อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรธุรกิจนวดและสปา ในเขตกรุงเทพมหานคร

The Influence of Human Resource Management on the Work Performance of Personnel in Massage and Spa Businesses in the Bangkok Metropolitan Area

ทรงพล มเหศักดิ์[1], ชุมพล รอดแจ่ม[2] และ บรรย์ฑิตย์ ผังนิรันดร์[3]

Songphon Mahesak[1], Chumpon Rodjam[2], and Bundit Pungnirund[3]

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

[1]*First author.* E-mail: s67567810047@ssru.ac.th

[2]*Advisor.* E-mail: chumpon.ro@ssru.ac.th

[3]*Corresponding author.* E-mail: bundit.pu@ssru.ac.th

Received January 18, 2026; **Revised** February 28, 2026; **Accepted** March 10, 2026

Abstract

This research aimed to: 1) study the levels of human resource management (HRM) and work performance efficiency among personnel in the massage and spa business in Bangkok; and 2) examine the influence of HRM on work performance efficiency. This quantitative study used a sample of 265 employees, determined using Taro Yamane's formula and selected via simple random sampling. Data were collected using a 5-point Likert-scale questionnaire and analyzed using descriptive statistics—specifically, mean and standard deviation—and multiple regression analysis (Enter method). The findings revealed that: 1) both human resource management and work performance efficiency were at a high level, with mean scores of 3.88 and 3.99, respectively; and 2) the eight factors of HRM collectively accounted for 68.1% of the variance in work performance efficiency. Factors with statistically significant influence at the .05 level included safety and health (β = .708), organizational development (β = .691), training and development (β = .484), human resource planning (β = .441), and compensation management (β = .403).

Keywords: human resource management; work performance efficiency; massage and spa business; Bangkok

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) ศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานที่ทำงานในร้านนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 265 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Enter ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และ 3.99 ตามลำดับ และ 2) ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 8 ด้าน สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 68.1 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ความปลอดภัยและสุขภาพ (β = .708) (2) การพัฒนาองค์กร (β = .691) (3) การฝึกอบรมและพัฒนา (β = .484) (4) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (β = .441) และ (5) การบริหารค่าตอบแทน (β = .403)

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน; ธุรกิจนวดและสปา; กรุงเทพมหานคร

บทนำ

อุตสาหกรรมนวดและสปามีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจโลก โดยมีมูลค่าประมาณ 4.4 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ประเทศไทยถือเป็นผู้เล่นหลักในตลาดนี้ โดย “นวดไทย” กลายเป็นจุดขายสำคัญของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism) ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีกำลังซื้อสูง ข้อมูลจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (Tourism Authority of Thailand, 2023) ระบุว่านักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีการใช้จ่ายเฉลี่ยสูงกว่าทั่วไปถึง 40% และมักพำนักนานกว่า ส่งผลเชื่อมโยงไปยังธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร การขนส่ง และการค้าปลีก เกิดห่วงโซ่มูลค่าทางเศรษฐกิจขนาดใหญ่ ก่อนการแพร่ระบาดโควิด – 19 อุตสาหกรรมนวดและสปาสร้างรายได้ราว 50,000 ล้านบาทต่อปี (Ministry of Commerce, 2021) ทั้งยังมีศักยภาพเติบโตเฉลี่ย 8 – 10% ต่อปีในช่วงปี 2567–2571 คาดว่าจะสร้างรายได้มากกว่า 80,000 ล้านบาท และการจ้างงานเพิ่มอีกกว่า 50,000 ตำแหน่ง (Ministry of Tourism and Sports, 2023) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมนี้ยังคงเป็นปัญหาที่สำคัญ โดยเฉพาะในด้านการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะเฉพาะทางและการอบรมพนักงานเพื่อรักษามาตรฐานการบริการในระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการและการเติบโตของอุตสาหกรรมในระยะยาว (Thailand Development Research Institute, 2023; Thai Spa Association, 2023)

อุตสาหกรรมนวดและสปายังส่งผลเชิงบวกต่อเศรษฐกิจไทยในหลายมิติ ได้แก่ การเพิ่มมูลค่าการส่งออกบริการ การกระจายรายได้สู่ภูมิภาค การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และการพัฒนา Nation Branding ของประเทศ ธุรกิจนี้ยังถือเป็น Soft Power สำคัญที่ดึงดูดการลงทุนและสร้างงานจำนวนมาก โดยมีการจ้างงานกว่า 100,000 ตำแหน่งทั่วประเทศ และมากกว่า 80% เป็นแรงงานผู้หญิง (Ministry of Labour, 2022; Thailand Development Research Institute, 2023) ซึ่งช่วยส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศ อีกทั้งค่าตอบแทนเฉลี่ยยังสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำทั่วไป 30–40% และผู้ประกอบวิชาชีพที่มีทักษะสูงสามารถมีรายได้ 35,000 – 60,000 บาทต่อเดือน

(Department of Health Service Support, 2023) ธุรกิจนวดและสปายังสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ผ่านการถ่ายทอดทักษะและรายได้สู่ท้องถิ่น โดยแรงงานส่งเงินกลับภูมิลำเนาเฉลี่ย 8,000 – 15,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจกว่า 9,600 – 18,000 ล้านบาทต่อปี (Thailand Development Research Institute, 2023) ดังนั้น “ทรัพยากรบุคคล” จึงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากธุรกิจนี้มีสินค้าเป็น “ประสบการณ์” ของลูกค้า ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะ ความเชี่ยวชาญ และทัศนคติของผู้ให้บริการโดยตรง (Thai Spa Association, 2023; Mahidol University, 2022)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ถือเป็นส่วนสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Barney & Mackey, 2018; Grant & Baden-Fuller, 2018; Abu Hussein et al., 2023; Rothaermel, 2023; Shiferaw & Amentie Kero, 2024) ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์กรเพื่อเสริมสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทักษะและการจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว จากการศึกษางานวิจัยก่อนหน้านี้ พบว่า Armstrong and Taylor (2020) เน้นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาระบบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม การประเมินผล และการจัดการผลตอบแทน ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ Noe et al. (2019) พบว่า ฟังก์ชันต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนบุคลากร การฝึกอบรม การพัฒนา การบริหารผลงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน มีผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร ส่วน Aguinis (2019) ได้กล่าวถึงบทบาทของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ซึ่งช่วยในการวัด พัฒนา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรของ Department of Health Service Support (2024) ที่ค้นพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสปา ได้แก่ การฝึกอบรมต่อเนื่อง การสร้างเส้นทางความก้าวหน้า และการสนับสนุน Work-Life Balance ทั้งนี้ การวิเคราะห์ถึงช่องว่างขององค์ความรู้ (Research Gap) แม้ว่าจะมีการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหลายองค์กร แต่การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานครยังคงมีช่องว่างที่ต้องการการศึกษาต่อไป การวิเคราะห์ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทเฉพาะนี้ เพื่อเชื่อมโยงและปรับใช้ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์องค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการเฉพาะของธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและน่าสนใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น คำถามสำคัญที่เกิดขึ้นในงานวิจัยครั้งนี้คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานครหรือไม่ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาและวิเคราะห์ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งศึกษาถึงอิทธิพลของการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้มีความสำคัญที่จะนำเสนอข้อมูลเชิงลึก ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจนวดและสปา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1.เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ธุรกิจนวดและสปา ในเขตกรุงเทพมหานคร

2.เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ธุรกิจนวดและสปา ในเขตกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจนวดและสปา โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหาและคัดเลือก (3) การฝึกอบรมและพัฒนา (4) การบริหารค่าตอบแทน (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (6) ความปลอดภัยและสุขภาพ (7) แรงงานสัมพันธ์ และ (8) การพัฒนาองค์การi และตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ สถานประกอบการนวดและสปาที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 832 แห่ง (Department of Thai Traditional and Alternative Medicine, 2021)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 265 คน โดยใช้สถานประกอบการเป็นหน่วยสุ่ม และเลือกตัวแทนพนักงาน 1 คนต่อ 1 สถานประกอบการ การกำหนดขนาดตัวอย่าง คำนวณจากสูตรของ Yamane (1967) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ 270 คน ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีคุณสมบัติดังนี้ (1) เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร (2) มีประสบการณ์การทำงานในสถานประกอบการปัจจุบันอย่างน้อย 6 เดือน (3) ยินยอมให้ข้อมูลในการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีสถานประกอบการนวดและสปามากที่สุดในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 44.8 ของจำนวนสถานประกอบการทั้งหมด (Department of Thai Traditional and Alternative Medicine, 2021)

ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2568 ถึงวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2568 รวมระยะเวลา 54 วัน โดยช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม คือ 11.00 – 19.00 น. ของแต่ละวัน

ทบทวนวรรณกรรม

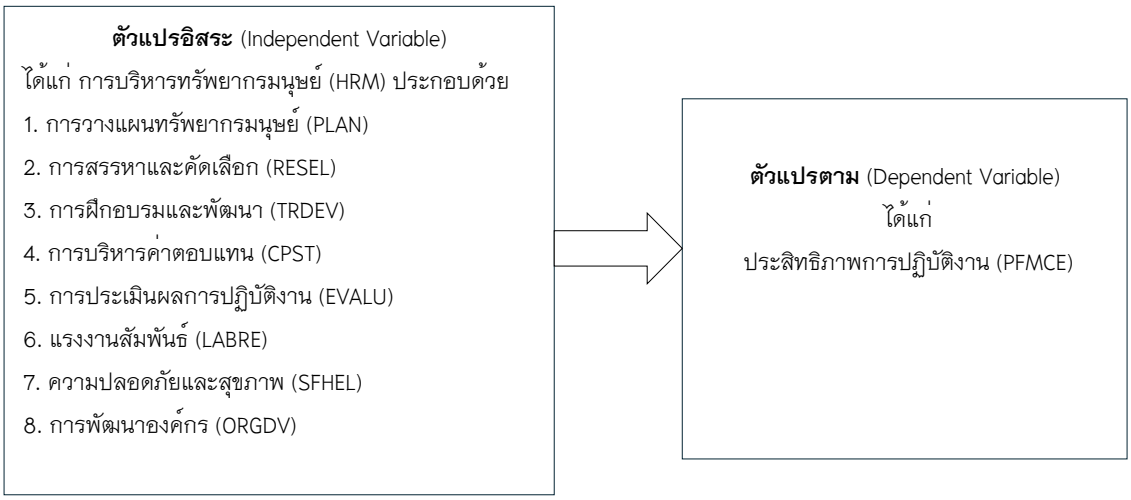
การวิจัยครั้งนี้อาศัยทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory) และทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ดังนี้

ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory) สรุปได้ว่า ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์อธิบายถึงกระบวนการที่องค์กรกำหนด วางแผน และดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาวและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Rothaermel, 2023) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลักที่สนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า (Barney & Mackey, 2018; Grant & Baden-Fuller, 2018) การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ การพัฒนาและรักษาทักษะที่เหมาะสม รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สามารถผลักดันการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การตลาด การบริการ และการปฏิบัติการ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้การควบคุมต้นทุนมีประสิทธิภาพ และเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร (Thompson & Strickland, 2017; McGrath, 2013; Pisano, 2015) ทฤษฎีนี้ยังเน้นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การปรับตัว และการปรับโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสามารถช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดและการทำงาน (Van Alstyne et al., 2016; Wirtz et al., 2016) กระบวนการเหล่านี้พึ่งพากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ การพัฒนาสมรรถนะ และการจัดการความรู้ ซึ่งช่วยให้บุคลากรและทีมงานสามารถรับรู้โอกาสใหม่ ๆ และนำทรัพยากรไปใช้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Teece, 2018; Shiferaw & Amentie Kero, 2024)

ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการพัฒนาและการจัดการบุคลากรในลักษณะที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหลายด้าน เช่น การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เพิ่มคุณภาพบริการ และยกระดับผลผลิตต่อหัว (Wheelen et al., 2018; Hrebiniak, 2013) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ผสมผสานทั้งทักษะทางเทคนิค ทักษะการบริการ และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ช่วยให้มาตรฐานการทำงานมีความสม่ำเสมอ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (D'Aveni et al., 2010) นอกจากนี้ การสร้างระบบผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม โปร่งใส และเชื่อมโยงกับผลการทำงาน ยังช่วยสร้างแรงจูงใจ ลดอัตราการลาออกของพนักงาน และลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนบุคลากร (Armstrong & Taylor, 2020; Noe et al., 2019) การประเมินผลการทำงานและการให้คำแนะนำหรือป้อนกลับที่มีตัวชี้วัดชัดเจน เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ช่วยให้พนักงานพัฒนาการทำงานของตนได้ตรงตามเป้าหมาย และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร (DeNisi & Murphy, 2017; Aguinis, 2019) นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เน้นคุณภาพ การบริการที่เป็นเลิศและการทำงานเป็นทีม ยังส่งผลกระทบที่ดีต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานและลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อีกทั้งการวางกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานและการวางตารางงานที่สอดคล้องกันยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดเวลารอการบริการ และรักษาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Budd et al., 2004; Fossum, 2014; DeNisi & Murphy, 2017;) ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในที่นี้ยังได้เน้นย้ำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงแค่กิจกรรมสนับสนุน แต่ยังเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน (Rothwell et al., 2005; Dyer et al., 2013; International

Labour Organization (ILO), 2010; Cummings & Worley, 2019) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

การวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์และทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาถึงอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานล้วนมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีซึ่งส่งผลต่อการลดข้อร้องเรียนและเพิ่มความผูกพันในองค์กร การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร รวมถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจนวดและสปาสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว (Drucker, 2006; Porter, 2011; Goetsch & Davis, 2014; Kaplan & Atkinson, 2015) สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

Figure 1 The Conceptual Framework Employed in This Study

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) ยึดถือปรัชญาแบบปฏิฐานนิยม (Positivism) และใช้วิธีการแบบนิรนัย (Deductive Approach) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1) การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary Study) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทางเอกสาร (Documentary Study) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงกับตัวแปรทั้ง 8 ดังนี้ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยเพิ่มความพร้อมของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร (2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (3) การฝึกอบรมและพัฒนาช่วยเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น (4) การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน (5) การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานพัฒนาได้ตามเป้าหมาย

(6) ความปลอดภัยและสุขภาพส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (7) แรงงานสัมพันธ์ที่ดีช่วยเพิ่มความผูกพันกับองค์กร และ (8) การพัฒนาองค์กรช่วยเตรียมความพร้อมในการปรับตัวและเติบโตในอนาคต

2) การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย (Research Instruments) ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Five – Point Likert Scale Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ ตามประเด็นการวิจัย จากนั้นได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Item – Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง .60 – 1.00 แบบสอบถาม 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) จำนวน 40 ข้อ ตอนที่ 3ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) จำนวน 28 ข้อ

ภายหลังได้ทำการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อประเมินค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminant Power) ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item – Total Correlation) และประเมินค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ด้วยวิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .434 – .686 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .734 ส่วนแบบสอบถามด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .623 – .886 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .901

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collective) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 15 สิงหาคม ถึง 7 ตุลาคม พ.ศ. 2568 โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) ติดต่อประสานงานกับสถานประกอบการที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง (2) ชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความยินยอมในการเข้าร่วมการวิจัย (3) แจกแบบสอบถามและนัดหมายวันรับคืน (4) ตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับคืน ผลการเก็บข้อมูล: แจกแบบสอบถาม 265 ชุด ได้รับคืน 265 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 100

4) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนี้ (1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กำหนด เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ 4.51–5.00 มากที่สุด 3.51–4.50 มาก 2.51–3.50 ปานกลาง 1.51–2.50 น้อย1.00–1.50 และน้อยที่สุด (2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter เพื่อทดสอบอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น: ก่อนการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ได้แก่ ความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อน (Durbin–Watson) ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (VIF, Tolerance) การแจกแจงแบบปกติของความคลาดเคลื่อน (Normal P–P Plot)

5) การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยเป็นแบบ การพรรณนาความ (Descriptive Presentation) โดยแสดงผลการวิเคราะห์เชิงสถิติ เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ เพื่ออธิบายระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจนวดและสปาในเขต

กรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์จะนำเสนอในรูปแบบ ตาราง แผนภูมิ และภาพประกอบ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และแนวโน้มของข้อมูลได้อย่างชัดเจน พร้อมการอธิบายเชิงตีความที่เชื่อมโยงกับบริบทของพื้นที่และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากร และผลการนำเสนอจะนำไปสู่ ข้อเสนอเชิงประยุกต์ สำหรับการพัฒนาในระดับนโยบายองค์กร ชุมชน และบุคคล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความยั่งยืนของธุรกิจนวดและสปาในอนาคต

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 81.50 อยู่ในช่วงอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 สถานภาพโสด จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับประถมศึกษา จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ผลการวิจัยเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.63 – 4.17 สำหรับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.78 – 4.25

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร

Table 1 The Mean, Standard Deviation, and Interpretation of the Levels of Human Resource Management and Work Performance Efficiency of Personnel in the Massage and Spa Business in Bangkok Metropolitan Area

(n=265)

ตัวแปร (Variables)	$\bar{x}$	SD	แปลผล (results)
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)			
1.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)	3.80	.49	มาก (High Level)
2.การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)	3.88	.54	มาก (High Level)
3.การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)	4.17	.48	มาก (High Level)
4.การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)	3.63	.56	มาก (High Level)
5.การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)	3.72	.51	มาก (High Level)
6.แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)	3.84	.37	มาก (High Level)
7.ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)	3.96	.51	มาก (High Level)
8.การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)	4.01	.50	มาก (High Level)
รวมเฉลี่ยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)	**3.88**	**.31**	**มาก(High Level)**
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Efficiency)			
1.คุณภาพงาน (Work Quality)	4.25	.43	มาก (High Level)
2.ปริมาณงาน (Work Quantity)	3.78	.57	มาก (High Level)
3.เวลา (Time)	3.92	.53	มาก (High Level)
4.ค่าใช้จ่าย (Cost)	4.00	.39	มาก (High Level)
รวมเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Efficiency)	**3.99**	**.39**	**มาก (High Level)**

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า จากการดำเนินการตรวจสอบภาวะตัวแปรอิสระซ้ำซ้อนกัน (Multicollinearity) ของตัวแปรอิสระ (In – Dependent) ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) โดยมีตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) ผลการตรวจสอบพบว่า (1) ค่า Tolerance ที่น้อยที่สุด คือ การสรรหาและคัดเลือก (RESEL) มีค่าเท่ากับ .548 ซึ่งมีค่ามากกว่า .20 ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (2) ค่า Variance inflation factor (VIF) ที่มากที่สุด คือ การสรรหาและคัดเลือก (RESEL) มีค่าเท่ากับ 1.825 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 5.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (3) ค่า Eigen value มีค่าเท่ากับ 8.899 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และเมื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรอิสระโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 34.144$, $p < .05$) นอกจากนี้ ผลการทดสอบ Durbin–Watson มีค่าเท่ากับ 1.688 ซึ่งอยู่ในช่วงเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่าความคลาดเคลื่อน (Residuals) ของแบบจำลองมีความเป็นอิสระต่อกัน สามารถแสดงผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหูคูณ (Multiple Regression Analysis : MRA) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบใส่ทุกตัวแปร (Enter)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter ตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัว สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) ได้ร้อยละ 68.1 (Adjusted $R^2 = .681$) ซึ่งถือว่ามีความสามารถในการพยากรณ์ที่อยู่ในระดับสูง สำหรับ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้วยการนำเสนอแบบคะแนนมาตรฐาน (Standardized Coefficients) มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (PLAN) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .441** ($t = 2.857$, $p = 005$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การสรรหาและคัดเลือก (RESEL) ไม่พบอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) ($t = 1.210$, $p= .227$)

3. การฝึกอบรมและพัฒนา (TRDEV) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .484** ($t = 3.509$, $p = .001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.การบริหารค่าตอบแทน (CPST) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .403** ($t = 2.938$, $p = .004$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (EVALU) ไม่พบอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) ($t = 1.507$, $p =.133$)

6. แรงงานสัมพันธ์ (LABRE) ไม่พบอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) ($t = .544$, $p =.587$)

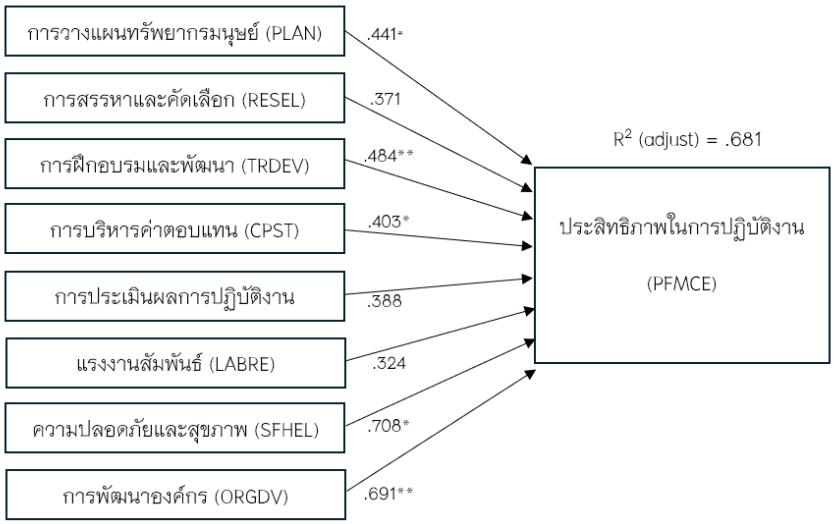
7. ความปลอดภัยและสุขภาพ (SFHEL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .708** ($t = 8.057$, $p =.000$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

8. การพัฒนาองค์กร (ORGDV) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .691** ($t = 7.740$, $p= .000$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ทั้งนี้สามารถ เรียงตามค่าอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) ความปลอดภัยและสุขภาพ ($\beta = .708$) (2) การพัฒนาองค์กร ($\beta = .691$) (3) การฝึกอบรมและพัฒนา ($\beta = .484$) (4) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ($\beta = .441$) และ (5) การบริหารค่าตอบแทน ($\beta = .403$)

แสดงเป็นสมการดังนี้

PFMCE=0.441**(PLAN)+0.371(RESEL)+0.484**(TRDEV)+0.403**(CPST)+0.388(EVALU)+0.324(LABRE)+0.708**(SFHEL)+0.691**(ORGDV)



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรธุรกิจนวดและสปา ในเขตกรุงเทพมหานคร

Figure 2 Results of Multiple Regression Analysis (Enter Method) to Examine the Influence of Human Resource Management on the Work Performance Efficiency of Personnel in the Massage and Spa Business in the Bangkok Metropolitan Area

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหูคูณ (Multiple Regression Analysis : MRA) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบใส่ทุกตัวแปร (Enter) เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (Independent) ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) จำนวน 8 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE)

Table 2 The Results of Multiple Regression Analysis (MRA) Using the Enter Method to Examine the Influence of Independent Variables – Comprising Eight Dimensions of Human Resource Management (HRM) – on the Performance Efficiency (PFMCE) of Personnel (n=265)

ตัวแปรอิสระ (Independent)	**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	t	P – Value
	β	**SE**	B		
ค่าคงที่ (Constant)	1.415	.258	–	4.319	.000
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)	.412	.039	.441**	2.857	.005
2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)	.351	.042	.371	1.210	.227
3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)	.450	.043	.484**	3.509	.001
4. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)	.371	.037	.403**	2.938	.004
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)	.367	.044	.388	1.507	.133
6. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)	.318	.034	.324	.544	.587
7. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)	.609	.038	.708**	8.057	.000
8. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)	.604	.039	.691**	7.740	.000
R^2 = .696 R^2_{Adjust} = .681					

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้านอย่างเหมาะสม ซึ่งสะท้อนจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ รวมถึงการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเชื่อมโยงกับผลการทำงาน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในด้านการฝึกอบรม การพัฒนา และการประเมินผลการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ministry of Tourism and Sports (2023), and Tourism Authority of Thailand (2023) ที่พบว่า องค์กรในธุรกิจบริการโดยเฉพาะในภาคธุรกิจนวดและสปา มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมนี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ยังเสริมสร้างมาตรฐานการบริการที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพึงพอใจของลูกค้าและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการบริการและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahidol University (2021, 2022), and Kasikorn Research Center (2019) ที่ระบุว่า การดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานและการให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงานมีผลโดยตรงในการเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เช่น การส่งเสริมความปลอดภัย สุขภาพ การมีสวัสดิการที่เหมาะสม และการสนับสนุน Work–Life Balance ล้วนมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความรู้สึกเชื่อมโยงกับองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้ลดอัตราการลาออกและเพิ่มความยั่งยืนในธุรกิจบริการ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพสูงต่อไปในอนาคต

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ทั้ง 8 ตัว สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) ได้ร้อยละ 68.1 เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจบริการ เช่น ธุรกิจนวดและสปา ซึ่งการให้บริการที่มีคุณภาพสูงต้องพึ่งพาความสามารถของบุคลากร การลงทุนในฝึกอบรมพัฒนา และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันสูง เช่น ตลาดนวดและสปาในกรุงเทพมหานคร หากใช้แนวคิดจาก Porter (1985), Porter (2011), and Ce et al. (2025) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory) อธิบายได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจนวดและสปาถือเป็นกิจกรรมสนับสนุนที่สำคัญในการส่งเสริมการทำงานในกิจกรรมหลัก (Primary Activities) เช่น การให้บริการนวด การจัดการลูกค้าการรักษามาตรฐานบริการและการพัฒนาทักษะพนักงาน การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานจะช่วยให้การบริการมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ส่งผลโดยตรงต่อความพอใจของลูกค้า และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (PLAN) มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) โดยการเลือกบุคลากรที่มีทักษะและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ทำให้การฝึกอบรมและการทำงานมีความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพสูง การฝึกอบรมที่ตรงกับงานช่วยให้บริการมีคุณภาพและรวดเร็ว

ส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นและลดข้อผิดพลาดจากการขาดทักษะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (2011), Parmenter (2015), and Sowunmi (2022) ที่เน้นการวางแผนที่ชัดเจนและการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความผูกพันและมุ่งมั่นของบุคลากร และทำให้การบริการมีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร

การฝึกอบรมและพัฒนา (TRDEV) ยังมีผลสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) โดยการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง เช่น การนวดแผนไทยและการใช้ผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ช่วยให้พนักงานสามารถให้บริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นและทำให้ลูกค้าพึงพอใจจนกลับมาใช้บริการซ้ำ การฝึกอบรมยังช่วยพัฒนาทักษะการจัดการเวลา การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันในทีม ซึ่งทำให้การทำงานมีความรวดเร็วและแม่นยำ ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Budd et al. (2004), Fossum (2014), and Salamon (2000) ที่อธิบายว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรช่วยให้พนักงานปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งสำคัญในธุรกิจนวดและสปาที่มีการแข่งขันสูง การฝึกอบรมทำให้พนักงานเข้าใจการใช้งานเครื่องมือใหม่ ๆ และการปรับบริการตามเทรนด์ใหม่

การบริหารค่าตอบแทน (CPST) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) เพราะค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนตามความสามารถและความพยายามจะมีความพึงพอใจและมุ่งมั่นในการให้บริการที่ดีขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น การบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นทำงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Gimpl (2024), Tietjen and Myers (2023), and Pantea (2019) ที่อธิบายว่า การบริหารค่าตอบแทนที่ดีสามารถสร้าง ความผูกพันและความภักดีของพนักงานต่อองค์กร การให้ค่าตอบแทนที่มีคุณค่าและเหมาะสมช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพวกเขา

การที่ปัจจัยด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (SFHEL) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) อาจเป็นเพราะบุคลากรในธุรกิจนวดและสปาต้องใช้ร่างกายในการทำงานอย่างหนัก การที่องค์กรให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพกาย รวมถึงสุขภาพจิตของพนักงาน ช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีและมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น การดูแลสุขภาพจิตช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ILO (2010), Friend and Kohn (2018), and Dessler (2020) ที่อธิบายว่าการมีมาตรการด้านความปลอดภัยในที่ทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การที่พนักงานไม่มีอาการบาดเจ็บจากการทำงานจะทำให้พวกเขาสามารถทำงานได้เต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด

สุดท้าย การที่ปัจจัยด้านการพัฒนาองค์กร (ORGDV) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PFMCE) เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน การมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอช่วยให้พนักงานได้รับทักษะใหม่ และอัปเดตเทคนิคการทำงาน ส่งผลให้คุณภาพการบริการและประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น การพัฒนาทักษะพนักงานที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและความท้าทายในตลาดจะช่วยให้การบริการมีคุณภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2017), Mondy and Martocchio (2016), and Armstrong and Taylor (2020) ที่อธิบายว่าการพัฒนาองค์กรช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว และการจัดการที่ดีให้กับบุคลากร ที่พนักงานสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ สถานการณ์จะทำให้การให้บริการมีคุณภาพสูงขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

สำหรับตัวแปรที่ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก (β = .371, p = .227) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (β = .388, p = .133) และแรงงานสัมพันธ์ (β = .324, p = .587) ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าในบริบทของธุรกิจสปาในประเทศไทย กระบวนการสรรหาและคัดเลือกอาจไม่ได้รับการเน้นย้ำเท่ากับด้านอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรมหรือการพัฒนาทักษะ เนื่องจากธุรกิจสปามักมีการใช้แรงงานที่มีทักษะพื้นฐานจากแหล่งงานที่มีอยู่และมีการฝึกอบรมภายในองค์กรมากกว่าการคัดเลือกบุคลากรจากแหล่งนอกองค์กรที่มีคุณสมบัติพิเศษ ดังนั้น ความสำคัญของการสรรหาบุคลากรในธุรกิจสปาอาจไม่เด่นชัดเท่ากับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรที่มีอยู่แล้ว ในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปได้ว่าในธุรกิจสปาในประเทศไทย การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่มีระบบและมีมาตรฐานที่ชัดเจนในการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีลักษณะเป็นการประเมินที่ไม่เป็นทางการหรือไม่มีกระบวนการที่เข้มข้นพอ ซึ่งส่งผลให้ผลกระทบของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนเท่าที่ควร (Dessler, 2020; Department of Cultural Promotion, 2020) ด้านแรงงานสัมพันธ์ธุรกิจสปาในประเทศไทย อาจมีความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่ไม่ซับซ้อนหรือมีความแตกต่างกันไปในแต่ละสถานประกอบการ การดูแลแรงงานสัมพันธ์อาจไม่ได้รับความสนใจในระดับที่สูงเท่ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรมหรือการจัดสรรผลตอบแทน ซึ่งอาจทำให้ไม่มีผลกระทบที่เด่นชัดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Cummings & Worley, 2019; Department of Health Service Support, 2024)

สรุปผล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรในธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ถึง 68.1% ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน ความปลอดภัยและสุขภาพ และการพัฒนาองค์กร ข้อค้นพบนี้ช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการ โดยเน้นการพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจนวดและสปา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก (M = 3.88) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการบริหารค่าตอบแทน (M = 3.63) ดังนั้น ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาในด้านนี้มีดังนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจนวดและสปาควรพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรมยิ่งขึ้น โดยควรเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจและส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ควรกำหนดแนวทางและมาตรฐานด้านการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจนวดและสปา เพื่อยกระดับมาตรฐานของอุตสาหกรรมและส่งเสริมให้ธุรกิจสปามีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน.

2) จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ ความปลอดภัยและสุขภาพ (β = .708) และการพัฒนาองค์กร (β = .691) ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการตามข้อเสนอแนะดังนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจควรให้ความสำคัญกับมาตรการด้านความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานเป็นลำดับแรก โดยควรจัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน การตรวจสุขภาพประจำปี และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงและส่งเสริมสุขภาพที่ดีของบุคลากร องค์กรควรมีแผนพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่ทันสมัยและเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน

3) จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) (β = .441) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (β = .484) และการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) (β = .403) ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการตามข้อเสนอแนะดังนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจนวดและสปา, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข, กระทรวงแรงงาน, กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ซึ่งสามารถใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมสปา โดยเฉพาะในการพัฒนาแผนการวางทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมพนักงาน และการปรับระบบค่าตอบแทนให้มีความโปร่งใสและเชื่อมโยงกับผลการทำงาน ซึ่งจะช่วยยกระดับมาตรฐานการบริการและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในธุรกิจนวดและสปาได้อย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ถึงร้อยละ 68.1 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ ความปลอดภัยและสุขภาพ และการพัฒนาองค์กร ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริการอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจท่องเที่ยว และธุรกิจดูแลสุขภาพ โดยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและยกระดับมาตรฐานการบริการ สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาประเด็นดังนี้

1) การศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระหว่างธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานครกับต่างจังหวัด เพื่อให้เห็นความแตกต่างในบริบทที่หลากหลาย

2) การศึกษาปัจจัยคั่นกลาง (Mediating Variables) ที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน หรือแรงจูงใจในการทำงาน

3) การศึกษาผลกระทบของการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงงานสัมพันธ์ที่ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจเชิงลึก

4) การศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในธุรกิจนวดและสปา เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและแนวโน้มการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

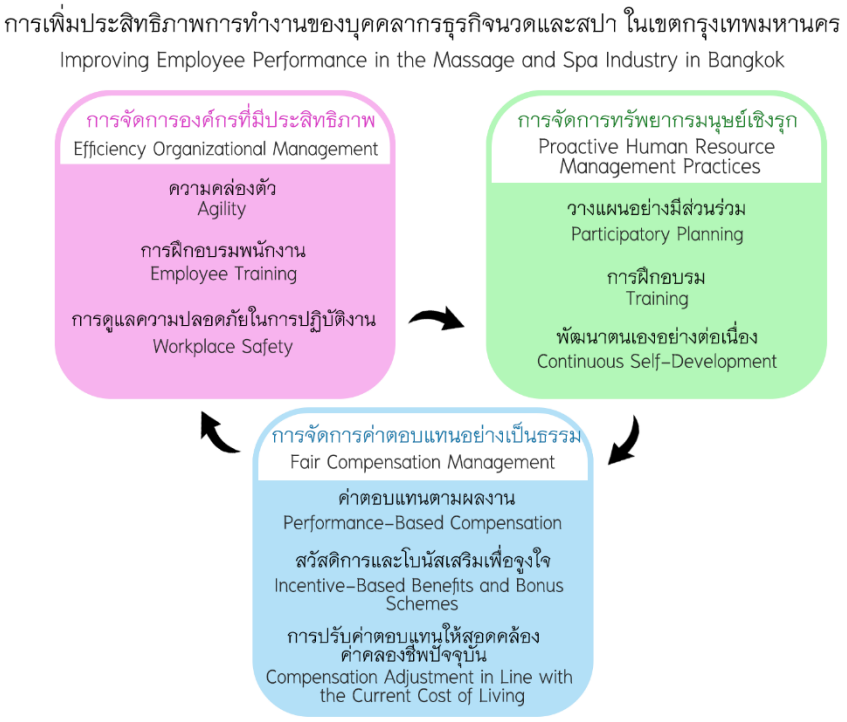
การวิจัยครั้งนี้ได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจนวดและสปาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน ความปลอดภัยและสุขภาพ และการพัฒนาองค์กร ซึ่งนำไปสู่ข้อค้นพบใหม่ที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจนวดและสปาได้ดังนี้

1) การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Effective Organizational Management) ควรพัฒนาโครงสร้างการบริหารที่มีความคล่องตัว สนับสนุนการฝึกอบรมภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และให้ความสำคัญกับการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานระหว่างการปฏิบัติงาน

2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management Practices) ควรเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างมีส่วนร่วม และส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากร

3) การจัดการค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม (Fair Compensation Management) ควรกำหนดค่าตอบแทนด้วยเป็นธรรมและโปร่งใสตามผลงาน การจัดสวัสดิการและโบนัสเสริม การสร้างแรงจูงใจและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ การปรับค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสภาวะการค่าครองชีพตลาดแรงงานในปัจจุบัน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อสังคมในหลายด้าน โดยเฉพาะในแง่ของการพัฒนาธุรกิจบริการที่เน้นการดูแลบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานและการให้บริการที่ดียิ่งขึ้นในธุรกิจนวดและสปา โดยข้อค้นพบจากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก, และ การจัดการค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และลดอัตราการลาออก ส่งผลให้ธุรกิจสามารถสร้างมาตรฐานการบริการที่ดีขึ้น การพัฒนาคุณภาพการบริการในธุรกิจสปาและนวดจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของอุตสาหกรรมนี้ในสายตาของผู้บริโภค และสามารถกระตุ้นการเติบโตของภาคธุรกิจในระยะยาว โดยเฉพาะในแง่ของการเพิ่มโอกาสในการสร้างงานและยกระดับสวัสดิการของพนักงานในธุรกิจบริการ นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและเสริมสร้างความยั่งยืนในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งมีผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว



ภาพที่ 3 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรธุรกิจนวดและสปา ในเขตกรุงเทพมหานคร

Figure 3 New Knowledge Derived from the Research on Enhancing Work Performance of Personnel in the Massage and Spa Business in the Bangkok Metropolitan Area.

References

Abu Hussein, A. M., Mohammad, A. M., Alheet, A., Abu Joma, M. H., & Abu lehyeh, S. A. (2023). Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry. *Problems and Perspectives in Management, 21*(1), 242–252. https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.21

Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management.* Kogan Page.

Barney, J. B., & Mackey, A. (2018). Strategic management research in the digital age. In *Strategic management in the digital age*. Cambridge University.

Budd, J. W., Gomez, R., & Meltz, N. M. (2004). Why a balance is best: The pluralist industrial relations paradigm of balancing competing interests. In B. E. Kaufman (Ed.), *Theoretical perspectives on work and the employment relationship* (pp. 195–227). Industrial Relations Research Association.

Ce, Z., Ab-Rahim, R., Siali, F., & Mokhtar, N. (2025). Employee motivation and job performance of non-academic staff in Chinese universities. *Societies, 15*(8), 227. https://doi.org/10.3390/soc15080227

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.

D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal, 31*(13), 1371–1385. https://doi.org/10.1002/smj.897

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 421–433. https://doi.org/10.1037/apl0000085

Department of Cultural Promotion. (2020). *Thai massage: Intangible cultural heritage*. Ministry of Culture.

Department of Health Service Support. (2023). *Thai spa standards*. Ministry of Public Health.

Department of Health Service Support. (2024). *Report on health establishments: Massage and spa sector*. Ministry of Public Health.

Department of Thai Traditional and Alternative Medicine. (2021). *Thai traditional and alternative medicine development report*. Ministry of Public Health.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Drucker, P. F. (2006). *Classic Drucker: Essential wisdom of Peter Drucker from the pages of Harvard Business Review*. Harvard Business School.

Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (5th ed.). Jossey-Bass.

Fossum, J. A. (2014). *Labor relations: Development, structure, process* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Friend, M. A., & Kohn, J. P. (2018). *Fundamentals of occupational safety and health* (7th ed.). Rowman & Littlefield.

Gimpl, N. (2024). Herzberg's motivation–hygiene theory revisited in the information age — ending a sixty–year–old odyssey about employee satisfaction. *SSRN.* https://ssrn.com/abstract=5061822 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5061822

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (7th ed.). Pearson.

Grant, R. M., & Baden–Fuller, C. (2018). How to develop strategic management competency: Reconsidering the learning goals and knowledge requirements of the core strategy course. *Academy of Management Learning & Education, 17*(3), 322–338. https://doi.org/10.5465/amle.2017.0126

Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Pearson Education.

International Labour Organization (ILO). (2010). *Ergonomic checkpoints: Practical and easy–to–implement solutions for improving safety, health and working conditions* (2nd ed.). International Labour Organization.

Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Advanced management accounting* (3rd ed.). Prentice Hall.

Kasikorn Research Center. (2019). *Thai tourism and service industry outlook*. Kasikorn Research Center.

Mahidol University. (2021). *Research report on wellness tourism in Thailand*. Mahidol University.

Mahidol University. (2022). *Health and wellness industry research report*. Mahidol University.

McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review.

Ministry of Commerce. (2021). *Trade and service sector statistics*. Ministry of Commerce.

Ministry of Labour. (2022). *Labour market situation in Thailand*. Ministry of Labour.

Ministry of Tourism and Sports. (2023). *Tourism statistics and policy report*. Ministry of Tourism and Sports.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw–Hill Education.

Pantea, L. (2019). Aspects regarding human capital and its influence on the competitiveness of firms in the European Union. In *CES Working Papers,* 11(3), 198–210. https://hdl.handle.net/10419/286610

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.

Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review, 93*(6), 44–54. https://site.unifesp.br/agits//images/assets/educa_ebooks/Innovation_Strategy_HarvardBusinessReview.pdf

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Rothaermel, F. T. (2023). *Strategic management* (6th ed.). McGraw–Hill Education.

Rothwell, W. J., Sullivan, R., & McLean, G. N. (2005). *Practicing organization development: A guide for consultants* (2nd ed.). Pfeiffer.

Salamon, M. (2000). *Industrial relations: Theory and practice* (4th ed.). Prentice Hall.

Shiferaw, R. M., & Amentie Kero, C. (2024). Dynamic capabilities view practices of business firms: a systematic literature review. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2336309. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336309

Sowunmi, O. A. (2022). Job satisfaction, personality traits, and its impact on motivation among mental health workers. *South African Journal of Psychiatry, 28,* a1801. https://doi.org/10.4102/sajpsychiatry.v28i0.1801

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (22nd ed.). McGraw–Hill Education.

Thailand Development Research Institute. (2023). *Economic and social development analysis*. Thailand Development Research Institute.

Thai Spa Association. (2023). *Thai spa industry report*. Thai Spa Association.

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (2023). Motivation and job satisfaction. *Management Decision, 36*(4), 226–231. https://doi.org/10.1108/00251749810211027

Tourism Authority of Thailand. (2023). *Tourism situation and marketing report*. Tourism Authority of Thailand.

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review, 94*(4), 54–62. https://www.marshalgao.com /articles/Pipelines_Platforms.pdf

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C.E. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson. https://studentebookhub.com/wp-content/uploads/2024/preview/9781292215488.pdf

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning, 49*(1), 36–54. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001

Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper and Row.