

สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและ ขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร

Competency of Executives Affecting Performance of Small and Medium-Sized Hotels in Bangkok Metropolis

สุบิน บัวขาว¹ พรเลิศ อาภาณัฐ² พรสิน สุภวาลย์³
และอัฐมา นิลนพคุณ⁴



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาและจัดกลุ่มลักษณะของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครจำแนกตามระดับสมรรถนะของผู้บริหาร และเพื่อวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ประชากร คือโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 1,383 แห่ง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิได้กลุ่มตัวอย่างโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 174 แห่งโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา สถิติเพื่อการจำแนกกลุ่มตัวแปรโดยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis : PCA) การวิเคราะห์การจัดกลุ่ม (Cluster Analysis) โดยจำแนกกลุ่มด้วยวิธี K-Means และวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบเป็นขั้น (stepwise) ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครมี 7 สมรรถนะ โดยมีระดับสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของโรงแรม สมรรถนะด้านการบริหารการเงิน สมรรถนะด้านความรู้ในอุตสาหกรรมบริการและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านการจัดการตนเอง และอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ และสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) จัดกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครตามระดับสมรรถนะของผู้บริหาร ได้ 2 กลุ่ม คือกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผู้บริหารมีระดับสมรรถนะสูง จำนวน 117 แห่ง และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผู้บริหารมีระดับสมรรถนะปานกลาง จำนวน 57 แห่ง 3) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบเป็นขั้น พบว่าสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาด

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

⁴ อาจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

กลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครภาพรวม มี 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษา
ลูกค้าของโรงแรม สมรรถนะด้านความรู้ในอุตสาหกรรมบริการและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้าน
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทั้ง 3 สมรรถนะร่วมกันทำนายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
ขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครภาพรวมได้ร้อยละ 67 ($R^2 = 0.670$, $F = 115.308$, $p = 0.05$)

คำสำคัญ : ผลการดำเนินงาน สมรรถนะผู้บริหาร โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม

ABSTRACT

The purposes of this research were to study competency of executives of small and medium-sized hotels in the Bangkok area, to study and classify characteristics of the hotels by competency levels of the executives, and to analyze how the executives' competency affects the performance of the hotels. The population was 1,383 small and medium-sized hotels in Bangkok registered with the Ministry of Commerce. The sample group, selected through stratification, was 174 hotels. The data were collected by using questionnaires and interviews. The researcher used frequency, percentage, mean, and standard deviation to analyze the data; in addition, content analysis was performed. To classify variables, the researcher employed factor analysis, principal component analysis (PCA), cluster analysis, and K-means, as well as stepwise multiple regression analysis. The research found that, firstly, there are seven competencies of the executives of small and medium-sized hotels in Bangkok. Five of those competencies were ranked at a high level: relationship competency, hotel service development and customer retaining competency, financial managing competency, service industry knowledge and operational safety competency, and self-management competency, respectively. The other two competencies were ranked at a somewhat high level; leadership competency, and human resource management competency. Next, from the sample group of the 117 hotels have executives with high competency, whereas the executives of the other 57 hotels were classified at a medium competency level. Finally, the stepwise multiple regression analysis showed that three competencies affected hotel business performance: service development and customer retaining competency, service industry knowledge and operational safety competency, and human resource management competency. The three competencies cooperatively predicted the variability of the business performance as a whole by 67 percent ($R^2 = 0.670$, $F = 115.308$, $p = 0.05$).

Keywords: business performance, competency of executives, small and medium-sized hotels

บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small And Medium Enterprises: SMEs) เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศซึ่งมีอยู่จำนวนมากและกระจายตัวอยู่ทั่วไปในประเทศ เมื่อพิจารณาจากมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) ในปี พ.ศ. 2558 GDP ของประเทศ มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.80 ขยายตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เนื่องจากเศรษฐกิจโลกเริ่มฟื้นตัวและมาตรการภาครัฐที่ส่งเสริมการบริโภคภายในประเทศ ส่วน GDP ของ SMEs ในปี พ.ศ. 2558 ขยายตัวร้อยละ 5.30 มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยภาคการบริการเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีมูลค่า GDP มากที่สุดของ SMEs คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.40 ต่อผลผลิตรวมของ SMEs สาขาที่มีมูลค่า GDP มากที่สุดคือ สาขาอาหารเครื่องดื่ม ร่องลงมาคือธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร และสาขาขนส่งและการสื่อสารตามลำดับ จากมูลค่า GDP ของ SMEs ภาคการบริการซึ่งเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีบทบาทความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยเป็นอย่างมากโดยเฉพาะการท่องเที่ยวที่เป็นอุตสาหกรรมภาคบริการเป็นแหล่งรายได้สำคัญนำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศการสร้างงานและการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคในแต่ละปีประเทศไทยจะมีจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยหลายล้านคน และนำรายได้เข้าประเทศหลายแสนล้านบาท รวมทั้งสร้างกระแสเงินหมุนเวียนภายในประเทศจากคนไทยเที่ยวไทยนับแสนล้านบาทเช่นเดียวกัน ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามด้วย ดูจากการจดทะเบียนของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมกับกระทรวงพาณิชย์ในภาพรวมมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นของธุรกิจโรงแรมทุกปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2559 โดยในกรุงเทพมหานครมีธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น 2,001 แห่ง เป็นโรงแรมขนาดกลาง 1,937 แห่ง และขนาดย่อม 64 แห่ง (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) ซึ่งปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีกระจายตัวอย่างหนาแน่นเมื่อเทียบกับจังหวัดอื่นๆ ของประเทศ

ประกอบกับกรุงเทพมหานคร เป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางหรือแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างสูงเนื่องจากเป็นศูนย์กลางธุรกิจของประเทศ รวมทั้งมีสถานที่ท่องเที่ยว ศูนย์การค้า และโรงแรมที่มีชื่อเสียงจำนวนมากรวมทั้งได้รับการคัดเลือกจากผู้อ่านนิตยสาร Travel and Leisure ให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก จึงทำให้มีการเดินทางเข้ามากรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการแวะพักก่อนที่จะมีการเดินทางไปยังภูมิภาคอื่นๆ

ผลจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทย ทำให้นักลงทุนทั้งผู้ที่อยู่ในธุรกิจโรงแรมโดยตรง และผู้ที่อยู่ในธุรกิจอื่นหันมาให้ความสนใจในธุรกิจโรงแรม จึงทำให้จำนวนโรงแรมและห้องพักเพิ่มขึ้นในทุกภูมิภาค การเพิ่มขึ้นนี้ทั้งการเพิ่มขึ้นของธุรกิจที่พักประเภทโรงแรมและที่พักลักษณะอื่น เช่น เกสต์เฮ้าส์ คอนโดมิเนียม เป็นต้น ทำให้ธุรกิจโรงแรมเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการบริหารและดำเนินงานทุก ๆ ด้านของธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ (มณฑกานติ, 2554) ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการและพัฒนาสินค้า และการบริการให้มีเอกลักษณ์ แต่การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ห้องค้การอยู่ในสถานะความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีความแตกต่างและพิเศษกว่าธุรกิจการค้าประเภทอื่น เพราะวิธีการผลิตสินค้าและบริการ จะต้องอาศัยพนักงานในการผลิต ลูกค้สามารถรับบริการที่จุดผลิตได้เลยและไม่สามารถควบคุมมาตรฐานได้แน่นอน เพราะความสามารถของมนุษย์ไม่เท่ากัน แม้โรงแรมแต่ละแห่งจะมีมาตรฐานในการให้บริการของพนักงานไว้ เพราะขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการและรับบริการว่ามีความต้องการสอดคล้องกันหรือไม่ ผลสำเร็จของบริการคือความพอใจของลูกค้า ซึ่งแต่ละคนจะมีไม่เหมือนกัน (ธีราพรณ, 2554) ซึ่งปัจจุบันธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก บุคลากรระดับบริหารหรือเจ้าของกิจการ ประสบปัญหาการขาดความรู้ในการบริหารจัดการโรงแรมหรือไม่มีศักยภาพพอที่จะบริหารกิจการโรงแรมด้วยตนเองได้ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับ

กิจการต่างชาติได้ บุคลากรในโรงแรมส่วนใหญ่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากระดับปฏิบัติการเข้ามาทำงานด้านการบริหารจัดการ ทำให้กระบวนการบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรมของไทยไม่สามารถทัดเทียมกับโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีการจัดการแบบสากลได้โดยเฉพาะโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ไม่มีเงินทุนมากพอ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) ธุรกิจโรงแรมต้องการบุคลากรทั้งระดับบริหารและพนักงานที่มีความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งส่วนหน้าและส่วนหลัง ซึ่งพนักงานต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะค่อนข้างสูงในการบริการและการปฏิบัติหน้าที่ตามสายงาน เพราะโรงแรมต้องอาศัยผู้บริหารและพนักงานในการพัฒนาและเสนอบริการรูปแบบใหม่ๆ แก่ลูกค้า

ผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะผู้บริหารคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากโรงแรมให้มีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยของโรงแรม และการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นผู้ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับแขกของโรงแรม และเป็นผู้บัญชาการในการรับมือเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น (เกียรติ, 2550) ซึ่งกลไกการทำงานเกิดจากการสั่งงานของผู้บริหารโรงแรม ถ้าผู้บริหารโรงแรมเป็นผู้ที่มีความเป็นมืออาชีพย่อมมีนโยบายหรือแนวคิดที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงต้องการผู้บริหารที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นการเสนอการให้บริการรูปแบบพิเศษที่ต้องสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ เพราะธรรมชาติของความต้องการของลูกค้าในธุรกิจโรงแรมต้องการความพิเศษที่มากกว่าในการให้บริการ ด้วยการสร้างความแตกต่างให้ปรากฏหรือบริการที่เหนือกว่าธุรกิจอื่น ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ ธุรกิจโรงแรมจึงต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นในการบริหารงาน เพราะปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมคือคุณภาพการบริหารจัดการและความสามารถของผู้บริหารโรงแรม (Agut et al.,

2003; Chung-Herrera et al., 2003; Kay and Moncarz, 2007; Naree, 2007; กุณศรี, 2553; จันทน์, 2554) ดังนั้นการที่จะพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม จะต้องเน้นพัฒนาความสามารถที่จะส่งผลให้ผู้บริหารเป็นผู้มีสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร และรวมถึงทักษะทางการบริหารจัดการในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด สมรรถนะเป็นลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ สมรรถนะบุคคลมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด และลักษณะส่วนบุคคล มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น สมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ที่ดีของงานตามที่ต้องการ (McClelland, 1975; Boyatzis, 1982; Spencer and Spencer, 1993) ทำให้เกิดเป็นความสามารถเฉพาะขององค์กรที่เรียกว่า สมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เกิดจากการผสมผสานความสามารถส่วนบุคคล กับความสามารถตามหน้าที่เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้ และความสามารถเฉพาะขององค์กร ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์กร ภายใต้สภาวะแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ (Hamel and Prahalad, 1994)

จากความสำคัญดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร และกำหนดเป็นต้นแบบสมรรถนะเพื่อการวางแผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดโครงการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไปในอนาคต และสถาบันการศึกษาหรือองค์การวิชาชีพ สามารถใช้

ผลการวิจัยนี้เพื่อประกอบการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย เป้าหมายและพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน ให้ สอดคล้องกับความต้องการของวิชาชีพ และตลาดแรงงาน ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงแรม ขนาดกลางและขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาและจัดกลุ่มลักษณะของโรงแรม ขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครจำแนก ตามระดับสมรรถนะของผู้บริหาร
3. เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและ ขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือโรงแรม ขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 1,383 แห่ง (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนด กลุ่มตัวอย่างเป็นธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้จัดการทั่วไป หรือ เจ้าของธุรกิจ โดยใช้สูตรคำนวณของทาโรยามาเน ที่ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 ($e=0.05$) ได้โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 310 แห่ง และใช้วิธีการ สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้วิธีจับสลากเลือกโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จาก การศึกษาในอดีตที่ผ่านมาการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย การแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พบว่า มีอัตราการ ตอบกลับค่อนข้างต่ำผู้วิจัยจึงได้ทำการประมาณอัตรา การตอบกลับเป็น $310+(310 \times 0.4) = 434$ (กัลยา, 2549) ดังนั้น เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล และ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ น่าเชื่อถือมากขึ้นจาก กรณีการตอบแบบสอบถามอย่างไม่สมบูรณ์ กลุ่มตัวอย่าง

ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ จำนวน 434 ตัวอย่างทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์จำนวน 174 ฉบับ (Response Rate = 40%) การวิจัยครั้งนี้ต้อง วิเคราะห์การถดถอยพหุสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง ต่อจำนวนตัวแปรอิสระที่เหมาะสมนั้นเท่ากับ 15-20 ข้อมูล ต่อตัวแปรอิสระ 1 ตัว (Hair et al., 2010) การวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวแปรอิสระ 7 ตัว ข้อมูลแบบสอบถาม 174 ฉบับ เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูล สำคัญด้วยตนเองโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก รายบุคคล (In-Depth Interview) สำหรับผู้บริหารโรงแรมขนาดกลาง และขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 คน และ สนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion) สำหรับผู้บริหารโรงแรม ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ 2 ประเภท คือ

1. แบบ สัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง (Semistructured interview) ในการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม
2. แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ ในการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงแรมขนาด กลางและขนาดย่อม ที่ได้สร้างตามวัตถุประสงค์ และ กรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบ รายการ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล ลักษณะทั่วไปของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นแบบตรวจสอบรายการ ส่วนที่ 3 เป็นแบบประเมิน สมรรถนะผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม เป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ส่วนที่ 4 เป็นแบบ ประเมินผลการดำเนินงานโรงแรมขนาดกลางและขนาด ย่อมเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับและส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและเสนอแนะเป็นแบบปลายเปิด โดยได้ มีการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือโดยใช้

ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 คน ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) ผ่านทุกข้อคำถามแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทำการตรวจสอบหาความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค พบว่าแบบสอบถามแต่ละตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.739-0.973 อยู่ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานซึ่งมากกว่า 0.70 จึงสรุปได้ว่า มาตรการวัดมีความเชื่อถือได้ จึงดำเนินการเก็บข้อมูลต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปยังผู้จัดการโรงแรมจำนวน 434 แห่ง ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์จำนวน 174 ฉบับ (Response Rate = 40%) การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรม โดยนัดหมายสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้บริหารโรงแรม และนักวิชาการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเพื่อการจำแนกกลุ่มตัวแปรโดยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis : PCA) การวิเคราะห์การจัดกลุ่ม (Cluster Analysis) โดยจำแนกกลุ่มด้วยวิธี K-Means และวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบเป็นขั้น (stepwise) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพข้อมูลการสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มย่อยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครมี 7 สมรรถนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของโรงแรม สมรรถนะด้านการบริหารการเงินสมรรถนะด้านความรู้ในอุตสาหกรรมบริการและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง และอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ และสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

การจัดกลุ่มสมรรถนะผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร โดยการจัดกลุ่มจากรดับสมรรถนะผู้บริหารที่แสดงออกในการปฏิบัติงานสามารถจัดกลุ่มได้ 2 กลุ่มคือ กลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผู้บริหารมีระดับสมรรถนะสูง (high competency) จำนวน 117 แห่ง มีค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 5.50 - 6.24 และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผู้บริหารมีระดับสมรรถนะปานกลาง (moderate competency) จำนวน 57 แห่ง มีค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 3.96 - 4.72

ระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน และด้านลูกค้า และระดับค่อนข้างมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน การวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานสมรรถนะผู้บริหารส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐาน สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ผลสรุปการทดสอบด้วยสมการถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อผล
การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม
ในกรุงเทพมหานครภาพรวม (Total_Per) = 0.999+0.354

(Service and Customers) + 0.309 (Knowledge and
Safety) + 0.131 (Human Resources)

ตัวแปรพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์ (b)	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (β)	ค่า t	ค่า p-value
(ค่าคงที่)	0.999		4.312	0.000*
สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของ โรงแรม (Service and Customer)	0.354	0.391	4.664	0.000*
ด้านความรู้ในอุตสาหกรรมและความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน (Knowledge and Safety)	0.309	0.341	4.274	0.000*
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	0.131	0.155	2.427	0.016*
R = 0.819, R ² = 0.670, Adj. R ² = 0.665, Dubin-Wason = 1.962, F = 115.308				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและ
ขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครกลุ่มผู้บริหารมีสมรรถนะสูง

(Total_Per) = -0.564 + 0.306 (Serviceand Customer)
+ 0.316 (Knowledge and Safety) + 0.200 (Human
Resources) + 0.241 (Leadership)

ตัวแปรพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์ (b)	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (β)	ค่า t	ค่า p-value
(ค่าคงที่)	-0.564		-0.984	0.327
สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของ โรงแรม (Service and Customer)	0.306	0.268	2.952	0.004*
ด้านความรู้ในอุตสาหกรรมและความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน (Knowledge and Safety)	0.316	0.274	3.115	0.002*
สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	0.200	0.224	3.212	0.002*
สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership)	0.241	0.197	2.576	0.011*
R = 0.724 R ² = 0.524 Adj. R ² = 0.507 Dubin-Wason = 2.060, F = 30.765				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3 สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาด
ย่อมในกรุงเทพมหานครกลุ่มผู้บริหารมีสมรรถนะปานกลาง

$$(Total_Per) = 1.023 + 0.626 (\text{Service and Customer}) \\ + 0.458 (\text{Knowledge and Safety}) - 0.289 (\text{Financial})$$

ตัวแปรพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์ (b)	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (β)	ค่า t	ค่า p-value
(ค่าคงที่)	1.023		2.325	0.024*
สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของ โรงแรม (Service and Customer)	0.626	0.570	4.202	0.000*
ด้านความรู้ในอุตสาหกรรมและความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน (Knowledge and Safety)	0.458	0.551	3.718	0.000*
สมรรถนะด้านการเงิน (Financial)	-0.289	-0.360	-2.203	0.032*
R = 0.751 R ² = 0.564 Adj. R ² = 0.539 Dubin-Wason = 1.897 F = 22.835				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปและวิจารณ์ผล

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของผู้บริหาร
โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร
พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและ
ขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร มี 7 สมรรถนะ ระดับ
สมรรถนะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 สมรรถนะ ได้แก่
สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาคือ
สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของ
โรงแรม สมรรถนะด้านการเงิน สมรรถนะด้านความรู้ใน
อุตสาหกรรมบริการและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง และอยู่ในระดับค่อนข้าง
มาก 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ และ
สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ
ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suh et al. (2012)
ที่ได้ศึกษาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารใน
อุตสาหกรรมบริการ พบว่า สมรรถนะหลักที่สำคัญ
ของผู้บริหาร ได้แก่ สมรรถนะการบริการ สมรรถนะ
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมรรถนะการกำกับ
ดูแลอาหารและเครื่องดื่มสมรรถนะการเป็นผู้นำ และ
สมรรถนะในการสื่อสาร จากการศึกษาวิเคราะห์ความสำคัญ
สมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ มีความสำคัญสำหรับการ
บริหารของผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมบริการในอนาคต

และงานวิจัยของ Jeou-Shyan et al. (2011) ได้ศึกษา
สมรรถนะของผู้บริหารงานระดับสูงในอุตสาหกรรมโรงแรม
ในประเทศไต้หวัน พบว่า สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหาร
ระดับสูงในอุตสาหกรรมโรงแรมโดยแบ่งเป็น ด้าน
สมรรถนะทั่วไป 13 สมรรถนะ และสมรรถนะด้านเทคนิค
5 สมรรถนะ ซึ่งมีสมรรถนะที่สำคัญมากที่สุด 3 สมรรถนะ
ได้แก่ สมรรถนะด้านผู้นำ ด้านการจัดการวิกฤต และ
ด้านการแก้ปัญหา และงานวิจัยของ ธนบูรณ์กิตติ (2552)
ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง
ของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย
ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหาร
ของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้
ของประเทศไทย มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะใน
ด้านการพัฒนาความคิดริเริ่ม สมรรถนะในด้านความ
สัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม
สมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย
สมรรถนะในด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ
สมรรถนะในด้านการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะใน
ด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน สมรรถนะของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม
ขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ดังตาราง

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ		
	ภาพรวม	กลุ่มสมรรถนะสูง	กลุ่มสมรรถนะปานกลาง
สมรรถนะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร			
1. สมรรถนะด้านความรู้ในอุตสาหกรรมและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓
2. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน			
3. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ		✓	
4. สมรรถนะด้านการจัดการตนเอง			
5. สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของโรงแรม	✓	✓	✓
6. สมรรถนะด้านการเงิน			✓
7. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	

จากตารางสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครภาพรวม มี 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของโรงแรม สมรรถนะด้านความรู้ในอุตสาหกรรมบริการและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครที่ผู้บริหารมีระดับสมรรถนะสูง มี 4 สมรรถนะ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ได้แก่ สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของโรงแรม สมรรถนะด้านความรู้ในอุตสาหกรรมบริการและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ และกลุ่มโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครที่ผู้บริหารมีสมรรถนะระดับปานกลาง มี 3 สมรรถนะ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ได้แก่ สมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของโรงแรม สมรรถนะด้านความรู้ในอุตสาหกรรมบริการและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านการบริหารเงินสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทัศน์ (2557) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารงานบริการธุรกิจโรงแรมที่เป็นเลิศ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าผู้บริหารที่มีสมรรถนะทางด้านทักษะในด้านการมุ่งเน้นที่คุณภาพส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ และงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ (2556) ได้ศึกษาแนวทางการ

พัฒนาคุณภาพการบริการของแผนกต้อนรับส่วนหน้าเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวอาเซียนกรณีศึกษาโรงแรมบูติกในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า นักท่องเที่ยวอาเซียนมีความคาดหวังในคุณภาพการบริการด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคาดหวังต่อคุณลักษณะคุณภาพการบริการของแผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมบูติกในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครสูงกว่าการรับรู้ในทุกด้าน ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจกับนักท่องเที่ยว การบริการและการประเมินคุณภาพการบริการเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการโรงแรม และพนักงาน สามารถมองเห็นจุดอ่อน จุดแข็งเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตของธุรกิจต่อไปและงานวิจัยของ Ming-Hong Weng et al. (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการ คุณค่าของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า : การศึกษาเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในไต้หวัน พบว่านวัตกรรมบริการและคุณค่าของลูกค้า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญ กับความพึงพอใจของลูกค้า แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะสูงขึ้น เมื่อลูกค้าของโรงแรมรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญมากขึ้น และได้รับนวัตกรรมการให้บริการที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Blayney (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหาร กับผลการ

ดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มี 2 สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมได้คือ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถขององค์กรรวมถึงงานวิจัยของอมรรัตน์และนนทิกภัก (2558) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารประสบการณ์ลูกค้า เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ธุรกิจโรงแรมมีการระบุดจุดสัมผัสทุกการให้บริการ ให้ลูกค้าประเมินการให้บริการของโรงแรม นำเอกลักษณ์ความเป็นไทยมาใช้ในการบริการ เพื่อให้ประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม มีการให้บริการที่ประทับใจและลักษณะของโรงแรม เป็นสิ่งที่ย้ำเตือนลูกค้าให้จดจำได้ถึงประสบการณ์ที่ดีที่ได้รับจากธุรกิจโรงแรม ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตมีสถานะทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดีมาก มีรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น เช่นเดียวกับด้านลูกค้ามีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้านกระบวนการภายในธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้น ในกระบวนการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ และสะดวกสบายมากที่สุด ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญของพนักงาน เพื่อได้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นการใช้การบริหารประสบการณ์ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม เป็นไปในทางที่ดีขึ้น และงานวิจัยของ ภัทรภร (2554) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติกขนาดเล็ก ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร มีการบริหารโดยเครือข่ายโรงแรม มีจุดขายที่สำคัญ คือ การบริการที่เป็นเลิศ ความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ พบว่า มีระดับความสำเร็จในระดับมาก โดยมีความสำเร็จด้านกระบวนการภายในมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านลูกค้า และมีความสำเร็จในระดับปานกลางในด้านการเงิน ส่วนความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารกับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมบูติก มีความสัมพันธ์กันในทุกด้าน ผลการวิจัยเสนอแนะว่าโรงแรมบูติกขนาดเล็กควร ให้ความสำคัญในการวางแผน ระบบการ

บริหารงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จทางการเงิน

ดังนั้นผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการพัฒนาการบริการและรักษาลูกค้าของโรงแรม เพื่อพัฒนาการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานเนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นการเสนอการให้บริการรูปแบบพิเศษที่ต้องสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ด้วยการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ลูกค้าเกิดภาพพจน์ที่ดีต่อสินค้าและบริการของโรงแรม สามารถสร้างความพึงพอใจด้านการบริการแก่ลูกค้า และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีเจตคติที่ดีต่อโรงแรม พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริการอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างความประทับใจกับลูกค้า รวมถึงจูงใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกระตุ้นบุคลากรให้มีการรับรู้ และเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าทุกระดับ และพร้อมที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ รวมถึงสมรรถนะด้านการบริหารการเงินที่ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงของการลงทุนในการดำเนินกิจการภายใต้ต้นทุนและข้อจำกัดการบริหารงานที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการวางแผนกำไร การตั้งราคาสินค้า การส่งเสริมการตลาด และบันทึกติดตามผลการดำเนินงาน การเจริญเติบโต และการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อวางแผนการเงินในอนาคต เนื่องจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็ก มีทุนหรือสินทรัพย์ในการดำเนินงานน้อยกว่า 50 ล้านบาท ดังนั้นการบริหารการเงินจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงินลงทุนที่มีจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ที่ผู้บริหารมองว่าโรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ดูแลและบริหารด้านการเงินด้วยตนเอง

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ ผู้จัดการ โรงแรม ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวที่มีส่วนช่วยให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2559. ข้อมูลการจดทะเบียน ธุรกิจโรงแรม. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/search/search2.html>.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2549. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2 : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤษณี มาประเสริฐ. 2553. สมรรถนะด้านการจัดการ ของผู้บริหารกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทล. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา- วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกียรติ สิมะกูร. 2550. Hotel Work งานโรงแรม. กรุงเทพฯ. Human Heritage Co.,Ltd.
- จันทน์ พหลรัตน์. 2554. อิทธิพลของทักษะและคุณลักษณะ การบริหารงานต่อความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ชนบูรณ์กิตติ จิรพัฒน์กร. 2552. สมรรถนะการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรม การโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ หลักสูตรปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา- รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีราพรรณ อิมโอษฐ์. 2554. การโรงแรม = Hoteling. กรุงเทพฯ : วังอักษร.
- ภัทรกร ชัยพุทธพันธ์. 2554. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติก ขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการ การจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มณฑกานติ แลนแคสเตอร์. 2554. การตลาดโรงแรม. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- ศุภลักษณ์ สุริยะ. 2556. แนวทางการพัฒนาคุณภาพ การบริการของแผนกต้อนรับส่วนหน้าเพื่อ รองรับนักท่องเที่ยวอาเซียน กรณีศึกษา โรงแรมบูติก กรุงเทพมหานคร. วารสารดุสิต- บัณฑิตทางสังคมศาสตร์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 1, 5-18 คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุทัศน์ ผลประเสริฐ. 2557. สมรรถนะผู้บริหารที่มีผลต่อ การบริหารงานบริการ ธุรกิจโรงแรมที่เป็นเลิศ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- อมรรัตน์ สุขชะ และนนทิกภัค เพ็ชรโรจน์. 2558. แนวทาง การบริหารประสิทธิภาพลูกค้าเพื่อพัฒนาผล การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัด ภูเก็ต. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 6 ฉบับที่ 2, 74-83 [มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.]
- Agut, S., Grau, R. and Peiro, J.M. 2003. Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. [online]. International Journal of Hospitality Management 22, 281-295.
- Blayney, C. 2009. Management competencies : Are they related to hotel performance?. International Journal of Management and Marketing research_Volume 2_Number 1, 59-71.
- Boyatzis, R. 1982. The competent manager : a model for effective performance. New York: John Wiley and Sons.
- Chung-Herrera, B., Enz, C. and Lankau, M. 2003. Grooming future hospitality leaders: A competencies model. [online]. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- Hair, J.F., Black W.C., Babin B.J., and Anderson, R.E. 2010. Multivariate data analysis : A global perspective. (7th ed). New Jersey : Pearson Education Inc.

- Hamel, G. and Prahalad, C.K. 1994. *Competing for The Future*. Boston, MA : Harvard University Press.
- Jeou-Shyan. H, Hsuan. H, Chih-Hsing. L, Lin. L and Chang-Yen. T. 2011. Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 30, 1044-1054. Retrieved 2015, September 15. From Science Direct database.
- Kay, C., and Moncarz, E., 2007. Lodging management success: Personal antecedents' achievements, KSAs and situational influencers. [online]. *International Journal of Hospitality Management* 26, 33-48. Retrieved 2013, September 20. From ProQuest database.
- McClelland, D.C., 1975. *A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston :Mcber.
- Naree W., 2007. *Leadership competencies required for future hotel general managers' success in Thailand*. A Thesis Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University In partial fulfillment of the requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.
- Spencer, LM. and Spencer, SM. 1993. *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York : John Wiley and Sons.
- Suh. E, West J.J. and Shin. J. 2012. Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education* 11, 101-112.
- Weng, M.H., Ha, J.L., Wang, Y.C. and Tsai, C.L. 2012. A study of the relationship among Service Innovation, Customer value and Customer satisfaction : An empirical study of The Hotel Industry in Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation* Vol 4 Num 3.