

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

อรัชมน รัตนวราหะ¹ พิชญ์สินี ตัณฑเสน²

บุรพร กำบุญ³ ศิริชญาณัน การะเวก⁴

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย รูปแบบการวิจัยนี้เป็นเชิงผสมผสานระหว่างเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ คือ ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาประกอบด้วยมาตรวัดของตัวแปรที่อยู่ในกรอบแนวคิด ตัวอย่างเป็นพนักงานในโรงแรมขนาดเล็ก (ขนาดห้องพักไม่เกิน 60 ห้อง) จำแนกตามขนาดของกิจการและภูมิภาค พ.ศ. 2557 จำนวน 400 ราย ใช้วิธีวิเคราะห์ทางสถิติได้แก่ Structural Equation Modeling (SEM)

ผลการวิจัย พบว่า (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดสำนักมิชชัน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย (2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย และ (3) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย ดังนั้น ผู้ประกอบการสามารถนำโมเดลดังกล่าวต่อยอดธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

อรัชมน รัตนวราหะ, พิชญ์สินี ตัณฑเสน, บุรพร กำบุญ และศิริชญาณัน การะเวก. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย. *วารสารดุซงกีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(2), 406-415.

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุซงกีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

16/10 ถนนเลียบคลองทวีวัฒนา แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170, ประเทศไทย

อีเมล: chalotpudding@gmail.com

^{2,3,4} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Strategic Human Resource Management and Advantage the Competition of Small Hotel Business in Thailand

Aratchamon Ratanawaraha¹ Pitsinee Tantasean²
Buraporn Kumboon³ Sirichaya Karawek⁴

Abstract

This research article are objectives aim of this report is to study the model of the strategic human resource management and strategic management influences the competitive advantage of small hotel operators in Thailand. The integrative method of qualitative and quantitative were used. The questionnaire and interview were used to collect data. 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 (2014) region and 169 The Southern region using Structural Equation Modeling (SEM).

The results were summarized as follows: (1) Human resource management in pattern of the Michigan Department had a positive influence on the competitive advantage of small hotels. (2) Human resource management in pattern of the Harvard University model had a positive influence on the competitive advantage of small hotels. And (3) The strategic management processes had a positive influence on the competitive advantage of small hotels. All factors could increase business profits of small hotels and guest houses business in Thailand therefore entrepreneur could use this model for further development.

Keywords: Strategic Management; Human Resource Management; Competitive Advantage

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Ratanawaraha, A., Tantasean, P., Kumboon, B., & Karawek, S. (2020). Strategic human resource management and advantage the competition of small hotel business in Thailand. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 10(2), 406-415.

¹ Doctor of Business Administration Program, Bangkok Thonburi University
16/10 Khlong Thawi Watthana Road, Thawi Watthana, Bangkok 10170, Thailand
Email: chalotpudding@gmail.com

^{2,3,4} Faculty of Business Administration, Bangkok Thonburi University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในการประกอบธุรกิจก็คือการแข่งขัน เมื่อมีการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนาองค์กรต้องควบคู่กับการพัฒนาคน เนื่องจากหาทดแทนได้ยาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจ (Wongtarawat, 2011)

ผู้วิจัยจึงสนใจการทำวิจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มแข่งขันเพิ่มขึ้นชัดเจน จากการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามทิศทางของการท่องเที่ยว ตามที่องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) พยากรณ์ว่าเมื่อถึงปี ค.ศ. 2020 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1,600 ล้านคน สอดคล้องกับข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในปี พ.ศ. 2559 พบว่า จำนวนนิติบุคคล ประเภทนิติ: บริษัทจำกัด, ห้างหุ้นส่วนจำกัด, ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล และบริษัทมหาชนจำกัด หมวด 55101 ประเภทโรงแรม รีสอร์ท และห้องชุด มีการจัดตั้งใหม่ 842 แห่ง และเป็นกิจการประเภทคงอยู่ถึง 7,476 ราย แสดงให้เห็นถึงการแข่งขันของตลาดธุรกิจโรงแรมที่จะเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งยังได้มีกฎหมายบังคับใช้เรื่อง กฎกระทรวง กำหนดลักษณะอาคารประเภทอื่นที่ใช้ประกอบธุรกิจโรงแรม พ.ศ. 2559 ซึ่งกฎหมายดังกล่าว คาดว่าจะช่วยผลักดันให้มีผู้ประกอบการรายใหม่สนใจเข้ามาทำธุรกิจนี้มากขึ้น หรือเพิ่มขึ้นกว่า 30% จากปกติที่มีโรงแรมขนาดเล็กเปิดใหม่ราว 1,000 แห่งต่อปี รูปแบบโรงแรมมีแนวโน้มจะมีการย่อส่วนขนาดลงมาเป็นโรงแรมขนาด

กลางและเล็กเกิดขึ้นจำนวนมาก กลุ่มโรงแรมจะหันมาให้ความสนใจในการลงทุนกับโรงแรมขนาดเล็กมากขึ้น จะมีผลทำให้ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเกิดการแข่งขันเพิ่มขึ้นเป็นอย่างสูง (National Statistical Office, 2017)

จากสถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็กที่ได้มีการกล่าวมาเบื้องต้น ยังพบปัญหาขาดแคลนแรงงานด้านบริการจากข้อมูลสถิติการสำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พ.ศ. 2556 พบว่าจำนวนแรงงานที่ต้องการทั้งสิ้นของพนักงานบริการอยู่ที่ 56,874 คน คิดเป็นประมาณร้อยละ 19 และในจำนวนนี้เป็นแรงงานที่ขาดแคลนทั้งสิ้น 32,824 คิดเป็นประมาณร้อยละ 18 ของทั้งหมด นับเป็นแรงงานกลุ่มขาดแคลนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 3 และพบว่า ภาคกลางและกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นภาคที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุด กลับเป็นภาคที่มีปัญหาการขาดแคลนแรงงานภาคบริการสูงที่สุด 2 อันดับแรก (National Statistical Office, 2017)

ดังนั้น เนื่องจากแนวโน้มภาวะการแข่งขันรุนแรงของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่มากขึ้นจากการขยายตัวของการท่องเที่ยวและกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังมีปัญหาแรงงานของภาคบริการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการขาดแคลนแรงงานหรือปัญหาการขาดศักยภาพของแรงงานภาคบริการ และตามที่มีงานวิจัยและทฤษฎีต่างๆ สนับสนุนว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการศึกษาของผู้วิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการแสวงหาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการนำมาพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก และสามารถนำรูปแบบที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็กให้สามารถแข่งขันได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำนักมิชชัน ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ด้านเนื้อหา

มุ่งศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กตามที่ผู้วิจัยศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ด้านประชากร

ประกอบด้วย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ จำนวนคนทำงานในโรงแรมขนาดเล็ก (ขนาดห้องพักไม่เกิน 60 ห้อง) จำแนกตามขนาดของกิจการ และภูมิภาค พ.ศ. 2557, จำนวน 70,174 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557) ขนาดตัวอย่าง ใช้สูตรหาขนาดตัวอย่างของ Yamane (1973) และตามกฎแห่งความชัดเจน (rule of thumb) ตามข้อเสนอของ Schumacker and Lomax (2010) โดยได้ขนาดตัวอย่างที่ต้องเก็บ 398 ตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกแบบหลายขั้นตอน(multi-stage random sampling)

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. ใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ
3. สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันกับผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเริ่มจากแนวคิดการบริหารบุคคล (Personnel Administration--PA) ต่อมาถูกแทนที่ด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management--HRM) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 โดยในอดีตมุมมองของการบริหารบุคคล (PA) มองว่า “คน” ในองค์การเป็นเพียงปัจจัยการผลิตเท่านั้น เน้นการเจรจาต่อรอง และข้อตกลงในการจ้างงาน ต่อมาเปลี่ยนเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) “คน” ถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าไม่ใช่ปัจจัยการผลิตที่จะลดต้นทุนได้ การบริหารจัดการคนมุ่งเน้นระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management--TQM) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน มุ่งเน้นบูรณาการนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระดับองค์การอย่างชัดเจน สร้างศรัทธาให้พนักงานเชื่อมั่นในบทบาทและหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบด้วยความเต็มใจมากกว่าทำงานตามข้อบังคับที่กำหนดโดยผู้บริหารสายงานหลักหรือหัวหน้างานต้องรับผิดชอบการจัดการคนภายใต้การบริหารงานของตน โดยมีนักวิชาการหลายท่าน ได้นิยามความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกันว่า การจัดการพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานที่จะ

ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ และเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การเหนือกว่าคู่แข่ง ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ที่จะดึงดูด (attract) พัฒนา (develop) และธำรงรักษา (maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานเพื่อผลงานในระดับสูง (high performing workforce) รวมถึงการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ (corporate excellence) ผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่เชื่อมโยงคนกับองค์การในมิติของกลยุทธ์ (Allen & Wright, 2006)

Armstrong and Kotler (2006) ได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมว่า แนวคิดหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการนำเสนอมีความหลากหลายมิติ แต่แนวคิดหลักส่วนใหญ่มีรากฐานมาจากตัวแบบของ 2 สำนัก คือ สำนักมิชิแกน (The Michigan group) และมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard school) ดังนี้

ตัวแบบสำนักมิชิแกน (Michigan model) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นที่ Michigan School เสนอว่าระบบทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้างองค์การควรถูกจัดการในแนวทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ จึงเป็นที่มาของ Matching Model โดยวงจรทรัพยากรมนุษย์ (human resource cycle) ประกอบด้วย 4 กระบวนการในการปฏิบัติงานของทุกๆ องค์การ ดังต่อไปนี้ (Fombrun, Tichy, & Devanna, as cited in Armstrong & Kotler, 2006)

1. กระบวนการคัดเลือก (selection) คือการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าทำงาน
2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal) คือการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ
3. กระบวนการให้รางวัล (rewards) ระบบการให้รางวัลคือเครื่องมือในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การ
4. กระบวนการพัฒนา (development) คือการพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้สูงขึ้น

ตัวแบบมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard school) เป็นกรอบแนวคิดที่ Beer, Spector, Lawrence, Mills, and Walton (as cited in Armstrong & Kotler (2006) ได้พัฒนาขึ้น โดยเสนอว่า การจัดการคนต้องเป็นระบบและให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ (1) อิทธิพลของพนักงาน (2) กระบวนการปฏิบัติงาน (3) รางวัลและค่าตอบแทนและ (4) ระบบงาน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้าย คือ คนที่มีคุณภาพทำงานเพื่อประสิทธิผลขององค์การ

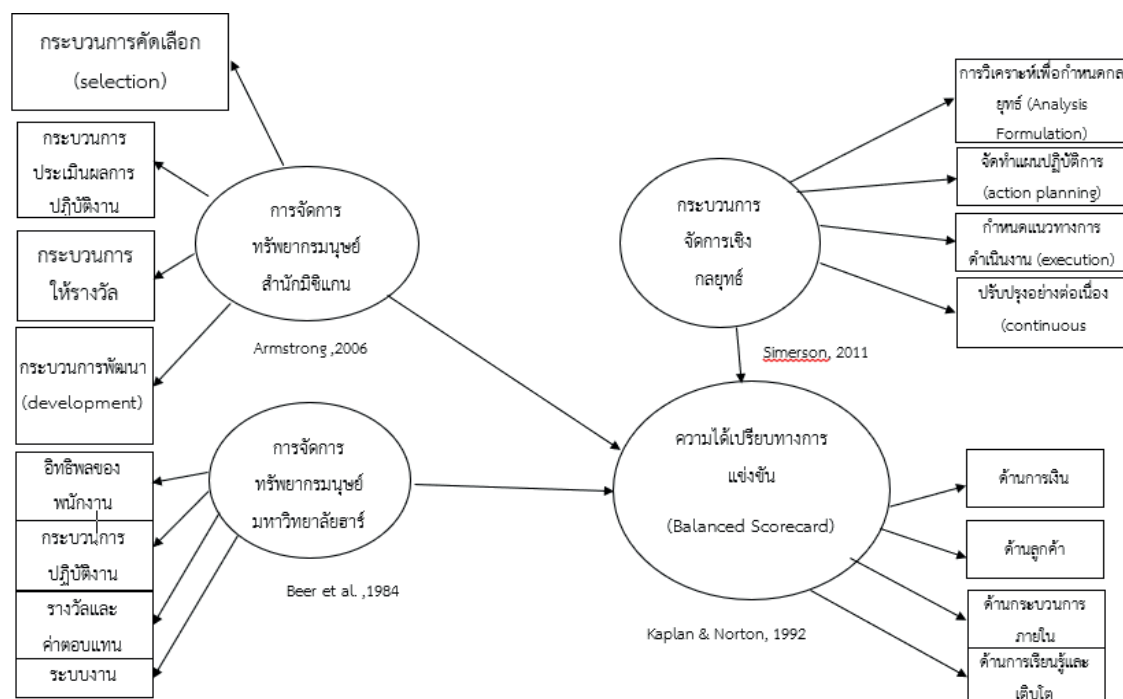
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้วิจัยใช้การวัดผลการดำเนินงานเป็นตัววัดความได้เปรียบทางการแข่งขันว่าเป็นอย่างไร ในยุคปัจจุบันเน้นความสมดุลหรือ Balance ระหว่างระยะสั้นกับระยะยาว ปัจจัยภายในองค์การและภายนอกองค์การและความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ด้านการเงิน และตัวบ่งชี้ปัจจัยที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งโมเดลที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากนักวิชาการโดยทั่วไปคือ โมเดลการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard–BSC) (Kaplan and Norton, 1996) อธิบายได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard–BSC) จะประกอบไปด้วย 4 มุมมองดังนี้ (1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) (2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal business process) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard–BSC) หมายถึง แนวคิดที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยอาศัยการผสมผสานระหว่างการพัฒนาข้อมูลภายนอกองค์การ ซึ่งได้มาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้นกับข้อมูลภายในองค์การ

นอกจากนั้น ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผล
ความสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตกับปัจจัยที่ส่ง

ผลกระทบต่อความสำเร็จในอนาคต (Porter, Schwab,
Sala-i-Martin, & López-Claros, 2004)

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดสำนักมิชชีแกน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย
3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods) โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามตามจำนวนตัวอย่างและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นจึงนำผลสรุปที่ได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและมีความน่าเชื่อถือ หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้ว จึงนำข้อมูลจัดหมวดหมู่เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย และทำการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอข้อมูลเป็นการบรรยายเชิงพรรณนา (descriptive analysis) ผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

การคำนวณขนาดตัวอย่าง ประชากร (population) ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ จำนวนคนทำงานในโรงแรมขนาดเล็ก (ขนาดห้องพักไม่เกิน 60 ห้อง) จำแนกตามขนาดของกิจการ และภูมิภาค พ.ศ. 2557 ตัวอย่าง (sample sSize) ที่เหมาะสมจะเป็นตัวแทนของจำนวนคนทำงานธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย ผู้วิจัยหาขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรหาขนาดตัวอย่างของ Yamane (1973) ใช้สัดส่วนตามสูตร Determination a Sample Size โดยคิดที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 ได้คำตอบที่ 398 คน ผู้วิจัยเพิ่มจำนวนของตัวอย่างเพื่อป้องกันการตอบแบบสอบถามไม่ครบตามจำนวนได้ขนาดตัวอย่างที่ต้องเก็บทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling)

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) โดยอาศัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model--LISREL Model) โดยใช้หลักการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม LISREL หาค่าอิทธิพลทางตรง (direct effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) และค่าอิทธิพลรวม (total effect) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การแปลความและการตีความหมายใช้ผลสรุปโดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิเคราะห์ที่ชัดเจนเพื่อให้เข้าใจถึงเหตุผลในความเชื่อมโยงของโครงสร้างที่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ผลการวิจัย

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

ผลการทดสอบสมมติฐาน

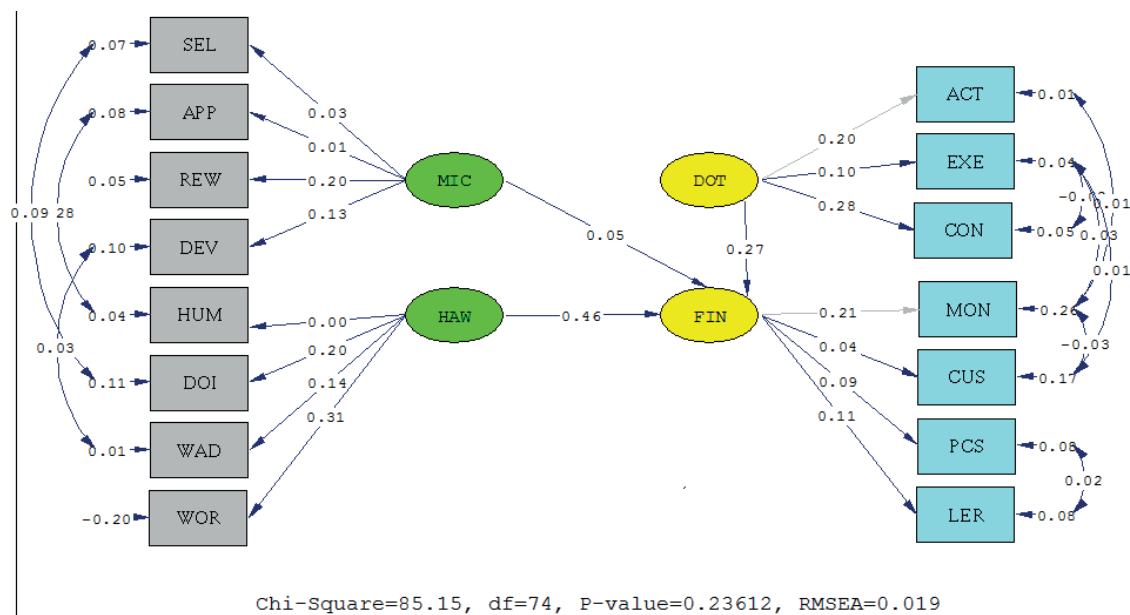
สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 (H1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำนักมิชิแกน มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2 (H2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3 (H3) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ยอมรับ

จากตาราง 1 สรุปได้ว่า ทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำนักมิชิแกน, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย กล่าวคือ ทั้งปัจจัย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม

ต่อการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ตัวสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้ประกอบการสามารถนำโมเดลดังกล่าวต่อยอดธุรกิจให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันได้



ภาพ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับโมเดลดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่ จึงสรุปได้ว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณและเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. สมมติฐานที่ 1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดสำนักมิชชัน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน กล่าวคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดสำนักมิชชัน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย พร้อมกันนี้ยังตรงกับข้อมูลสนับสนุนจากบทสัมภาษณ์ในงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วย กล่าวคือ กระบวนการคัดเลือก (selection) เช่น การได้ทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถที่มี ถูกคัดเลือกงานที่เหมาะสมกับความสามารถ หรือต้องทำแบบประเมินความถนัดหรือถูกสัมภาษณ์ถึงความถนัดก่อนเข้าทำงานจริง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal) เช่น มีการติดตามดูผลการทำงานของท่านจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าท่านถูกประเมินการทำงาน/ตัดเกรด เป็นประจำทุกปีทราบผล/เกรด การทำงานของตนเองว่าอยู่ระดับใด มีเกณฑ์การประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน กระบวนการให้รางวัล (rewards) เช่น บริษัทมีสวัสดิการที่ดีเพียงพอบริษัทมีการให้โบนัสหรือ

รางวัลพิเศษ บริษัทมีการปรับขึ้นตำแหน่งอย่างเหมาะสมกระบวนการพัฒนา (development) เช่น บริษัทมีนโยบายส่งฝึกอบรมนอกสถานที่ บริษัทมีนโยบายจัดฝึกอบรมแก่พนักงานเป็นประจำบริษัทสนับสนุนหรือเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะไม่ใช่งานในตำแหน่ง ปัจจุบันเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

2. สมมุติฐานที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า ยอมรับสมมุติฐาน กล่าวคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย พร้อมกันนี้ยังตรงกับข้อมูลสนับสนุนจากบทสัมภาษณ์ในงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วย กล่าวคือ อิทธิพลของพนักงาน เช่น การมีสิทธิ์ตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง การได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ได้รับอำนาจในการตัดสินใจ กระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานได้ง่ายขึ้น เนื่องจากบริษัทมีการประสานงานที่ดี มีความคล่องตัวในการทำงาน รางวัลและค่าตอบแทน เช่น ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมพอใจกับเงินเดือน พอใจกับโบนัส หรือรางวัลต่างๆ ที่นอกจากเงินเดือนระบบงาน มีการกระจายงานที่ดีในหน่วยงานมีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน ปัจจุบันเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

3. สมมุติฐานที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า ยอมรับสมมุติฐาน กล่าวคือ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย พร้อมกันนี้ยังตรงกับข้อมูลสนับสนุนจากบทสัมภาษณ์ในงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วย กล่าวคือ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (analysis formulation) เช่น บริษัทมีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ บริษัทมีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของกิจการตนเอง บริษัทมีการวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาสในการดำเนินกิจการ จัดทำแผนปฏิบัติการ (action planning) เช่น บริษัทมีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน บริษัทมีการกำหนดแผนการทำงานที่ชัดเจน บริษัทมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า กำหนดแนวทางการดำเนินงาน (execution) เช่น บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน บริษัทมีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) เช่น มีการเฝ้าติดตามการดำเนินงานให้ตรงตามแผนที่วางไว้ มีการปรับปรุงแผนทุกครั้งที่พบปัญหา มีการประชุมเพื่อรายงานความคืบหน้าของงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ปัจจุบันเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ให้บริการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย ดังนั้น ผู้วิจัย สรุปได้ว่า

สมมุติฐานที่ 1 (H1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชแกน มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำนักมิชแกน มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมุติฐานที่ 2 (H2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มี

อิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.46 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมุติฐานที่ 3 (H3) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันจากผลการวิเคราะห์ พบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทรัพยากร

มนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ หรือรูปแบบโรงแรมใหม่ๆ ได้มากขึ้น

2. แนวทางการปรับใช้ทฤษฎีการจัดการต่างๆ ขึ้นอยู่กับประเภทกิจการ ไม่มีการระบุที่แน่ชัดว่าควรใช้ทฤษฎีใด ดังนั้น ท่านจำเป็นต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าโรงแรมของท่าน มีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร ก่อนนำผลวิจัยในครั้งนี้หรืองานวิจัยอื่นๆ ไปปรับใช้

3. สิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการ คือ มนุษย์ เพราะไม่มีรูปแบบที่ตายตัวไม่เป็นรูปธรรม เป็นเรื่องของจิตใจที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจด้วยตนเอง ดังนั้นข้อดีของโรงแรมขนาดเล็กคือการมีขนาดเล็ก ทำให้การจัดการหรือความผูกพันกับพนักงาน ทำได้ง่ายกว่า

References

- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). *Strategic management and HRM*. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2006). *Marketing: An introduction* (2nd ed.). Pearson Education.
- Porter, M., Schwab, K., Sala-i-Martin, X., & López-Claros, A. (2004). *The global competitiveness report 2004-2005*. Palgrave Macmillan.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- National Statistical Office. (2017). *Social and labor field survey*. Retrieved from <http://www.nso.go.th/sites/2014/Pages/สำรวจด้านสังคม/สาขาแรงงาน.aspx> [In Thai]
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginners guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge.
- Wongtarawat, M. (2011). *Guidelines for enhancing service quality of service personnel of the front line in 5-star hotel in Bangkok*. Master' Thesis of Business Administration, Suan Dusit Rajabhat University. [In Thai]
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper and Row.