

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรม

The human resource management influence of competitive advantage of
hotel operators

ฟารีดา มะ

Fareeda Ma

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of Business Administration (Management), Bangkokthonburi University

e-mail: m.farda@gmail.com

Received: November 17, 2021; Revised: December 26, 2021; Accepted: December 29, 2021

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก 2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานที่ทำงานในโรงแรม ขนาดเล็ก (ขนาดห้องพักไม่เกิน 60 ห้อง) จำแนกตามขนาดของกิจการ และภูมิภาค 400 ราย ซึ่งประกอบไปด้วย ภาคกลาง 102 ราย, กรุงเทพมหานคร 21 ราย, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 36 ราย, ภาคเหนือ 72 ราย และ ภาคใต้ 169 ราย โดยใช้วิธีวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ Structural Equation Modeling (SEM)

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1. การจัดการทรัพยากรของมนุษย์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็ก 2. องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรของมนุษย์ ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ กระบวนการให้รางวัล (REW) และน้อยที่สุดคือกระบวนการคัดเลือก (SEL) 3. องค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (DOT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (ANA) และน้อยที่สุดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (CON)

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ABSTRACT

The objective of this research: 1. to study the human resource management influence of competitive advantage of small hotel operators. 2. to study the strategic management influences the competitive advantage of the small hotel operators.

The questionnaire was created and developed by the researcher under conceptual framework. According from the data that were gained from 400 samples of the worker in small hotel and guest house (maximum 60 rooms) classified by size of business and region consist of 21 small hotels in Bangkok, 102 in the central region, 72 in the North region, 36 in the Northeast region and 169 The Southern region using Structural Equation Modeling (SEM).

The results were summarized as follows. 1. Human resource management and strategic management processes had a positive influence on the competitive advantage of small hotels. 2. Human Resource Management Component, that was the most important variant Reward process (REW) when the least was Selection Process (SEL) 3. Strategic Management Process Components (DOT) the most important variant was Analysis to determine the strategy. (ANA) and the least was Continuous improvement (CON).

Keywords: Services quality; Management process

บทนำ

ในการประกอบธุรกิจมีสิ่งหนึ่งสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นก็คือการแข่งขันเมื่อมีการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรได้ นั่นคือปัจจัยด้าน

ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นศูนย์กลางแห่งความรู้ ประสิทธิภาพ ที่มีมูลค่าและมีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร และไม่มีใครสามารถลอกเลียนแบบได้ ดังนั้น การพัฒนาองค์การควรต้องควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดคุณค่า หาทดแทนได้ยาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ ด้วยวิธีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ จึงจะทำให้เกิดการเกิด

ความสามารถทางการแข่งขันและเป็นเลิศในทุกด้าน (Pfeffer J., 1995) เช่นเดียวกับ Ulrich D., 1998; Wright and McMahan, 1992 ที่กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรการบริหารที่มีคุณค่ามากที่สุดและเป็นทรัพยากรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การรวมทั้งเป็นปัจจัยที่สร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสินเชื่อ (ฐานวัฒน์ จิตภักดิ์อภิโชติ และอรไท ชั่วเจริญ, 2563) ผลการวิจัยพบว่า จัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดสำหรับด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทิศทางบวก และสอดคล้องกับผลการสำรวจของหนังสือพิมพ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา และบริษัท Deloitte and Touche (อ้างถึงใน อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557) พบว่า ประมาณร้อยละ 80 ของผู้บริหารในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีความเห็นว่

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การกำลังเพิ่มความสำคัญมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่าเป็นการลงทุนในเชิงกลยุทธ์มากกว่าจะพิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน เพราะการลงทุนกับคนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถหลักหรือทักษะความรู้ที่จำเป็นให้แก่คนในองค์การจะนำมาซึ่งการสร้าง ความแตกต่างจากคู่แข่ง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจจึงจะสามารถพัฒนาสมรรถนะได้บรรลุเป้าหมายรวมทั้ง การนำศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างเหมาะสมและคำนึงถึงความทันสมัยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ให้บริการ นอกจากนี้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะสนับสนุนความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (สุรมงคล นิมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

ธุรกิจโรงแรม (โรงแรม รีสอร์ท และ เกสต์เฮ้าส์) เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยวเป็นสำคัญ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หมวดโรงแรมและภัตตาคารปี 2561 คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 5.6% ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งหมด หรือประมาณ 9.2 แสนล้านบาท ธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องในช่วงปี 2562-2564 ตามการเติบโตของภาคท่องเที่ยว โดยคาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวไทยจะขยายตัวในอัตราเฉลี่ย 5-7% ต่อปี และ 3-4% ต่อปี ตามลำดับ หนุนให้อัตราเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 71.5-72.5% เทียบกับ 71.4% ในปี 2561 (พฤษภาคม ลุนคำ, 2562)

ปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดทั่วโลกยังอยู่ในภาวะคับขันโดยในช่วง 10 เดือนแรกของปี 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลกลดลง 72% การแพร่ระบาดของ COVID-19 ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมในระยะสั้น หากยังส่งผลกระทบยาวผ่านการเปลี่ยนแปลงของ Megatrend ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรม การท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป การท่องเที่ยวที่ตอบโจทย์รายบุคคลมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เน้นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ รวมถึงความใส่ใจในสุขภาพ

และอนามัย ภูมิทัศน์ของการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อรูปแบบความต้องการของนักท่องเที่ยวและรูปแบบทางธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรม ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาระดับรายได้ รวมถึงมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยว ตลอดจนการสร้าง ความเชื่อมโยงกับภาคส่วนอื่นในห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นชุมชนท้องถิ่น หรือกระทั่งธุรกิจอื่นๆ (พฤษภาคม ลุนคำ, 2564)

ดังนั้น เนื่องจากแนวโน้มภาวะการในปัจจุบันผู้วิจัยจึงศึกษาเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการนำมาพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็ก โดยองค์ความรู้ที่ได้เป็นไปตามแนวทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากความเห็นของพนักงาน ผู้ให้บริการ โดยนำข้อมูลจากความคิดเห็นของพนักงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถนำรูปแบบที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมให้สามารถแข่งขันได้ต่อไป

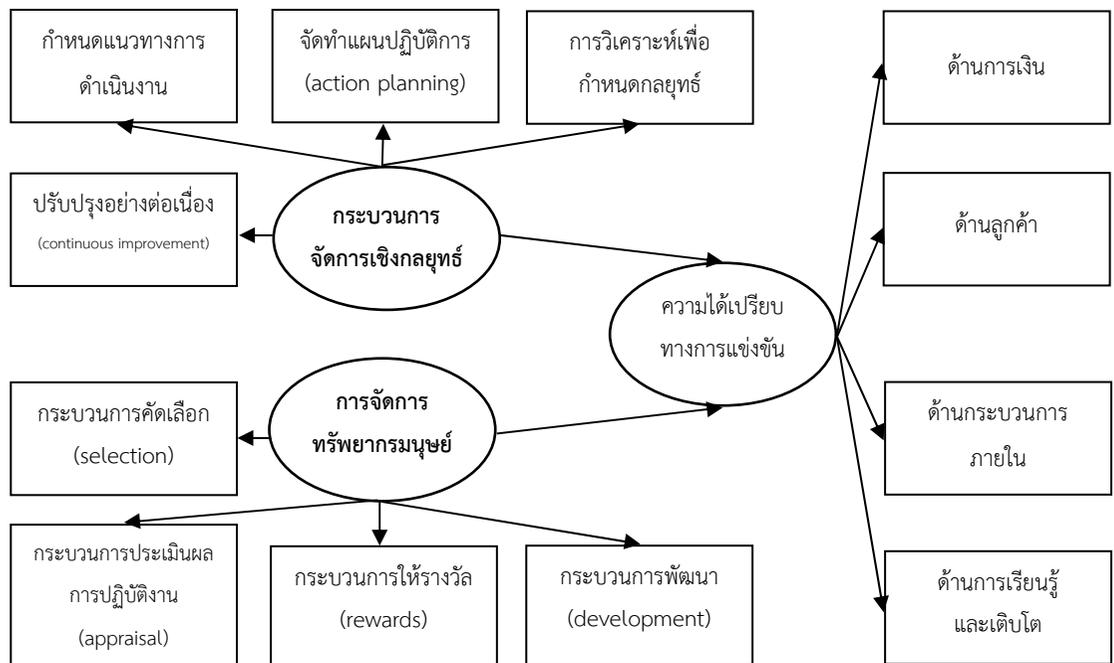
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการ

เชิงกลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative methodology) นำ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและ

พัฒนาประกอบด้วย มาตรวัดของตัวแปรที่อยู่ในกรอบแนวคิด

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการศึกษจากเอกสาร งานวิจัย และบทความต่าง ๆ และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

ได้จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม
จากนั้นนำมาวิเคราะห์

ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาเฉพาะ
ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกล
ยุทธ์ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กตามที่
ผู้วิจัยศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิด
ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ที่
เหมาะสมจะเป็นตัวแทนของจำนวนคนทำงาน
ธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮาส์ ขนาดเล็กใน
ประเทศไทย ผู้วิจัยหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดย
ใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane
(1973) ใช้สัดส่วนตามสูตร Determination a
Sample Size (Yamane, 1973) โดยคิดที่ระดับ
ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อน
เท่ากับ 0.05 ซึ่งผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้
วิธีการเลือกแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage
sampling) (อารงค์ สุทธศาสตร์, 2547) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบ
ชั้นภูมิ (Stratified random sampling)
ในสัดส่วนตามจำนวนคนทำงานในสถาน
ประกอบการที่พักรวมทั่วประเทศ ปี 2562 มี
จำนวนทั้งสิ้นประมาณ 331.0 พันคน โดย
เป็นคนทำงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างเงินเดือน
ประมาณ 38.4 พันคน หรือร้อยละ 11.6 และ
ถูกจ้างประมาณ 292.6 พันคน หรือร้อยละ

88.4 (การสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2563
สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงกระทรวง
ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม, 2563)

ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบ
เฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็น
การเลือกตัวอย่างให้เหมาะสมกับงานวิจัย
ได้แก่ กรุงเทพมหานคร 21 คน ภาคกลาง
102 คน ภาคเหนือ 69 คน ภาคตะวันออก-
เฉียงเหนือ 38 คน และภาคใต้ 170 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล: ใช้โปรแกรม
สำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์สถิติพรรณนาชั้น
พื้นฐาน (Descriptive Statistics) ได้แก่
ค่าร้อยละ (percentage) ในการวัดคุณลักษณะ
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย
(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)
ในส่วนสถิติพรรณนา ตรวจสอบแบบจำลอง
สมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิง
สาเหตุ (Structural Model) เพื่อทดสอบความ
สอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูล
เชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปลิซเรล
(LISREL) วิเคราะห์ความกลมกลืนของ
แบบจำลอง (Goodness of Fit) ซึ่ง อัตราส่วน
ไคสแควร์กับองศาความเป็นอิสระ (χ^2 / df)
ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยความแตกต่าง
โดยประมาณ (RMSEA) ความสอดคล้องเชิง
สัมพันธ์ (Relative Fix Index) ทั้งส่วน
Normed Fit Index (NFI) และ Comparative

Fit Index (CFI) และ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับมาตรฐาน (SRMR) สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะไม่วิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วย ค่า ไคสแควร์ (χ^2) ในส่วนสถิติสรุปอ้างอิง เพื่อตอบสนองมาตรฐานด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) โดยอาศัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือ โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model or LISREL Model) โดยใช้หลักการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม LISREL หาค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect) ของการจัดการทรัพยากรของมนุษย์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Balanced Scorecard) มีการค้นหาปัจจัยของแต่ละตัวแปรด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในตัวแปรแต่ละตัว

ผลการวิจัย

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการคัดเลือก (selection) อยู่ใน

ระดับมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้ ทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถที่มี $\bar{x} = 4.62$, S.D.= .624 ถูกคัดเลือกงานที่เหมาะสมกับความสามารถ $\bar{x} = 4.56$, S.D.= .657 ต้องทำแบบประเมินความถนัดหรือถูกสัมภาษณ์ถึงความถนัดก่อนเข้าทำงานจริง $\bar{x} = 4.54$, S.D.= .673

ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้ การติดตามดูผลการทำงานของท่านจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าท่าน $\bar{x} = 4.43$, S.D.=.769 ท่านถูกประเมินการทำงาน เป็นประจำทุกปี $\bar{x} = 4.51$, S.D.=.700 ทราบผลการทำงานของตนเองว่าอยู่ระดับใด $\bar{x} = 4.55$, S.D.=.680 มีเกณฑ์การประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน $\bar{x} = 4.63$, S.D.=.618

กระบวนการให้รางวัล (rewards) มีรายละเอียดดังนี้ บริษัทมีสวัสดิการที่ดีเพียงพอ อยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 4.17$, S.D.=.667 มีการให้โบนัสหรือรางวัลพิเศษอยู่ในระดับมากที่สุด $\bar{x} = 4.57$, S.D.=.629 และมีการปรับขึ้นตำแหน่งอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด $\bar{x} = 4.50$, S.D.=.704

ด้านกระบวนการพัฒนา (development) บริษัทมีนโยบายส่งฝึกอบรมนอกสถานที่ $\bar{x} = 4.52$, S.D.=.693 มีนโยบายจัดฝึกอบรมแก่พนักงานเป็นประจำ $\bar{x} = 4.53$, S.D.=.682

บริษัทสนับสนุนหรือเปิดโอกาสให้ท่านได้เรียนรู้งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะไม่ใช่งานในตำแหน่งของท่าน $\bar{x} = 4.13$, S.D.=.618

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Analysis Formulation) มีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ $\bar{x} = 4.64$, S.D.=.551 มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของกิจการตนเอง $\bar{x} = 4.75$, S.D.=.461 มีการวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาสในการดำเนินกิจการ $\bar{x} = 4.73$, S.D.=.495

จัดทำแผนปฏิบัติการ (action planning) บริษัทมีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน $\bar{x} = 4.64$, S.D.=.529 มีการกำหนดแผนการทำงานที่ชัดเจน $\bar{x} = 4.75$, S.D.=.610 บริษัทมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า $\bar{x} = 4.73$, S.D.=.569

กำหนดแนวทางการดำเนินงาน (execution) บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน $\bar{x} = 4.67$, S.D.=.523 มีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย $\bar{x} = 4.69$, S.D.=.524

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) มีการเฝ้าติดตามการ

ดำเนินงานให้ตรงตามแผนที่วางไว้ $\bar{x} = 4.73$, S.D.=.481 มีการปรับปรุงแผนทุกครั้งที่พบปัญหา $\bar{x} = 4.72$, S.D.=.492 มีการประชุมเพื่อรายงานความคืบหน้าของงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ $\bar{x} = 4.65$, S.D.=.517

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านการเงิน กิจการมีผลกำไรตามเป้าหมายของกิจการ $\bar{x} = 4.63$, S.D.=.559 อัตราการเติบโตสอดคล้องกับเป้าหมายที่กิจการต้องการ $\bar{x} = 4.68$, S.D.=.526

ด้านลูกค้า การจูงใจของพนักงานจากลูกค้า รายใหม่เพิ่มมากขึ้นจากปีที่ผ่านมา $\bar{x} = 4.69$, S.D.=.491 ลูกค้าเก่ามีการเข้ามาใช้บริการซ้ำเพิ่มมากขึ้นจากปีที่ผ่านมา $\bar{x} = 4.70$, S.D.=.529

ด้านกระบวนการภายใน มีการกระจายอำนาจการดำเนินงาน $\bar{x} = 4.69$, S.D.=.531 พยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่าย $\bar{x} = 4.63$, S.D.=.550 เน้นประสิทธิภาพของงานมากกว่าเน้นขั้นตอนที่ซับซ้อน $\bar{x} = 4.26$, S.D.=.944 ส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ $\bar{x} = 4.65$, S.D.=.559

ด้านการเรียนรู้และเติบโต มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน $\bar{x} = 4.17$, S.D.=.525 ให้ความเป็นอิสระในการทำงานลงไปยังระดับล่างที่สุดโดยเน้นระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ $\bar{x} = 4.54$, S.D.=.741 มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความมั่นใจในการนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ $\bar{x} = 4.72$, S.D.=.507 มีการฝึกอบรมของพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ $\bar{x} = 4.41$, S.D.=.789

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

ปัจจัยด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์วัดจาก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการคัดเลือก กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการให้รางวัล และกระบวนการพัฒนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์ประกอบ 4 ตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยกระบวนการให้รางวัล (REW) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (APP) กระบวนการพัฒนา (DEV) และกระบวนการคัดเลือก (SEL) ตามลำดับ ($\bar{x} = 4.73 - 4.58$) องค์ประกอบทั้ง 4 ตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.43 ถึง -1.05 ซึ่งมีค่าเป็นลบ มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ซ้าย แสดงว่าตัวอย่างมีค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 5 ตัวสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย

และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.01 ถึง 1.20 ซึ่งมีค่าเป็นบวก แสดงถึงการกระจายค่อนข้างน้อย การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติ และมีค่าอยู่ระหว่าง -0.46 ถึง -0.42 ซึ่งมีค่าเป็นลบ แสดงถึงการกระจายค่อนข้างมาก การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (DOT) วัดจาก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (ANA) จัดทำแผนปฏิบัติการ (ACT) กำหนดแนวทางการดำเนินงาน (EXE) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (CON) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์ประกอบ 4 ตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACT) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (ANA) กำหนดแนวทางการดำเนินงาน (EXE) และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (CON) ตามลำดับ ($\bar{X} = 4.73 - 4.69$) องค์ประกอบทั้ง 4 ตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.34 ถึง -0.92 ซึ่งมีค่าเป็นลบ มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ซ้าย แสดงว่าตัวอย่างมีค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าเท่ากับ 0.19 ซึ่งมีค่าเป็นบวก แสดงถึงการกระจายค่อนข้างน้อย การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะ

สูงกว่าโค้งปกติ และมีค่าอยู่ระหว่าง -0.11 ถึง -0.27 ซึ่งมีค่าเป็นลบ แสดงถึงการกระจายค่อนข้างมาก การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ

ปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (FIN) วัดจาก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน (MON) ด้านลูกค้า (CUS) ด้านกระบวนการภายใน (PCS) และด้านการเรียนรู้และเติบโต (LER) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์ประกอบ 4 ตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผลด้านลูกค้า (CUS) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเงิน (MON) ด้านการเรียนรู้และเติบโต (LER) และด้านกระบวนการภายใน (PCS) ตามลำดับ ($\bar{X} = 4.73 - 4.62$) องค์ประกอบทั้ง 4 ตัวมีความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.70 ถึง -1.17 ซึ่งมีค่าเป็นลบ มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ซ้าย แสดงว่าตัวอย่างมีค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 ถึง 1.12 ซึ่งมีค่าเป็นบวก แสดงถึงการกระจายค่อนข้างน้อย การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติ และมีค่าอยู่ระหว่าง -0.06 ถึง -0.19 ซึ่งมีค่าเป็นลบ แสดงถึงการกระจายค่อนข้างมาก การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ

การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน

โมเดลเชิงสาเหตุ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคว์-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 85.15 dfเท่ากับ 74 คำน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.23612 นั่นคือ ค่าไคว์-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ โดยค่าดัชนี GFI = 0.97, AGFI = 0.95, NFI = 0.93, NNFI = 0.99 และ CFI = 0.98 มีค่าเข้าใกล้ 1 ส่วนดัชนี RMR = 0.005 และ RMSEA = 0.019 มีค่าเข้าใกล้ศูนย์

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.74 - 0.99 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ ด้านจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACT) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.99 ส่วนตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ กระบวนการพัฒนา (DEV) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.90 เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (MIC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (FIN) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.05 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(2) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (DOT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (FIN) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.27 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า (1) องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (MIC) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ กระบวนการให้รางวัล (REW) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 รองลงมาคือกระบวนการคัดเลือก (SEL) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.93 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (APP) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92 กระบวนการพัฒนา (DEV) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.90 (2) องค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (DOT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACT) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.99 รองลงมาคือ กำหนดแนวทางการดำเนินงาน (EXE)

มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.96 ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (CON) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (ANA) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.93 (3) องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (FIN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด ด้านกระบวนการภายใน (PCS) ด้านการเรียนรู้และเติบโต (LER) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92 รองลงมาด้านลูกค้า (CUS) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.83 และ ด้านการเงิน (MON) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.15

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ในขั้นตอนสรุปนี้ ผู้วิจัยจะทำการสรุปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 2 (H2) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากผลการ

วิเคราะห์พบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สอดคล้องกับงานวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสินเชื้อ (ฐานวัฒน์ ลีดิภัทรอภิโชติ, อรไท ชั่วเจริญ, 2563) ผลการวิจัยพบว่า จัดการทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดสำหรับด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทิศทางบวก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

1. ข้อดีของโรงแรมขนาดเล็กคือการมีขนาดเล็ก ทำให้การจัดการหรือความผูกพันกับพนักงาน ทำได้ง่าย ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจด้วยตนเอง

เนื่องจากสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการ คือมนุษย์ เพราะไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ไม่เป็นรูปธรรม เป็นเรื่องของจิตใจ

2. ผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าโรงแรมของท่าน มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก่อนนำผลวิจัยในครั้งนี้หรืองานวิจัยอื่นๆ ไปปรับใช้ แนวทางการปรับใช้ทฤษฎีการจัดการต่างๆ ขึ้นอยู่กับประเภทกิจการ ไม่มีการระบุที่แน่ชัดว่าควรใช้ทฤษฎีใด ดังนั้น

3. ผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ หรือรูปแบบโรงแรมใหม่ ๆ ได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างหรือข้อจำกัดในการบริหารของโรงแรมขนาดเล็ก กับโรงแรมขนาดใหญ่

2. ควรมีการศึกษาแยกระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน ต่างหาก ด้วยชุดคำถามคนละชุด หรือชุดคำถามเดียวกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจทั้งสองทาง

3. ควรศึกษาต่อไปว่า มีปัจจัยใดอีกบ้างที่นอกเหนือจากปัจจัยทั้งสามปัจจัยที่ผู้วิจัยศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็ก

4. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมระหว่างธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการด้านอื่น ๆ

เอกสารอ้างอิง

- ฐานวัฒน์ ลีติภัทร์อภิชาติ และอรไท ชั่วเจริญ. (2563). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสินเชื่อบริการ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 9(2), 123-134.
- พุทธชาติ ลุนคำ. (2562). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-2564: ธุรกิจโรงแรม. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/Industry-Outlook-Hotels>
- พุทธชาติ ลุนคำ. (2564). ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>
- สุกรมงคล นิ้มจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรศักยภาพสูง. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(2), 1-13.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม. (2563). *การสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2563*. กรุงเทพมหานคร: กองสถิติพยากรณ์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: หจก. ภาพพิมพ์.
- อารงค์ สุทธาศาสน์. (2547). *ปฏิบัติการวิจัยสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 55-72. DOI: 10.5465/AME.1995.9503133495
- Ulrich, D. (1998). *A New Mandate for Human Resources*. Harvard Business Review.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis. Third editio*. Newyork: Harper and Row Publication