

**การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท**
**STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE EFFICIENCY
OF THE RESORT HOTEL BUSINESS STAFFS**

กัญญาพัชญ์ นาคภิบาล¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อ
1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของพนักงาน และ 2) ศึกษาอิทธิพล
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการ
จัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากร
มนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ
จูงใจและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผล
ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้
แบบสอบถาม (Questionnaire) สัมภาษณ์
เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้จัดการ
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 คน เครื่องมือ
การวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่าง
การวิเคราะห์ความแปรปรวน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
และวิเคราะห์สมการถดถอย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
ระดับการศึกษา และสภาพสมรสที่แตกต่างกัน ไม่
มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
ส่วนเพศ อายุ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มี

ผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) การ
บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากร
มนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ
จูงใจและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพล
ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากร
มนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ
จูงใจและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ สามารถ
อธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้
ร้อยละ 41.10

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โรงแรมรีสอร์ท

Abstract

This research aimed 1) to study the personal
factors that effect to operational efficiency of
employees and 2) to study the influence of
human resource management strategies on

¹ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

recruitment, employee reward, training and development, and retention on operational efficiency of employees. The data collection was done by questionnaires with sample size of 398 hotel staffs, whom working for three stars hotels upward which located on border area of Thailand, also working on an in-depth interview with those 9 human resource managers. The research tool got reliability test result at .91. The statistical analysis used descriptive statistic, t-test, F-test, correlation coefficient, and regression analysis. The research found 1) the difference of personal factors; education and marital status had not effect on performance efficiency, but the difference of sex, age, and monthly income effected to employees' performance efficiency differently with statistical significance of .05 and 2) strategic human resources management on recruitment, employee reward, training and development, and retention had influences on performance efficiency of employees with statistical significance of .05. There was the 41.10 percent of staffs performance efficiency could be explained by mean of recruitment, employee reward, training and development, and retention strategies.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Performance Efficiency, Resort Hotel

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ประเทศไทย มีกาสร้างภูมิคุ้มกันในมิติการพัฒนาคน และพัฒนา สังคมไทยให้มีคุณภาพ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11, 2554 : ก-ฉ) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ มีการออกแบบงานที่สามารถปรับเปลี่ยน ได้ตลอดเวลา และสอดคล้องกับสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลง (Armstrong, 2006 : 60) โดยส่งเสริม การพัฒนาองค์กร ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้น การจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในการบริการที่เป็น เลิศ มีการให้รางวัล ค่าตอบแทนเหมาะสมกับผล การปฏิบัติงาน และสร้างระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ที่มุ่งเน้นการพัฒนา และรักษาความ สามารถหลักของพนักงาน (Huselid et al., 2005: 50 and Meisinger, 2005: 67) ซึ่งการ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มี ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีความถูกต้อง ได้ มาตรฐานสำเร็จตรงตามเวลา และคุ้มค่ากับ ค่าตอบแทน

จากการสำรวจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ในช่วงเวลาที่ผ่านมาเกิดการ ชลottedเนื่องจากผลทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพมี การปรับตัวสูงขึ้น เหตุการณ์การเมืองภายใน ประ เทศที่ผ่านมาทำให้การท่องเที่ยวปรับตัวลง มีผลต่อ ธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ขาดแคลนพนักงานที่มีความ สามารถด้านบริการ ทักษะด้านภาษา ดังนั้นจึงทำ ให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ

พนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ในเขตพื้นที่พรมแดนไทย เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ ซึ่งก่อให้เกิดการทำงานเพิ่มขึ้นในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท
2. ศึกษาอิทธิพลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท
3. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรม

สมมติฐานการวิจัย

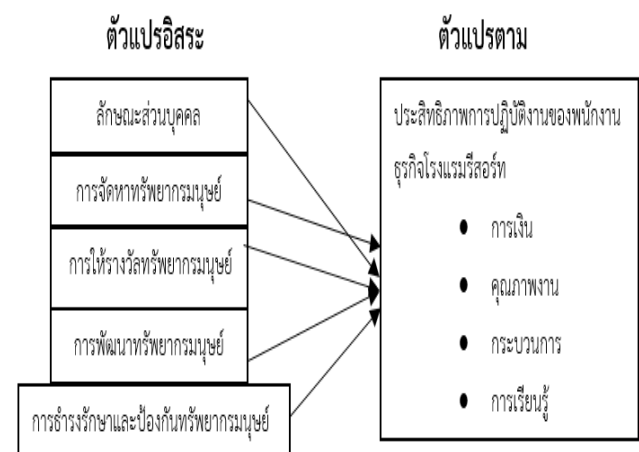
1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท
2. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

งานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท

4. การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตามแนวความคิดของ Armstrong (2006) ; Gupta (2008) ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานตามแนวความคิดของ Kaplan & Norton (1992) แสดงดังภาพ



ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทในประเทศไทยตั้งแต่ระดับสามดาวมีจำนวน 374 แห่งเพื่อเป็นแนวทางในการลงพื้นที่สำรวจธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทในประเทศไทย 20 แห่ง ก่อนที่จะนำประเมินเพื่อตัดสินใจเลือกธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ตั้งแต่ระดับสามดาว ตั้งในพื้นที่เขตพรมแดนไทย จำนวน 4 เขตพื้นที่ เพื่อเป็นแหล่งเป้าหมายในการศึกษาแบบ

เจาะลึก สำหรับค้นหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท

2. ประเด็นเนื้อหาในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมทั้งที่เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. กลุ่มเป้าหมายสำหรับการวิจัยนี้ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญ (Key Information) คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. นักวิชาการผู้สนใจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบ สถานการณ์ปัจจุบัน ด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท พร้อมทั้งสามารถนำไป ต่อยอดการพัฒนาในอนาคต

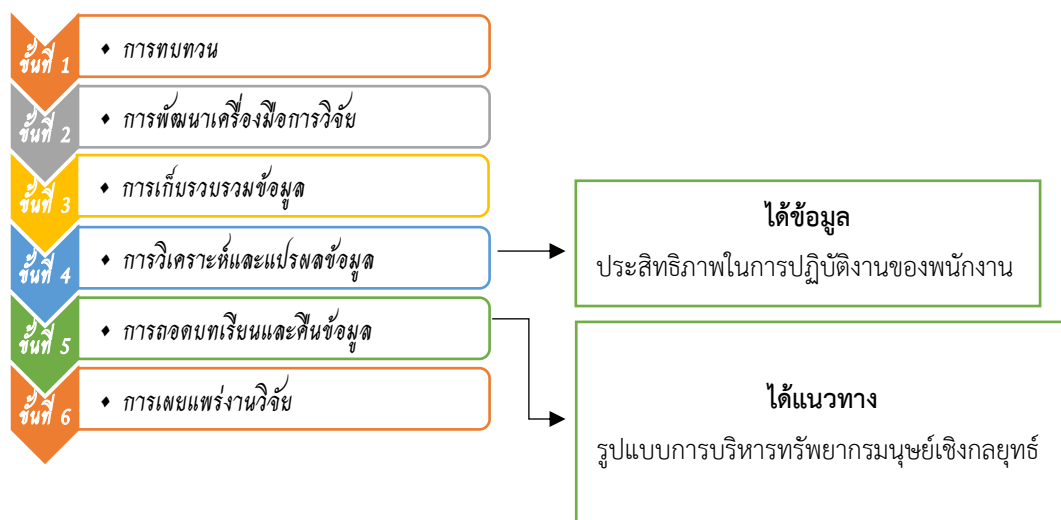
2. ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ได้ทราบถึง

ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนา งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจบริการ

3. ได้แนวทางการพัฒนางาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ที่เชื่อมโยงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยความรวดเร็วช่วยให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การทำงานที่เหมาะสม ลดปัญหาอุปสรรคและมีความสุขในการทำงาน

กรอบแผนการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบสอบถาม (Questionnaire)



ภาพ 1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เป็นหลักในการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัย และทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท โดยกำหนดเป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังภาพ 1 ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่สำรวจโรงแรมรีสอร์ท ที่ตั้งอยู่แนวพรมแดนไทยมีจำนวน 4 เขต ได้แก่ แนวพรมแดนไทย-พม่า 2) แนวพรมแดนไทย-ลาว 3) แนวพรมแดนไทย-กัมพูชา และ 4) แนวพรมแดนไทย-มาเลเซีย จนสามารถคัดเลือกโรงแรมรีสอร์ทที่ตั้งอยู่จังหวัดตามแนวพรมแดน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย กาญจนบุรีหนองคาย น่าน อุบลราชธานี บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ หนองคาย ยะลา และสตูล โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีกระบวนการดำเนินงานหลักๆ ใน 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนวรรณกรรม เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเชิงหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาแนวคิดการวิจัย และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของกรอบแนวคิด

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้สร้างข้อความตามแนวความคิดของ Armstrong (2006)

,Gupta (2008) ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น .87 และแบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้สร้างข้อความตามแนวความคิดของ Koplan & North (1992) ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น .91 ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดอันตรภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ ส่วนแบบสัมภาษณ์สร้างตามองค์ประกอบของตัวแปร เครื่องมือทั้งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ทำการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรง (IOC) เท่ากับ .87 และค่าความเชื่อมั่นได้แก่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าเท่ากับ .87 และ .91 ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และสำรวจความคิดเห็นพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล จากการสัมภาษณ์ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา โดยใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์ความแตกต่าง (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การทดสอบค่าความแตกต่างเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธีการเปรียบเทียบแบบ Least Significant Difference (LSD) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

(Multiple Linear Regression)

ขั้นตอนที่ 5 ถอดบทเรียนและคืนข้อมูล เป็นการติดตามกิจกรรมที่ระบุวิธีการ เกี่ยวข้องกับเนื้อหาอะไรและมีผลต่ออะไรบ้าง เมื่องานวิจัยเสร็จสิ้น นำผลงานวิจัยคืนข้อมูลสู่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายประยุกต์ใช้ในการดำเนินในอนาคตสืบต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การเผยแพร่งานวิจัยโดยการเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์ และบทความวิจัย

ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ที่ตั้งอยู่ในพรมแดนไทย จำนวน 398 คน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศหญิง มีอายุ 31 - 40 ปี มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สถานภาพสมรส และได้รับเงินเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมรี

สอร์ท โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 1

กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท ที่มีระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ที่มีเพศ อายุ และเงินเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงดังตารางที่ 2

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานโรงแรมรีสอร์ท โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือกระบวนการ รองลงมา คือการเงิน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือการเรียนรู้ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	Mean	S.D.	ระดับ
1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	3.43	.71	มาก
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	3.34	.88	มาก
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.52	.71	มาก
4. การดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	3.53	.79	มาก
รวม	3.50	.80	มาก

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท

ปัจจัยส่วนบุคคล	ค่าสถิติ	P-value	ผลการทดสอบ
1. เพศ	t= 139.53	0.00	เพศหญิงและเพศชายมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม แตกต่างกัน
2. อายุ	F = 3.208	.02	อายุที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม แตกต่างกัน
3. ระดับการศึกษา	F = 0.372	.69	ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน
4. สถานภาพสมรส	F = 0.02	.97	สถานภาพสมรสที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน
5. เงินเดือน	F = 8.574	.00	เงินเดือนที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของโรงแรมรีสอร์ท

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
1. การเงิน	3.86	.58	มาก
2. คุณภาพงาน	3.85	.67	มาก
3. กระบวนการ	3.89	.60	มาก
4. การเรียนรู้	3.83	.66	มาก
รวม	3.86	.63	มาก

ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ(Multicollinearity) สามารถพิจารณาได้ 3 เกณฑ์ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระต้องมิต่ำน้อยกว่า .80 ค่าความแปรปรวนในตัวแปรที่อธิบายไม่ได้ด้วยตัวแปรอื่นๆ (Tolerance) มีค่ามากกว่า .19 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ต้องมีค่าต่ำกว่า 5.3 จึงแสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้งสองตัวนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

จากตาราง 4 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบำรุงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับน้อย การปฏิบัติงานของพนักงานและมีค่า VIF อยู่ในช่วง 1.052 - 1.131 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 5.3 แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปรไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ได้ร้อยละ 41.30 จากตาราง 5 เมื่อพิจารณาค่า Beta พบว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ (x_4) มีค่า Beta เท่ากับ .373 ซึ่งมีค่ามากที่สุด แสดงว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพล

ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (Y) มากที่สุด ถ้าการธำรงรักษาและป้องกันการมนุษย์เปลี่ยนแปลง 1 หน่วยแล้วส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเปลี่ยนไป .373 หน่วย รองลงมา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (x_3) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (x_2) และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (x_1) โดยมีค่า Beta เท่ากับ .275, .187 และ .173 ตามลำดับ และสร้างสมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y = .173x_1 + .187x_2 + .275x_3 + .373x_4$$

ตาราง 4 การตรวจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมรีสอร์ท

ตัวแปร	y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Tolerance	VIF
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	1	.051*	.049*	.049*	0.38*		
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์		1	.098*	.096*	.076*	.871	1.052
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			1	.145*	.114*	.932	1.131
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				1	.116*	.940	1.097
การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์					1	.879	1.082

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 5 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท

ตัวแปร	b	SEb	Beta	t	P-value
ค่าคงที่	.484	.154		3.182**	.001
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	.194	.185	.173	3.018**	.000
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	.183	.063	.184	3.612**	.001
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.294	.054	.275	3.126**	.000
การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์	.176	.068	.373	5.725**	.000

$R^2 = .413$, $SHE = .425$, $F = 68.662$, $Sig \text{ of } F = .00$

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท อภิปรายผลดังนี้

คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวันวิสาห์ สมร (2551) พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนิสา สงบเจียบ (2551) พบว่า สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ และรายได้ต่อเดือน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของลักษณะชัย ณะวังน้อย (2554) พบว่า อายุ และรายได้ต่อเดือนของพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของภควัชร พงษ์วัชร (2552) พบว่า อายุของพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารบริษัทในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

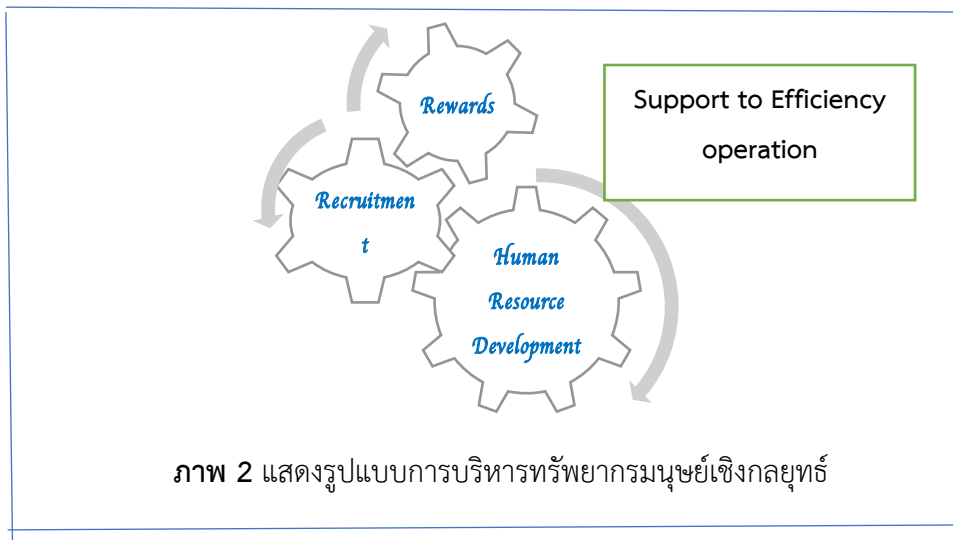
การดำรงรักษาและต้องการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณภา ชำนาญเวช (2551) พบว่าความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน

มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทมากเป็นอันดับที่สอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลักษณะชัย ณะวังน้อย (2554) พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร สอด คล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาห์ สมร (2551) พบว่า ค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คาโตเจ็ด (ประเทศไทย) จำกัด

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลักษณะชัย ณะวังน้อย (2554) พบว่า การสรรหาและคัดเลือก มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ความคิดเห็นของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทในเขตแนวพรมแดนไทย นำมาประยุกต์เป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของธุรกิจ 2RH Support to Efficiency operation ซึ่งการดำรงรักษาและต้องการทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท แสดงดังภาพ 2



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทในเขตแนวพรมแดนไทย ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมรีสอร์ทในเขตแนวพรมแดนไทย ควรให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ว่ามีความเหมาะสมกับสภาพสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ให้มีความสอดคล้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงต้องใช้ความเข้าใจความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนเกณฑ์การให้รางวัลพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน พร้อมทั้งข้อควรคำนึงถึงประกอบ

ด้วยการพัฒนาบุคลากรพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเป็นปัจจัยเสริมในการร่วมทำงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง
3. ควรศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถสูงที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในอนาคต
4. ควรศึกษาการธำรงรักษาและต้องการทรัพยากรมนุษย์โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานส่งเสริมให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมทั้งจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งรักษาพนักงานที่เป็นคนดีคนเก่ง ได้ปฏิบัติงานต่อไป

บรรณานุกรม

- ภควัชร พงษ์วัชร. (2552). *ประสิทธิภาพการบริหารจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารบริษัท เอส.ซี. อาร์ทีสทรี จำกัด*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี).
- ลักษณะชัย ธนะวังน้อย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2557). *บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล*. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(ฉบับพิเศษ).
- วรรณภา ชำนาญเวช. (2551). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- วันวิสาข์ สมร. (2552). *ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท คาโต้เล็ค (ประเทศไทย)*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. วันที่ค้นข้อมูล 12 พฤศจิกายน 2560 เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th>
- สุนิสา สงบเจียบ. (2551). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท มินิอิก เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด*. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogam Page.
- Gupta,R. and Garg,V.K. (2008). *Stabilization if primary sewage sludge during vermicoposting*. *Journal of Hazardous Materials*, 153,1023-1230.
- Huselid, A: Becker, E. and Beatty, W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review*, Jan - Feb, 1992.
- Mesisnger, S. (2005). *In The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*.

Vanessa Barbosa - McCoy (2016).

Vasudha Sondhi & Perana Singh Nirmal (2013).

Salim M. Khanfar (2014).