ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

วิทยานิพนธ์

ของ

ภัทราวดี ปรีจำรัส

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

วิทยานิพนธ์

ของ

ภัทราวดี ปรีจำรัส

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Effect of Proactive Human Resource Management on Performance of Hotel Businesses in Thailand

Pattaravadee Preejumrus

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Business Administration (Strategic Management)
March 2021

Copyright of Mahasarakham University

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางภัทราวดี ปรีจำรัส แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผศ. ดร. ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รศ. ดร. การุณย์ ประทุม)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผศ. ดร. สุมิตรา จิระวุฒินันท์)

.....กรรมการ
(ผศ. ดร. วีรยา ภัทรอาชาชัย)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผศ. ดร. นิกร ยาสมร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....	.....
(อาจารย์ ดร. ชลธิชา ธรรมวิญญู)	(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)
คณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผู้วิจัย ภัทราวดี ปรีจำรัส

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. การุณย์ ประทุม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุมิตรา จิระวุฒินันท์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การจัดการเชิงกลยุทธ์

มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2564

บทคัดย่อ

ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ สังคม และภาวะเศรษฐกิจ การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงสนใจศึกษาวิจัย ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารธุรกิจโรงแรม จำนวน 103 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test, F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดธุรกิจโรงแรม และรายได้เฉลี่ยต่อปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดธุรกิจโรงแรม และรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน และ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านความพึงพอใจของพนักงาน

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จึงควรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่และการคำนึงถึงการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ และวิธีคิดในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ สังคม และภัยพิบัติในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก, ผลการดำเนินงาน, ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

TITLE Effect of Proactive Human Resource Management on Performance of Hotel Businesses in Thailand

AUTHOR Pattaravadee Preejumrus

ADVISORS Associate Professor Karun Pratoom , Ph.D.
Assistant Professor Sumittra Jirawuttinunt , Ph.D.

DEGREE Master of Business Administration **MAJOR** Strategic Management

UNIVERSITY Mahasarakham University **YEAR** 2021

ABSTRACT

Nowadays the changing of society is rapidly, especially the changing of information technology, society, and economic conditions. The readiness of human resources to adapt in future changes is a critical factor toward the sustainable survival of the organization. Consequently, the purpose of this study was to investigate the impact of proactive human resources management on the performance of hotel businesses in Thailand. The participants were 103 hotel executives. The instrument for data collection was questionnaires. The data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test (ANOVA and MANOVA), multiple correlation analysis,the simple regression analysis and multiple regression analysis,

The research results indicated that the opinion of the hotel executive in Thailand toward the overall proactive human resource management of business at a high level. The consideration of each aspect covering: talent attraction, human resource development, employee retention, employee engagement, change management, and hotel executives' opinions toward the overall performance was at a high level. Furthermore, the consideration of each case including customers' and employees' satisfaction and income were at high levels too. Besides, hotel executives who had the number of employees, hotel standard level, hotel business

size, and average annual income have the opinions on overall of proactive human resource management in talent attraction and human resource development were differently. Moreover, hotel executive that have the number of employees, hotel standard level, hotel business size, and average annual income differently. They have opinions on overall performance and income differently.

According to the relationship and impact analysis, they were found that 1) proactive human resources management of employees' retention has a positive relationship and impact on the overall performance, and aspects of performance including the customers' and employees' satisfaction and income, and 2) proactive human resource management has a positive relationship and impact on the overall performance and aspects of performance including customers' and employees' satisfaction.

In summary, proactive human resources management, employee retention, and change management have relationships and positive impacts on performance. Consequently, hotel executives in Thailand should be the focus on various financial compensation and benefits action plans to remain of employees in the organization together with the planning of the change management. Moreover, hotel executives should focus on preparing employees to have the knowledge, ability, and way of thinking. They also can adapt to the changing of information technology, economy, society, and various types of disasters that may arise.

Keyword : Proactive Human Resources Management, Performance, Hotel Businesses in Thailand

พหูนุ ปณฺฑิโต ชีเว

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากบุคคลทั้งหลายผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ความอนุเคราะห์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.การุณย์ ประทุม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมิตรา จิระวุฒินันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำเสนอแนะและควบคุมตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องตลอดมาตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคามและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิกร ยาสมร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตมหาสารคามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ได้เสียสละเวลาและให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือสำหรับงานวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามจนนำไปถึงข้อเท็จจริงที่ก่อเกิดผลการวิจัยที่ถูกต้องสามารถนำมาปรับใช้ในการ ปรับปรุงการดำเนินงานในด้านธุรกิจให้ก่อเกิดผลประกอบการที่ดีและมั่นคงต่อไป

ขอขอบพระคุณ เพื่อนนิสิตหลักสูตรการจัดการเชิงกลยุทธ์ รุ่นที่ 44 ทุกท่าน ที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำในการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดาบุพการี ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณที่ให้การอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและประเทศชาติในอนาคตต่อไป

ภัทราวดี ปรีจำรัส

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ซ

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... K

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

ความมุ่งหมายของการวิจัย 3

ความสำคัญของการวิจัย 3

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 4

ขอบเขตของการวิจัย 4

สมมุติฐานในการวิจัย 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 6

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 8

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 8

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 18

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน 28

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 35

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 43

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 43

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 44

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ 45
การเก็บรวบรวมข้อมูล 46
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 47
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 50
สัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 50
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 52
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 88
ความมุ่งหมายของการวิจัย 88
สรุปผล 89
อภิปรายผล 92
ข้อเสนอแนะ 100
บรรณานุกรม 102
ภาคผนวก 110
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม 111
ภาคผนวก ข ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามคุณภาพของเครื่องมือ 119
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือ 121
ภาคผนวก ง การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ 124
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ 141
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ 145
ประวัติผู้เขียน 147

สารบัญตาราง

ตาราง 1 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่างและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 44

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 52

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 54

ตาราง 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวมและรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 56

ตาราง 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานเป็นรายข้อ ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 57

ตาราง 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายข้อ ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 58

ตาราง 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร เป็นรายข้อของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 59

ตาราง 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร เป็นรายข้อ ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 60

ตาราง 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นรายข้อ ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 61

ตาราง 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 62

ตาราง 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นรายข้อของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 62

ตาราง 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน เป็นรายข้อของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 63

ตาราง 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน เป็นรายข้อของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 64

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA)..... 65

ตาราง 15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (MANOVA)..... 65

ตาราง 16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวมของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (ANOVA)..... 66

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (MANOVA) 67

ตาราง 18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีขนาดโรงแรม แตกต่างกัน (t-test) 69

ตาราง 19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวมของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA)..... 70

ตาราง 20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (MANOVA) 70

ตาราง 21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA) 72

ตาราง 22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (MANOVA) 72

ตาราง 23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (ANOVA) 73

ตาราง 24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มี ระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (MANOVA) 74

ตาราง 25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีขนาดโรงแรม แตกต่างกัน t-test 75

ตาราง 26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA) 76

ตาราง 27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็น รายด้าน ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (MANOVA) 77

ตาราง 28 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 78

ตาราง 29 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 80

ตาราง 30 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 81

ตาราง 31 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 82

ตาราง 32 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 83

ตาราง 33 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 84

ตาราง 34 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 85

ตาราง 35 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย .. 86

ตาราง 36 ดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ 120

ตาราง 37 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 122

ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA)..... 125

ตาราง 39 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (MANOVA) 125

ตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน 126

ตาราง 41 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน 126

ตาราง 42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (ANOVA) 127

ตาราง 43 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (MANOVA) 127

ตาราง 44 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน 128

ตาราง 45 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน 128

ตาราง 46 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากรที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน 129

ตาราง 47 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน 129

ตาราง 48 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน 130

ตาราง 49 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA) 130

ตาราง 50 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (MANOVA) 131

ตาราง 51 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกรายด้าน ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน 132

ตาราง 52 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกรายด้าน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA) 133

ตาราง 53 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA) 133

ตาราง 54 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็น รายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรวม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (MANOVA) 134

ตาราง 55 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน 134

ตาราง 56 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (ANOVA) 135

ตาราง 57 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรวม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (MANOVA) 135

ตาราง 58 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ความพึงพอใจของลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มี ระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน 136

ตาราง 59 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน 136

ตาราง 60 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน 137

ตาราง 61 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ของธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA) 137

ตาราง 62 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรวม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (MANOVA)..... 138

ตาราง 63 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ความพึงพอใจของลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน..... 138

ตาราง 64 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน..... 139

ตาราง 65 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน..... 140

ตาราง 66 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 142

ตาราง 67 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 143

ตาราง 68 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย..... 143

ตาราง 69 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 144

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การดำเนินธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นหัวใจสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรเนื่องจากมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรเพียงหนึ่งเดียวที่มีความเป็นพลวัตสามารถคิดรับรู้ ตอบสนองและกระทำการในสิ่งต่าง ๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นและเพื่อให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 ซึ่งเป็นยุคสมัยของการนำเทคโนโลยีมาเป็นตัวช่วยสำคัญ ในการสร้างงานผ่านระบบออนไลน์ช่วยสนับสนุนให้องค์กรและพนักงานทุกระดับสามารถประสานงานกันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความผิดพลาดให้น้อยลงฝ่ายบุคคลขององค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการบูรณาการกับการบริหารระดับองค์กรและระดับธุรกิจ มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่า ให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์ ทิศทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ปี พ.ศ. 2562 ประเด็นสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรพิจารณาเป็นเรื่องหลัก ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ส่วนหนึ่งยังคงเป็นเรื่องเดิมที่ ผูกกับปัจจัยโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป สภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ยังคงผันผวนตามกระแสโลกาภิวัตน์ นโยบายของภาครัฐที่เน้นการมุ่งสู่อุตสาหกรรม 4.0 รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่มีเข้าอย่างรวดเร็วที่ส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานให้เพิ่มศักยภาพเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากเดิมที่เป็นเชิงรับให้เป็นเชิงรุก ที่มีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร วิสัยทัศน์ เป้าหมาย เพื่อให้ธุรกิจของตนเข้มแข็งเหนือคู่แข่งขัน (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. 2561)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resources Management Strategy) เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่มีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เช่น การเตรียมบุคลากรภายในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอย่างทันท่วงที หรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะเกิดขึ้น ไว้ล่วงหน้าแล้วเตรียมวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีองค์ประกอบหลักอยู่ 5 ประการ 1) ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร 4) ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากรและ 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สมพิศ ทองปาน. 2559 : 252-257) ทั้งนี้การที่องค์กรมีกลยุทธ์การ

บริหารทรัพยากรเชิงรุก ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไม่หยุดฝ่ายบุคคลจะต้องรู้เป้าหมายทางธุรกิจ ขององค์กรเป็นอย่างดีและคิดวางแผนต่อได้ว่า ในอีก 3-5 ปี ข้างหน้านั้นองค์กรจะต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าไหร่มีความรู้ ทักษะอะไรบ้างที่ต้องพัฒนา เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร รวมทั้งต้องพิจารณาคนปัจจุบัน ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร มีจุดเด่นเรื่องอะไรและยังขาดความรู้ทักษะในเรื่องอะไรบ้าง ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่กำหนดไว้ในอนาคตและเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย (ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. 2560 : เว็บไซต์)

ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นผลลัพธ์ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินขององค์กรที่เกิดจาก การดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์ขององค์กร ผลการดำเนินงาน เป็นข้อสนเทศที่ช่วยฝ่ายบริหารในการตัดสินใจ และการประเมินผลที่มุ่งค้นหาสิ่งที่ธุรกิจ ได้ดำเนินการไปแล้วว่าสิ่งใดควรจะดำเนินการต่อไป ตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีปัญหาหรือมีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไขหากขาดข้อมูลและข้อสนเทศด้านผลการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นยอดรายรับ อัตรากำไรผลตอบแทนจากการลงทุน ความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น ฝ่ายบริหารอาจทำการตัดสินใจและเลือกกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงาน ที่ผิดพลาดอันอาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรได้ (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550 : 132) ทั้งนี้ ผลการดำเนินงาน ที่ดีเกิดจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายของธุรกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่วางไว้เฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจการบริการ ทั้งนี้ในธุรกิจการบริการควรครอบคลุมข้อสนเทศ ประกอบด้วยด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (วรชาติ ดุลยเสถียร. 2558 : 11)

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Businesses) เป็นสถานประกอบการในลักษณะการให้บริการ ที่ประกอบธุรกิจให้บริการที่พัก ห้องประชุม นันทนาการ อาหาร เครื่องดื่ม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่คนเดินทางหรือบุคคลทั่วไปที่ต้องการมาใช้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ดำเนินธุรกิจเพื่อรับค่าตอบแทนทั้งนี้โดยภาพรวมสถานการณ์ธุรกิจของโรงแรมในประเทศไทยใน ปี พ.ศ. 2562 เติบโตประมาณร้อยละ 1.8 โดยมีอัตราเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศอยู่ที่ร้อยละ 78.6 ทำให้เกิดรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติคิดเป็นมูลค่า 5.7 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.4 จากปี พ.ศ. 2561 ธุรกิจโรงแรมจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างยิ่ง แต่จากการแข่งขันที่มีเพิ่มมากขึ้นประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพการแข่งขันและความสามารถในการปรับตัวเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจนี้สู่เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2562 : เว็บไซต์)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มักทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ (จำนวนห้องมากกว่า 150 ห้อง) การศึกษาในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัด ขณะที่ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางถือเป็นธุรกิจที่มีส่วนอย่างมากต่อการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจของคนในชุมชนและท้องถิ่น

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัย ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน หรือไม่อย่างไร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นข้อสนเทศ นำเสนอแนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก สามารถนำไปใช้ในการบริหารบุคลากร เพื่อช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดของธุรกิจ และมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน
4. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน
5. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
6. เพื่อทดสอบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน

2. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

3. เพื่อเป็นข้อสนเทศประกอบการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

4. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resources Management) โดยประยุกต์จากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงของ สมพิศ ทองปาน (2559 : 252-257) ประกอบด้วย

1.1 ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (Talent Attraction)

1.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

1.3 ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (Employee Retention)

1.4 ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

1.5 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

2. ผลการดำเนินงาน (Performance) โดยประยุกต์จากแนวคิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรของ วรชาติ ดุลยเสถียร (2558 : 11) ประกอบด้วย

2.1 ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

2.2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

2.3 ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (Income Result)

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 1,852 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2559 : 2561)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 103 คน โดยเปิดตาราง Krejcje และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 43) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามภูมิภาคที่ตั้ง

3. พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 15 กรกฎาคม ถึง 30 กันยายน 2562

5. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มที่ 1 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงาน

กลุ่มที่ 2 การเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี

ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงาน

สมมุติฐานในการวิจัย

1. ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก แตกต่างกัน

2. ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีผลการดำเนินงานแตกต่างกัน

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

พิทูน ปณฺฑิโต ชินา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) หมายถึง สถานประกอบการในลักษณะการให้บริการที่ประกอบธุรกิจให้บริการที่พัก ห้องประชุม นันทนาการ อาหาร เครื่องดื่ม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่คนเดินทางหรือบุคคลทั่วไปที่ต้องการมาใช้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ดำเนินธุรกิจเพื่อรับค่าตอบแทน ธุรกิจโรงแรมมีขนาดกลางจะมีจำนวน 100-300 ห้องและโรงแรมขนาดใหญ่จะมีจำนวนมากกว่า 300 ห้องขึ้นไป

2. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม (Hotel Executive) หมายถึง ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้จัดการ ผู้ร่วมลงทุน ผู้จัดการหรือผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่ใช้ทักษะด้านความคิดใช้ความสามารถในการบริหารองค์การของธุรกิจโรงแรม

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resources Management) หมายถึง กระบวนการบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร ที่มุ่งเน้นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะเกิดขึ้นและการวางแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันและความสามารถหลักขององค์กร เพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงาน ให้เกิดการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย

3.1 ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (Talent Attraction) หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์นายจ้างและการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงมุ่งเน้นการ แสวงหา จูงใจ และคัดเลือก เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มี ความรู้ ความสามารถโดดเด่นสอดคล้องกับความสามารถหลัก ขององค์กรมาร่วมงาน

3.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความสามารถทางเทคนิค เฉพาะงานและความสามารถบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่องให้เท่าทันโลกเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง

3.3 ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (Employee Retention) หมายถึง การธำรงรักษาบุคลากร ขององค์กรบนพื้นฐาน ทางเลือกผลตอบแทนประเภทอื่น นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เมื่อทำงานอยู่กับองค์กร

3.4 ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้น การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรและความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กรให้กับบุคลากร

3.5 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและมีการบริหารงานบุคคลและงานการให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ผลการดำเนินงาน (Organization Success) หมายถึง ผลลัพธ์อันเกิดจากการดำเนินงานเชิงกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายด้านต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย

4.1 ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกทางบวกของลูกค้า ในเรื่องของภาพลักษณ์ของโรงแรม มาตรฐานการให้บริการ ของโรงแรมที่น่าประทับใจ และการมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย

4.2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกทางบวกของพนักงาน ในเรื่องการได้รับการสนับสนุน ในการพัฒนาตนเอง การดูแลเอาใจใส่จากองค์กรรวมถึงความสามารถ ในการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4.3 ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (Income) หมายถึง รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าที่วางไว้ มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น จากการรักษาฐานลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
3. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1. ความหมายของธุรกิจโรงแรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของธุรกิจโรงแรมไว้ดังนี้

ปิยณัฐ ไชยกุล (2561 : 9-10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานประกอบการที่เกี่ยวกับ การให้บริการที่พักชั่วคราว ซึ่งจะมีอาคารสถานที่จัดไว้สำหรับให้บริการลูกค้าเข้าพักค้างคืนพร้อมมี บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ แก่ลูกค้าที่มาพักอาศัย หรือใช้บริการอันมีลักษณะเป็นการค้า เพื่อรับเงินเป็นค่าตอบแทน

กิตติพงษ์ อิโน (2559 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้า ที่นักธุรกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อบริการชั่วคราวสำหรับผู้เดินทาง เป็นสถานประกอบการที่มีขนาดใหญ่ ใช้ต้นทุนในการดำเนินงานและมีแรงงานเป็นจำนวนมาก โดยที่ผู้เดินทางที่เข้ามาใช้บริการ จะต้องจ่ายค่าที่พักเป็นเงินค่าเช่า เพื่อเป็นค่าตอบแทนให้กับสถานที่พัก จึงจะสามารถเข้าพักได้ และสถานที่พักจะต้องมีบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม ให้กับผู้ที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งโรงแรม มีลักษณะเป็นที่พักแบบชั่วคราวหรือมีระยะเวลาในการเข้ามาใช้บริการไม่เกินหนึ่งเดือน

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2558 : เว็บไซต์) ให้ได้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง ธุรกิจบริการด้านที่พักแรม (Accommodation) ซึ่งจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมไทย (Thai Standard Industrial Classification : TSIC) คือ การจัดที่พักแรมแบบให้เช่าเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์ สำหรับผู้ที่มาพักแรมระยะสั้น โดยรวมถึงห้องพักแขกและหองชุดที่มีการตกแต่งพร้อมเข้าพัก และอาจรวมถึงการให้บริการอื่น ๆ เช่น การให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม

ที่จอดรถ บริการ ซักรีด สระว่ายน้ำ และห้องออกกำลังกาย สิ่งอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการและห้องประชุม

นันทพร ตังคณิตานนท์ (2558 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานประกอบการเชิงการค้า ที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางไปในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและการเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อ เรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกของผู้มาพัก

จารุวรรณ สุภาชัยวัฒน์ (2558 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการที่พักแรม จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการพักแรมชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นโดยมีค่าตอบแทนหรือ เป็นสถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องที่พักอาศัย อาหารและบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทางหรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก

กรมสรรพากร (2555 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง กิจการโรงแรม เป็นการให้บริการที่พักชั่วคราว สำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดอันมีมูลค่าถือเป็นการให้บริการ ถ้าบุคคลหรือนิติบุคคลนั้น ให้บริการในทางธุรกิจหรือวิชาชีพ ถือเป็นผู้ประกอบการตามประมวลรัษฎากร

จากความหมายของธุรกิจโรงแรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานประกอบการในลักษณะการให้บริการที่ประกอบธุรกิจ ให้บริการ ที่พัก ห้องประชุม นันทนาการ อาหาร เครื่องดื่ม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่คนเดินทางหรือบุคคลทั่วไปที่ต้องการมาใช้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ดำเนินธุรกิจเพื่อรับค่าตอบแทน

2. ประวัติความเป็นมาของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สถานที่พักแรก ๆ ของคนเดินทางสมัยก่อนจะมีธุรกิจโรงแรมเกิดขึ้น ได้แก่ บ้านญาติ วัดหรือศาลา ที่มีอยู่ทั่วไปในระหว่างเส้นทางคมนาคม ในสมัยต้นรัตนโกสินทร์ผู้คนมักอาศัยแม่น้ำลำคลอง เป็นเส้นทางติดต่อค้าขาย และกรุงเทพฯ ก็เป็นเมืองท่าที่มีพ่อค้าต่างชาติเดินทางเข้ามามาก จึงปรากฏ ที่พักนักเดินทางต่างชาติ ในยุคแรกอยู่บริเวณฝั่งริมแม่น้ำเจ้าพระยา ส่วนกิจการที่พักนั้นมีมากกว่า 100 ปี เดิมเรียกว่า “ที่พักคนเดินทาง” ในขณะนั้นการเดินทางจะเป็นการเดินทางเท้าหรือทางเรือเท่านั้น ที่พักคนเดินทางจะมีลักษณะเป็นเรือนแถวยกพื้นสูงแค่เข่า เป็นห้องพักคล้าย ๆ กับศาลาการเปรียญ ผู้เข้าพักจะนอนเรียงรายเป็นแถวต่อกันไป ไม่มีห้องแยกเป็นสัดส่วน ตั้งอยู่บริเวณเชิงสะพานเหล็กใกล้ ๆ กับสะพานหัน ต่อมาได้มีการแบ่งแยกห้องพักให้เป็นสัดส่วนและเปลี่ยนจากเรือนยกพื้นมาเป็นตึกแถวชั้นเดียวหรือสองชั้น ต่อมาในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้า

เจ้าอยู่หัวเมื่อหม่อมราโชทัย เสด็จไปศึกษาต่อที่ประเทศอังกฤษและเป็นผู้นำคำว่า “โฮเต็ล” มาทรงประพันธ์ไว้ใน นิลาศลอนดอน นับแต่นั้นเป็นต้นมา ที่พักคนเดินทางก็ถูกเรียกว่า “โรงแรม” หรือ “โฮเต็ล” และที่พักเริ่มมีความหรูหราขึ้นตามกาลเวลา โดยโรงแรมที่มีสำคัญของประเทศไทยในอดีตดังต่อไปนี้ (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. 2557)

2.1 โรงแรมโอเรียนเต็ล (The Oriental Hotel) สร้างขึ้นใน พ.ศ. 2419 รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยนักเดินเรือชาวเดนมาร์ก 2 คน คือ เอช. จาร์ค (H. Jarck) และ ซี. ชาร์จ (C. Salje) ตั้งอยู่ใกล้กับสถานทูตฝรั่งเศส เป็นโรงแรมแห่งแรกที่มีลักษณะเป็นอาคารชั้นเดียว สร้างขนานกับแม่น้ำเจ้าพระยา และเป็นแห่งแรกที่นำระบบไฟฟ้าเข้ามาใช้ในกิจการโรงแรม

2.2 โรงแรมรอยัล (Royal Hotel) สร้างใน พ.ศ. 2454 รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เพื่อใช้ต้อนรับแขกบ้านแขกเมือง และนักธุรกิจชาวตะวันตก เป็นอาคาร 3 ชั้น อยู่บนถนนสาทร ปัจจุบันคือสถานทูตรัสเซีย

2.3 โรงแรมหัวหินสร้างใน พ.ศ. 2465 รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ในสมัยนั้นหัวหิน เป็นแหล่งพักผ่อนยอดนิยมของชาวเมืองหลวง พระองค์จึงทรงดำริให้สร้างบ้านพักบังกะโลริมทะเลให้เช่า ต่อมาสร้างเป็นอาคารโฮเต็ลบนที่ดิน ที่พระราชทานให้กรมรถไฟคือ “โฮเต็ลหัวหินหรือโรงแรมรถไฟหัวหิน” มีห้องพักทั้งหมด 28 ห้อง เดิมเป็นอาคารบังกะโลเรือนไม้ต่อมาปรับปรุงเป็นแบบยุโรปมีบริการ สนามกล์อฟและสนามเทนนิส ขณะนั้นดำเนินการโดยการรถไฟ แห่งประเทศไทย โดยมีพลเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธินเป็นผู้บัญชาการ ซึ่งต่อมาท่านได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งการโรงแรมไทย” ปัจจุบันโรงแรมนี้คือ โรงแรม โซฟิเทล เซ็นทรัล หัวหิน

2.4 โรงแรมโฮเต็ลวังพญาไท สร้างใน พ.ศ. 2469 เป็นโรงแรมดีลักซ์ แห่งแรกของไทย ปัจจุบันคือโรงแรมพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

2.5 โรงแรมรัตนโกสินทร์ จอมพล ป.พิบูลสงคราม ให้สร้างขึ้นบนถนนราชดำเนินกลาง เพื่อเป็นที่พักรับรองแขกเมืองคนสำคัญ ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นโรงแรมรอยัลรัตนโกสินทร์

ในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การท่องเที่ยวของไทยขยายตัว เนื่องจากมีการพัฒนาการคมนาคมทางอากาศ มีเส้นทางการบินเข้าสู่ประเทศไทยมากขึ้น อีกทั้งภาครัฐบาลได้สนับสนุนและส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง ในปี พ.ศ. 2502 ได้จัดตั้งองค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งเปลี่ยนเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และได้รับการตั้งเป็นกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ภาคเอกชนขยายการลงทุน ในธุรกิจโรงแรม เกิดโรงแรมมาตรฐานสากลขึ้นหลายแห่งในกรุงเทพฯ โดยดำเนินงานและบริหารงานตามมาตรฐานของกลุ่มโรงแรม หรือเป็นเครือโรงแรมจากต่างประเทศ ตลาดผู้เข้าพักหลังคือนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมดนี้

เป็นการเปิดโอกาส ให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ งานโรงแรมตามแบบแผนสากลทำให้คนไทย ได้เรียนรู้ระบบบริหารงานโรงแรมมาตรฐานชั้นดี และพัฒนาเป็นกลุ่มบริหาร ของคนไทยในระยะเวลาต่อมา

กิจการโรงแรมไทยเติบโตตามการขยายตัว ทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลัง พ.ศ. 2530 ซึ่งรัฐบาลประกาศเป็นปีท่องเที่ยวไทย การส่งเสริมการท่องเที่ยวประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ปริมาณนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น อย่างรวดเร็วในอัตราที่สูงกว่าการขยายตัวของปริมาณห้องพักโรงแรม จนเกิดปัญหาการขาดแคลนห้องพัก โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ๆ เป็นเหตุจูงใจให้มีผู้ลงทุนในธุรกิจโรงแรม ทั้งโดยการสร้างเพิ่มและปรับปรุงขยายขนาดโรงแรม แต่พัฒนาการที่สำคัญที่สุดคือ การขยายเครือข่ายกิจการภายใต้ชื่อ ของบริษัทโรงแรมไทย กลุ่มโรงแรมในจำนวนนี้ ได้แก่ กลุ่มดุสิตธานี เซ็นทรัล อมารี อิมพีเรียล ในขณะที่กลุ่มโรงแรมต่างประเทศ ก็ขยายเครือข่าย ไปยังแหล่งท่องเที่ยวต่างจังหวัดเช่นกัน ในช่วงท้ายทศวรรษนี้ เครือข่ายของกลุ่มโรงแรมไทย หลายกลุ่มเติบโตมากจนสามารถขยายออกไปสู่ประเทศใกล้เคียง แถบอินโดจีนและบางกลุ่มเข้าซื้อกิจการ โรงแรมต่างประเทศ ในยุโรปและสหรัฐฯ

ต่อมาวิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยว การลงทุนขยายกิจการการโรงแรม ได้ชะลอลงไปมาก ทำให้มีการรณรงค์ส่งเสริม การท่องเที่ยวภายในประเทศอย่างจริงจังมากขึ้น การเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิ เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2549 ทำให้เกิดการไหลเข้าของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลในเชิงบวกต่อธุรกิจโรงแรมในระยะยาว ปัจจุบันโรงแรมมิได้เป็นเพียงสถานที่พักแรมเท่านั้น แต่ยังเป็นศูนย์กลางการชุมนุมทางสังคม ของชุมชนเมือง เพื่อประโยชน์ต่อกิจการส่วนรวมและธุรกิจ รวมทั้งในการสังสรรค์หรือการผ่อนคลายส่วนบุคคล บริการต่าง ๆ ที่จัดเสนอในโรงแรมจึงมีความหลายหลายมากขึ้น ทั้งสถาปัตยกรรมการก่อสร้างและการบริหารงานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเพิ่มความพิถีพิถันมากขึ้น อีกทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้เพื่อให้การทำงานในส่วนต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ประเภทของธุรกิจโรงแรม

การแบ่งประเภทโรงแรมทำได้หลายรูปแบบ โดยอาจแบ่งตามขนาดของโรงแรม ตามจุดประสงค์ของลูกค้า ตามการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรม ตามลักษณะการเข้าพักของลูกค้า สำหรับการแบ่งประเภทโรงแรม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด จึงมีการจัดประเภทโรงแรมตามลักษณะ ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเข้าพัก รายละเอียด ดังนี้

3.1 แบ่งประเภทโรงแรมตามขนาดของโรงแรม สามารถใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากขนาดโรงแรม ที่เปิดให้บริการลูกค้า ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม รายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2559)

1) โรงแรมขนาดเล็ก จำนวนห้องต่ำกว่า 60 ห้อง

2) โรงแรมขนาดกลาง จำนวนห้องอยู่ระหว่าง 60-149 ห้อง

3) โรงแรมขนาดใหญ่ จำนวนห้อง 150 ห้องขึ้นไป

3.2 แบ่งประเภทโรงแรมตามจุดประสงค์การเข้าพักของลูกค้า สำหรับการแบ่งประเภทโรงแรม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด จึงมีการจัดประเภทโรงแรมตามลักษณะของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเข้าพักสามารถแบ่งได้ เป็น 9 ประเภท รายละเอียด ดังนี้ (วิทวัส รุ่งเรืองผล. 2561)

3.2.1 โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ (Commercial Hotels)

ธุรกิจโรงแรมประเภทนี้ โดยส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในย่านใจกลางเมืองที่รายล้อมไปด้วยองค์กรทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้แขกเข้ามาพักชั่วคราวในการติดต่อธุรกิจ โดยนอกจากห้องพักแล้วส่วนใหญ่จะมี ห้องประชุม ห้องจัดเลี้ยง ร้านอาหาร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่เป็นนักธุรกิจใช้ในการประชุมและพูดคุยงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะมีบริการศูนย์ธุรกิจ (Business Center) ที่ให้บริการรับส่ง จดหมาย อีเมล มีเครื่องคอมพิวเตอร์ ไวไฟ ให้ใช้รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพักผ่อน เช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส ฟิตเนส

3.2.2 โรงแรมสนามบิน (Airport Hotels)

ธุรกิจโรงแรมประเภทนี้ จะมุ่งกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการสนามบิน มักตั้งอยู่ในพื้นที่สนามบินหรือบริเวณโดยรอบสนามบิน ที่สามารถเดินทางเข้าออกสนามบินได้สะดวก กลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่ ผู้โดยสาร พนักงานสายการบิน และผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับสนามบิน รวมถึงบริษัททัวร์ จะมีการให้บริการทั้ง แบบปกติพักค้างคืนและประเภทพักชั่วคราว คิดค่าบริการรายชั่วโมง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่ต้องการพักผ่อนระหว่างรอเปลี่ยนเครื่อง หรือนักท่องเที่ยวที่เดินทางในระยะเวลาหลายชั่วโมง เมื่อลงจากเครื่อง ต้องการอาบน้ำเปลี่ยนเสื้อผ้า ก่อนออกไปทำธุระหรือเที่ยวต่อ

3.2.3 โรงแรมห้องสูท (Suite Hotels)

ธุรกิจโรงแรมประเภทนี้ การดำเนินธุรกิจคล้ายโรงแรมธุรกิจ แต่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าระดับสูงกว่า มีราคาค่อนข้างสูง มีจะมีในโรงแรมขนาดใหญ่และระดับมาตรฐาน 5 ดาว ลักษณะห้องพักส่วนใหญ่ของโรงแรม หรือทั้งหมดจะเป็นห้องสูท ที่แยกห้องนอนกับห้องรับแขกออกจากกัน โดยบางห้องอาจมีขนาดใหญ่ มีห้องประชุมขนาดเล็กพร้อม เคาน์เตอร์ เครื่องดื่มหรือครัว ไว้ในห้องพักด้วย

3.2.4 โรงแรมเน้นแขกพักประจำ (Residential Hotels)

ธุรกิจโรงแรมประเภทนี้ เป็นโรงแรมที่เน้นกลุ่มลูกค้าเข้าพักในระยะที่ยาวกว่าลูกค้าโรงแรมทั่ว ๆ ไปส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ ในย่านธุรกิจหรือในเมืองที่เป็นแหล่งงาน โรงแรม

ประเภทนี้ เป็นเหมือนลักษณะอพาร์ทเม้น แต่มีบริการให้พัก รายวันด้วยนอกจากรายเดือน โดยมีอัตรารายเดือนที่ต่ำกว่ารายวัน โรงแรมประเภทนี้นิยมรวมอาหารเช้า ไว้ในค่าบริการ รวมถึงอาจมีรถบริการรับส่งไปยังศูนย์การค้าและแหล่งงานสำคัญอีกด้วย ในห้องพักของโรงแรมส่วนใหญ่จะมีมุมครัว เตาไมโครเวฟ เตาไฟฟ้า พร้อมอุปกรณ์เครื่องครัว จำนวนหนึ่งไว้อำนวยความสะดวกให้ลูกค้าด้วย

3.2.5 โรงแรมรีสอร์ต (Resort Hotels)

ธุรกิจโรงแรมประเภทนี้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในเมืองท่องเที่ยวและในพื้นที่ที่มีทิวทัศน์สวยงามตามธรรมชาติ เช่น ริมทะเล แม่น้ำลำธาร ภูเขา เป็นโรงแรมที่ออกแบบสภาพแวดล้อมและทัศนียภาพ ให้เหมาะสมกับการพักผ่อน จะมีพื้นที่ค่อนข้างมาก โดยตกแต่งเป็นสระว่ายน้ำ สวน สปา ร้านอาหาร บางแห่งก็จะมี ห้องจัดเลี้ยง ประชุม สัมมนา เพื่อรองรับผู้ใช้บริการที่ต้องการมาทำงานและมาเที่ยวพักผ่อนด้วย

3.2.6 โรงแรมซึ่งจัดห้องพักและอาหารเช้า (Bed and Breakfast)

ธุรกิจโรงแรมประเภทนี้ ในต่างประเทศอาจเรียกว่า Motel หรือ B&B นิยมทำเป็นโรงแรมขนาดเล็กไม่เกิน 100 เตียง หรือหลายแห่งอาจมีเพียง 20-30 เตียง ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่เจ้าของและครอบครัวบริหารเอง โรงแรมประเภทนี้ในประเทศไทย น่าจะเทียบได้กับโรงแรมที่เน้นกลุ่มนักเดินทางและนักท่องเที่ยว ที่ต้องการราคาประหยัด และพนักงานขายที่ต้องขับรถระหว่างจังหวัด ต้องการที่พักราคาถูกและปลอดภัยมักตั้งอยู่บริเวณชานเมือง มีสิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างจำกัดในเมืองไทยส่วนใหญ่ จะไม่มีอาหารเช้าให้อาจมีเพียงกาแฟให้บริการ

3.2.7 โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium Hotel)

ธุรกิจโรงแรมประเภทนี้ เป็นอาคารชุดที่จดทะเบียนเป็นโรงแรม โดยมีบางส่วนขายกรรมสิทธิ์หรือสิทธิการเช่าออกไปให้กับผู้ซื้อ และมีบางส่วนที่ผู้พัฒนาโครงการเก็บไว้ให้บริการเป็นโรงแรมโดยผู้บริหารอาจรับห้องของผู้ซื้อ มาบริหารการปล่อยเช่าแบบโรงแรมในช่วงที่เจ้าของห้องไม่ได้เข้ามาใช้ หรือผู้ซื้อห้องคอนโดมิเนียมปล่อยให้เช่าเอง รายวัน รายเดือน แล้วแต่จะตกลงทำสัญญากัน

3.2.8 โรงแรมบ่อนการพนัน (Casino Hotels)

ธุรกิจโรงแรมประเภทนี้ โรงแรมลักษณะนี้นิยมสร้างให้เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ มีห้องพักจำนวนมาก มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน จัดอยู่ในโรงแรมระดับ 5 ดาว และมีห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่ เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาเล่นการพนัน ในโรงแรม โรงแรมลักษณะนี้นิยมทำการตลาดร่วมกับบ่อนการพนัน เช่น การจัดแพ็กเกจให้ลูกค้า ที่เข้ามาเล่นการพนัน ได้สิทธิ์พักฟรีเมื่อแลกชิปในปริมาณ ที่กำหนดและเป็นชิป ที่ไม่สามารถแลกเป็นเงินสดคืนได้ โรงแรมลักษณะนี้รายได้หลักอาจไม่ได้มาจากค่าห้องพัก แต่มาจากบ่อนการพนัน ซึ่งในประเทศไทยยังไม่มีโรงแรมลักษณะนี้

3.2.9 ศูนย์ประชุม (Conference Centers)

ธุรกิจโรงแรมประเภทนี้ โรงแรมประเภทนี้มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่มาจัดประชุมสัมมนาและงานแสดงนิทรรศการ โดยปกติแล้วโรงแรมประเภทนี้จะมีขนาดโรงแรมค่อนข้างใหญ่และมีห้องประชุมสัมมนาทั้งขนาดใหญ่และเล็กจำนวนมาก เพื่อให้บริการครบวงจรกับแขกที่เข้ามาจัดประชุมสัมมนา โดยมีบริการสิ่งอำนวยความสะดวก คล้ายกับโรงแรมประเภทธุรกิจ

4. มาตรฐานโรงแรมระดับ 1-5 ดาว

ธุรกิจโรงแรมมีมาตรฐาน เป็นตัวชี้วัด ซึ่งมาตรฐานโรงแรมนั้นจะเป็นสิ่งที่จะช่วยบอกถึงคุณลักษณะ และคุณสมบัติของโรงแรมให้แก่แขกหรือบุคคลภายนอกได้รับรู้ และมาตรฐานนั้นจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ใช้บริการหรือแขก ได้เลือกใช้ตามความเหมาะสม ตามความชอบหรือตามงบประมาณที่มีอยู่ของลูกค้า ซึ่งมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมก็จะแยกเป็นระดับ 1 - 5 ดาว รายละเอียดดังนี้ (โรงแรมถาวร. 2560)

4.1 มาตรฐานโรงแรมระดับ 1 ดาว

โรงแรมระดับหนึ่งดาว เป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็ก และเฟอร์นิเจอร์ภายในห้องพักนั้นเป็นเฟอร์นิเจอร์ แบบง่ายๆ มีการบริการแบบเป็นกันเอง โดยส่วนมากเจ้าของโรงแรมจะเป็นผู้ดูแลเองพนักงานที่ให้บริการอาจมีเพียงไม่กี่คนเท่านั้น โดยอุปกรณ์อำนวยความสะดวกภายในห้องอาจจะประกอบไปด้วย ห้องพักขนาด ไม่น้อยกว่า 10 ตารางเมตร เตียงนอน กระจกแต่งหน้า ถังขยะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัว และกระดาษชำระ เป็นต้น

4.2 มาตรฐานโรงแรมระดับ 2 ดาว

โรงแรมระดับสองดาวนั้นเป็นโรงแรมที่มีมาตรฐานสูงกว่าโรงแรมระดับหนึ่งดาวขึ้นมาพอสมควร โดยจะมีอุปกรณ์ ขนาดห้อง หรือเฟอร์นิเจอร์เพิ่มขึ้นมากกว่าหนึ่งดาว โดยอาจจะมีโทรศัพท์และโทรทัศน์ เข้าเพิ่มเข้ามาภายในห้องพัก รวมไปถึงน้ำดื่ม และห้องที่ดีกว่าโรงแรมระดับหนึ่งดาว

4.3 มาตรฐานโรงแรมระดับ 3 ดาว

โรงแรมระดับ 3 ดาว นั้นเป็นโรงแรมที่ได้รับการตกแต่งหรือออกแบบมาเป็นอย่างดี มีห้องพักที่ กว้างขวางมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพิ่มขึ้นมากกว่าระดับสองดาว อาจจะมีบริการอาหารและเครื่องเดิมบริการ ให้ด้วยสิ่งที่อาจเพิ่มขึ้นมา และอุปกรณ์ของใช้ที่อาจเพิ่มขึ้นมาจาก สองดาว เช่น สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้ว มีอ่างอาบน้ำร้อน น้ำเย็น เป็นต้น

4.4 มาตรฐานโรงแรมระดับ 4 ดาว

โรงแรมระดับ 4 ดาว เป็นโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ และมีการตกแต่งเป็นพิเศษมีมาตรฐานการให้บริการที่สูงมีการให้บริการอาหารเป็นพิเศษและมีห้องอาหาร เพื่อให้บริการโดยเฉพาะ และมีอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อเข้ามาอำนวยความสะดวก อย่างมากมายยกตัวอย่าง เช่น ไดร์เป่าผม ห้องนวด สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกาย ห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์ เป็นต้น

4.5 มาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว

โรงแรมระดับ 5 ดาว เป็นโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ มีลักษณะหรูหราและมีมาตรฐานระดับสากลที่สูงมาก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของห้องพัก การบริการกับแขก สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และการบริการห้องอาหาร ซึ่งโรงแรมในระดับนี้ก็จะมีราคาที่สูงมาก

5. การจัดระเบียบบริหารงานโรงแรม

การจัดระเบียบการบริหารงานโรงแรม มีวัตถุประสงค์ในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การแจกแจงรายละเอียด ของงานที่ต้องกระทำการประสานงาน การร่วมมือกันทำงานในแต่ละฝ่าย เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ งานโรงแรมอาจแบ่งพนักงานตามการปฏิบัติหน้าที่ ออกได้ 2 ประเภท คือ หน้าที่ต้องติดต่อกับแขกโดยตรง (Line Functions) ได้แก่ พนักงานในแผนกต้อนรับ แผนกห้องพัก และฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม สำหรับหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน (Staff Functions) หรือ “ฝ่ายที่อยู่เบื้องหลังฉาก” (Behind – the Scenes) พนักงานเหล่านี้ไม่ได้สัมผัส กับแขกโดยตรง แต่มีส่วนจัดเตรียมงาน เพื่อแขกโดยส่งผ่านพนักงานส่วนหน้า พนักงานช่วยสนับสนุน ได้แก่ พนักงานแผนกช่าง แผนกปรุงอาหาร แผนกซักรีด แผนกทำความสะอาด เป็นต้น (Ruther ford, 1989 : 14; อ้างถึงใน จิตตนันท์ นันท์ไพบูลย์, 2557)

งานต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว สามารถอธิบายหน้าที่ โดยแบ่งออกเป็นงานส่วนหน้าบ้านและงานส่วนหลังบ้าน ได้ดังนี้

1) งานส่วนหน้าบ้าน งานส่วนหน้าบ้านเป็นงาน ซึ่งพนักงานต้องสัมผัสกับแขกหรือลูกค้าโดยตรง ณ จุดรับบริการ (Service Interface Station) และจุดนี้เองพนักงานต้องส่งมอบบริการ (Service Delivery) ให้แก่แขกเพื่อให้เกิดความประทับใจ ให้มากที่สุดงานส่วนหน้าบ้านประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1.1) งานบริการสัมภาระและการรับใช้ งานดังกล่าวแล้ว เริ่มต้นตั้งแต่บริการรับและส่งแขกจากสถานีขนส่ง เช่น สนามบิน สถานีรถไฟมายังโรงแรม แล้วบริการขนสัมภาระเปิดประตูเพื่อนำแขกมาลงทะเบียนเข้าพัก ต่อจากนั้นก็ช่วยขนสัมภาระส่งแขกเข้าห้องพัก หรือช่วยแขกขนสัมภาระเมื่อแขกออกจากโรงแรม นอกจากนี้ บางโรงแรมยังจัดให้มีพนักงานรับใช้ส่วนตัวแขก

1.2) งานส่วนหน้า มีหน้าที่ลงทะเบียน ให้แขกผู้เข้าพัก ให้ข้อมูลข่าวสารแก่แขก ดูแลรักษากุญแจห้องพักแขก พนักงานต้อนรับ ซึ่งทำงานมีโต๊ะลงทะเบียนดังกล่าวแล้วเป็นจุดสำคัญที่

แขกต้องติดต่อสอบถาม หรือขอความช่วยเหลือต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังเป็นจุดสำคัญในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ของโรงแรมด้วย

1.3) งานแม่บ้าน งานแม่บ้าน มีหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาด ทั้งบริเวณห้องพักและพื้นที่สาธารณะในโรงแรม (Public Area) ซึ่งแขกใช้ร่วมกัน เช่น ห้องโถง (Lobby) สระน้ำ ห้องน้ำ ฯลฯ แม่บ้านยังทำหน้าที่เกี่ยวกับ การดูแลผ้าทุกชนิดในโรงแรม การจัดดอกไม้ในห้องพัก ห้องรับแขก และงานเลี้ยง

1.4) งานจองห้องพัก มีหน้าที่ในการรับจองห้องพักในโรงแรม การรับจองห้องพักล่วงหน้า นอกจากอำนวยความสะดวกสบายให้แก่แขกแล้ว ยังเป็นผลดีต่อโรงแรมในด้านการบริหารและการตลาดอีกด้วย

1.5) งานภัตตาคาร อาหารเป็นรายได้หลักอย่างหนึ่งของโรงแรม ดังนั้นจึงมีงานด้านการอาหาร เพื่อบริการแขกของโรงแรม และแขกในท้องถิ่น งานบริการอาหารของบริกรในภัตตาคาร จึงเป็นงานที่สัมผัสกับแขกโดยตรง

1.6) งานบาร์ บาร์เป็นสถานที่ขายเครื่องดื่มทุกชนิดแก่แขกทั้งแขกภายในโรงแรมและแขกในท้องถิ่น พนักงานทั้งฝ่ายผสมเครื่องดื่ม (Bartender) และฝ่ายบริการเป็นพนักงานส่วนหน้า

1.7) งานจัดเลี้ยง โรงแรมคล้ายกับห้องรับแขกของหมู่บ้าน ทั้งนี้เพราะโรงแรมมีความพร้อมในการต้อนรับแขก ในด้านอาหารและเครื่องดื่มทั้งงานเฉลิมฉลองด้านสังคม เช่น วันเกิด การแต่งงาน ฯลฯ งานธุรกิจ งานประชุมสัมมนา นอกจากนี้ บรรยากาศที่หรูหรา อาหารที่มีรสชาติ การจัดบริการที่ดี สะดวกสบาย ล้วนเป็นสิ่งกระตุ้นต้องการให้บุคคลจัดงานเลี้ยงนอกบ้าน มากยิ่งขึ้น (Bernard and Sally, 1992 : 25-26) โรงแรมเป็นสถานที่หนึ่ง ซึ่งมีความพร้อมในการตอบสนองความต้องการดังกล่าวแล้ว

1.8) งานการประชุม โรงแรมต้องจัดห้องประชุมสัมมนา เพื่อตอบสนองความต้องการของแขก ซึ่งใช้บริการทางด้านนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ต้องใช้ห้องประชุมขนาดใหญ่ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุมสัมมนา

1.9) งานอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการ โรงแรมต้องจัดบริการต่าง ๆ เพื่อให้แขกได้รับการพักผ่อน และการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่ดีขึ้น ดังนั้นโรงแรมต้องจัดบริการทางด้านสระว่ายน้ำ สนามเทนนิส สนามขี่ม้า หรือบริการอื่น ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายแก่แขกในการพักผ่อนและออกกำลังกาย

2) งานส่วนหลัง

งานทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว เป็นงานส่วนหน้าบ้าน เพราะเป็นลักษณะของงานบริการ ที่พนักงานสัมผัสกับแขก โดยตรงแตกต่างจากงานส่วนหลังบ้าน ซึ่งกล่าวต่อไปเป็นเพียงงานสนับสนุน ให้พนักงานส่วนหน้าบริการแขกได้ถูกต้องรวดเร็ว และเกิดความประทับใจ พนักงานส่วนหลัง (Back end Support) จึงทำหน้าที่ในการจัดเตรียมบริการต่าง ๆ ให้แก่แขกแต่การส่งมอบบริการ ณ จุดสัมผัสบริการหรือจุดรับบริการ เป็นหน้าที่ของพนักงานส่วนหน้า (Front – line Staff) งานส่วนหลังบ้านประกอบด้วย งานต่อไปนี้

2.1) งานบัญชี งานบัญชีมีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับกิจการด้านการเงิน การบัญชีทุก ๆ ประเภทของโรงแรมการควบคุมต้นทุน (Cost Control) การตั้งราคาสินค้า การวางระบบบัญชีในการเบิกจ่ายวัสดุต่าง ๆ การควบคุมดูแลเกี่ยวกับรายรับรายจ่ายของโรงแรม

2.2) งานเตรียมอาหาร การบริการอาหารเป็นหน้าที่ของบริกร ซึ่งเป็นพนักงานส่วนหน้า แต่การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์อาหาร และการปรุงอาหารเป็นหน้าที่ของพ่อครัว (Cook) หรือหัวหน้าพ่อครัว (Chef) อาหารเมื่อจัดปรุงเรียบร้อยแล้ว ก็จะส่งมอบไปยังบริกรเพื่อบริการให้แก่แขก

2.3) งานเก็บของในคลังพัสดุ โรงแรมต้องซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากเพื่อจัดเตรียมบริการแขก สินค้าดังกล่าวต้องเก็บไว้ในคลังพัสดุ และเบิกจ่ายมาใช้ในแต่ละวันตามความ จำเป็น พนักงานดูแลคลังพัสดุดังกล่าวแล้ว จึงเป็นพนักงานส่วนหลังเพียงแต่ทำหน้าที่จ่ายพัสดุไปยังแผนกต่าง ๆ ซึ่งบริการแขกโดยตรง

2.4) งานล้างจาน โรงแรมต้องจัดให้มีพนักงานส่วนหลัง เพื่อทำหน้าที่ล้างภาชนะต่าง ๆ ในการบริการอาหารและเครื่องดื่มให้แก่แขก เช่น จาน ถ้วย แก้ว ช้อน ฯลฯ

2.5) งานรักษาความปลอดภัย พนักงานรักษาความปลอดภัยมีหน้าที่ดูแลรักษาชีวิต ทรัพย์สินของแขก ให้ได้รับความปลอดภัยให้มากที่สุดในการพักในโรงแรม พนักงานรักษาความปลอดภัยต้องดูแลเกี่ยวกับ การจารกรรมของโจรผู้ร้าย การขโมยทรัพย์สิน การป้องกันอัคคีภัย ฯลฯ งานรักษาความปลอดภัย นอกจากดูแลชีวิตทรัพย์สินของแขกแล้ว ต้องดูแลทรัพย์สินทั้งหมดของโรมแรมด้วย

2.6) งานช่างและการบำรุงรักษา ในโรงแรมมีงานช่างหลายประเภท เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างไม้ ช่างประปา ช่างเครื่องปรับอากาศ ช่างสี ฯลฯ งานเหล่านี้จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้แก่แขก หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการบริการ เช่น ขณะแขกพักในห้องเกิดปัญหาเรื่องกระแสไฟฟ้าก็ต้องแก้ไขทันท่วงทีแต่วิธีการที่ดีที่สุด ต้องหามาตรการป้องกันเพื่อมิให้เกิดปัญหาในขณะบริการ

2.7) งานซักรีด การซักรีดต้องบริการทั้งแขก และงานในโรงแรม เช่น ต้องบริการซักรีด เกี่ยวกับเครื่องแบบของพนักงาน ผ้าทุกประเภทที่ใช้ในโรงแรม

2.8) งานบุคคล งานบริหารบุคคลทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับสมัครพนักงาน สวัสดิการของพนักงาน การขาดการลาของพนักงาน การดูแลเกี่ยวกับเรื่องระเบียบวินัยการจัดพนักงานบรรจุในแผนกต่าง ๆ การโยกย้ายพนักงาน และการพิจารณาความดีความชอบร่วมกับผู้บริหารของแผนกอื่น ๆ

2.9) งานฝึกอบรม การฝึกอบรมพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นในงานบริการ การบริการจะเป็นเลิศ องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การฝึกอบรมพนักงานให้รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึกของการเป็นนักบริการที่ดี การสร้างมาตรฐานของงานบริการให้เกิดความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา (Consistency) จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับงานโรงแรม ซึ่งต้องใช้บริการคน (People Service People) คนต้องมีเจตนคติที่ดีต่องานบริการ (Nebel. 1991 : 10) การเตรียม พร้อมในงานบริการทุก ๆ ด้านทั้งในส่วนของบุคลิกภาพ เจตนคติที่ดีต่องาน หลักการบริการ และความรู้เฉพาะในงานหน้าที่ จึงต้องมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดมาตรฐาน และความคงเส้นคงวา ในการบริการหน้าที่ดังกล่าว จัดอยู่ในงานบริการส่วนหลังบ้าน ซึ่งต้องทำหน้าที่สนับสนุนและประสานงานกับการบริการส่วนหน้าบ้าน อย่างใกล้ชิดงานต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว โรงแรมต้องนำเข้ามา สู่ระบบการจัดองค์กร

จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นงานส่วนหน้าบ้านหรืองานส่วนหลังบ้าน ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อ ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภายในองค์กร จึงถือเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในหัวข้อถัดจากนี้จึงใคร่จะขอกล่าวถึง แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ผู้วิจัยนำมาทำการศึกษาครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

1. ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมาย ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ไว้ดังนี้

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2560 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ กลยุทธ์ดำเนินการสรรหาและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษา ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย จิตดี ในการทำงานและรวมถึงการแสวงหา

วิธีการ ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ ดำรงชีวิตอยู่ด้วยความสุข

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคลากร ให้สามารถใช้ความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด เป็นผลให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านประสิทธิภาพ โดยได้รับผลงานมากที่สุด จากการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจน ให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว

วิชญ อภิบาลศรี (2558 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ใน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองออกมา อย่างเต็มความสามารถ และเพื่อให้องค์กรมีแรงงานที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความผูกพันของแรงงานที่มีต่อองค์กร

ชัญภร เสริมศรี (2558 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้องค์กร ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร รวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กรโดยครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ หลายกิจกรรม เช่น การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและผลตอบแทน การธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์

ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว (2557 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้ความรู้ประสบการณ์ ในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล ที่ปฏิบัติงานในองค์กรเริ่มจาก การสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และภารกิจ ที่ต้องรับผิดชอบตามหลักการที่ว่าวางคนให้เหมาะกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรและผลสำเร็จ ขององค์กรและยังต้องบำรุงรักษาบุคลากร เหล่านั้นให้ปฏิบัติงาน กับองค์กรให้นานที่สุด

กฤติยา จินตเศรณี (2557 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หนึ่งในหน้าที่หลักขององค์กรซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือกกำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร

ณัทนภัค สุดใจ (2557 : 32) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับสรรหาคัดเลือกพัฒนา ตลอดจนการดำเนินนโยบายและแผนงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบและเพื่อให้มีการใช้บุคลากร ในการทำงานให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

กิตติ มิลำเอียง (2557 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร อันประกอบไปด้วยภารกิจหลักคือ การจัดการการพัฒนา การเก็บรักษาบุคลากรและการใช้ประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สามารถสร้างความสำเร็จสูงสุด ให้แก่องค์กรได้

Dessler (2013 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับบุคคล ในด้านการบริหารงานซึ่งรวมทั้งเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนิเทศงาน การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การประเมินผลงาน การติดต่อสื่อสารและการพัฒนา

Mondy และ Noe (1996 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายขององค์กร ที่กำหนดไว้

สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ถือว่าเป็นแนวคิด ที่เพิ่งเกิดขึ้นมาไม่นาน นักจึงยังมีผู้ให้ความหมาย อย่างเป็นทางการไว้ค่อนข้างน้อย ดังนี้

สมพิศ ทองปาน (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง การปรับเปลี่ยนงาน บริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการอยู่รอดของธุรกิจ

ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กร โดยผ่านทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้อง กับแผนองค์กร ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง การปรับเปลี่ยนรูปแบบของงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ให้สามารถทำงานรองรับนโยบายกลยุทธ์และเป้าหมาย ของธุรกิจมากขึ้นเน้นการวางแผนการทำงาน เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานที่เป็นกลุ่มลูกค้าภายในขององค์กร โดยไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาก่อนจึงจะเข้าไปดำเนินการแก้ไข

จากความหมาย ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง กระบวนการบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร ที่มุ่งเน้นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะเกิดขึ้นและการวางแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันและความสามารถหลักขององค์กรเพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงาน ให้เกิดการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. องค์ประกอบเชิงกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2547) ให้เหตุผลของความจำเป็น ที่การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องถูกนำไปเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ ขององค์กรว่าเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแข่งขันและความพยายาม ที่จะสร้างความได้เปรียบทางการค้า โดยเสนอว่ากิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากเชิงรับ (Reactive) ไปสู่ บทบาทเชิงรุก (Proactive) มากขึ้นใน 6 กิจกรรม ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection Function) หมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วม ระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และคณะกรรมการ ขององค์กรในการเตรียมความพร้อมด้านกำลังคน ให้เป็นไปตามทิศทางขององค์กร ด้วยการแสวงหาแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติโดดเด่น (Talent) สอดคล้องกับความสามารถหลัก (Core Competency) และความสามารถในการทำงาน (Job Competency) ที่องค์กรต้องการรวมถึงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

2) การบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการ มีส่วนร่วมระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายพนักงาน ในการที่เชื่อมโยง ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร) เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทน สำหรับกระบวนการขั้นนี้ ถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากมีความเกี่ยวข้อง กับค่าตอบแทน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อ แรงจูงใจในงานของพนักงาน ดังนั้นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นผู้เตรียมแผนการ เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้บริหาร ของแต่ละหน่วยงาน และพนักงานให้รับรู้และเข้าใจถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรและรวมไปถึงการสร้างความเข้าใจ ถึงปัจจัยที่ใช้วัดการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ทั้งนี้รูปแบบหรือแนวคิด ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวชี้วัดผลงานในเชิงรูปธรรม (KPIs : Key Performance Indicators) โดยใช้เครื่องมือทางการบริหาร ที่แปลงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติที่นิยมกัน นั่นก็คือ BSC : Balanced Score Card รวมทั้งแนวคิดเรื่อง ของการวัดพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานที่เรียกว่าความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ (Competency)

3) การจัดฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโปรแกรมหรือหลักสูตรการสร้างและพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถในการจัดการงาน (Managerial Competency) และความสามารถเฉพาะงาน ของแต่ละตำแหน่งงาน (Technical Competency) ที่องค์กรต้องการ บนพื้นฐาน การสำรวจความต้องการและการวิเคราะห์ ความสอดคล้องระหว่างความต้องการและกลยุทธ์การแข่งขัน ขององค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน

4) การพัฒนาบุคลากร (Human Development) หมายถึง กระบวนการในการจัดทำผังความก้าวหน้า ในสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) ผังทดแทนตำแหน่งงาน (Session Plan) และแผนพัฒนาคนเก่ง คนดีมีฝีมือ (Talent Development) เป็นรายบุคคลที่มีความสอดคล้องกับความสามารถหลัก ความสามารถในการจัดการงานและความสามารถเฉพาะงานของแต่ละตำแหน่งงานขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

5) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่การวางนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาระดับค่าตอบแทน ที่จะจ่ายให้แก่พนักงาน โดยเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร บนพื้นฐานการผสมผสานทั้งระดับความสามารถ (Competency) ที่ทำได้จริงและผลงานที่เกิดขึ้นจริง จากตัวชี้วัดผลงานหลัก ที่องค์กรกำหนดขึ้นมา (KPI)

6) การจัดการแรงงานสัมพันธ์ (Human Relation) หมายถึง การหาวิธีการหรือเทคนิคในการสร้าง สนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้น ในทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร โดยมุ่งเน้นการมีบทบาท ในการเป็นที่ปรึกษา ให้แก่หัวหน้างานและพนักงาน ในทุกระดับตำแหน่ง มุ่งเน้นเปิดโอกาส ให้หัวหน้างาน หรือพนักงานมาพูดคุย ขอคำปรึกษาแนะนำถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองทั้งเรื่องส่วนตัว ปัญหาในการทำงานจากตัวเนื้องานเอง จากหัวหน้างาน จากลูกน้อง จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากลูกค้า

สำหรับ Daft และ Marcic (2013 อ้างถึงใน สมพิศ ทองปาน. 2559) และ Noe และคณะ (2012; อ้างถึงใน สมพิศ ทองปาน. 2559) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ไม่เพียงแค่ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรหากแต่ต้องมุ่งเน้น ที่การพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดของธุรกิจ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก จึงควรประกอบด้วย

1) ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (Talent Attraction) หมายถึง การที่องค์กร ให้ความสำคัญกับการ สร้างแบรนด์นายจ้างและการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรมนุษย์ ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มี ความรู้ ความสามารถโดดเด่นมาร่วมงาน ทั้งนี้องค์กรอาจใช้ช่องทางที่มีความหลากหลาย ในการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ประกอบด้วย

1.1) ให้ทุนการศึกษาและการทำงาน (Scholarship Award) เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาขาดแคลนแรงงานในบางระดับ เช่น ช่างเทคนิค และช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความทุ่มเท ทำงานกับองค์กรนาน ๆ บุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาจากการให้ทุนการศึกษา โดยมากแล้วก็จะเป็นกลุ่มที่เรียนเก่ง และมีแนวโน้ม ที่เชื่อได้ว่าจะสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้ อย่างไรก็ตามการมอบหมายงานให้คนเก่งกลุ่มนี้ทำ ควรเป็นงานที่ท้าทายต่อการพัฒนาศักยภาพและทักษะในการทำงาน จึงจะตอบโจทย์ความต้องการ พัฒนาในสายอาชีพของบุคลากรอย่างแท้จริง

1.2) การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัยบรรษัท (Corporate University) โดยการสร้างหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน ที่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจ โดยเน้นการปฏิบัติงาน ในสถานประกอบการอย่างมีระบบคือการจัดให้มีการเรียนในสถานศึกษา ร่วมกับการจัดให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริง (Work-based Learning) ณ สถานประกอบการที่ให้ความร่วมมือ เป็นระบบการศึกษาที่ผสมผสานการเรียน กับการปฏิบัติงาน (Work Integrated Learning: WIL) เพื่อการสร้างและฝึกฝนบุคลากร ให้มีทักษะความสามารถพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานจริง และลดปัญหาในการสรรหาระยะยาว รวมทั้งตอบสนองการฝึกอบรมทักษะบางอย่างเป็นการเฉพาะทาง

1.3) การจัดให้เป็นแหล่งฝึกอบรมก่อนจบ (Internship) เนื่องจากการมีนักเรียนนักศึกษามาฝึกงาน เป็นช่องทางในการเลือกคนเข้ามาทำงานในอนาคต และตอบสนองความต้องการทำงานในปัจจุบันบางตำแหน่งขององค์กรได้ เช่น งานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น การดูแลเว็บไซต์ เป็นต้น

1.4) การเข้าถึงแหล่งคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Sourcing) เช่น การรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษาใกล้จบของสถาบันการศึกษา (Campus Recruitment) ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเน้นการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษากลุ่มเป้าหมาย โดยอาจใช้วิธีติดต่อผ่านทางคณาจารย์ของสถาบัน และเริ่มรุกเข้าไปสรรหาตั้งแต่นักศึกษาเรียน ชั้นปีที่ 3 และเสริมด้วยการให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาที่มีศักยภาพ การให้โอกาสเข้ามาฝึกงาน ตั้งแต่กำลังเรียนและอาจพิจารณาจ้างงานเมื่อเรียนจบ การเชิญผู้สมัครกลุ่มเป้าหมาย ให้ได้รับการฝึกงานทั้งในและต่างประเทศ และบางองค์กรมีการสรรหาไปไกลถึงมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ เพื่อทาบทามและสนับสนุนค่าเล่าเรียน ค่าใช้จ่ายพิเศษต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาเพื่อผูกใจกันไว้แต่เนิ่น ๆ นอกจากนี้ควรปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิตอล และเหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิต (Lifetyle) ของคนรุ่นใหม่ที่

ต้องการความคล่องตัว และความรวดเร็วในการสื่อสาร รวมถึงเพิ่มความสะดวก ในการสรรหาอีกด้วย เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application Online เช่น Skype หรือ Line หรือ Facetime แทนการสัมภาษณ์ที่สำนักงาน เป็นต้น

1.5) การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เป็นวิธีการสำคัญในการดึงดูดกลุ่มพนักงาน ให้เข้ามาทำงานในองค์กรและรักษาพนักงาน ที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Edward. 2010) ด้วยการสื่อสารภาพลักษณ์ ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจและมองเห็นคุณสมบัติดี ๆ ขององค์กร เช่น ด้านสถานที่ทำงานวัฒนธรรมองค์กร และผลประโยชน์ตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับ รวมทั้งภาพลักษณ์ชื่อเสียงที่ดี ขององค์กร (Good Corporate Reputation) เช่น ชื่อเสียงขององค์กรที่ทำคุณประโยชน์และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นมิตรต่อวิถีชีวิตของชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ การสร้างแบรนด์นายจ้าง จะช่วยให้องค์กรเข้าถึงผู้สมัครงาน ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของการสร้างแบรนด์นายจ้างกับกิจกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมการทำงาน นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางการพัฒนาบุคลากร ที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพและลักษณะงานเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ข้อมูล อย่างโปร่งใส มองเห็นภาพชีวิตการทำงานและสามารถ วางแผนอาชีพได้ตามความสนใจหรือการนำเสนอข้อเท็จจริง ของการทำงาน ซึ่งมีลักษณะงานที่ท้าทายและมีความภาคภูมิใจ ที่ได้ร่วมงานกับองค์กร มีการสนับสนุนผู้มีผลงานดีทั้งในงานและการพัฒนาตนเองด้วยโปรแกรม การให้รางวัลการยกย่องชมเชย เพื่อเสริมแรงจูงใจ มีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) อย่างเป็นระบบหรือการนำเสนอให้เห็นภาพ ของความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่คนทำงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญ การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรนายจ้าง ที่ผู้สมัครงานเลือกเข้าร่วมงานอันเนื่องมาจากมีการบริหารจัดการ ที่ดีกับพนักงานในองค์กร องค์กรจึงเจริญและพัฒนาซึ่งเกิดมาจาก ความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร ทำให้ทุ่มเททำงานด้วยใจ คนที่มีศักยภาพจากภายนอกก็สนใจที่จะเข้าร่วมงานด้วย ทำให้สามารถดึงดูดคนมีศักยภาพ เข้ามาทำงานเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง องค์กรก็จะรักษาการเติบโต ไว้ได้อย่างยั่งยืน

2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึงการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงาน และความสามารถบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่องให้เท่าทันโลกเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้รูปแบบของการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกผสมผสาน ทั้งการเรียนรู้ ในห้องเรียนและการเรียนรู้ จากประสบการณ์ในสัดส่วน 70:20:10 ซึ่งเป็นสัดส่วน ของเวลาทรัพยากรและงบประมาณที่ถูกใช้ไป ในกระบวนการพัฒนา ที่ผสมผสานกัน นั่นคือ

การเรียนรู้ 70% จะเป็นการเรียนรู้ ด้วยตนเองจากการทำงาน (On-the-job Training) 20% ถัดมาเป็นการเรียนรู้ จากการเรียนรู้ จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) การให้คำแนะนำ (Coaching) และ 10% สุดท้ายเป็นการเรียนรู้ ด้วยการเข้าฝึกอบรม การฟังอภิปรายหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ (Association of Talent Development, 2014) ในส่วนของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก นั้น ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม วิธีการเรียนรู้เป็นแบบ e-learning หรือ On-line Training ผ่านเครื่องมือสื่อสาร เคลื่อนที่ (Mobile Learning) เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมที่สนับสนุนให้เกิด การเรียนรู้ เช่น ใช้วิธีการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

จากแนวโน้ม ของการเรียนรู้ข้างต้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องปรับแนวทางในการออกแบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้กับบุคลากรในองค์กร ด้วยการวางแผนพัฒนาบุคลากร ออกแบบรูปแบบของการเรียนรู้ และเลือกใช้เทคนิควิธีการให้เหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3) ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (Employee Retention) หมายถึง การธำรงรักษาบุคลากร ขององค์กรบนพื้นฐานทางเลือกอื่น นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีบทบาทในการส่งเสริม การสร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผล ต่อการรักษาบุคลากรและกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อจะเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (Utilization of Human Resource) ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ที่พร้อมทุ่มเทและเสียสละ เพื่อความสำเร็จขององค์กรนาน ๆ และผลักดันองค์กร ให้มีความสามารถ ในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง

4) ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้น การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรและความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับบุคลากร ทั้งนี้ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้ระยะเวลา และความต่อเนื่องตั้งแต่การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรให้กับบุคลากรว่าองค์กร มีพันธสัญญาที่จริงใจ ในการสร้างระบบการงานที่ดีให้กับบุคลากร บุคลากรต้องได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากองค์กร จนส่งเสริมให้มีความรู้สึกภาคภูมิใจ ในการที่เป็นสมาชิก และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ดี การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร จะช่วยให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจและร่วมมือร่วมใจกันทุ่มเทความรู้ความสามารถความสามารถอย่างเต็มกำลัง ในการทำงานให้องค์กร ฝ่าฟันภาวะเศรษฐกิจ และสถานการณ์ต่าง ๆ

อันเนื่องจากว่า หากบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง ก็ยิ่งทำให้ช่วยผลักดันองค์กร ให้บรรลุผลทางด้านธุรกิจสูงไปด้วยเช่นกัน

5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และมีการบริหารเชิงรุกด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นเครื่องมือสำคัญที่มีส่วนทำให้ทิศทางการทำงาน ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้อง กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วยการพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือก ที่ทันสมัย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น ตลอดจนธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรรวมทั้งใช้กิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยสนับสนุนให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรสามารถปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

3. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource – Based View : RBV) สามารถใช้เป็นกรอบ ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และผลการดำเนินงาน โดยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร มุ่งเน้นอธิบายผลการดำเนินงานขององค์กรหรือธุรกิจ ที่ถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายใน ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (RBV) เป็นทฤษฎีพื้นฐาน ที่ใช้ในการอธิบายปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กรธุรกิจเกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืนของธุรกิจ องค์กรจึงต้องดำเนินการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อการรองรับกับสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมาก โดยแนวคิดทฤษฎีนี้ จะนำไปสู่แหล่งที่มา ของข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ของธุรกิจนั่นก็คือ ทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยองค์กรจะต้องให้การสนับสนุน ดำเนินการบริหารจัดการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ให้มากเพราะทรัพยากรบุคคล เป็นตัวชี้วัดสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อตอบสนองถึงความเปลี่ยนแปลง ต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในตลาดการค้าได้ โดยแนวคิดนี้เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง ภายในองค์กรเพื่อใช้สร้างโอกาส และต่อสู้กับอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Barney. 1991; 2001; Grant. 1991; อ้างถึงใน วรชาติ ดุลยเสถียร. 2558)

ทฤษฎีนี้จะกล่าวถึง ทรัพยากรขององค์กรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Assets) เป็นสินทรัพย์ที่สามารถสัมผัสเห็นและรู้สึกได้ จับต้องได้ ได้แก่ เงินทุน บุคลากรองค์กร สินทรัพย์อื่น ๆ เช่น ที่ดินอาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น และ 2) ทรัพยากรที่ไม่

มีตัวตน (Intangible Assets) เป็นสินทรัพย์ ไม่มีตัวตนไม่สามารถสัมผัสเห็นและรู้สึกไม่ได้ ทั้งจับต้องไม่ได้ ได้แก่ เทคโนโลยี นวัตกรรม ทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ข้อมูลและชื่อเสียง เป็นต้น (Barney. 1991; Grant. 1991) ทรัพยากรขององค์กร หมายถึง สินทรัพย์ทั้งหมดที่มีอยู่ขององค์กรที่มีไว้เพื่อใช้ในการดำเนินงานและใช้เป็นแหล่ง ของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ เช่น ด้านกระบวนการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยี โดยนำทรัพยากร ที่มีความแตกต่างที่มีอยู่ ในองค์กรที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ มาเนื่องจากทรัพยากรภายในถือเป็นพื้นฐานหลักที่สะท้อนภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โดยทรัพยากรภายในประกอบด้วยเงินทุน บุคลากรสินทรัพย์ต่าง ๆ ความรู้ ชื่อเสียง และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ดังนั้นกลยุทธ์นวัตกรรมบริการจึงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความมีคุณค่า หาได้ยาก ลอกเลียนแบบได้ยากและไม่สามารถทดแทนได้ (Barney. 1991) อีกทั้งยังสะท้อนถึงความสามารถขององค์กร ซึ่งหมายถึงทักษะความชำนาญ ความสามารถในการจัดการกับทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (Kor and Mahoney. 2004; อ้างถึงใน วรชาติ ดุลยเสถียร. 2558) เพื่อให้เกิดผลตามที่องค์กรต้องการ

อย่างไรก็ตาม ความสามารถขององค์กรนับเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน ขององค์กรรวมถึงการบริหารจัดการทั่วไป การจัดการความรู้และข้อมูลที่องค์กรครองอยู่ ความสามารถขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่องค์กรพัฒนา จากทรัพยากรมนุษย์ ผสมผสานกับทรัพยากรด้านอื่น ๆ (Forsman. 2004; อ้างถึงใน วรชาติ ดุลยเสถียร. 2558) เพื่อนำมาวางแผนกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรหรือธุรกิจซึ่งจะต้องพิจารณาจากคุณลักษณะของทรัพยากรภายใน ธุรกิจเป็นอันดับแรก เนื่องจากทรัพยากรต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถดำเนินงาน โดยใช้โอกาสและจัดการกับอุปสรรคได้อย่างแท้จริง (Priem and Butler. 2001; อ้างถึงใน วรชาติ ดุลยเสถียร. 2558) ดังนั้นผลของการดำเนินงาน จึงนับเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ในมุมมองของการใช้ทรัพยากรที่มี คุณค่าและการพัฒนาความสามารถ ขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานที่บรรลุผลสำเร็จโดยทั่วไป องค์กรหรือธุรกิจสามารถ รักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้เพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น (Dess and Lumpkin. 2003; อ้างถึงใน วรชาติ ดุลยเสถียร. 2558) ทั้งนี้เพราะคู่แข่งอาจลอกเลียนแบบ การได้มาซึ่งความได้เปรียบ ในการแข่งขันจึงไม่เพียงพอ องค์กรหรือธุรกิจจำเป็นต้องมุ่งมั่นที่จะรักษา ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเตรียมความพร้อมเพื่อปรับตัว ให้เข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Kor and Steven. 2007; อ้างถึงใน วรชาติ ดุลยเสถียร. 2558) และให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากร ที่มีคุณค่าแล้ว จึงพัฒนาให้เกิดกลยุทธ์ ที่เหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ (Wade and Hulland. 2004; อ้างถึงใน วรชาติ ดุลยเสถียร. 2558) ด้วยการคำนึงถึงคุณค่าของลูกค้า ตระหนักรู้ความเข้มข้นในการแข่งขัน ตลอดจนพิจารณาใช้ความสามารถ ของผู้นำสมัยใหม่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้น ให้เกิดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ ทั้งในด้านการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ผนวกกับเจตคติที่มุ่งมั่นสู่การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง

กระบวนการทำงาน ตลอดจนการสร้างการเรียนรู้ที่จะพัฒนาบริการใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้เป็นอย่างดี จึงเปรียบเสมือนความสามารถ ที่สำคัญประการหนึ่ง ขององค์กรอันจะส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ อีกทั้งยังสะท้อนถึงการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร ที่มีคุณค่าและเป็นจุดแข็ง ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (กีรติ ยศยิ่งยง. 2549) ทำให้เกิดความโดดเด่น ในการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (RBV) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรภายในองค์กร ในฐานะปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยอธิบายว่าหากองค์กรมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรภายในและคือทรัพยากรมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้ดีจะส่งผลทางบวกคือ ส่งเสริมประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์การแข่งขัน ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงาน ที่บรรลุเป้าหมายและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือมีศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งได้

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

1. ความหมายของผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของ ผลการดำเนินงาน ไว้ดังนี้

อภิญญา ชัยดำ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมา โดยมีการกำหนดขั้นตอนและการปฏิบัติงาน มีการวัดหรือการประเมินผลเปรียบเทียบ กับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดผลต
ามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธวัชชัย รัชสมบัติ (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลรวมทั้งหมด ของผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกกระบวนการ และทุกกิจกรรมขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถนำไปช่วยในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงาน ของผู้บริหารระดับสูงในอนาคต

ศุภลักษณ์ หล้าเพชร อรุณงาม (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากระบวนการหรือวิธีการใด ๆ ในการดำเนินงานและการบริหารจัดการที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ณัฐนันท์ อุนารัตน์ (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ความสำเร็จ ของการดำเนินงาน ของกิจการ โดยวัดในส่วนที่เป็นตัวเงินได้และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ทศพร บุญวัชราภัย (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ขององค์กรเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป้าหมาย

นันทพร ตั้งคณิตานนท์ (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงาน ตามสิ่งที่องค์กรตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้

อมรรัตน์ สุขขะ และนนทิภัค เพียรโรจน์ (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการวัดผลการดำเนินงาน ขององค์กรหลังจากที่องค์กรได้ปฏิบัติตามกระบวนการใด กระบวนการหนึ่งตามที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นอาจอยู่ในรูปแบบของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ การเติบโต เพื่อจะนำมาวัดผล ในการดำเนินกิจกรรม ทางการค้า ว่าตรงตามเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการและประสบความสำเร็จหรือไม่

Kuvaas (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือสำหรับผู้บริหารและผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กร ในการวัดและประเมินกลยุทธ์ขององค์กร ในการติดตามผลในการดำเนินงานและระบบในการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

Kapland และ Norton (1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ความสำเร็จ ที่มีต่อการปฏิบัติงานและนโยบายจากส่วนบน ที่กระจายไปสู่ระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติทั้งด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน

จากความหมายทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุป ความหมายของผลการดำเนินงานได้ว่า หมายถึง ผลลัพธ์อันเกิดจากการดำเนิน งานเชิงกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายด้านต่าง ๆ ขององค์กร

2. ความสำคัญของผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน ถือเป็นข้อสนเทศ (Information) ที่จะทำให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานที่เกิดขึ้น และแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Atkinson et a.l. 1997) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะทำให้ผู้บริหารทราบว่า แผนกลยุทธ์และการดำเนินงานตามแผน มีประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร มีประเด็นใดในแผนและกิจกรรมใดที่

จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง หรือคิดวางแผนเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ภายใต้สถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร ผลการดำเนินงานที่เกิดจาก ระบบการวัดและประเมินผลที่มีความครอบคลุม และรัดกุมขององค์กรทั้งในด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ยังช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ของผู้บริหารได้ด้วย กล่าวคือ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และพิจารณาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้มีความมั่นใจ ในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ระยะยาวและกลยุทธ์ การแข่งขัน ให้สอดคล้องกับความสามารถ ขององค์กรและความไม่แน่นอน ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ (Kaplan and Norton. 19960) นอกจากนี้ สิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้เคยกล่าวถึงผลการดำเนินงาน ในฐานะที่เป็นข้อสนเทศเชิงกลยุทธ์ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ในหลากหลายรูปแบบดังนี้

1) ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงความคิด (Conceptual Use) อาจช่วยจุดประกายความคิด ของผู้ที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ประเมินมากขึ้น

2) ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงตรวจสอบยืนยัน (Legitimate Use) อาจถูกใช้เป็นเหตุเป็นผลสนับสนุนหรือยืนยันผลการตัดสินใจ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้แนวทางและนโยบายที่เลือกใช้มีน้ำหนักตลอดจนความชอบธรรมยิ่งขึ้น

3) ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Use) อาจถูกใช้เป็นเครื่องช่วยติดตามกำกับหรือควบคุมการประเมิน ได้ว่ามีการทำตามแนวทางระเบียบขั้นตอน ที่กำหนดไว้เพื่อให้งานนั้นมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น

4) ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงปฏิบัติการ (Instrumental Use) อาจใช้โดยตรงในทางปฏิบัติเป็นเครื่องมือ ในการปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดผลกระทบต่อการกระทำ คือการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรวิธีการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับขององค์กร โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้น ผลการดำเนินงาน จึงเป็นข้อสนเทศในเชิงผลลัพธ์ จากการปฏิบัติงานตามแผนเชิงกลยุทธ์ ขององค์กรที่เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ที่มีความสำคัญต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์ทิศทางการดำเนินงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพ การดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้แข่งขัน กับองค์กรคู่แข่งและอยู่รอดได้ภายใต้เงื่อนไข ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงาน

จากความสำคัญของ ผลการดำเนินงาน ในฐานะเป็นข้อสนเทศที่ช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพการตัดสินใจ ของฝ่ายบริหารทำให้ทุกองค์กร มุ่งทำการออกแบบระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ที่มีความครอบคลุมและรัดกุม สำหรับนำมาใช้ประโยชน์ โดยในอดีตองค์กรมักให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงาน ที่เป็นค่าตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Assets) ยอดขายและ

ผลิตภาพ อย่างไรก็ตาม การวัดผลการดำเนินงาน ในเชิงเศรษฐกิจเพียงมิติเดียว อาจนำไปสู่การสร้างบทสรุปที่ ผิดพลาดเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย ในระยะขององค์กรได้ ตัวอย่าง เช่น ผลิตภาพที่ลดลงอาจไม่ได้เกิดจากพนักงาน ทำงานได้แย่ลง แต่อาจเกิดจากการที่ราคาวัตถุดิบเพิ่มสูงขึ้น หรือ การวัดผลิตภาพโดยเน้นปริมาณที่ผลิตของสินค้าอาจส่งผลต่อคุณภาพที่ต่ำลง และก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ในช่วงปี ค.ศ. 1980 – 1990 แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจึงได้ปรับเปลี่ยนไป โดยให้ความสนใจ กับการวัดผลการดำเนินงาน ในหลากหลายด้านมากขึ้นเพื่อให้ได้มุมมองต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทาง การพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางที่ตั้งใจไว้และประสบความสำเร็จได้ และในช่วงต้น ปี ค.ศ. 1990 แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับและอ้างอิงถึงมากที่สุดแนวคิดหนึ่งคือ แนวคิดการวัดผลแบบดุลยภาพ (Baland Score Card) ของ Profes sor Dr. Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton ซึ่งได้ให้คำนิยามของ Balanced Score Card ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ” โดยอาศัยการประเมินและการวัด ช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งไป สู่ความสำเร็จขององค์กร โดยได้เสนอมุมมองแนวทางการบริหาร ด้านการประเมินผลองค์กร อันประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งในแต่ละด้านประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุมุมมองแต่ละด้าน

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) เป็นเครื่องมือที่ใช้ ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ในมุมมองแต่ละด้าน

3) เป้าหมาย (Target) ที่องค์กรตั้งไว้ ใช้ชี้วัดมุมมองแต่ละด้าน

4) แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) หรือ กิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ ที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง ๆ

แนวคิดของ Kaplan และ Norton ดังกล่าวนี้ได้ถูก ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 ในบทความที่มีชื่อว่า The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance ทำให้แนวความคิดการประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์กรโดยใช้ Balaced Scorecard เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ มาจนถึงปัจจุบัน (ธิดา นาที. 2554)

ทั้งนี้ Balanced Scorecard ในแต่ละมุมมองต้องมีความสัมพันธ์ เป็นเหตุผลซึ่งกันและกันสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้อย่างเหมาะสม จึงจะทำให้เกิดการจัดการที่สร้างความสมดุลใน

การดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองของระบบ Balanced Score Card ได้แก่ (ธิดา นามี. 2554 และ วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 25544)

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่ผู้ถือหุ้นต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทางด้านการเงินอย่างไร ซึ่งตัวชี้วัด (KPI) ในด้านการเงิน ได้แก่

1.1) การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin)

1.2) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue)

1.3) การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) และอื่น ๆ

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าเราควรเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า ถึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ได้แก่

2.1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

2.2) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)

2.3) การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention)

2.4) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) และอื่น ๆ

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าองค์กรต้องมีการพัฒนา ปรับปรุง การจัดการภายในอย่างไร เพื่อสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ได้แก่

3.1) ผลิตภาพ (Productivity)

3.2) ทักษะของพนักงาน (Employee Skill)

3.3) คุณภาพ (Quality)

3.4) วงจรเวลา (Cycle Time)

3.5) การปฏิบัติงาน (Operations) และอื่น ๆ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าองค์กร จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไรให้อยู่รอดและเติบโตได้ในระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ได้แก่

4.1) ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and Attitude of employee)

4.2) ทักษะ (Skill) ของพนักงาน

4.3) อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) และอื่น ๆ

แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินใน 3 มุมมองหลังของ Kaplan และ Norton (1992) ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยต่อมาหลายเรื่อง โดยทำการแบ่งผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้ง 3 ด้านนี้ออกเป็นด้ายย่อย ๆ อีก เพื่อให้เกิดความครอบคลุมและชัดเจนมากขึ้น เช่น Hogne (2550) ทำการวิจัยโดยแบ่งผลการดำเนินงาน ที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้ง 3 ด้านนี้ออกเป็นทั้งหมด 13 ด้านย่อย ได้แก่

1) มุมด้านลูกค้า (Customer Perspective) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ส่วนแบ่งทางการตลาด การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การส่งมอบสินค้าหรือบริการตรงเวลา เวลาในการตอบสนองลูกค้า ต้นทุนในการซ่อมแซมและรับประกัน

2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Business Process) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพของการใช้วัตถุดิบและแรงงาน, การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการปรับโครงสร้าง การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ และ

3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน

นอกจากนี้ นภดล ร่มโพธิ์ (2554ว ; อ้างถึงใน ธิดา นาที. 2554) ยังได้นำเสนอดัชนีวัดความสำเร็จของระบบการวัดผลการดำเนินงานองค์กร โดยประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1) การวัดผลความพึงพอใจลูกค้า เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันของธุรกิจทั้งสินค้าและบริการมีความรุนแรงมากขึ้น การตอบสนองลูกค้าได้ถูกต้องและทันเวลาต้องอาศัยความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร จะมีการพิจารณาตัวชี้วัดในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าฐานลูกค้าเดิม การเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นต้น นอกจากการวัดผล ความพึงพอใจของลูกค้า ภายนอกองค์กรแล้ว องค์กรไม่ควรละเลย การวัดความพึงพอใจ ของลูกค้าภายในด้วย

2) การวัดผลความพึงพอใจผู้ถือหุ้น หรือผู้ที่นำเงินมาลงทุนกับองค์กร หากองค์กรเป็นธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ผู้ลงทุนย่อมต้องการผลตอบแทน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงินปันผล หรือมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น การวัดผลความพึงพอใจผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ จึงเป็นการวัดผลทางด้านการเงิน เช่น ผลกำไร การเติบโตของยอดขาย

3) การวัดผลความพึงพอใจพนักงาน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพราะความพึงพอใจ ของพนักงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของพนักงานในองค์กร และมีผลกระทบ โดยตรงต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน การวัดความพึงพอใจของพนักงาน จึงทำให้ผู้บริหารทราบปัญหาต่าง ๆ ล่วงหน้าจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จากความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของ

พนักงาน รวมทั้งยังได้ประโยชน์ จากความคิดอันหลากหลายของพนักงาน เกิดเป็นมุมมองใหม่ในการบริหารจัดการ สามารถนำมาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมขึ้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

4) การวัดผลความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ นอกเหนือจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น เช่น ความพึงพอใจ ของคู่ค้าหรือพันธมิตรทางการค้า ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มนี้จะให้คำปรึกษา ทรัพยากร หรือความร่วมมือต่าง ๆ กับองค์กร ในขณะเดียวกัน ก็ต้องการผลตอบแทน จากองค์กร

5) การวัดผลทางการตลาด เช่น การวัดศักยภาพของตลาด อัตราการเติบโตของตลาด

6) การวัดผลกลยุทธ์มีการวัดผลลัพธ์ที่ได้ จากการดำเนินกลยุทธ์กับการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

7) การวัดคุณภาพสินค้าและบริการ โดยเน้นไปที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

8) การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของกระบวนการผลิต กำลังการผลิต การวัดผลิตภาพ ของเสีย และต้นทุน

9) การวัดศักยภาพขององค์กรในอนาคต เช่น การพัฒนาบุคลากร การวิจัย

10) การเปรียบเทียบองค์กร กับคู่แข่งขันที่สำคัญ หรือ การเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย

สำหรับการวิจัยในธุรกิจโรงแรม พบว่า มีการนำแนวคิดการวัดผลและดุลยภาพมาประยุกต์ใช้กันอย่างหลากหลายยกตัวอย่างเช่น วรชาติ ดุลยเสถียร (2558) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย กรณีศึกษาเชิงประจักษ์โรงแรมในเครือเซ็นทารา โดยแบ่งผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมออกเป็น 3 ด้าน คือ

1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หมายถึง ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ในเรื่องของภาพลักษณ์ของโรงแรม มาตรฐานการให้บริการของโรงแรมในเครือ และการมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย

2) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) หมายถึง ระดับความพึงพอใจของพนักงาน ในเรื่องความสามารถ ในการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารขององค์กร การมีส่วนร่วม ของพนักงานในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3) ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (Income) หมายถึง รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น จากการรักษาฐานลูกค้าเก่า

พิเชษฐ์ มุสิกะโปดก (2559) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผล ต่อการดำเนินงานของโรงแรม 5 ดาว ในประเทศไทย ทำการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม 2 ด้าน คือ

1) ความสามารถทางการเงิน (Financial Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ในด้านการตอบแทนในการลงทุน และกำไรของโรงแรม

2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) หมายถึง ผลลัพธ์ในด้านการให้บริการที่สะท้อนถึงความรู้สึกประทับใจและอยากที่จะกลับมาใช้บริการของโรงแรมซ้ำอีก

ทศพร บุญวัชราภัย (2559) ทำวิจัยเรื่อง ความคิดสร้างสรรค์องค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการผลการดำเนินงานของธุรกิจ : ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ ของโรงแรมบูติกไทยทำการ วัดผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1) ผลลัพธ์ด้านตัวเงิน หมายถึง รายได้ที่ได้ จากการขายสินค้าและบริการ (กำไร) การเติบโตของยอดขายและส่วนแบ่งตลาด

2) ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน หมายถึง ภาพลักษณ์ขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า

จากแนวคิดและองค์ประกอบ ในการวัดผลการดำเนินงานทั้งหมด ข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวคิด ผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร 3 ด้านจากงานวิจัยของ วรชาติ ดุลยเสถียร (2558) มาเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัยประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ความพึงพอใจของพนักงานและ 3) ผลลัพธ์ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน เนื่องจากเป็นการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่เน้นมิติในด้านลูกค้า และด้านพนักงานซึ่งถือเป็นมิติหลักนอกเหนือจากมิติด้านการเงินที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมในระยะยาว ซึ่งเป็นธุรกิจที่เป็นการบริการ (อานนท์ วงเชียง และสุรีย์ เข็มทอง. 2555)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กัญจนวลัย นนทแก้ว และวรรณภา ลือกิตินันท์ (2561 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทลงทุนข้ามชาติ ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน พบว่า โอกาสในการดำเนินธุรกิจมาจากภาษีการลดค่าใช้จ่ายด้านค่าแรงค่าสาธารณูปโภค ปัญหาที่พบประกอบด้วย ปัญหาด้านกำลังคน ปัญหาการลาออก ปัญหาเวลาการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านการติดต่อหน่วยงานราชการและกฎหมายข้อควรคำนึงถึงคือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทย ควรปรับตัวในการทำงาน ทำความรู้จักหน่วยงานทั้งเอกชนและราชการในพื้นที่ ต้องศึกษาภาษาและวัฒนธรรมประจำชาติและควรมีชาวลาวเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์บริษัททั้ง 3 แห่ง นำแนวทางการบริหารจากประเทศไทย มาใช้โดยอาจไม่ได้นำมาทั้งหมดต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การตัดสินใจในการบริหารทั่วไป

อำนาจจะอยู่ที่ สปป. ลาว การสรรหาและคัดเลือก ใช้ระบบจากประเทศไทย แต่มีการปรับให้เข้ากับลักษณะ ของพื้นที่การฝึกอบรม มีการจัดการฝึกอบรมโดยใช้แนวทางของประเทศไทย ค่าตอบแทนยึดตามกฎหมาย แรงงานของ สปป.ลาวโดย ให้คล้ายคลึงกับประเทศไทย มีการปรับสวัสดิการตามลักษณะของพื้นที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้แนวทางเดียวกับประเทศไทย การพนักงานสัมพันธ์ยังไม่ได้มีการนำมาใช้มากนักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามวัฒนธรรมชาติโดยพนักงานชาวลาวให้ความสำคัญกับความสบายใจ ในการทำงานเป็นหลัก และการสื่อสารเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป จะต้องให้เกียรติพนักงาน

ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์ (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน พบว่า โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีจุดแข็งในด้านบริการที่มีความแตกต่าง 3 ประเด็นหลักๆ คือ 1) ค่ารักษาพยาบาลที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับมาตรฐาน การรักษาเดียวกันกับโรงพยาบาลในประเทศอื่น ๆ เช่น สิงคโปร์, มาเลเซีย, อินเดีย 2) คุณภาพการรักษาพยาบาล ของบุคลากรทางการแพทย์ ที่มีความเชี่ยวชาญ 3) คุณภาพ ในการให้บริการทีดีของไทย จากการวิเคราะห์กิจกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ มีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก โดยการใช้เทคนิคที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับบุคลากร การลงทุนในในเทคโนโลยีทางการแพทย์ มีส่วนช่วยทางอ้อมในการโน้มน้าว ให้บุคลากรทางการแพทย์และมีส่วนจูงใจให้ แพทย์ไทย ที่ทำงานในต่างประเทศ กลับมาทำงานที่ไทยมากขึ้น และควรกำหนดนโยบายการจัดหาแพทย์และพยาบาล ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา เพื่อสามารถให้บริการได้อย่างครอบคลุม 2) การฝึกอบรมและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้ง ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยการใช้ E-Learning สำหรับหลักสูตร Mandatory Training และควรพัฒนาไปใช้กับหลักสูตรอื่น ๆ ด้วย 3) การธำรงรักษาบุคลากร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรเกิดสำนึกรักองค์กร

อรปวีณ์ จุลัยยานนท์ (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า พบว่าในด้านการสรรหาและคัดเลือก ใช้วิธีการสอบคัดเลือกและสัมภาษณ์ และสัญญาจ้างจะแบ่งเป็นสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาสั้น และแบบไม่มีกำหนดระยะเวลา อีกทั้งได้มีการกำหนดพฤติกรรม ที่เข้าข่ายเป็นการกระทำความผิดทางวินัย แนวทางการพิจารณาโทษทาง วินัยพร้อมทั้งผู้ที่ได้รับมอบหมาย สำหรับการ โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการทำงาน สุดท้ายค่าตอบแทนและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีกำหนดให้ประเมิน โดยหัวหน้างานหรือคณะกรรมการ ปีละสองครั้ง สวัสดิการ พบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้ค่าตอบแทนสูงที่สุด และมหาวิทยาลัยบูรพา ให้สวัสดิการมากที่สุด

พัชรกันต์ นิมิตรศดิกุล (2558 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากร ที่เหมาะสมกับบริบทและนโยบาย ขององค์กรมากที่สุด กระบวนการสรรหา เปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในและบุคคลทั่วไป จากภายนอกหน่วยงานเข้าสู่กระบวนการสรรหา แบ่งวิธีการสรรหา ตามความต้องการขององค์กร แต่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด กระบวนการคัดเลือกนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็น แนวทางในการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความเหมาะสมกับบริบทและเป็นไปตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดต่าง ๆ ขององค์กร กระบวนการ บริหารค่าตอบแทนออกข้อกฎหมายเพื่อเป็นหลักในการบริหารเงินเดือนและมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาวการณ์ต่าง ๆ กระบวนการให้สวัสดิการมีการให้สวัสดิการตามที่ กฎหมายบังคับและตามนโยบายขององค์กร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์และวิธีการ ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละการประเมินนอกจากนี้ยังพิสูจน์ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมประสบความสำเร็จ ซึ่งวัดจากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นมีความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจนทำให้องค์กรเกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

วิชญ อภิบาลศรี (2558 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาอิทธิพลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่จังหวัดมุกดาหารจังหวัดนครพนม จังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 21-25 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป อายุงาน 1-3 ปี รายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อการผูกพันต่อองค์กรเชิงบวก (ระดับนัยสำคัญ 0.01) โดยกลุ่มตัวแปรอิสระสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 87.60 เมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ปรับมาตรฐาน พบว่า ด้านการสรรหาและการคัดเลือก มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน เท่ากับ .374 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 รองลงมาด้านค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน เท่ากับ .364 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน เท่ากับ .170 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐานเท่ากับ .139 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้เมื่อพิจารณารายละเอียด ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดย

ใช้ค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านความเชื่อมั่นที่ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะคงความเป็นสมาชิกองค์กร

ณัทนภัค สุดใจ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน เขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากร ให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม ขณะเดียวกันควรมีการประเมินผลทั้งก่อน และหลังการดำเนินการตามแผนการฝึกอบรม ศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นยังควรจัดตั้ง คณะกรรมการจัดแผนการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และมีการประเมินผล ทั้งก่อนและหลังการดำเนินการ ตามแผนการพัฒนาบุคลการ 2) สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการการวางแผนกำลังคน มีปัญหาในการจัดแผนอัตรากำลัง 2 ปี และกรอบอัตรากำลัง 4 ปี ในประเด็นที่ไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือแนวทางที่ชัดเจน ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร โดยการขอใช้บัญชีผู้สอบบรรจุแข่งขันนั้น คือ การที่ไม่สามารถระบุหรือทราบตัวบุคคล ผู้ที่ขอใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การสนับสนุนส่งเสริมให้ความรู้ให้กับบุคลากรนั้นยังขาดแผนการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ความสามารถให้กับ บุคลากรแต่ละส่วนหรือของบุคลากรทั้งหมดภายในองค์กรและยังไม่มีการดำเนินการประเมินผลบุคลากรก่อน และหลังการได้รับการพัฒนา และด้านการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์การบริหารค่าตอบแทนประโยชน์และบริการนั้น มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนประโยชน์และบริการให้กับบุคลากร 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ควรจัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองตรวจสอบ ข้อมูลรายละเอียดก่อนเสนอความเห็นและข้อมูลประกอบ เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้พิจารณาและทำการตัดสินใจ โดยเฉพาะการจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใน องค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดจนควรมีการติดตามประเมินผล ทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติงาน ทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ

ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์กรมหาชน) พบว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์กรมหาชน) ที่จะต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวนั้นมีผลต่อการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพ ให้แก่เจ้าหน้าที่ รวมถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ ดังนั้นผลการศึกษาครั้งนี้ จึงได้เสนอแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์กรมหาชน) ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมควรให้ ทุกกลุ่มหรือสำนักมีส่วนร่วม ในการเสนอหลักสูตร การฝึกอบรมสำหรับจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี ควรที่มีการประเมินความรู้ ก่อนและหลังการพัฒนาบุคลากร 2) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ควรทบทวนและปรับปรุงเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ของสถาบัน ให้ได้รับสิทธิเท่าเทียมหรือไม่ต่ำกว่าสิทธิของทางราชการ และทั้งในสิทธิที่เป็นส่วนของเจ้าหน้าที่รวมถึงบุคคลในครอบครัว รวมทั้งชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบและเข้าใจถึงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่พึงจะได้รับควรทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ที่ลาออกเพื่อสอบถามถึงสาเหตุของการลาออก เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนหรือหาแนวทางป้องกันใน เรื่องการดูแลรักษาบุคลากร 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความชัดเจน และควรแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ให้เจ้าหน้าที่ทราบและควรที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

งานวิจัยต่างประเทศ

Yosoff และคณะ (2018 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สีเขียวและผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resouru-loard View thecry) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คน โรงแรม 3 ถึง 5 ดาว 15 แห่ง ในประเทศมาเลเซีย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสร้างแบบจำลองเชิงโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุด (PLS-SEM) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหา และการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อม ขณะที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคคลที่มีความตระหนักและทัศนคติที่ดีต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม

Kim และคณะ (2019 : Abstract) ได้ศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของพนักงานและผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน ที่มีประสบการณ์ทำงานในโรงแรมอย่างน้อย 1 ปี แบ่งเป็น โรงแรมที่ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว 138 คน และโรงแรมที่ไม่ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว 138 คน รวม 276 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวส่งผลกระทบทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของพนักงานและผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมของโรงงานทั้งในกลุ่มตัวอย่างรวม และกลุ่มตัวอย่างโรงแรมย่อยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงของ ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมขององค์กร ที่มุ่งเน้นการจัดการสิ่งแวดล้อม เมื่อทำการวางนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เน้นการจ้างงานบุคคลที่มีค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จัดกิจกรรม การฝึกอบรมเพื่อสร้างความตระหนัก แรงจูงใจ และทักษะในการปกป้องสิ่งแวดล้อม

Allen, Erickson และ Cokkin (2013 : Abstract) ได้ศึกษาทำการตรวจสอบอิทธิพลของ การปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นการสร้างความผูกพันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดเล็ก โดยมีการเข้ามามีส่วนร่วม ของพนักงานและอัตราการลาออกจากงานเป็นตัวแปรแทรกกลาง ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อแสดงให้เห็นว่าอิทธิพล ของการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผล การดำเนินงานเกิดขึ้น โดยผ่านการสร้างและการสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนกับพนักงานขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดและพนักงานของธุรกิจขนาดเล็ก โดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดเล็ก ตามทัศนะของผู้บริหารสูงสุด เกี่ยวกับความผูกพัน ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับการเติบโตของกำไรและการรับรู้เกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบด้วยว่า การเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานและอัตราการลาออกจากงาน เป็นตัวแปรแทรกกลางความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

Jabbour, Lopes และ Jabbour (2012 : Abstract) ได้ศึกษาการบริหารเชิงสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงาน ของบริษัทผลิตรถยนต์ในประเทศบราซิล : การศึกษาบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการผลิตแบบลีน พบว่า (1) โมเดลที่ทดสอบเปิดเผยความดีพอสมควรแสดงให้เห็นว่า โดยรวมแล้วความสัมพันธ์ที่เสนอระหว่าง EM และ OP และระหว่าง HR, LM และ EM มีแนวโน้มที่จะถูกต้องทางสถิติ; (2) EM มีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อ OP ในลักษณะบวกและอ่อนแอทางสถิติ (3) LM มีอิทธิพลต่อ EM มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับอิทธิพลของ HR ที่มีต่อ EM (4) HR มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ EM แต่นัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์นี้น้อยกว่าความสัมพันธ์ที่ประเมินอื่น ๆ ความคิดริเริ่มของบทความนี้อยู่ในการรวบรวมแนวคิดของ EM, LM,

HR และ OP ในการศึกษาเดียวเนื่องจากพวกเขา มักจะไม่ได้รับการปฏิบัติร่วมกัน กระดาษนี้ยังให้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องสำหรับบริบท

Messerssmith และ James (2011 : Abstract) ได้ศึกษาการตรวจสอบอิทธิพลของการปฏิบัติเชิงการบริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบงานผลการปฏิบัติงานระดับสูง (ตัวแปรเชิงปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์) และระบบการดำเนินงานแบบหุ้นส่วน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและการเติบโตของยอดขาย ผลการวิจัยที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างบริษัทด้านเทคโนโลยีชั้นสูงที่เพิ่งจัดตั้งใหม่ จำนวน 119 แห่ง พบว่า การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและการเติบโตของยอดขายของบริษัท มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม บริษัทที่มีการผนวกรวมระบบงาน ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ระดับสูงหรือระบบการดำเนินงานแบบหุ้นส่วนกับการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ จะส่งเสริมให้เกิดการเติบโตของยอดขาย ที่สูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจนเฉพาะอย่างยิ่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ จะเป็นวิธีการที่ช่วยส่งเสริมการเติบโตของบริษัทหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าบริษัทเกิดใหม่ ให้ความสำคัญต่อปรัชญาและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มากน้อยเพียงใด

Chuang และ Liao (2010 : Abstract) ได้ศึกษากรอบแนวคิดของการศึกษาเกิดจากการบูรณาการ งานวิจัยในอดีตด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยตั้งข้อสมมติฐานว่าการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยระบบงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (HPWS) จะช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานทางการตลาด ของหน่วยบริการในธุรกิจผ่านการส่งเสริมบรรยากาศในองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2 ด้านคือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและด้านที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ซึ่งบรรยากาศทั้งสองด้านนี้ จะกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานขององค์กร เข้ามามีส่วนร่วมโดยการแสดงพฤติกรรมการร่วมมือกันกับลูกค้า (ผลการปฏิบัติงานเชิงการบริการ) และพฤติกรรมการร่วมมือกันกับเพื่อนพนักงานด้วยกัน (พฤติกรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ทางการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน ผลการวิจัยเกิดขึ้นจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากร้านค้า 133 แห่งในประเทศไต้หวัน ในสองช่วงระยะเวลาของการวิจัยซึ่งพบว่า สนับสนุนข้อสมมติฐานเชิงทฤษฎี ดังกล่าวข้างต้น และสนับสนุนในส่วนของอิทธิพลเชิงกลไกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยระบบงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงาน ระดับสูงต่อประสิทธิผลขององค์กรในบริบทงานด้านการบริการ

Lee Lee และ Wu (2010 : Abstract) ได้ศึกษาทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การบริหารค่าตอบแทน/ค่าจ้างจูงใจ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ในการทำงาน ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเก็บ

รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารจำนวน 236 คนที่ทำงานอยู่ใน บริษัทผลิตเหล็กกล้าในประเทศไต้หวัน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงอิทธิพล ที่การปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัท พบว่า 1) การปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงาน ของบริษัท 2) มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ธุรกิจ 3) กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงาน ของบริษัทและ 4) การบูรณาการ การปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงาน ของบริษัท

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดการทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 1,852 แห่ง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2559 : 49)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 103 คน โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามภูมิภาคที่ตั้ง ขั้นตอนดังนี้

2.1 จำแนกธุรกิจโรงแรมตามภูมิภาคที่ตั้ง

2.2 กำหนดจำนวนตัวอย่างธุรกิจโรงแรมตามสัดส่วน

2.3 ทำการสุ่มตัวอย่าง ข้อ 2.2 โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสุ่ม ผลการสุ่ม มีรายละเอียดปรากฏดังตาราง 1

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 1 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่างและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ภูมิภาคที่ตั้ง	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)
1. กรุงเทพมหานคร	396	68	28
2. ภาคกลาง	520	90	13
3. ภาคเหนือ	250	42	22
4. ภาคใต้	170	30	26
5. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	516	90	14
รวม	1,852	320	103

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรมและรายได้ต่อเดือนปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ ภูมิภาคที่ตั้ง ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรม และรายได้เฉลี่ยต่อปี

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 20 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน จำนวน 4 ข้อ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ข้อ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร จำนวน 4 ข้อ ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร จำนวน 4 ข้อ และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 13 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลของผลการดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า จำนวน 4 ข้อ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน จำนวน 4 ข้อ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำผลการศึกษาตามข้อ 1 มาสร้างแบบสอบถาม โดยพิจารณาเนื้อหาให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ความมุ่งหมาย และสมมุติฐานในการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษา และครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4. ปรับปรุงแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ แล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์ คณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิกร ยาสมร ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตมหาสารคาม

5. ปรับปรุงโดยพิจารณาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยค่า IOC ที่คำนวณจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.667 – 1.000 (ตาราง 39 ภาคผนวก ข) ซึ่งสอดคล้องกับ จรรยา หาญอาวุธ (2562) เสนอว่าดัชนี IOC มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไปถือว่า แบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้ ดังนั้นจึงได้นำเสนออาจารย์ที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อพิจารณาความเรียบร้อยของแบบสอบถามเป็นครั้งสุดท้ายก่อนการนำ ไปใช้

6. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

6.1 นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะไปทดลองใช้ (Try Out) กับกับผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจ ข้อคำถามของกลุ่มตัวอย่างว่าสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย หรือไม่อย่างไร และนำผลการทดลองมาใช้ปรับประโยคข้อคำถาม

6.2 ทำการหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-Total Correlation ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกรายข้อ ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.808 – 0.930 (ตาราง 36 ภาคผนวก ค) และผลการดำเนินงานรายข้อ ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ ระหว่าง 0.892 – 0.938 (ตาราง 36 ภาคผนวก ค) ซึ่งสอดคล้องกับ Nunally (1978 : 12) ที่ได้นำเสนอว่า การทดสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อเกินกว่า 0.40 เป็นค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามที่ยอมรับได้ แสดงว่าแบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพสามารถนำมาใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการทำวิจัยได้

6.3 ทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.871–0.944 (ตาราง 36 ภาคผนวก ค) และผลการดำเนินงานรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.934 – 0.940 (ตาราง 36 ภาคผนวก ค) ซึ่ง สอดคล้องกับ สมบัติ ท้ายคำเรือ (2552:90) ที่ได้นำเสนอว่าค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือต้องมีค่า 0.60 ขึ้นไป จึงจะถือว่ายอมรับได้

7. นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง และความสมบูรณ์ของเอกสารเตรียมแจกจ่ายให้กับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. ขอหนังสือราชการจากคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ส่งไปยังผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยแนบพร้อมกับแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ กรุงเทพมหานคร 68 แห่ง ภาคกลาง 90 แห่ง ภาคเหนือ

42 แห่ง ภาคใต้ 30 แห่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 90 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์และร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างในสถานที่ปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเริ่มส่งแบบสอบถามวันที่ 15 กรกฎาคม 2562 จำนวน 320 คน

4. เมื่อครบกำหนด 30 วัน มีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวนทั้งสิ้น 80 ฉบับ ซึ่งได้แบบสอบถามครบไม่ครบทุกภาค จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ติดตามโดยการสอบถามทางโทรศัพท์กลับไปยังฝ่ายงานบุคคล ของธุรกิจโรงแรมตามภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามสำหรับโรงแรมที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามคืนมา เมื่อครบกำหนด 1 เดือน ผู้วิจัยได้รับ แบบสอบถามเพิ่มเติมทั้งสิ้น 23 ฉบับ รวมแบบสอบถามได้รับคืนจำนวนทั้งสิ้น 103 ฉบับ

5. ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามพบว่าแบบสอบถามที่ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 103 ฉบับ มีคำตอบที่ครบถ้วนทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 32.19 ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker, Kumar และ Day (2001) ได้นำเสนอว่าการส่งแบบสอบถามต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงถือว่ายอมรับ ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับตอบคืน

6. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยแบ่งได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ใช้วิธีประมวลผลทางสถิติ เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่ง ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ใช้วิธีประมวลผลทางสถิติ เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่ง ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยใช้วิธีประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่ รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น ผลการดำเนินงาน โดยใช้วิธีประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่ รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำแนกตาม จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent : t- test) และโดยใช้การทดสอบวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA) และการวิเคราะห์ความ แปรปรวนหลายตัวแปร (Multivariate Analysis of Variance : MANOVA)

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำแนกตาม จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent : t- test) และการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (Multivariate Analysis of Variance : MANOVA)

ตอนที่ 7 การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-Total Correlation

2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

3. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ (Multicollinearity Test) โดยการใช้ Variance Inflation Factors (VIFs)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

4.1 t-test

4.2 F-test (ANOVA และ MANOVA)

4.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)

4.4 การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

4.5 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\overline{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจง แบบ F-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
VIFs	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Variance Inflation Factors)
Adj R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Constant)
TTX	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม
TAT	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน
HRD	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

EPR แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร

EPE แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร

CMG แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

TTY แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม

CSF แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า

EPS แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

INC แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรม และรายได้เฉลี่ย ต่อปี แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหูคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรม และรายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	48	46.60
1.2 หญิง	55	53.40
รวม	103	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	12	11.65
2.2 30 – 40 ปี	40	38.84
2.3 41 – 50 ปี	25	24.27
2.4 มากกว่า 50 ปี	26	25.24
รวม	103	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า	72	69.90
3.2 สูงกว่าปริญญาตรี	31	30.10
รวม	103	100.00
4. สถานภาพสมรส		
4.1 โสด	39	37.86
4.2 สมรส	54	52.43
4.3 หม้าย/หย่าร้าง	10	9.71
รวม	103	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจโรงแรม		
5.1 น้อยกว่า 10 ปี	34	33.01
5.2 10-20 ปี	39	37.86
5.3 มากกว่า 20 ปี	30	29.13
รวม	103	100.00
6. รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน		
6.1 ต่ำกว่า 50,000 บาท	55	53.40
6.2 50,000 – 100,000 บาท	36	34.95
6.3 มากกว่า 100,000 บาท	12	11.65
รวม	103	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 53.40) อายุ 30 – 40 ปี (ร้อยละ 38.84) รองลงมา มากกว่า 50 ปี (ร้อยละ 25.24) ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า (ร้อยละ 69.90) สถานภาพสมรส สมรส (ร้อยละ 52.43) รองลงมาโสด (ร้อยละ 37.86) ประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจโรงแรม 10-20 ปี (ร้อยละ 37.86) รองลงมาน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 33.01) รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน ต่ำกว่า 50,000 บาท (ร้อยละ 53.40) รองลงมา 50,000 – 100,000 บาท (ร้อยละ 34.95)

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ภูมิภาคที่ตั้ง ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรม และรายได้เฉลี่ยต่อปี

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม	จำนวน	ร้อยละ
1. ภูมิภาคที่ตั้ง		
1.1 กรุงเทพมหานคร	28	27.18
1.2 ภาคกลาง	13	12.62
1.3 ภาคเหนือ	22	21.36
1.4 ภาคใต้	26	25.24
1.5 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	14	13.60
รวม	103	100.00
2. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ		
2.1 น้อยกว่า 5 ปี	9	8.74
2.2 5 – 10 ปี	24	23.30
2.3 11 - 20 ปี	24	23.30
2.4 มากกว่า 20 ปี	46	44.66
รวม	103	100.00
3. จำนวนพนักงาน		
3.1 น้อยกว่า 50 คน	13	12.62
3.2 50 – 100 คน	28	27.18
3.4 101-200 คน	33	32.04
3.5 มากกว่า 200 คน	29	28.16
รวม	103	100.00

พหุนิ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับมาตรฐานโรงแรม		
4.1 ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	4	3.89
4.2 ระดับ 3 ดาว	28	27.18
4.3 ระดับ 4 ดาว	46	44.66
4.4 ระดับ 5 ดาว	25	24.27
รวม	103	100.00
5. ขนาดโรงแรม		
5.1 ขนาดกลาง 100 - 300 ห้อง	70	67.96
5.2 ขนาดใหญ่ มากกว่า 300 ห้อง	33	32.04
รวม	103	100.00
6. รายได้เฉลี่ยต่อปี		
6.1 ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	16	15.54
6.2 10,000,000 - 50,000,000 บาท	44	42.72
6.3 50,000,001 - 90,000,000 บาท	16	15.53
6.4 มากกว่า 90,000,000 บาท	27	26.21
รวม	103	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีภูมิภาคที่ตั้งส่วนใหญ่ กรุงเทพมหานคร (ร้อยละ 27.18) รองลงมาภาคใต้ (ร้อยละ 25.24) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ มากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 44.66) รองลงมา 5 – 10 ปี และ 11 - 20 ปี (ร้อยละ 23.30) จำนวนพนักงาน 101-200 คน (ร้อยละ 32.04) รองลงมา มากกว่า 200 คน (ร้อยละ 28.16) ระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 4 ดาว (ร้อยละ 44.66) รองลงมา ระดับ 3 ดาว (ร้อยละ 27.18) ขนาดโรงแรมขนาดกลาง 100 - 300 ห้อง (ร้อยละ 67.96) รายได้เฉลี่ยต่อปี 10,000,000-50,000,000 บาท (ร้อยละ 42.72) รองลงมา มากกว่า 90,000,000 บาท (ร้อยละ 26.21)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตาราง 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวมและรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน	4.24	0.66	มาก
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.04	0.71	มาก
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร	4.27	0.63	มาก
4. ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร	4.26	0.70	มาก
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.22	0.66	มาก
โดยรวม	4.20	0.60	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.27) ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.26) และด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.24)

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานเป็นรายข้อ ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โรงแรมมุ่งพัฒนาการสื่อสาร ให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อดึงดูดผู้มี ความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน	4.36	0.73	มาก
2. โรงแรมมีระบบการสรรหาพนักงาน ที่มีความรู้ ความสามารถ ผ่านทางระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์	4.12	0.83	มาก
3. โรงแรมมีระบบการคัดเลือกพนักงาน ที่มีความรู้ ความสามารถ ในการช่วยสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรเข้ามาปฏิบัติงาน	4.24	0.72	มาก
4. โรงแรมมีการประชาสัมพันธ์ ในหลากหลายช่องทาง เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ที่มีความสามารถ สนใจเข้ามาร่วมงาน กับองค์กร	4.23	0.81	มาก
โดยรวม	4.24	0.66	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมมุ่งพัฒนาการสื่อสาร ให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อดึงดูด ผู้มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.36) โรงแรมมีระบบการคัดเลือกพนักงาน ที่มีความรู้ความสามารถ ในการช่วยสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรเข้ามาปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.24) และ โรงแรมมีการประชาสัมพันธ์ ในหลากหลายช่องทาง เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ที่มีความสามารถ สนใจเข้ามาร่วมงาน กับองค์กร ($\overline{X}$ = 4.23)

ตาราง 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายข้อ ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โรงแรมมุ่งเน้นจัดให้มี การฝึกอบรม สัมมนาและศึกษาดูงานในโรงแรมชั้นนำ ทั้งในและต่างประเทศ ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.83	0.98	มาก
2. โรงแรมมีนโยบายส่งเสริม ให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ในสายงานที่ปฏิบัติ เพื่อสอดรับกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร	4.24	0.71	มาก
3. โรงแรมเปิดโอกาส ให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่	4.15	0.76	มาก
4. โรงแรมเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพ พนักงานเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	3.93	0.89	มาก
โดยรวม	4.04	0.71	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมมีนโยบายส่งเสริม ให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ในสายงานที่ปฏิบัติ เพื่อสอดรับกับกลยุทธ์ การแข่งขันขององค์กร ($\overline{X}$ = 4.24) โรงแรมเปิดโอกาส ให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.15) และโรงแรมเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพ พนักงานเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 3.93)

ตาราง 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร เป็นรายข้อของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โรงแรมมีระบบสวัสดิการ เพื่อดูแลพนักงานทุกด้านเป็นที่เหมาะสมกับพนักงาน	4.37	0.69	มาก
2. โรงแรมมีช่องทาง ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ การดูแลสวัสดิการของพนักงาน	4.24	0.73	มาก
3. โรงแรมมีการอบรมให้ความรู้ ในระบบแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้ทราบสิทธิประโยชน์ของตนเอง	4.20	0.73	มาก
4. โรงแรมมีระบบการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานโดยการมอบโบนัส การเพิ่มขั้นเงินเดือน การเพิ่มขั้นตำแหน่งงานตามผลงาน	4.25	0.72	มาก
โดยรวม	4.27	0.63	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมมีระบบสวัสดิการ เพื่อดูแลพนักงานทุกด้านเป็นที่เหมาะสมกับพนักงาน ($\overline{X}$ = 4.37) โรงแรมมีระบบการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานโดย การมอบโบนัส การเพิ่มขั้นเงินเดือน การเพิ่มขั้นตำแหน่งงาน ตามผลงาน ($\overline{X}$ = 4.25) และโรงแรมมีช่องทาง ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ การดูแลสวัสดิการของพนักงาน ($\overline{X}$ = 4.24)

ตาราง 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร เป็นรายข้อ ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โรงแรมมีการจัดกิจกรรม การสร้างความรัก ความสามัคคี ในการทำงานร่วมกันในองค์กร	4.20	0.81	มาก
2. โรงแรมมีการสร้างความผูกพัน ปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง ในการขับเคลื่อนองค์กร	4.28	0.72	มาก
3. โรงแรมสร้างความมั่นคงและสร้างแรงจูงใจ ที่จะทำให้พนักงานทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.27	0.77	มาก
4. โรงแรมมีการสร้างจิตสำนึกรักองค์กร ให้แก่พนักงานทุกระดับ	4.27	0.72	มาก
โดยรวม	4.26	0.70	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมมีการสร้างความผูกพัน ปลูกฝังให้พนักงาน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง ในการขับเคลื่อนองค์กร ($\overline{X}$ = 4.28) โรงแรมสร้างความมั่นคงและสร้างแรงจูงใจ ที่จะทำให้พนักงานทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน และโรงแรมมีการสร้างจิตสำนึกรักองค์กร ให้แก่พนักงาน ทุกระดับ ($\overline{X}$ = 4.27)

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นรายข้อ ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โรงแรมมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4.25	0.71	มาก
2. โรงแรมมีการวางกลยุทธ์ การบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการแข่งขัน ด้านทุนมนุษย์ในอนาคต	4.15	0.76	มาก
3. โรงแรมมีการเตรียมความพร้อม ด้านบุคลากรเพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง	4.17	0.73	มาก
4. โรงแรมมุ่งเน้นการวางแผนและนโยบายกำลังคนเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงของประเภท ลูกค้า คู่แข่งขัน เศรษฐกิจ สังคม	4.31	0.70	มาก
โดยรวม	4.22	0.66	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมมุ่งเน้นการวางแผนและนโยบายกำลังคน เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงของประเภท ลูกค้า คู่แข่งขัน เศรษฐกิจ สังคม ($\overline{X}$ = 4.31) โรงแรมมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้มี ความรู้ ความสามารถ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ($\overline{X}$ = 4.25) และโรงแรมมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบ ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.17)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตาราง 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.30	0.63	มาก
2. ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	4.07	0.66	มาก
3. ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	3.99	0.78	มาก
โดยรวม	4.12	0.62	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ($\overline{X}$ = 4.30) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ($\overline{X}$ = 4.07) และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ($\overline{X}$ = 3.99)

ตาราง 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นรายข้อของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ลูกค้ามีความประทับใจและแสดงความชื่นชมในการบริการ	4.28	0.66	มาก
2. ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ	4.27	0.74	มาก
3. ลูกค้ามีความมั่นใจ ในการรับบริการจากพนักงาน	4.31	0.66	มาก
4. ลูกค้าเชื่อมั่น ในคุณภาพและบริการของโรงแรม	4.33	0.66	มาก
โดยรวม	4.30	0.63	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ลูกค้าเชื่อมั่น ในคุณภาพและบริการของโรงแรม ($\overline{X}$ = 4.33) ลูกค้ามีความมั่นใจ ในการรับบริการจากพนักงาน ($\overline{X}$ = 4.31) และ ลูกค้ามีความประทับใจและแสดงความชื่นชมในการบริการ ($\overline{X}$ = 4.28)

ตาราง 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน เป็นรายข้อของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. พนักงานพอใจ กับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ	4.03	0.77	มาก
2. พนักงานพอใจกับการเข้ามา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	4.04	0.75	มาก
3. พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสาร ที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์กร	4.11	0.71	มาก
4. พนักงานพอใจกับระบบการทำงานเป็นทีมขององค์กร	4.12	0.74	มาก
5. พนักงานพอใจกับนโยบายและวิธีการที่โรงแรมใช้ในการพัฒนา ความรู้ ความสามารถของบุคลากร	4.18	0.70	มาก
โดยรวม	4.07	0.66	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.07) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ พนักงานพอใจกับนโยบายและวิธีการที่ โรงแรมใช้ในการพัฒนา ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.18) พนักงานพอใจกับระบบการทำงานเป็นทีมขององค์กร ($\overline{X}$ = 4.12) และพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสาร ที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็วช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์กร ($\overline{X}$ = 4.11)

ตาราง 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน เป็นรายข้อของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โรงแรมมีผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน เป็นไปตามเป้าหมาย	4.00	0.79	มาก
2. โรงแรมมีการเติบโต ด้านรายได้และผลกำไรอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.89	มาก
3. โรงแรมมีผลการดำเนินงาน ที่มีความเติบโต มั่นคง ทางการเงิน อย่างต่อเนื่อง	4.00	0.87	มาก
4. โรงแรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น จากการรักษาฐาน ลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่	4.04	0.82	มาก
โดยรวม	3.99	0.78	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\overline{X}$ = 3.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น จากการรักษาฐาน ลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่ ($\overline{X}$ = 4.04) โรงแรมมีผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน เป็นไปตามเป้าหมาย และโรงแรมมีผลการดำเนินงานที่มีความเติบโต มั่นคง ทางการเงิน อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.06)

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน

5.1 จำนวนพนักงาน

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.789	1.596	5.031*	0.003
	ภายในกลุ่ม	99	31.412	0.317		
	รวม	102	36.201			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 200 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม มากกว่า จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 38 ภาคผนวก ง)

ตาราง 15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	Hypothesis df	Error Df	F	p-value
Wilks' Lambda	5 ด้าน	15.000	262.655	2.034*	0.014

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มี จำนวนพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ตาราง 39 ภาคผนวก ง) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 200 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน มากกว่า จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 40 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 200 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 41 ภาคผนวก ง)

5.2 ระดับมาตรฐานโรงแรม

ตาราง 16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวมของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	7.722	2.574	8.948*	0.000
	ภายในกลุ่ม	99	28.479	0.288		
	รวม	102	36.201			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 4 ดาวและระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวม มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาวและระดับ 3 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 42 ภาคผนวก ง)

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	Hypothesis df	Error Df	F	p-value
Wilks' Lambda	5 ด้าน	15.000	262.655	2.427*	0.003

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ตาราง 43 ภาคผนวก ง) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างกันค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว ระดับ 3 ดาว และระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 4 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน

มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 3 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 44 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม 4 ดาวและระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรมต่ำกว่าระดับ 3 ดาว และระดับ 3 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 45 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรมต่ำกว่าระดับ 3 ดาว และระดับ 3 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 46 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรมต่ำกว่าระดับ 3 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 47 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 48 ภาคผนวก ง)

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

5.3 ขนาดโรงแรม

ตาราง 18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีขนาดโรงแรม แตกต่างกัน (t-test)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน	4.11	0.70	4.52	0.45	-3.063*	0.003
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.88	0.74	4.39	0.52	-3.579*	0.001
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร	4.15	0.63	4.52	0.57	-2.841*	0.005
4. ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร	4.11	0.72	4.56	0.54	-3.159*	0.002
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.09	0.68	4.50	0.52	-3.067*	0.003
โดยรวม	4.07	0.61	4.50	0.45	-3.599*	0.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีขนาดโรงแรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวม และรายด้าน ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

5.4 รายได้เฉลี่ยต่อปี

ตาราง 19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวม ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.956	1.652	5.234*	0.002
	ภายในกลุ่ม	99	31.245	0.316		
	รวม	102	36.201			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวม มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10,000,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 49 ภาคผนวก ง)

ตาราง 20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	Hypothesis df	Error Df	F	p-value
Wilks' Lambda	5 ด้าน	15.000	262.655	2.722 *	0.001

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ตาราง 50 ภาคผนวก ง) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มี รายได้เฉลี่ยต่อปี 50,000,000 – 90,000,000 บาทและมากกว่า 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10,000,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 51 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี 50,000,000 – 90,000,000 บาทและมากกว่า 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10,000,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี 10,000,000 – 50,000,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 52 ภาคผนวก ง)

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน

6.1 จำนวนพนักงาน

ตาราง 21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA)

ผลการดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.020	1.673	4.767*	0.004
	ภายในกลุ่ม	99	34.752	0.351		
	รวม	102	39.772			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 200 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม มากกว่า จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 53 ภาคผนวก ง)

ตาราง 22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	Hypothesis df	Error Df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	9.000	236.223	2.172*	0.025

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน มี ความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เป็นรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017 (ตาราง 54 ภาคผนวก ง) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 200 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน มากกว่า จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 คนและ101 – 200 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตาราง 55 ภาคผนวก ง)

6.2 ระดับมาตรฐานโรงแรม

ตาราง 23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (ANOVA)

ผลการดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	11.551	3.850	13.507*	0.000
	ภายในกลุ่ม	99	28.221	0.285		
	รวม	102	39.772			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว ระดับ 3 ดาวและระดับ 4 ดาวและระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 4 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม มากกว่าระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 56 ภาคผนวก ง)

ตาราง 24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็นรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มี ระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	Hypothesis df	Error Df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	9.000	236.223	5.458*	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เป็นรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงานโรงแรมและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017 (ตาราง 57 ภาคผนวก ง) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว และระดับ 3 ดาว และระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 4 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 58 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาวและระดับ 3 ดาว และระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 4 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 59 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 5 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว ระดับ 3 ดาว และระดับ 4 ดาว และระดับมาตรฐานโรงแรม ระดับ 4 ดาว มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน มากกว่า ระดับมาตรฐานโรงแรม ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว และระดับ 3 ดาวอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 60 ภาคผนวก ง)

6.3 ขนาดโรงแรม

ตาราง 25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม และเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีขนาดโรงแรม แตกต่างกัน t-test

ผลการดำเนินงาน	ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	4.18	0.64	4.55	0.53	-2.831*	0.006
2. ด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม	3.93	0.67	4.39	0.54	-3.475*	0.001
3. ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	3.79	0.76	4.41	0.64	-4.089*	0.000
โดยรวม	3.96	0.62	4.45	0.49	-3.908*	0.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีขนาดโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.4 รายได้เฉลี่ยต่อปี

ตาราง 26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA)

ผลการดำเนินงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	7.148	2.383	7.230*	0.000
	ภายในกลุ่ม	99	32.624	0.330		
	รวม	102	39.772			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 26 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10,000,000 บาท และ10,000,000 – 50,000,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อปี 50,000,000 – 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10,000,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 61 ภาคผนวก ง)

ตาราง 27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็น รายด้าน ของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (MANOVA)

สถิติทดสอบ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	Hypothesis df	Error Df	F	p-value
Wilks' Lambda	3 ด้าน	9.000	236.223	3.499*	0.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เป็นรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Univariate Test ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจ ของพนักงานโรงแรมและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.017 (ตาราง 62 ภาคผนวก ง) จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10,000,000 บาทและ 10,000,000 – 50,000,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 63 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี 10,000,000 – 50,000,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 64 ภาคผนวก ง)

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี 50,000,001 – 90,000,000 บาท และมากกว่า 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน มากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10,000,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตาราง 65 ภาคผนวก ง)

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ของผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การถดถอยแบบพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามที่ได้ตั้งสมมุติฐาน ดังนี้

H_1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H_2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H_3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H_4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

H_5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตาราง 28 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	TTY	TAT	HRD	EPR	EPE	CMG	VIF_S
$\bar{X}$	4.12	4.24	4.04	4.27	4.26	4.22	
S.D.	0.62	0.66	0.71	0.63	0.70	0.66	
TTY	-	0.594**	0.671**	0.750**	0.645**	0.736**	
TAT		-	0.816**	0.667**	0.696**	0.715**	3.403
HRD			-	0.696**	0.681**	0.763**	3.804
EPR				-	0.768**	0.768**	3.143
EPE					-	0.762**	3.158
CMG						-	3.618

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF_s ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีค่าตั้งแต่ 3.143 - 3.804 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Muticollinearity (Black. 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.594 – 0.750 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ ผลการดำเนินงานโดยรวม (TTY) ได้ดังนี้

$$TTY = 0.680 - 0.066(TAT) + 0.172(HRD) + 0.417(EPR) - 0.004(EPE) + 0.300(CMG)$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าผลการดำเนินงาน โดยรวม (TTY) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=33.892$; $p=<0.0001$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R^2) เท่ากับ 0.617 (ตาราง 29) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แต่ละด้านกับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน โดยรวม (TTY) ปรากฏผล ดังตาราง 29

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 29 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ผลการดำเนินงานโดยรวม		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (*a*)	0.680	0.284	2.393*	0.019
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT)	-0.066	0.108	-0.617	0.539
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	0.172	0.104	1.647	0.103
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR)	0.417	0.108	3.871*	0.000
4. ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE)	-0.004	0.097	-0.046	0.964
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG)	0.300	0.110	2.718*	0.008
F = 33.892, p = < 0.0001, Adj R^2= 0.617				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 3 และ 5 สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE) ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวม (TTY)

เมื่อนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของผลการดำเนินงานโดยรวม (TTY) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R^2) เท่ากับ 0.618 (ตาราง 66 ภาคผนวก จ) ได้สมการดังนี้

$$TTY = 0.653 + 0.448\ (EPR) + 0.369\ (CMG)$$

ตาราง 30 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	CSF	TAT	HRD	EPR	EPE	CMG	VIF_S
$\bar{X}$	4.30	4.24	4.04	4.27	4.26	4.22	
S.D.	0.63	0.66	0.71	0.63	0.70	0.66	
CSF	-	0.511**	0.618**	0.664**	0.579**	0.680**	
TAT		-	0.816**	0.667**	0.696**	0.715**	3.403
HRD			-	0.696**	0.681**	0.763**	3.804
EPR				-	0.768**	0.768**	3.143
EPE					-	0.762**	3.158
CMG						-	3.618

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 30 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF_S ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีค่าตั้งแต่ 3.143 - 3.804 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Muticollinearity (Black. 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.511 – 0.680 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (CSF) ได้ดังนี้

$$CSF = 1.262 - 0.168(TAT) + 0.233(HRD) + 0.322(EPR) + 0.004(EPE) + 0.336(CMG)$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (CSF) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=21.943$; $p=<0.0001$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R^2) เท่ากับ 0.507 (ตาราง 31) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยแต่ละด้านกับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (CSF) ปรากฏผล ดังตาราง 31

ตาราง 31 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.262	0.325	3.888*	0.000
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT)	-0.168	0.123	-1.364	0.176
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	0.233	0.119	1.951	0.054
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR)	0.322	0.123	2.613*	0.010
4. ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE)	0.004	0.111	0.035	0.972
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG)	0.336	0.126	2.667*	0.009
F = 21.943, p = 0.000, Adj R^2= 0.507				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 31 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 3 และ 5 สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE) ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (CSF)

เมื่อนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (CSF) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R^2) เท่ากับ 0.502 (ตาราง 66 ภาคผนวก จ) ได้สมการดังนี้

$$CSF = 1.160 + 0.345(EPR) + 0.395(CMG)$$

ตาราง 32 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	EPS	TAT	HRD	EPR	EPE	CMG	VIF_S
$\bar{X}$	4.07	4.24	4.04	4.27	4.26	4.22	
S.D.	0.66	0.66	0.71	0.63	0.70	0.66	
EPS	-	0.580**	0.621**	0.732**	0.622**	0.727**	
TAT		-	0.816**	0.667**	0.696**	0.715**	3.403
HRD			-	0.696**	0.681**	0.763**	3.804
EPR				-	0.768**	0.768**	3.143
EPE					-	0.762**	3.158
CMG						-	3.618

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 32 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF_s ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีค่าตั้งแต่ 3.143 - 3.804 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Muticollinearity (Black. 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.580 - 0.732

จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (EPS) ได้ดังนี้

$$EPS = 0.467 + 0.003(TAT) + 0.049(HRD) + 0.446(EPR) - 0.035(EPE) + 0.387(CMG)$$

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของพนักงาน (EPS) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (F=29.564 ; p=<0.0001) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R^2) เท่ากับ 0.583 (ตาราง 33) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยแต่ละด้านกับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (EPS) ปรากฏผล ดังตาราง 33

ตาราง 33 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (*a*)	0.467	0.314	1.487	0.140
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT)	0.003	0.119	0.027	0.978
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	0.049	0.115	0.427	0.670
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR)	0.446	0.119	3.746*	0.000
4. ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE)	-0.035	0.108	-0.320	0.749
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG)	0.387	0.122	3.174*	0.002
F = 29.564, p = < 0.0001, Adj R^2= 0.583				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 33 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 3และ5 สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE) ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (EPS)

เมื่อนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของผลการดำเนินงาน ด้านความ พึงพอใจของพนักงาน (EPS) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R^2) เท่ากับ 0.594 (ตาราง 68 ภาคผนวก จ) ได้สมการดังนี้

$$EPS = 0.470 + 0.445(EPR) + 0.403(CMG)$$

ตาราง 34 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	INC	TAT	HRD	EPR	EPE	CMG	VIF_S
$\bar{X}$	3.99	4.24	4.04	4.27	4.26	4.22	
S.D.	0.78	0.66	0.71	0.63	0.70	0.66	
INC		0.526**	0.589**	0.649**	0.557**	0.606**	
TAT			0.816**	0.667**	0.696**	0.715**	3.403
HRD				0.696**	0.681**	0.763**	3.804
EPR					0.768**	0.768**	3.143
EPE						0.762**	3.158
CMG							3.618

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 34 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF_s ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีค่าตั้งแต่ 3.143 - 3.804 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Muticollinearity (Black. 2006 : 585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.526 – 0.649 จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ ผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (INC) ได้ดังนี้

INC = 0.310 -0.035(TAT) +0.234(HRD) +0.483(EPR) +0.017(EPE) +0.176(CMG)

ซึ่งสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (INC) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (F=16.902 ; p=<0.0001) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R^2) เท่ากับ 0.438 (ตาราง 35) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยแต่ละด้านกับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (INC) ปรากฏผล ดังตาราง 35

ตาราง 35 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (*a*)	0.310	0.428	0.726	0.470
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT)	-0.035	0.162	-0.215	0.830
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD)	0.234	0.157	1.489	0.140
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR)	0.483	0.162	2.979*	0.004
4. ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE)	0.017	0.147	0.117	0.907
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG)	0.176	0.166	1.062	0.291
F = 16.902, p = < 0.0001, Adj R^2= 0.438				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 35 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 3 สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG)
ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (INC)

เมื่อนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (INC) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R^2) เท่ากับ 0.416 (ตาราง 69 ภาคผนวก จ) ได้สมการดังนี้

$$INC = 0.571 + 0.800\ EPR$$

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศ มีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
5. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มี จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน
6. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มี จำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

สรุปผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30 – 40 ปี ระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน 10 – 20 ปี รายได้ ต่อเดือนในปัจจุบันต่ำกว่า 50,000 บาท ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยส่วนใหญ่มีภูมิภาคที่ตั้งที่กรุงเทพมหานคร ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี จำนวนพนักงาน 101-200 คน ระดับมาตรฐานโรงแรมระดับ 4 ดาว ขนาดโรงแรม ขนาดกลาง 100 - 300 ห้อง และรายได้เฉลี่ยต่อปี 10,000,000 - 50,000,000 บาท

2. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน เช่น โรงแรมมุ่งพัฒนาการสื่อสารให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน โรงแรมมีระบบการสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถผ่านทางระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ โรงแรมมีระบบการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการช่วยสร้างศักยภาพการแข่งขันโรงแรมมีการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายช่องทางเพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ที่มีความสามารถสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กรให้กับองค์กรเข้ามาปฏิบัติงาน เป็นต้น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น โรงแรมมุ่งเน้นจัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนาและศึกษาดูงานในโรงแรมชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง โรงแรมมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ในสายงานที่ปฏิบัติ เพื่อสอดรับกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร โรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ โรงแรมเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร เช่น โรงแรมมีระบบสวัสดิการเพื่อดูแลพนักงานทุกด้านเป็นที่เหมาะสมกับพนักงานโรงแรมมีช่องทาง ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ การดูแลสวัสดิการของพนักงานโรงแรมมีการอบรมให้ความรู้ ในระบบแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้ทราบสิทธิประโยชน์ของตนเอง โรงแรมมีระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการมอบโบนัส การเพิ่มขั้นเงินเดือน การเพิ่มขั้นตำแหน่งงานตามผลงาน เป็นต้น ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร เช่น โรงแรมมีการจัดกิจกรรมการสร้างความรักความสามัคคีในการทำงานร่วมกันในองค์กรโรงแรมมีการสร้างความผูกพัน ปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรโรงแรมสร้างความมั่นคงและสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ในการทำงานอย่างเต็ม

ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นต้น ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น โรงแรมมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โรงแรมมีการวางกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการแข่งขัน ด้านทุนมนุษย์ในอนาคต โรงแรมมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร
เพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง โรงแรมมุ่งเน้นการวางแผนและนโยบายกำลังคนเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงของประเภท ลูกค้า คู่แข่งขัน เศรษฐกิจ สังคม เป็นต้น

3. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ลูกค้ามีความประทับใจและแสดงความชื่นชมในการบริการลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ ลูกค้ามีความมั่นใจในการรับบริการจากพนักงาน ลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพและบริการของโรงแรม เป็นต้น ด้านความพึงพอใจของพนักงาน พนักงานพอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับพนักงานพอใจกับการเข้ามา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสาร ที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์กร พนักงานพอใจกับระบบการทำงานเป็นทีมขององค์กร พนักงานพอใจกับนโยบายและวิธีการที่โรงแรมใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน เช่น โรงแรมมีผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นไปตามเป้าหมาย โรงแรมมีการเติบโตด้านรายได้และผลกำไรอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายโรงแรมมีผลการดำเนินงานที่มีความเติบโต มั่นคงทางการเงินอย่างต่อเนื่อง โรงแรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นจากการรักษาฐานลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นต้น

4. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวมแตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานและรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมและขนาดโรงแรม แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก แตกต่างกันทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารธุรกิจ

โรงแรม ที่มีธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มากกว่าธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง

5. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดโรงแรมและรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม แตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทุกด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน มากกว่าธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทุกด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม (TTY) ได้แก่ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EPR) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

TTY = 0.653 + 0.448(EPR) + 0.369(CMG)

เมื่อพิจารณาสมการผลการดำเนินงานเป็นรายด้านพบว่า

1. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า

CSF = 1.160 + 0.345(EPR) + 0.395(CMG)

2. ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

EPS = 0.470 + 0.445 (EPR) + 0.403 (CMG)

3. ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน

INC = 0.571 + 0.800 (EPR)

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เนื่องจากในภาวะการแข่งขันที่สูงในยุคปัจจุบัน องค์กรธุรกิจมีความจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการภายในองค์กรในด้านการบริหารงานบุคคล ที่มีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เช่น การเตรียมบุคลากรภายในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอย่างทันท่วงทีหรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ไว้ล่วงหน้าแล้วเตรียมวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งคุณลักษณะสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2558) พบว่า องค์การในยุคปัจจุบันควรมีการออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสรรหา พัฒนา และรักษาคนเก่งในองค์การจากผลการสำรวจขององค์การชั้นนำด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า กิจกรรมการพัฒนาคนเก่งในองค์การเป็นกิจกรรมที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการคนเก่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนันดา พัดทอง และคณะ (2563) พบว่า ความตองการการพัฒนาองค์การดานการบริหารทรัพยากรมนุษยของธุรกิจ ภายใต้ความคาดหวังของผูบริหารองคกรต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษยในอนาคตคือกระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีของงานทรัพยากรมนุษย ด้วยหลักการบริหาร 5 ประการ ได้แก่ การสรรหาและวาจาง การทบทวนผลตอบแทน การสนับสนุนการเรียนรูของบุคลากร การพัฒนาองคกรและการประเมินผลงาน การสรางความผูกพันในองคกร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย รัชสมบัติ (2560) พบว่า ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่โดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านความผูกพันในงาน ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดหาพนักงาน และด้านการให้รางวัล และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ อาจกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อมีการกระตุ้นให้เป็นกลยุทธ์หลักในการบริหารงานองค์กรจะส่งผลให้องค์กรเข้มแข็งพร้อมรับสถานการณ์ในอนาคตที่เราไม่อาจจะคาดการณ์ได้ และให้มองเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงทีทำให้องค์กรสามารถพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายในอนาคต

2. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผลการดำเนินงานของแต่ละองค์ประกอบบ่งบอกถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์และวิธีการจึงเป็นปัจจัยหลักในการบริหารงาน โดยเฉพาะการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์การจัดการองค์กรในสมัยปัจจุบันที่ต้องทำการวางแผนล่วงหน้าแบบก้าวกระโดด ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ มากกว่าคู่แข่งขันสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขันองค์กรธุรกิจที่ดำเนินการทำธุรกิจประเภทขายบริการมักจะมีความต้องการประสบความสำเร็จไม่เฉพาะด้านการเงินแต่จะเป็นความพึงพอใจลูกค้าของพนักงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร เสรีรัตน์ (2552) พบว่า ผลการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินตามลำดับด้วยการคำนึงถึงคุณค่าของลูกค้า ตระหนักรู้ความเข้มข้นในการแข่งขัน ตลอดจนพิจารณาใช้ความสามารถ ของผู้นำสมัยใหม่ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้น ให้เกิดกลยุทธ์นวัตกรรมบริการทั้งในด้านการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ผนวกกับเจตคติที่มุ่งมั่นสู่การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกระบวนการทำงานตลอดจนการสร้างการเรียนรู้ที่จะพัฒนาบริการใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี จึงเปรียบเสมือนความสามารถที่สำคัญประการหนึ่ง ขององค์กรอันจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อีกทั้งยังสะท้อนถึงการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร ที่มีคุณค่าและเป็นจุดแข็งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก

3. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากรและด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากจำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับต้นทุนและความซับซ้อนในการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานมากอาจต้องทำการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตนบนพื้นฐานการพิจารณาถึงต้นทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ทางการเงินที่เป็นเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงและผู้ถือหุ้น อีกทั้งยังต้องพิจารณาถึงโปรแกรมไม่ว่าการคัดเลือก การฝึกอบรม หรือการจ่ายค่าตอบแทน ที่มีความหลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานทุกระดับทุกประเภทมากกว่าธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า ด้วยเหตุนี้จึงทำให้วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมมีความแตกต่างกันไปตามจำนวนของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร เสรีรัตน์ (2552) พบว่า ผู้บริหารโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ด้าน

ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของธุรกิจด้านความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ด้านความสอดคล้องกับความสามารถธุรกิจ และด้านความสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจแตกต่างกัน และธวัชชัย รัชสมบัติ และคณะ (2560) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานทั้งหมดแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และศิริรัตน์ จรศรชัย (2559) พบว่า ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

4. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีมาตรฐานโรงแรมที่สูงกว่า จำเป็นต้องวางแผนและดำเนินงานกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนในลักษณะที่มุ่งเน้นการส่งเสริม การรักษา และการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการบริการของตนให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินมากกว่าธุรกิจที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมต่ำกว่า เฉพาะอย่างยิ่งการที่ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจการบริการ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจทำให้ระดับมาตรฐานของโรงแรมมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดในเชิงบวกกับการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑากาญจน์ ปรารถนารักษ์ (2563 : เว็บไซต์) พบว่า ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมที่มีระดับมาตรฐาน 5 ดาว ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสรรหาและดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงานมากกว่าโรงแรมที่มีระดับมาตรฐาน 3 และ 4 ดาว

5. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดโรงแรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากขนาดของธุรกิจโรงแรมซึ่งสะท้อนจากจำนวนห้องพักทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับจำนวนผู้มาใช้บริการ ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดใหญ่กว่า มีจำนวนและความหลากหลายของรูปแบบห้องพักมากกว่า ถูกความคาดหวังในด้านมาตรฐานและคุณภาพการบริการจากผู้มาใช้บริการสูงกว่า ความซับซ้อนในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการที่มีปริมาณและความหลากหลายจึงมีมากกว่า ขณะที่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก มีจำนวนและความหลากหลายของรูปแบบห้องพักน้อยกว่า ต้นทุนในการดำเนินงานต่ำกว่า อีกทั้งลักษณะการจ้างงานพนักงานอาจเป็นไปในลักษณะของการจ้างตามฤดูกาลมากกว่าการจ้างแบบถาวรหรือเต็มเวลา

แม้ว่าความซับซ้อนในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะน้อยกว่า แต่ก็ต้องคำนึงถึงการควบคุมต้นทุนมากกว่า จากเงื่อนไขข้างต้นนี้ จึงอาจทำให้ขนาดของธุรกิจโรงแรมที่แตกต่างกันทำให้ผู้บริหารมีการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รจิต คงหาญ วิสาขา วัฒนปกรณ์ และสาวลักษณ์ พรหมหาชัย (2560) พบว่า ขนาดของธุรกิจโรงแรมส่งผลต่อความแตกต่างของกลยุทธ์การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่มักให้ความสำคัญต่อคุณภาพบริการ การพัฒนาทักษะการบริการในระดับมาตรฐานสากลให้กับพนักงาน มุ่งเน้นการลดอัตราการลาออกของพนักงาน ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจผ่านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลประเภทต่าง ๆ ขณะที่โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมุ่งเน้นการควบคุมต้นทุนไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาคุณภาพบริการ เน้นการจ้างงานตามฤดูกาล

6. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากรายได้เฉลี่ยต่อปีมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกำไรซึ่งส่วนหนึ่งจะถูกจัดสรรไปเป็นงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินได้แก่ สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลประเภทต่าง ๆ ธุรกิจโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีมากกว่า จึงอาจสามารถใช้งบประมาณที่มากกว่าทำให้มีความเป็นไปได้สูงกว่าในการที่จะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถโดดเด่นเข้ามาร่วมงาน สามารถจัดฝึกอบรมหรือส่งเสริมการพัฒนาทักษะของพนักงานด้วยความถี่และโปรแกรมหลากหลายมากกว่า สามารถจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลที่สูงกว่า ขณะที่ธุรกิจโรงแกรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า อาจต้องคำนึงถึงการควบคุมต้นทุนไปพร้อมกับการสรรหาการจูงใจการทำงาน การพัฒนา และการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร ข้อจำกัดด้านงบประมาณอาจทำให้ความถี่และความหลากหลายในโปรแกรมการจัดฝึกอบรมพนักงานน้อยกว่า ระดับค่าจ้างหรือเงินเดือนต่ำกว่า สวัสดิการต่าง ๆ อาจมีปริมาณและคุณภาพต่ำกว่า ด้วยเหตุนี้ รายได้เฉลี่ยต่อปีที่แตกต่างกันจึงทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ สุภาชัยวัฒน์ (2558) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแตกต่างกัน

7. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากลักษณะของธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจการให้บริการ ผลการดำเนินงานหรือความสำเร็จของธุรกิจส่วน

หนึ่งจึงขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานที่เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการ ธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานมากกว่ามีความเป็นไปได้มากกว่าที่จะจัดสรรกำลังคนในผลิตและให้บริการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้มาใช้บริการได้อย่างรวดเร็วกว่าและมีคุณภาพที่ดีกว่า ผลที่ตามมาคือ ทำให้มีโอกาสมากขึ้นที่ผู้มาใช้บริการจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ ประทับใจ กลับมาใช้บริการซ้ำ รวมถึงการแนะนำผู้อื่นให้มาใช้บริการเพิ่ม ตรงกันข้าม ธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า แม้ว่าจะสามารถให้บริการผู้มาใช้บริการได้อย่างมีคุณภาพ แต่พนักงานอาจต้องถูกกดดันด้วยกำลังแรงงานที่มีจำกัดภายใต้สถานการณ์ที่ต้องให้บริการตามตารางเวลา มีความเสี่ยงต่อการให้บริการที่ไม่ทั่วถึงหรือการให้บริการล่าช้าผลที่ตามมาคือ ทำให้มีโอกาสมากขึ้นที่ผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจต่อบริการที่น้อยกว่า มีความประทับใจและกลับมาใช้บริการซ้ำน้อยกว่า ด้วยเหตุนี้ธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างจึงอาจทำให้มีผลการดำเนินงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิติมา พลพวก (2559) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรด้านการเงินและด้านลูกค้าแตกต่างกัน และชลธิชา อินอุ่นโชติ (2560) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจด้านการเพิ่มขึ้นของลูกค้าแตกต่างกัน

8. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากระดับมาตรฐานโรงแรมบ่งบอกถึงลักษณะทางกายภาพที่แตกต่างกันในระดับการบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก ราคาห้องพัก รสนิยมของผู้เข้าพัก การเลือกใช้วัสดุและระบบความปลอดภัยของโรงแรม สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้เข้าพัก เช่น ของใช้ต่าง ๆ ที่จัดให้ อุปกรณ์ตกแต่งห้องพัก คุณภาพการบริการและการรักษาคุณภาพ เช่น บุคลิกภาพของพนักงาน การบริการ ความสะอาด สุขอนามัย ชื่อเสียงของโรงแรมการบำรุงรักษาโรงแรม อาจรวมถึงศักยภาพของพนักงานในการบริการ โดยธุรกิจโรงแรมที่มีระดับมาตรฐานสูงกว่า มีลักษณะทางกายภาพของโรงแรมที่ดีกว่า มีวิธีการนำเสนอและการทำการตลาดที่หลากหลายมากกว่า และทักษะและความสามารถในการให้บริการของพนักงานอยู่ในระดับที่เป็นสากลมากกว่า ทำให้มีโอกาสสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาใช้บริการได้มากกว่า ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของธุรกิจจึงสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อานนท์ วงเชียง และสุรีย์ เข็มทอง (2555) พบว่า ระดับมาตรฐานของโรงแรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โดยโรงแรมที่มีระดับมาตรฐานสูงกว่ามีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงกว่าโรงแรมที่มีระดับมาตรฐานต่ำกว่า และพัฒน์ภูมิ แสนศักดิ์ (2559) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีระดับมาตรฐานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาแตกต่างกัน และชลธิชา อินอุ่นโชติ (2560) พบว่า

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจด้านการเพิ่มขึ้นของลูกค้าแตกต่างกัน

9. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีขนาดโรงแรมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากขนาดของธุรกิจโรงแรมซึ่งสะท้อนจากจำนวนห้องพักทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการใช้บริการได้ปริมาณและความหลากหลายที่มากกว่า ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดใหญ่กว่า ห้องพักมีจำนวนและรูปแบบที่หลากหลายมากกว่า ทำให้มีโอกาสมากกว่าที่จะถูกเลือกจากผู้ใช้บริการในหลากหลายประเภท รวมถึงสามารถให้บริการด้านห้องพักได้ตรงใจผู้มาใช้บริการมากกว่า ขณะที่ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดเล็กกว่า ห้องพักมีจำนวนและรูปแบบที่หลากหลายน้อยกว่า ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการได้ในปริมาณและความหลากหลายน้อยกว่า กลุ่มผู้มาใช้บริการมีขอบเขตที่จำกัดมากกว่าด้วยเหตุนี้ ธุรกิจโรงแกรมที่มีขนาดแตกต่างกันจึงมีผลการดำเนินงานแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อานนท์ วงษ์เชียงและสุรีย์ เข็มทอง (2555) พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานมีแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านลูกค้า ด้านกระบวนการและด้านพนักงาน แตกต่างกัน และหริรัตน์ จันทิมะ (2561) พบว่า ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดแตกต่างกันพนักงานโรงแรมจะมีความต้องในการเพิ่มศักยภาพตนเอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และประวิตร สายแก้ว (2552) พบว่า ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน แตกต่างกัน

10. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากรายได้เฉลี่ยต่อปีมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรมโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีสูงกว่า อาจสะท้อนถึงปริมาณและความพึงพอใจของลูกค้าที่มากกว่า และอาจรวมถึงกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อปีที่มากกว่า กำไรสุทธิที่มากกว่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงทั้งกับด้านการพัฒนาและการดูแลรักษาลักษณะทางกายภาพ ด้านการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และด้านพนักงานไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ลักษณะทางกายภาพและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ดี ซึ่งมีส่วนส่งเสริมความพึงพอใจในงานของพนักงาน ขณะที่ธุรกิจโรงแรมมีรายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่าอาจมีกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อปีที่ ต่ำกว่า ซึ่งสามารถส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นในระดับที่น้อยกว่า ท้ายที่สุดจึงทำให้มีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าธุรกิจโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีที่สูงกว่าซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา จันทร์เหม (2558) กิตติพงษ์ อิโน

(2559) ชลธิชา อินอุ่นโชติ (2560) พบผล อย่างสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจโดยรวมแตกต่างกัน

11. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอาจเนื่องจาก แม้ว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและโดดเด่นจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ แต่จากลักษณะการบริการของธุรกิจโรงแรมที่ให้การบริการในลักษณะเอื้ออำนวยความสะดวกสบายในด้านที่พัก อาหาร หรือการจัดสถานที่เพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บริการเป้าหมาย ทำให้มีความต้องการด้านแรงงานฝีมือขั้นสูง ที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นเฉพาะบางตำแหน่งงาน ความต้องการด้านแรงงานส่วนใหญ่อาจเน้นแรงงานทั่วไปที่สามารถนำมาฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างทักษะการบริการให้เกิดความประทับใจแก่ผู้มาใช้บริการเป็นหลัก การวางแผนและการปฏิบัติการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน จึงอาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย รัชสมบัติ (2560) ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยพบว่า การมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการจัดหาพนักงานที่มีคุณสมบัติและความสามารถโดดเด่นเข้ามาร่วมงานเพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันเป็นปัจจัยที่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมและด้านต่าง ๆ ของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ

12. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านทุกด้าน อาจเนื่องจาก ลักษณะของงานบริการของพนักงานส่วนใหญ่ในธุรกิจโรงแรมไม่ได้อาศัยความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ซับซ้อนมากนัก ผลการดำเนินงานเช่น ความพึงพอใจของลูกค้ามักขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและการแสดงออกในความเต็มใจให้บริการของพนักงาน ความสามารถในการให้บริการและอำนวยความสะดวกสบายในการตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของผู้มาใช้บริการเป็นหลัก ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้ามีความเกี่ยวเนื่องไปยังการกลับมาใช้บริการซ้ำและการบอกต่อผู้อื่นในการมาใช้บริการของโรงแรม อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมผลลัพธ์ทางการเงินซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนการใช้งบประมาณและการควบคุมค่าใช้จ่ายประกอบกัน ด้วยเหตุนี้จึงอาจทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมความสามารถทางเทคนิคและทางเทคโนโลยีสมัยใหม่เฉพาะงานที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ สุภาชัยวัฒน์ (2558) พบว่าความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านการพัฒนารายบุคคลและพัฒนาอาชีพไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรม

13. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากรมีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขึ้นอยู่กับการแสดงออกในลักษณะที่เป็นมิตรและทักษะในการให้บริการของพนักงานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้มาใช้บริการเกิดความประทับใจเป็นหลัก ซึ่งการที่จะทำให้พนักงานแสดงออกในความสามารถและความเต็มใจในการให้บริการเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้นั้น สิ่งสำคัญคืออาจต้องทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรก่อน ไม่ว่าจะเป็นด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการดำรงชีวิต หรือการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานด้วยการสื่อสารเส้นทางการเลื่อนตำแหน่งและการปรับขั้นเงินเดือนของพนักงานในแต่ละฝ่ายงานไปยังพนักงาน เมื่อทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป หรือการแสดงออกของผู้บริหารด้วยการเคารพความเป็นบุคคลที่มีความสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยเชิงคุณภาพของ รจิต คงหาญ (2560) พบว่า ทิศทางการบริหารบุคลากรเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มให้ความสำคัญมากขึ้นต่อการดูแลใส่ใจขวัญและกำลังใจของพนักงาน พร้อมกับการเสริมสร้างความรู้ความสามารถและการให้มีความก้าวหน้าในระดับการทำงาน รวมถึงการควบคุมต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพยายามรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กรเนื่องจากพนักงานถือเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในธุรกิจโรงแรม โกกิลาวัจน์ หันจางสิทธิ์ และฉัฐนันท์ ลิมป์สุรพงษ์ (2558) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจและรักษาพนักงานไว้กับองค์กรมี ความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมาตรฐาน 3-5 ดาว ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

14. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากรไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน อาจเนื่องจากลักษณะของการดำเนินธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันเน้นการลดต้นทุนทำให้มีการจ้างงานในลักษณะของการจ้างตามฤดูกาลมากกว่าการจ้างแบบถาวรหรือเต็มเวลา รจิต คงหาญและคณะ (2560) จึงทำให้การสร้างความผูกพันของบุคลากรไม่มีผลกระทบ กับผลการดำเนินงานโดยภาพรวม นอกจากนี้ ความผูกพันของบุคลากรที่มีลักษณะการจ้างแบบถาวร เช่น พนักงานบัญชี พนักงานฝ่ายบริหาร เป็นต้น อาจส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของโรงแรมทางอ้อมมากกว่าที่จะส่งผลโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย รัชสมบัติ และคณะ (2560) พบว่า การมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านความผูกพันในงานไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวม และผลการดำเนินงานด้านมูลค่าการตลาด ด้านการเจริญเติบโต และด้านความพึงพอใจของลูกค้า

15. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและด้านความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ ไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจโรงแรมเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและคู่แข่งขัน ธุรกิจโรงแรมที่จะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้จึงจำเป็นต้องใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้วยการติดตามสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก่อนคู่แข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพของ รจิต คงหาญ (2560) พบว่า การส่งเสริมและรักษาศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันกันสูง ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการศึกษาข้อมูลความต้องการของลูกค้าและคู่แข่งขันอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาทั้งรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มาใช้บริการที่มักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงสื่อสารไปยังพนักงานเพื่อให้เข้าใจความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ใช้บริการ และฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้มาใช้บริการ และงานวิจัยของ สุภาพร เสรีรัตน์ (2552) พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจซึ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดอุปโภค บริโภค เศรษฐกิจ วัฒนธรรมท้องถิ่น และกฎหมาย มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากรและด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ให้มากขึ้น เนื่องจากผลวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าเป็นมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ที่ส่งผลอย่างเด่นชัดต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดย ผู้บริหารธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการออกแบบแผนค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการ

ต่าง ๆ ที่สนองตอบความต้องการของบุคลากรทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ถึงการดูแลใส่ใจจากองค์กร รวมถึงเน้นการวางแผนกลยุทธ์การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานในอนาคต เพื่อปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นอย่างยั่งยืน

1.2 แม้ว่าผลการวิจัยจะไม่พบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในด้านเหล่านี้ ส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน แต่จากงานวิจัยในอดีตและแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่พยายามชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม และการแสดงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ยังควรต้องให้ความสำคัญเช่นกัน

1.3 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการวางแผนอัตรากำลังและการปรับปรุงระดับมาตรฐานโรงแรมให้สูงขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าจำนวนพนักงานที่มากกว่าและระดับมาตรฐานโรงแรมที่สูงกว่าส่งผลต่อธุรกิจทำให้มีผลการดำเนินงานทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในลักษณะของการส่งผลกระทบทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรทักษะแรงจูงใจหรือการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ เช่น กิจกรรมการพัฒนานวัตกรรมการบริการเป็นต้น เพื่อเพิ่มความเข้าใจอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานมากขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัย โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การสัมภาษณ์ เชิงสำรวจ เชิงความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมรอบด้านและลงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ

2.3 ควรมีการเปลี่ยนแปลงไปทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่น ที่ไม่ใช่ธุรกิจในอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจการผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจด้านสุขภาพ ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์กับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

บรรณานุกรม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2554). *ประเภทข้อมูลธุรกิจ.* ได้จาก : http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=603&filename=Template_Design_Temp_Sub [สืบค้นเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2561]

กรมสรรพากร. (2555). *คู่มือแนะนำการเสียภาษีอากรกิจการธุรกิจโรงแรม.* (ออนไลน์). ได้จาก : http://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user_upload/morkor/km/guidebook/hotel.pdf [สืบค้นเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2561]

กฤติยา จินตเศรณี. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

กิตติ มิลำเอียง. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.* วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

กิตติพงษ์ อิโน. (2559). *ผลกระทบของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ดีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

กีรติ ยศยิ่งยง. (2549). *การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์.

กุลชลี พวงเพ็ชร์. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : ยูโอเพ่น.

กัญจนวลัย นนทแก้ว. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติ ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว : กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวันเซโน. *วารสารชุมชนวิจัย*, 12(1), 42-55.

โกกิลาวัจน์ หันจางสิทธิ์. (2558). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมมาตรฐาน 3-5 ดาว ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมและพฤติกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จรรยา หาญอาวุธ. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพข้อมูลกับประสิทธิภาพการตัดสินใจของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาบัญชีมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จารุวรรณ สุภาชัยวัฒน์. (2558). *ผลกระทบของความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมเขตภาคเหนือในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2557). *การโรงแรม.* กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

จุฑากาญจน์ ปรารถนารักษ์. (2563). *งาน HR ในธุรกิจโรงแรม.* ได้จาก : https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/15929 [สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563]

ชลธิชา อินอุ่นโชติ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมการตลาดสมัยใหม่กับความสำเร็จธุรกิจของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการตลาด คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชนัดดา พัดทอง และคณะ. (2563). รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษยสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดยอมของ *วารสารนวัตกรรมและการจัดการ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามกำแหง,* 5(6), (59-71).

ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.* จุฬาลงกรมหาวิทยาลัย : พริ้นท์

ชัญภร เสริมศรี. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี.* วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา

ณัฐนันท์ อุนารัตน์. (2559). *กลยุทธ์การบริการเชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2561). *HR Trend 2019 จับตาทิศทางการบริหารงาน HR ในปีหน้า.* ได้จาก : https://www.dharmniti.co.th. [สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2562]

ณัทนภัค สุดใจ. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์.* วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

ทศพร บุญวัชราภัย. (2559). ความคิดสร้างสรรค์องค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการผลการดำเนินงานของธุรกิจ : ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของโรงแรมบูติกไทย. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ.* 9(3), 1242-1259.

ธวัชชัย รัชสมบัติ. (2560). *ผลกระทบของการมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธิดา นาที. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์ ปริญญาการบัญชีมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธิติมา พลพวก อารีรัตย์ ปานศุภวัชร และสันติภาพ สุขเอนกนันท์. (2559). *ผลกระทบของกลยุทธ์การบริการที่เป็นเลิศที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นันทพร ตังคณิตานนท์. (2558). *ผลกระทบของกลยุทธ์การบริการเชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาการบัญชีมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. *องค์กรของท่านเป็น HR เชิงรุก หรือ เชิงรับ.* ได้จาก : https://prakal.wordpress.com. [สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2560]

ประวิตร สายแก้ว. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ปิยณัฐ ไชยกุล. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับภาพลักษณ์องค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พสุ เตชะรินทร์ และคณะ (2548). *คู่มือผู้บริหาร.* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

พิทยา จันทร์เหม ศรีรุ่งรัตน์ สุดสมบูรณ์ และอัครวิชช์ รอบคอบ. (2559). ผลกระทบของการควบคุมการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,* 8(1), 23-32.

พัชรกันต์ นิมิตรศดิกุล. (2558). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พัฒน์ภูมิ แสนศักดิ์ ธีรา เอราวัณ และอำภาศรี พ่อค้า. (2559). ผลกระทบของกลยุทธ์การบริการสมัยใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,* 8(4), 102-112.

รจิต คงหาญ วิสาขา วัฒนปกรณ์ และเสาวลักษณ์ พรหมหาชัย. (2560). ทิศทางการบริหารบุคลากรในโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต กรุงเทพมหานครเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการรัฐวิสาหกิจ (SMEs) รุ่นใหม่ในอนาคต. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์,* 8(1), 171-187.

โรงแรมถาวร. (2560.) *มาตรฐานโรงแรม.* ได้จาก : thavornphuketjobs.com. [สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2562]

วรชาติ ดุลยเสถียร. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทย กรณีศึกษาเชิงประจักษ์โรงแรมในเครือเซ็นทารา.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิชญ อภิบาลศรี. (2558). *อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจโรงแรมในพื้นที่จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดนครพนม จังหวัดหนองคาย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2561). *เขาแบ่งประเภทโรงแรมกันอย่างไร.* ได้จาก : https://marketeeronline.co/archives/68468. [สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2562]

ศิริรัตน์ จรศรชัย.(2559) *ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว. (2557). *ปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน).* วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศุภลักษณ์ หล้าเพชร อรุณงาม. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ทางการตลาดสมัยใหม่กับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ OTOP ในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศักชัย ภู่เจริญ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก.* ได้จาก : http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=414&p=1 [สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2553]

ศิริรัตน์ จรศรชัย (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย. (2562). *แนวโน้มธุรกิจโรงแรม ปี 2562-2564.* (ออนไลน์) ได้จาก : https://kasikornresearch.com/th [สืบค้นเมื่อ 29 พฤศจิกายน 2563]

สมบัติ ท้ายคำเรือ. (2552). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์.* พิมพ์ครั้งที่ 3. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สมพิศ ทองปาน. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวิไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์,* 10(3), 245-258.

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.* ขอนแก่น : เพ็ญพริ้นติ้ง.

สุภาพร เสรีรัตน์. (2552). *ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง : เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนรินทรวิโรฒ คณะมนุษย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,* 6(2), 145-150.

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ.* กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น,

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2559). *สำรวจการประกอบธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮ้าส์.* ได้จาก : http://www.nso.go.th/ [สืบค้นเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2561]

หริรักษ์ จันทิมะ. (2561). *ศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานแม่บ้านโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.* คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วารสารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 7(3), 89-98.

อมรรัตน์ สุขขะ และ นนทิภัค เพียรโรจน์. (2558). ทางการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.* 6(2), 74-83.

อภิญญา ชัยดำ. (2560). *ผลกระทบของการบริหารความขัดแย้งทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออก.* วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อานนท์ วงษ์เชียงและสุรีย์ เข็มทอง. (2555). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่,* 10(3), 107-118.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2547). *การบริหารงานบุคคลด้วยกลยุทธ์เชิงรุก.* ได้จาก : https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170509_164300.pdf [สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2561]

Aaker,D.A. kumar,V. Day,G.S. (2001) *Marketing Research*, 7th ed. New York : John Wiley & Sons.

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. and Wells, R.B. (1997) A Stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review,* 38(3) : 25-37.

Barney, J. B. and E. J. Zajac. (1984). Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic ManagementJournal*. 15, 5-9.

Chih-Hsun Chung and Hui Liao. (2010). Stategic human resource management in service context : taking Care of business by taking care of employees and customers. *Journal of Business Research,* 63(1),153 – 196.

Charbel José Chiappetta Jabbour, Ana Beatriz Lopes & Sousa Jabbour. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Business Research,* 47(5), 129-140.

Daft, R. L. and Marcic, (2013). Management: *The New Workplace.* 8th ed. New York : John Wiley & Sons.

Gary Dessler (2013). *Human Resource Management.* New York : Prentice Hall.

Feng-Hui Lee, Tzai-Zang Lee and Wann-Yih Wu. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance : evidence from steel industry in taiwan. *Journal of Business Research,* 21(9), 1351-1372

Jake G. Messersmith and William J. Wales James. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *Journal of Business Research,* 14(3), 396-402.

Kuvaas (2008). *Handbook of Human Resource Management in Government.* New York : John Wiley & Sons.

Messersmith and Wales. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *Journal of Business Research,* 14(3), 396–402.

Mondy and Noe. (1996). *Human Resource Development : Perspectives, Roles and Practice Choices.* English : Business & Professional Pub.

Mathew R. Allen, Jeff Ericksen and Collins. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Journal of Business Research*, 52(2), 153-173

Noe, R. A. Hollenbeck, J, R, Gerhart, B. and Wright, P.M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.* 8th ed. New York : McGraw-Hill.

Nunnally, (1978). *J.C. Psychometric Theory.* 2th ed. New York : Mc Graw Hill.

Yong joong Kim,Woo Gon kim,Hyung-Min Choi ,Kullada Phetvaroon. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees ecofriendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management,* 76(1), 83-93.

Yusmani Mohd, Yusoff Mehran, Nejati Daisy, Mui Hung Kee, Azlan Amran. (2018). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ภาคผนวก

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง "ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย"

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 13 ข้อ

การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย กรุณาตอบให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกข้อ ทุกตอน เพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

2. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะเก็บเป็นความลับและการนำเสนอผลการวิจัย จะเสนอในภาพรวมเท่านั้น

3. หากท่านต้องการรับรายงานสรุปการวิจัย โปรดแนบนามบัตรของท่านมาพร้อมกับแบบสอบถามฉบับนี้ ( ) ต้องการ ( ) ไม่ต้องการ

4. หากท่านมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามฉบับนี้ โปรดติดต่อข้าพเจ้า นางภัทราวดี ปรีจำรัส บ้านเลขที่ 77 หมู่ 4 ตำบลเนินยาง อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46180 หมายเลขโทรศัพท์ 095-1698516 หรือ E-mail : nuyjung3701@gmail.com

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามและข้อความ กรุณาส่งแบบสอบถามกลับภายใน 15 วัน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางภัทราวดี ปรีจำรัส
นิสิตปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง : โปรดแสดงเครื่องหมาย √ ใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลผู้กรอกแบบสอบถาม

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) น้อยกว่า 30 ปี ( ) 30 - 40 ปี

( ) 41 - 50 ปี ( ) มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพ

( ) โสด ( ) สมรส

( ) หย่าร้าง/หม้าย

5. ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรม

( ) น้อยกว่า 10 ปี ( ) 10 - 20 ปี

( ) มากกว่า 20 ปี

6. รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน

( ) ต่ำกว่า 50,000 บาท ( ) 50,000 – 100,000 บาท

( ) มากกว่า 100,000 บาท

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง : โปรดแสดงเครื่องหมาย √ ใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลผู้กรอกแบบสอบถาม

1. ภูมิภาคที่ตั้ง

( ) กรุงเทพมหานคร ( ) ภาคกลาง

( ) ภาคเหนือ ( ) ภาคใต้

( ) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 5 – 10 ปี

( ) 11 – 20 ปี ( ) มากกว่า 20 ปี

3. จำนวนพนักงาน

( ) น้อยกว่า 50 คน ( ) 50 - 100 คน

( ) 101 - 200 คน ( ) มากกว่า 200 คน

4. ระดับมาตรฐานโรงแรม

( ) ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว ( ) ระดับ 3 ดาว

( ) ระดับ 4 ดาว ( ) ระดับ 5 ดาว

5. ขนาดโรงแรม

( ) ขนาดกลาง 100 - 300 ห้อง ( ) ขนาดใหญ่ มากกว่า 300 ห้อง

6. รายได้เฉลี่ยต่อปี

( ) ต่ำกว่า 10,000,000 บาท ( ) 10,000,000 - 50,000,000 บาท

( ) 50,000,001 - 90,000,000 บาท ( ) มากกว่า 90,000,000 บาท

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

โปรดแสดงเครื่องหมาย √ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านว่าข้อคำถามมีความเหมาะสมเพียงใด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน</u>					
1. โรงแรมมุ่งพัฒนาการสื่อสาร ให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน					
2. โรงแรมมีระบบการสรรหาพนักงาน ที่มีความรู้ ความสามารถ ผ่านทางระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์					
3. โรงแรมมีระบบการคัดเลือกพนักงาน ที่มีความรู้ ความสามารถ ในการช่วยสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรเข้ามาปฏิบัติงาน					
4. โรงแรมมีการประชาสัมพันธ์ ในหลากหลายช่องทาง เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ที่มีความสามารถ สนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กร					
<u>ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u>					
5. โรงแรมมุ่งเน้นจัดให้มี การฝึกอบรม สัมมนาและศึกษาดูงานในโรงแรมชั้นนำ ทั้งในและต่างประเทศ ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
6. โรงแรมมีนโยบายส่งเสริม ให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ในสายงานที่ปฏิบัติ เพื่อสอดรับกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร					
7. โรงแรมเปิดโอกาส ให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่					

ตอนที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. โรงแรมเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพ พนักงานเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
<u>ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร</u> 9. โรงแรมมีระบบสวัสดิการ เพื่อดูแลพนักงานทุกด้านเป็นที่เหมาะสมกับพนักงาน					
10. โรงแรมมีช่องทาง ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ การดูแลสวัสดิการของพนักงาน					
11. โรงแรมมีการอบรมให้ความรู้ ในระบบแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้ทราบสิทธิประโยชน์ของตนเอง					
12. โรงแรมมีระบบการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานโดยการมอบโบนัส การเพิ่มขั้นเงินเดือน การเพิ่มขั้นตำแหน่งงานตามผลงาน					
<u>ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร</u> 13. โรงแรมมีการจัดกิจกรรม การสร้างความรักความสามัคคี ในการทำงานร่วมกันในองค์กร					
14. โรงแรมมีการสร้างความผูกพัน ปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง ในการขับเคลื่อนองค์กร					
15. โรงแรมสร้างความมั่นคงและสร้างแรงจูงใจ ที่จะทำให้พนักงานทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน					
16. โรงแรมมีการสร้างจิตสำนึกรักองค์กร ให้แก่พนักงานทุกระดับ					

ตอนที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง</u> 17. โรงแรมมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
18. โรงแรมมีการวางกลยุทธ์ การบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการแข่งขัน ด้านทุนมนุษย์ในอนาคต					
19. โรงแรมมีการเตรียมความพร้อม ด้านบุคลากรเพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบ ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง					
20. โรงแรมมุ่งเน้นการวางแผนและนโยบายกำลังคนเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงของประเภท ลูกค้า คู่แข่งขัน เศรษฐกิจ สังคม					

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

โปรดแสดงเครื่องหมาย √ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านว่าข้อคำถามมีความเหมาะสมเพียงใด

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ด้านความพึงพอใจของลูกค้า</u> 1. ลูกค้ามีความประทับใจและแสดงความชื่นชมในการบริการ					
2. ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ					
3. ลูกค้ามีความมั่นใจ ในการรับบริการจากพนักงาน					
4. ลูกค้าเชื่อมั่น ในคุณภาพและบริการของโรงแรม					
<u>ด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม</u> 5. พนักงานพอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ					
6. พนักงานพอใจกับการเข้ามา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ					
7. พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสาร ที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์กร					
8. พนักงานพอใจกับระบบการทำงานเป็นทีมขององค์กร					
9. พนักงานพอใจกับนโยบายและวิธีการที่โรงแรมใช้ในการพัฒนา ความรู้ ความสามารถของบุคลากร					
<u>ดานผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน</u> 10. โรงแรมมีผลการดำเนินงาน ด้านการเงินเป็นไปตามเป้าหมาย					
11. โรงแรมมีการเติบโตด้านรายได้และผลกำไรอย่างต่อเนื่อง					
12. โรงแรมมีผลการดำเนินงาน ที่มีความเติบโต มั่นคงทางการเงิน อย่างต่อเนื่อง					
13. โรงแรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นจากการรักษาฐาน ลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่					

ภาคผนวก ข
ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามคุณภาพของเครื่องมือ

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 36 ดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์

รายการข้อคำถาม	อ.นิติพงษ์			อ.ศุภพงศ์			อ.นิกร			คะแนนรวม	IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการวิเคราะห์
	1	0	-1	1	0	-1	1	0	-1			
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก												
<u>ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน</u>												
1	✓			✓				✓		2	0.6667	ผ่าน
2	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
3	✓				✓		✓			2	0.6667	ผ่าน
4	✓			✓				✓		2	0.6667	ผ่าน
<u>ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u>												
5	✓				✓		✓			2	0.6667	ผ่าน
6	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
7	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
8	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
<u>ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร</u>												
9	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
10	✓			✓				✓		2	0.6667	ผ่าน
11	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
12	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
<u>ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร</u>												
13	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
14	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
15	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
16	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
<u>ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง</u>												
17	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
18	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
19	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
20	✓			✓				✓		2	0.6667	ผ่าน
ผลการดำเนินงาน												
<u>ด้านความพึงพอใจของลูกค้า</u>												
1	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
2	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
3	✓				✓		✓			2	0.6667	ผ่าน
4	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
<u>ความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม</u>												
5	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
6	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
7	✓				✓		✓			2	0.6667	ผ่าน
8	✓				✓		✓			2	0.6667	ผ่าน
9	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน
<u>ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน</u>												
10	✓				✓		✓			2	0.6667	ผ่าน
11	✓				✓		✓			2	0.6667	ผ่าน
12	✓				✓		✓			2	0.6667	ผ่าน
13	✓			✓			✓			3	1.0000	ผ่าน

ภาคผนวก ค

คุณภาพของเครื่องมือ

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 37 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก		
1.1 ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน		
1.	0.860	
2.	0.858	
3.	0.808	
4.	0.813	
รวม		0.871
1.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
5.	0.875	
6.	0.807	
7.	0.834	
8.	0.833	
รวม		0.872
1.3 ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร		
9.	0.862	
10.	0.862	
11.	0.880	
12.	0.870	
รวม		0.898
1.4 ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร		
13.	0.944	
14.	0.909	
15.	0.928	
16.	0.924	
รวม		0.944

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น
1.5 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง		
17.	0.915	
18.	0.916	
19.	0.895	
20.	0.906	
รวม		0.930
2. ผลการดำเนินงาน		
2.1 ด้านความพึงพอใจของลูกค้า		
1.	0.936	
2.	0.926	
3.	0.915	
4.	0.908	
รวม		0.940
2.2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน		
5.	0.936	
6.	0.909	
7.	0.915	
8.	0.927	
9.	0.910	
รวม		0.934
2.3 ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน		
10.	0.915	
11.	0.892	
12	0.908	
13.	0.956	
รวม		0.938

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

ภาคผนวก ง

การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA)

จำนวนพนักงาน		น้อยกว่า 50 คน	50 – 100 คน	101 – 200 คน	มากกว่า 200 คน
	$\bar{X}$	3.74	4.10	4.01	4.43
1. น้อยกว่า 50 คน	3.74	-	0.355	0.606	0.010*
2. 50 – 100 คน	4.10		-	0.939	0.241
3. 101 – 200 คน	4.01			-	0.057
4. มากกว่า 200 คน	4.43				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 39 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (MANOVA)

Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT)	Contrast	5.189	3	1.730	4.421*	0.006
	Error	38.733	99	0.391		
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	Contrast	8.451	3	2.817	6.390*	0.001
	Error	43.644	99	0.441		
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EYR)	Contrast	4.065	3	1.355	3.691	0.014
	Error	36.342	99	0.367		
4. ด้านการสร้างความผูกผันของบุคลากร (EYE)	Contrast	4.828	3	1.609	3.552	0.017
	Error	44.854	99	0.453		
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG)	Contrast	4.084	3	1.361	3.341	0.022
	Error	40.329	99	0.407		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน

จำนวนพนักงาน		น้อยกว่า 50	50 – 100 คน	101 – 200 คน	มากกว่า 200 คน
	$\bar{X}$	3.77	4.21	4.20	4.52
1. น้อยกว่า 50	3.77	-	0.220	0.232	0.007*
2. 50 – 100 คน	4.21		-	1.000	0.347
3. 101 – 200 คน	4.20			-	0.263
4. มากกว่า 200 คน	4.52				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 41 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน

จำนวนพนักงาน		น้อยกว่า 50	50 – 100 คน	101 – 200 คน	มากกว่า 200 คน
	$\bar{X}$	3.44	3.99	4.00	4.40
1. น้อยกว่า 50	3.44	-	0.116	0.094	0.001*
2. 50 – 100 คน	3.99		-	1.000	0.158
3. 101 – 200 คน	4.00			-	0.146
4. มากกว่า 200 คน	4.40				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยรวม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (ANOVA)

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	3.36	3.91	4.30	4.49
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	3.36	-	0.310	0.013*	0.003*
2. ระดับ 3 ดาว	3.91		-	0.028*	0.003*
3. ระดับ 4 ดาว	4.30			-	0.604
4. ระดับ 5 ดาว	4.49				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 43 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (MANOVA)

Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT)	Contrast	8.270	3	2.757	7.655*	0.000
	Error	35.652	99	0.360		
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	Contrast	13.522	3	4.507	11.568*	0.000
	Error	38.573	99	0.390		
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EYR)	Contrast	6.445	3	2.148	6.262*	0.001
	Error	33.963	99	0.343		
4. ด้านการสร้างความผูกผันของบุคลากร (EYE)	Contrast	6.528	3	2.176	4.992*	0.003
	Error	43.154	99	0.436		
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG)	Contrast	5.342	3	1.781	4.512*	0.005
	Error	39.071	99	0.395		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 44 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	3.56	3.88	4.34	4.55
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	3.56	-	0.800	0.109	0.030*
2. ระดับ 3 ดาว	3.88		-	0.021*	0.002*
3. ระดับ 4 ดาว	4.34			-	0.587
4. ระดับ 5 ดาว	4.55				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 45 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	2.875	3.661	4.174	4.400
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	2.875	-	0.143	0.002*	0.000*
2. ระดับ 3 ดาว	3.661		-	0.011*	0.001*
3. ระดับ 4 ดาว	4.174			-	0.549
4. ระดับ 5 ดาว	4.400				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 46 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากรที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	3.500	3.991	4.370	4.510
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	3.500	-	0.486	0.050	0.020*
2. ระดับ 3 ดาว	3.991		-	0.070	0.019*
3. ระดับ 4 ดาว	4.370			-	0.818
4. ระดับ 5 ดาว	4.510				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 47 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	3.438	4.009	4.332	4.530
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	3.438	-	0.457	0.087	0.028*
2. ระดับ 3 ดาว	4.009		-	0.252	0.047
3. ระดับ 4 ดาว	4.332			-	0.691
4. ระดับ 5 ดาว	4.530				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 48 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	3.438	4.000	4.304	4.440
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	3.438	-	0.427	0.078	0.037*
2. ระดับ 3 ดาว	4.000		-	0.259	0.098
3. ระดับ 4 ดาว	4.304			-	0.860
4. ระดับ 5 ดาว	4.440				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 49 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA)

รายได้เฉลี่ยต่อปี		ต่ำกว่า 10,000,000	10,000,000 – 50,000,000 บาท	50,000,000 – 90,000,000 บาท	มากกว่า 90,000,000 บาท
	$\bar{X}$	3.88	4.08	4.42	4.47
1. ต่ำกว่า 10,000,000	3.88	-	0.684	0.071	0.015*
2. 10,000,000 – 50,000,000 บาท	4.08		-	0.253	0.052
3. 50,000,000 – 90,000,000 บาท	4.42			-	0.992
4. มากกว่า 90,000,000 บาท	4.47				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 50 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (MANOVA)

Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT)	Contrast	7.475	3	2.492	6.768*	0.000
	Error	36.447	99	0.368		
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	Contrast	8.680	3	2.893	6.598*	0.000
	Error	43.415	99	0.439		
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร (EYR)	Contrast	3.331	3	1.110	2.965	0.036
	Error	37.076	99	0.375		
4. ด้านการสร้างความผูกผันของบุคลากร (EYE)	Contrast	4.880	3	1.627	3.594	0.016
	Error	44.802	99	0.453		
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG)	Contrast	3.564	3	1.188	2.879	0.040
	Error	40.849	99	0.413		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 51 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกรายด้าน ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน

รายได้เฉลี่ยต่อปี		ต่ำกว่า 10,000,000	10,000,000 – 50,000,000 บาท	50,000,000 – 90,000,000 บาท	มากกว่า 90,000,000 บาท
	$\bar{X}$	3.79	4.13	4.58	4.50
1. ต่ำกว่า 10,000,000	3.79	-	0.294	0.005*	0.005*
2. 10,000,000 – 50,000,000 บาท	4.13		-	0.095	0.115
3. 50,000,000 – 90,000,000 บาท	4.58			-	0.976
4. มากกว่า 90,000,000 บาท	4.50				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 52 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกรายด้าน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA)

รายได้เฉลี่ยต่อปี		ต่ำกว่า 10,000,000	10,000,000 – 50,000,000 บาท	50,000,000 – 90,000,000 บาท	มากกว่า 90,000,000 บาท
	$\bar{X}$	3.56	3.91	4.27	4.40
1. ต่ำกว่า 10,000,000	3.57	-	0.365	0.034*	0.002*
2. 10,000,000 – 50,000,000 บาท	3.91		-	0.339	0.032*
3. 50,000,000 – 90,000,000 บาท	4.27			-	0.940
4. มากกว่า 90,000,000 บาท	4.40				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 53 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ของธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA)

จำนวนพนักงาน		น้อยกว่า 50 คน	50 – 100 คน	101 – 200 คน	มากกว่า 200 คน
	$\bar{X}$	3.74	4.10	4.01	4.43
1. น้อยกว่า 50 คน	3.74	-	0.355	0.606	0.010*
2. 50 – 100 คน	4.10		-	0.939	0.241
3. 101 – 200 คน	4.01			-	0.057
4. มากกว่า 200 คน	4.43				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 54 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็น รายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรวม ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (MANOVA)

Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	Contrast	3.560	3	1.187	3.201	0.027
	Error	36.697	99	0.371		
2. ด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม	Contrast	3.498	3	1.166	2.801	0.044
	Error	41.206	99	0.416		
3. ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	Contrast	9.219	3	3.073	5.835*	0.001
	Error	52.134	99	0.527		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.017

ตาราง 55 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน

จำนวนพนักงาน		น้อยกว่า 50 คน	50 – 10 คน	101 – 200 คน	มากกว่า 200 คน
	$\bar{X}$	3.48	3.91	3.87	4.41
1. น้อยกว่า 50 คน	3.48	-	0.379	0.444	0.003*
2. 50 – 100 คน	3.91		-	0.997	0.084
3. 101 – 200 คน	3.87			-	0.040*
4. มากกว่า 200 คน	4.41				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 56 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ของธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (ANOVA)

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	3.15	3.80	4.16	4.56
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	3.15	-	0.164	0.006*	0.000*
2. ระดับ 3 ดาว	3.80		-	0.050	0.000*
3. ระดับ 4 ดาว	4.16			-	0.036*
4. ระดับ 5 ดาว	4.56				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 57 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรวม ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน (MANOVA)

Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	Contrast	10.267	3	3.422	11.297*	0.000
	Error	29.990	99	.303		
2. ด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม	Contrast	7.938	3	2.646	7.125*	0.000
	Error	36.766	99	.371		
3. ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	Contrast	18.473	3	6.158	14.216*	0.000
	Error	42.880	99	.433		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 58 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ความพึงพอใจของลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มี ระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	3.25	4.04	4.33	4.70
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	3.25	-	0.070	0.004*	0.000*
2. ระดับ 3 ดาว	4.04		-	0.215	0.001*
3. ระดับ 4 ดาว	4.33			-	0.065
4. ระดับ 5 ดาว	4.70				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 59 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรม แตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	3.13	3.86	4.10	4.42
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	3.13	-	0.175	0.029*	0.002*
2. ระดับ 3 ดาว	3.86		-	0.442	0.013*
3. ระดับ 4 ดาว	4.10			-	0.217
4. ระดับ 5 ดาว	4.42				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 60 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีระดับมาตรฐานโรงแรมแตกต่างกัน

ระดับมาตรฐานโรงแรม		ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว
	$\bar{X}$	3.06	3.49	4.06	4.55
1. ต่ำกว่าระดับ 3 ดาว	3.06	-	0.687	0.043*	0.001*
2. ระดับ 3 ดาว	3.49		-	0.007*	0.000*
3. ระดับ 4 ดาว	4.06			-	0.034*
4. ระดับ 5 ดาว	4.55				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 61 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม ของธุรกิจโรงแรม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (ANOVA)

รายได้เฉลี่ยต่อปี		ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	10,000,000 - 50,000,000 บาท	50,000,001 - 90,000,000 บาท	มากกว่า 90,000,000 บาท
	$\bar{X}$	3.74	3.97	4.36	4.45
1. ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	3.74	-	0.605	0.030*	0.003*
2. 10,000,000-50,000,000 บาท	3.97		-	0.148	0.011*
3. 50,000,001-90,000,000 บาท	4.36			-	0.971
4. มากกว่า 90,000,000 บาท	4.45				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 62 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรวม ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน (MANOVA)

Dependent Variable		SS	df	MS	F	p-value
1. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	Contrast	5.700	3	1.900	5.444*	0.002
	Error	34.557	99	0.349		
2. ด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม	Contrast	5.146	3	1.715	4.293*	0.007
	Error	39.558	99	0.400		
3. ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน	Contrast	12.682	3	4.227	8.599*	0.000
	Error	48.671	99	0.492		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.017

ตาราง 63 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ความพึงพอใจของลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน

รายได้เฉลี่ยต่อปี		ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	10,000,000 - 50,000,000 บาท	50,000,001 - 90,000,000 บาท	มากกว่า 90,000,000 บาท
	$\bar{X}$	4.02	4.14	4.45	4.63
1. ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	4.02	-	0.910	0.230	0.016*
2. 10,000,000-50,000,000 บาท	4.14		-	0.359	0.013*
3. 50,000,001-90,000,000 บาท	4.45			-	0.826
4. มากกว่า 90,000,000 บาท	4.63				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 64 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน

รายได้เฉลี่ยต่อปี		ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	10,000,000 - 50,000,000 บาท	50,000,001 - 90,000,000 บาท	มากกว่า 90,000,000 บาท
	$\bar{X}$	3.84	3.90	4.25	4.38
1. ต่ำกว่า 10,000,000 บาท	3.84	-	0.991	0.352	0.072
2. 10,000,000-50,000,000 บาท	3.90		-	0.323	0.028*
3. 50,000,001-90,000,000 บาท	4.25			-	0.935
4. มากกว่า 90,000,000 บาท	4.38				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 65 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานรายด้าน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อปี แตกต่างกัน

รายได้เฉลี่ยต่อปี		ต่ำกว่า 10,000,000 บาท บาท	10,000,000-50,000,000 บาท	50,000,001-90,000,000 บาท	มากกว่า 90,000,000 บาท
	$\bar{X}$	3.36	3.86	4.38	4.33
1. ต่ำกว่า 10,000,000 บาท บาท	3.36	-	0.122	0.001*	0.000*
2. 10,000,000-50,000,000 บาท	3.86		-	0.102	0.059
3. 50,000,001-90,000,000 บาท	4.38			-	0.998
4. มากกว่า 90,000,000 บาท	4.33				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 66 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ผลการดำเนินงาน โดยรวม		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (*a*)	0.653	0.271	2.408	0.018
1. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร	0.448	0.095	4.716	0.000
2. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.369	0.091	4.073	0.000
F = 83.437, p = 0.000 , Adj R^2= 0.618				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 67 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (*a*)	1.160	0.312	3.722	0.000
1. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร	0.345	0.109	3.162	0.002
2. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.395	0.104	3.802	0.000
F = 52.414, p = 0.000 , Adj R^2= 0.502				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 68 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ผลการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (*a*)	0.470	0.296	1.587	0.116
1. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร	0.445	0.104	4.298	0.000
2. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.403	0.099	4.079	0.000
F = 75.746, p = 0.116, Adj R^2= 0.594				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 69 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกกับผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (*a*)	0.571	0.402	1.419	0.159
1. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร	0.800	0.093	8.584	0.000
F = 73.685 , p =0.159 , Adj R^2= 0.416				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

ที่ อว 0605.10/ 291

คณะการบัญชีและการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม
44150

23 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์กรอกแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม

ด้วย นางภัทราวดี ปรีจำรัส รหัสนิสิต 60010984003 นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) และการศึกษาในครั้งนี้ได้เน้นให้นิสิตศึกษาข้อมูลด้วยตนเอง ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางภัทราวดี ปรีจำรัส ศึกษาและเก็บรวบรวมในรายละเอียดตามแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้

คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการให้ข้อมูลในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์)
คณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายวิชาการระดับบัณฑิตศึกษา
คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทรศัพท์ 0-4375-4333 ต่อ 3431

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางภัทราวดี ปรีจำรัส
วันเกิด	วันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2522
สถานที่เกิด	อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 77 หมู่ที่ 4 ตำบลเนินยาง อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46180
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ขอนแก่น ถนนเหล่านาดี ตำบลเมืองเก่า อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2537 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
	พ.ศ. 2540 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยอาชีวศึกษาขอนแก่น
	พ.ศ. 2543 ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
	พ.ศ. 2563 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว