจำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เนื่องจากว่ากลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดการสื่อสารข้อมูลและการประเมินผลของหน่วยงานต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

## 3. โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตเมืองพัทยา มีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ มีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ เมื่อจำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เนื่องจากว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการจัดระบบต่าง ๆ ให้ตอบสนองตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น การจองห้องพักผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ปรับปรุงคุณภาพการบริการทั่วทั้งระบบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการตามประเภทของลูกค้า มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลการให้บริการไปยังลูกค้า ตลอดจนการวิจัยตลาด มีการจัดระบบการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และมีการจัดระบบการประเมินผลงานตามกระบวนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

**4. โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตเมืองพัทยา มีความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหาร ไม่แตกต่างกัน**

ผลการวิเคราะห์ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตเมืองพัทยา มีความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหาร ไม่แตกต่างกัน

ความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหาร เมื่อจำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ แตกต่างกัน ได้แก่ กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่เป็นไปตามกรอบโครงสร้างและระบบงาน ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

**5. โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตเมืองพัทยา มีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรแตกต่างกัน**

ผลการวิเคราะห์ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ มีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากร เมื่อจำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เนื่องจากว่ากลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีการสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อกระตุ้นวิธีการทำงานต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

**6. โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตเมืองพัทยา มีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะแตกต่างกัน**

ผลการวิเคราะห์ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ มีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะ เมื่อจำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เนื่องจากว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง มีการฝึกอบรมทักษะการบริการให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญมากขึ้น ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง มีการฝึกทักษะการบริการให้พนักงานทุกแผนก จนเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่อง ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง มีการฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อลดต้นทุนของการให้บริการอยู่เสมอ ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ มีความสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ มีการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเร่งใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

#### 7. โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตเมืองพัทยา มีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ มีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

ความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วม เมื่อจำแนกตามโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เนื่องจากว่า กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ และสนับสนุนพนักงานปฏิบัติตามคำขวัญของโรงแรมตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน และจัดกิจกรรมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร และมีการปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้สึก ร่วมในการตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกัน และมีการปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

**3.1.1 ด้านกลยุทธ์** ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กและกลุ่มโรงแรมขนาดกลางควรมีการปรับแผนธุรกิจตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันให้ทันกับเหตุการณ์ กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรจัดทำแผนธุรกิจที่มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางควรทำแผนธุรกิจประจำปีที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงแรมที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

**3.1.2 ด้านโครงสร้าง** ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้าง อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรจัดระบบการสื่อสารข้อมูล เพื่อการเรียนรู้และการประเมินผลของหน่วยงานที่มีความชัดเจน สะดวกรวดเร็ว โดยควรนำคอมพิวเตอร์มาติดตั้งเป็นระบบออนไลน์ในหน่วยงาน เพื่อเชื่อมข้อมูลต่อกันได้ เป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกฝ่าย เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น และลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ

**3.1.3 ด้านระบบ** ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบ อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านระบบต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรมีการจัดระบบการจำหน่ายห้องพักและอื่น ๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น ควรมีการจัดระบบการให้บริการแก่ลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความหลากหลาย การให้บริการตรงกับที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด ควรมีการเก็บข้อมูลจากลูกค้าว่าต้องการการบริการประเภทไหน และบริการเดิมเป็นอย่างไร แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อให้ตรงกับลูกค้าต้องการมากที่สุด ควรมีการวิจัยตลาดโดยกระทำเป็นระยะ ๆ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงานหรือภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการบริหารงานด้านตลาดและอื่น ๆ ต่อไป และควรมีการจัดระบบการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นตามเป้าหมาย ตลอดจนมี



กระบวนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดได้อีกทางหนึ่ง

**3.1.4 ด้านแบบการบริหาร** ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านแบบการบริหาร อยู่ในระดับมาก และไม่แตกต่างกัน แต่กิจกรรมที่กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรปฏิบัติให้ชัดเจนขึ้น ได้แก่ ควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติที่เป็นไปตามกรอบโครงสร้างและระบบงาน ด้วยการจัดทำผังขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละระบบงานและเชื่อมต่อกับระบบงานอื่น เพื่อให้ขั้นตอนการทำงานมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกันของทุกฝ่าย ผู้บริหารสามารถดูแลและตรวจสอบการทำงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด

**3.1.5 ด้านบุคลากร** ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านบุคลากรต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้น ด้วยการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ด้าน การส่งเสริมให้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกระตุ้นวิธีการทำงานได้อีกด้วย

**3.1.6 ด้านทักษะ** ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะ อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางมีความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง โดยเกณฑ์นี้ควรสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานรับทราบว่าต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ที่สร้างไว้ นอกจากนี้ ควรมีการจัดฝึกอบรมทักษะการให้บริการ และเก็บข้อมูลจากแขกที่เข้าพักถึงความพึงพอใจต่องานบริการและข้อเสนอแนะที่ต้องการให้โรงแรมปรับปรุงหรือเพิ่มประเภทบริการที่ต้องการ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาการฝึกอบรมทักษะการให้บริการแก่พนักงาน เพื่อตอบสนองลูกค้าได้ถูกใจ

**3.1.7 ด้านค่านิยมร่วม** ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมในเขตเมืองพัทยามีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วม อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่มีความสามารถในการแข่งขันด้านค่านิยมร่วมต่างจากกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ ด้วยการให้พนักงานส่งคำขวัญเข้าประกวด นอกจากนี้ ควรสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามคำขวัญตลอดเวลา โดยจัดให้มีการแข่งขันในแต่ละแผนก และอาจมีการให้รางวัลหรือเป็นแต้มสะสมในการพิจารณาโบนัส หรือ

เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น และควรจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งหมดนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีความเข้มแข็ง และยังปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนอีกด้วย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือของทุกฝ่าย และเกิดความพร้อมในการแข่งขันด้วย

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากสถานประกอบการของธุรกิจโรงแรม อาทิเช่น ประเภทนิติบุคคล ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก ค่าเช่าห้องพัก และประเภทบริการ เพื่อจะได้ทราบความสามารถในการแข่งขันตามกรอบแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์ ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรพัฒนาเป็นดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อใช้ประเมินความสามารถในการแข่งขัน โดยดูจากสภาพความเป็นจริง เพิ่มเติมจากการตอบความความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2.3 ควรศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่อื่น เช่น กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต เชียงใหม่ เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบว่ามีการปฏิบัติตามกรอบแนวคิด 7-S ของแมคคินซีย์แล้วผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กองสถิติและวิจัย “สถิติการท่องเที่ยวภายในประเทศ ปี 2545 ภาคตะวันออก” 2546
- จารุณี ตันเจริญ “ผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรต่อคุณภาพการบริการของ  
อุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการและบริหารองค์กร) บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 2541
- จิรวัดสา แจ่มใส “การบริหารการจัดการปี 2000 การเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันในตลาดโลก”  
*วารสารนักบริหาร* 20 (มกราคม-มีนาคม 2543) หน้า 67-71
- ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ *ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการ ระบบ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ* กรุงเทพมหานคร  
ธนรัชการพิมพ์ 2546
- คณัย วันสม “การท่องเที่ยวและการโรงแรมในสหัสวรรษหน้า” *วารสารนักบริหาร*  
20 (มกราคม-มีนาคม 2543) หน้า 74
- ตฤณ แสงเพชร “วิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานีนอมนัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล  
2542
- ทองหล่อ เดชไทย *การบริหารงาน* กรุงเทพมหานคร ภาควิชาบริหารสาธารณสุข  
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2538 (อัดสำเนา)
- \_\_\_\_\_ . *แนวคิดการพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร ภาควิชาบริหารสาธารณสุข  
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2539 (อัดสำเนา)
- ธงชัย ตันติวงษ์ *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2533
- \_\_\_\_\_ . *องค์กรและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 8 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช  
2536
- \_\_\_\_\_ . *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 7 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช  
2539

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธนชัย ยมจินดา “การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขัน Five Force Model” ใน *ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 94-95 นนทบุรี สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- \_\_\_\_\_ . “ระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ : Balanced Scorecard Model” ใน *ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 89-92 นนทบุรี สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- \_\_\_\_\_ . “หลักการพื้นฐานของการจัดองค์การและรูปแบบโครงสร้างองค์การเพื่อการผลิต  
และปฏิบัติการ” ใน *ชุดวิชาการจัดการผลิตและปฏิบัติการ* หน้า 34-52 นนทบุรี  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- \_\_\_\_\_ . “การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์  
และการควบคุม* หน้า 265 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย-  
ธรรมาธิราช 2545
- \_\_\_\_\_ . “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน *ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 36 นนทบุรี สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- ธีรพัทธ์ คงจันทร์ “การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรม  
ในเครือแอกคอร์ด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2541
- นรา จำคม “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2544
- ประชุม รอดประเสริฐ *นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร  
เนติการพิมพ์ 2535
- ประโชค ชุมพล *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
ผู้จัดการ 2536

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พงษ์เพ็ญ จันทนะ “การศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรและระบบข้อมูลในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534
- พรชัย โปธิกานนท์ และชัชณะ รุ่งปัจฉิม “ระบบการบริหารงานโรงแรมและการศึกษาความเป็นไปได้ในการก่อตั้งโรงแรม” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการและเทคนิคการบริการในโรงแรม* หน้า 669-688 นนทบุรี สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2539
- เพ็ญศรี สุโรจน์ *การกำหนดนโยบายการวางแผนพัฒนาสาธารณสุขและการประเมินผล* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานครพิมพ์ 2529
- ราชบัณฑิตยสถาน *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 4 นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ 2546
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ “การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534
- วิเชียร รักการ *วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2529
- วิเชียร เลิศโกกานนท์ “การควบคุมเพื่อการดำเนินการกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 152-161 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- วีรนาถ มานะกิจ และพรรณี ประเสริฐวงษ์ *การจัดองค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์หจก.ปากเกร็ด 2537
- ศิริพรรณ เปลียนสกุล “ท่องเที่ยวประเทศไทยสู่เป้าหมาย Tourism Capital of Asia” *รายงานเศรษฐกิจ บมจ.ธนาคารกรุงไทย* 36 (11 พฤศจิกายน 2546) หน้า 61-71
- สมบัติ น้ำดอกไม้ “การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารงานสาธารณสุขมูลฐานของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล 2541

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมยศ นาวิการ *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจเทรดดิ้ง 2533  
 \_\_\_\_\_ . *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 2 นวสาสน์ 2538
- สิริลักษณ์ ศรีใส “การศึกษารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนิน  
 ธุรกิจขนาดย่อม” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 2541
- เสน่ห์ จุ้ยโต “การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
 การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 65 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- สุนันทา เลาหนันท์ *การพัฒนางค์กร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา 2531
- สุปัญญา ไชยชาญ *การบริหารการตลาด: ภาคแรก SWOT Analysis* กรุงเทพมหานคร  
 อุดมการพิมพ์ 2534
- สุพานี สฤษฏ์วานิช *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร  
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2544 หน้า 293-295
- สุกมาส อังศุโชติ “เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม  
 SPSS for Windows” 2546 (อัดสำเนา)
- สุมิตร ศรีเพ็ญ “การแข่งขันธุรกิจโรงแรม ค.ศ 2000” *วารสารนักบริหาร* 17 (เมษายน-มิถุนายน  
 2540) หน้า 31
- อรุณ รักธรรม *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: การบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
 ไทยวัฒนาพานิช 2525
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม *กระบวนการบริหารการพยาบาล* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 3  
 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2534
- อุทัย สูดสุข “หลักการบริหารทรัพยากรสาธารณสุข” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร  
 ทรัพยากรสาธารณสุข* หน้า 45 นนทบุรี พิมพ์ครั้งที่ 4 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2533
- อุทัย หิรัญโต *เทคนิคการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ทิพย์อักษรการพิมพ์ 2525

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Alvarez, Cladio Sepulveda. *System Theory*. n.p., 1980 (Mimeographed).
- Clelan, D.I., & King, W.R. *Management : A System Approach*. New York: McGraw-Hill Book , 1972.
- Dessler, Gary. *Management Fundamentals*. Reston: A Prentice-Hall, 1977.
- Gordon, Judith R. *A Diagnostic Approach to Organization Behavior*. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Hanson, Robert L. *Management Systems for Nursing Service Staffing*. Rockville Maryland Royal Tunbridge wells: speer Systems Corporation, 1983.
- Learned, Edmund P., Chistensen, Roland C., Andrews, Kenneth R., and Guth William D. *Business Policy: Text and Cases*. Illinois: Richard D. Irwin, 1969.
- Levey, Sameul and Loomba, N. Paul. *Health Care Administration: A Managerial Perspective*. Philadelphia: J.B. Lippincott, 1973.
- Mackintosh, Douglas R. *System of Health Care*. Colorado: Westview-Press/Boulder 1978.
- Meyer, John R., and Gillams, Sheila H. *Organization and Management : A System and Contingent Approach*. 3<sup>rd</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill Book, 1988.
- Organ, Dennis W., and Bateman, Thomas. *Organizational Behavior*. (3<sup>rd</sup> ed) Homewood: Business Publication, 1986.
- Pascale, Richard T., and Athos, Anthony G. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Company*. New York: Harper Collins Publishing, 1982.
- Recklies Management Project GmbH. *The 7-S Model*. [Online]. 6(July 2003) Available: <http://www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm> [Accessed January 27, 2004].
- Robbins, Stephen P. *Organization Theory: Structure, Design and Application*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Prentice-Hall International, 1990.
- Scanlan, B., & Keys, B. *Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Son., 1983.



Schoderberk, P.P. *Management System* (2<sup>nd</sup> ed) New York: John Wiley & Son., 1971.

Smart Business. *Balanced Scorecard and KPIs*. [Online]. 13(October 2003) Available:

<http://www.pdamobiz.com/forum/forumposts.asp?TID=5973&PN=1> [Accessed

June 25, 2004].

Stoner, J. A.F., & Wanke., C. *Management*. (3<sup>rd</sup> ed) Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ดร.สุพิมพ์ ศรีพันธุ์วรสกุล  
วุฒิ ค.ค. (การวัดและประเมินผลการศึกษา)  
ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ 9  
สำนักทะเบียนและวัดผล  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. นางสุจิตรา หังสพฤกษ์  
วุฒิ ค.ม. (การวัดและประเมินผลการศึกษา)  
ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ 9  
สำนักทะเบียนและวัดผล  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. นางบุญเสริม หุตะแพทย์  
วุฒิ สส.ม. (พัฒนาชุมชน)  
ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ 9  
สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## ภาคผนวก ข

สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ที่ ศธ 0522.17/ ว 28

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

28 กุมภาพันธ์ 2547

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการ โรงแรม ในเขตเมืองพัทยา

ด้วย นางชญานี สิ่งที่สุด นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม ในเขตเมืองพัทยา” ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 0 2503 3568

โทรสาร 0 2503 3612

**ภาคผนวก ก**

แบบสอบถาม

**แบบสอบถาม**  
**การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม**  
**ในเขตเมืองพัทยา**

แบบสอบถามสำหรับ

1. ผู้จัดการโรงแรม หรือ
2. ผู้ช่วยผู้จัดการโรงแรม หรือ
3. ผู้ที่รับผิดชอบงานโรงแรมมากที่สุด (โปรดระบุ).....  
 เช่น ที่ปรึกษาโรงแรม กรรมการบริหาร เป็นต้น

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยข้อมูล 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม ใน 7 ด้าน  
 จำนวน 42 ข้อ ดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์ (Structure)	ข้อที่ 1-6
2.2 โครงสร้าง (Strategy)	ข้อที่ 7-12
2.3 ระบบ (System)	ข้อที่ 13-18
2.4 แบบการบริหาร (Style)	ข้อที่ 19-24
2.5 บุคลากร (Staff)	ข้อที่ 25-30
2.6 ทักษะ (Skill)	ข้อที่ 31-36
2.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value)	ข้อที่ 37-42

ตอนที่ 3 ปัจจัยอื่น ๆ จำนวน 2 ข้อ

คำตอบและความคิดเห็นของท่านจะเป็นข้อมูลให้ผู้ประกอบการนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรม และเป็นข้อมูลให้องค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโรงแรมทั้งในภาครัฐและเอกชน สามารถกำหนดนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวม ฉะนั้นจึงไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  เพียงข้อเดียวหรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

### 1. เพศ

1. ชาย  
 2. หญิง

### 2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี  
 2. 30-40 ปี  
 3. 41-50 ปี  
 4. 51 ปีขึ้นไป

### 3. เชื้อชาติ

1. ไทย  
 2. จีน  
 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

### 4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1. ปวช. สาขาการโรงแรม  
 2. ป.ตรี สาขาการโรงแรม  
 3. ป.ตรี สาขาอื่นที่ไม่ใช่สาขาการโรงแรม  
 4. สูงกว่า ป.ตรี สาขาอื่น  
 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

### 5. สถาบันที่ท่านสำเร็จการศึกษาสูงสุด

1. ในประเทศ  
 2. ต่างประเทศ

## 6. ตำแหน่งงาน

1. ผู้จัดการโรงแรม
2. ผู้ช่วยผู้จัดการโรงแรม
3. ผู้ที่รับผิดชอบงานโรงแรมมากที่สุด  
(โปรดระบุ).....  
เช่น ที่ปรึกษาโรงแรม กรรมการบริหาร เป็นต้น

## 7. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

1. ต่ำกว่า 3 ปี
2. 3-5 ปี
3. 6-8 ปี
4. 9 ปีขึ้นไป

## 8. อายุงานของตำแหน่งงานที่ทำครั้งสุดท้ายก่อนทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

(โปรดระบุตำแหน่งหรืออายุงาน).....

1. ต่ำกว่า 3 ปี
2. 3-5 ปี
3. 6-8 ปี
4. 9 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามที่หน่วยงานของท่านปฏิบัติ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยครั้งมาก หรือไม่ได้ปฏิบัติเลย

ข้อ ที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	<b>ด้านกลยุทธ์ (Strategy)</b>					
1	หน่วยงานของท่านปรับแผนธุรกิจตาม สภาวะแวดล้อมภายนอกและการแข่งขัน					
2	การปรับแผนธุรกิจจะเน้นตามทิศทางที่ตอบสนอง ลูกค้า					
3	แผนธุรกิจมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายและ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
4	หน่วยงานของท่านจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด					
5	พนักงานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติการ					
6	แผนธุรกิจประจำปีจะสอดคล้องกับเป้าหมายและ กลยุทธ์ของโรงแรมที่กำหนดไว้					

ข้อ ที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	<b>ด้านโครงสร้าง (Structure)</b>					
7	หน่วยงานของท่านได้กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน					
8	หน่วยงานของท่านได้ปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อความสอดคล้องกับสถานะแวดล้อม					
9	สายการบังคับบัญชาของหน่วยงานท่านช่วยสร้าง ความรู้สึกความเป็นเจ้าของกิจการให้กับพนักงาน					
10	หน่วยงานของท่านได้ปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
11	หน่วยงานของท่านได้ส่งเสริมให้พนักงาน แต่ละแผนกหรือฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน					
12	หน่วยงานของท่านจัดการสื่อสารข้อมูลเพื่อ การเรียนรู้และการประเมินผลของหน่วยงาน					
	<b>ด้านระบบ (System)</b>					
13	หน่วยงานของท่านปรับปรุงระบบสารสนเทศ ให้มีความรวดเร็วและทันสมัย					
14	หน่วยงานของท่านได้จัดระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนอง ตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น การจอง ห้องพักผ่านระบบอินเทอร์เน็ต					
15	หน่วยงานของท่านปรับปรุงคุณภาพการบริการ ทั่วทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ตามประเภทของลูกค้า					

ข้อ ที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
16	หน่วยงานของท่านจัดระบบฐานข้อมูลการให้บริการไปยังลูกค้า ตลอดจนการวิจัยตลาด					
17	หน่วยงานของท่านจัดระบบการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย					
18	หน่วยงานของท่านจัดระบบการประเมินผลงานตามกระบวนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
	<b>ด้านแบบการบริหาร (Style)</b>					
19	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
20	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ให้พนักงานมีส่วนร่วม					
21	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่เป็นไปตามกรอบโครงสร้างและระบบงาน					
22	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์					
23	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการดึงทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ที่สามารถประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
24	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับเทคนิคการจูงใจ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น					

ข้อ ที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	<b>ด้านบุคลากร (Staff)</b>					
25	หน่วยงานของท่านจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน อย่างต่อเนื่อง					
26	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการวางแผน และให้ โอกาสพนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน อย่างชัดเจน					
27	หน่วยงานของท่านสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้ พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
28	หน่วยงานของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นผลงาน					
29	หน่วยงานของท่านปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจ ในการทำงานเพื่อกระตุ้นวิธีการทำงาน					
30	หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความ สัมพันธ์อันดีและความสามัคคีระหว่าง หน่วยงาน ภายในองค์กร					
	<b>ด้านทักษะ (Skill)</b>					
31	ฝึกอบรมทักษะการบริการให้กับพนักงานอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญมากขึ้น					
32	ฝึกทักษะการบริการให้พนักงานทุกแผนกจนเป็น ที่ยอมรับของลูกค้า					
33	พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของบริการอย่าง ต่อเนื่อง					
34	ฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อลดต้นทุนของการให้บริการอยู่เสมอ					
35	พนักงานสามารถให้บริการที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					

ข้อ ที่	ความสามารถในการแข่งขัน	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
36	จัดประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเร่งใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่					
	<b>ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)</b>					
37	ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาหรือคำขวัญ					
38	สนับสนุนพนักงานปฏิบัติตามคำขวัญของโรงแรมตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน					
39	ดำเนินการจัดกิจกรรมขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร					
40	ปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในการตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกัน					
41	ปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน					
42	ปลูกฝังค่านิยมหรือเป้าหมายสูงสุดให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย					





.....  
.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางชญาณี สิ่งทีสุข
วัน เดือน ปีเกิด	13 มกราคม 2504
สถานที่เกิด	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2535
สถานที่ทำงาน	แผนกทรัพยากรบุคคลและสวัสดิการ สถาบันการบินพลเรือน
ตำแหน่ง	บุคลากร 3

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางชญาณี สิ่งทีสุข
วัน เดือน ปีเกิด	13 มกราคม 2504
สถานที่เกิด	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2535
สถานที่ทำงาน	แผนกทรัพยากรบุคคลและสวัสดิการ สถาบันการบินพลเรือน
ตำแหน่ง	บุคลากร 3