

ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

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

ภัทราวดี ปรีจำรัส* การุณย์ ประทุม² และสุมิตรา จิระวุฒินันท์³

Pattaravadee Peejumrus* Karun Pratoon² and Sumitra Jirawuttinunt³

Received : February 23 ,2021 Revised : July 12, 2021 Accepted : July 16, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 103 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษานักวิชาการ และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจึงควรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่และการคำนึงถึงการรักษานักวิชาการไว้กับองค์กร ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ สังคม และภัยพิบัติในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสององค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ผลการศึกษานี้ค้นพบ อันจะนำพาธุรกิจโรงแรมไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นต่อไป

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ผลการดำเนินงาน ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

* นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

* Master Student, Master of Business Administration, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

² รองศาสตราจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

² Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

³ Assistant Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

Abstract

The purpose of this study was to investigate the impact of proactive human resources management on the hotel business performance. The instrument used was questionnaire. The sample was 103 of hotel executives of hotel businesses in Thailand. The data was analyzed using percentage, mean, standard deviation, multiple correlation analysis, and multiple regression analysis. The findings indicated that the proactive human resources management in aspect of employees' retention and change management had a positive relationship and impact on the overall performance. The results suggested that the hotel executives in Thailand should focus on various compensation and benefits action plans to retain of employees in the organization together with the planning of the change management. In addition, the hotel executives should focus on preparing employees having the knowledge, ability, and way of thinking in adapting to changes in information technology, economy, society and various forms of disasters that may occur. Based on the majoring findings, these were two components of proactive human resource management were investigated in this study. In addition, these will lead the hotel business toward better performance.

Keywords : Proactive Human Resources Management, Performance, Hotel Businesses

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจจากสงครามการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจ การเกิดสังคมออนไลน์ ความไม่แน่นอนทางการเมืองทั้งในต่างประเทศและภายในประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ รวมถึงการปรับกลยุทธ์และวิธีการบริหารใหม่ ๆ ของคู่แข่ง ส่งผลให้องค์กรทุกภาคส่วนต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน การนำระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยมาผนวกเข้ากับวิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารและการดำเนินงาน พร้อม ๆ กับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถโดยรวมขององค์กรเพื่อสร้างและรักษาศักยภาพการแข่งขันของตน ด้วยเหตุนี้ในปัจจุบันทำให้ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรเพียงหนึ่งเดียวที่มีความเป็นพลวัต สามารถใช้ความคิดรับรู้ ตอบสนองและกระทำการในสิ่งต่าง ๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ฝ่ายบุคคลขององค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการที่เป็นฝ่ายสรรหา คัดเลือก จัดฝึกอบรม และบริหารค่าตอบแทนบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์ของผู้บริหาร มาเป็นหุ้นส่วนความคิดเชิงนโยบายและการบริหารอย่างบูรณาการกับการบริหารระดับองค์กรและระดับธุรกิจ มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น

ในอดีตการบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นการปฏิบัติบทบาทเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน โดยทำหน้าที่แบบแยกส่วนจากกลยุทธ์การแข่งขันและการบริหารการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารระดับสูง จากการที่ฝ่ายบุคคลขององค์กรมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรจึงเน้นแผนการปฏิบัติและผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรมเฉพาะด้านบุคลากรเป็นหลัก มักไม่ได้เชื่อมโยงผลการปฏิบัติกิจกรรมของฝ่ายไปยังผลลัพธ์โดยรวมในเชิงกลยุทธ์การแข่งขัน

ขององค์กรมากเท่าที่ควร ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งระหว่างบทบาทหน้าที่เฉพาะด้านกับนโยบายและแนวปฏิบัติเชิงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา สถานะของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีการปรับเปลี่ยนไปสู่การมีบทบาทในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ การดำเนินงาน และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น มีแนวคิดและการปฏิบัติที่เปลี่ยนจากการตั้งรับไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management) มากขึ้น กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนหรือผู้มีส่วนร่วมร่วมกับฝ่ายบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น ในการเสริมสร้างพลังขับเคลื่อนและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต มุ่งเน้นการวางแผนและดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น และการพัฒนาความเชี่ยวชาญบุคลากรโดยมีเป้าหมายที่เชื่อมโยงไปยังผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมากขึ้น รวมถึงมีส่วนร่วมในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคตผ่านการพัฒนาศักยภาพและการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์กร (สมพิศ ทองปาน, 2559)

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Businesses) เป็นการประกอบการค้าด้านการให้บริการที่พักห้องประชุม อาหาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่บุคคลทั่วไป สืบเนื่องจากประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นอย่างมาก ทำให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยในแต่ละปีเป็นจำนวนมากและมีมูลค่าในการใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยวถึง 2 ล้านล้านบาท ในปี พ.ศ.2561 และในปี พ.ศ. 2562 ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติสามารถขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวประมาณ 39 ล้านคน เติบโตร้อยละ 2.1-4.1 จาก ปี พ.ศ. 2561 สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นมูลค่าประมาณ 2.16-2.20 ล้านล้านบาทเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.9-8.9 จาก ปี พ.ศ. 2561 ส่งผลทำให้การจัดตั้งและเพิ่มทุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมตลอดปี พ.ศ.2561 ถึง 2562 ในภาพรวมเพิ่มสูงขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมมักต้องเผชิญกับปัญหาความผันผวนของปริมาณนักท่องเที่ยวอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการคมนาคม คู่แข่งขัน เสถียรภาพทางการเมืองภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ รวมถึงปัญหาการขาดแรงงานคุณภาพในเชิงการให้บริการ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจโรงแรมมีบทบาทในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก แต่จากการแข่งขันที่มีเพิ่มมากขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ในการขับเคลื่อนธุรกิจนี้สู่เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2561 : เว็บไซต์)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย หรือไม่ อย่างไร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก สามารถนำไปใช้ในการบริหารบุคลากรเพื่อช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดของธุรกิจ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่า ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวแปรอิสระ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งประกอบด้วย ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษานักบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resources Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นกระบวนการบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กรที่มุ่งเน้นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะเกิดขึ้นและการวางแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันและความสามารถหลัก ขององค์กรเพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงานให้เกิดการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สมพิศ ทองปาน, 2559 : 252 – 257) ประกอบด้วย

2.1.1 ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (Talent Attraction) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์นายจ้างและการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรมนุษย์ ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถโดดเด่นมาร่วมงาน ทั้งนี้องค์กรอาจใช้ช่องทางที่มีความหลากหลาย ในการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน

2.1.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงาน และความสามารถบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องให้เท่าทันโลกเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้รูปแบบของการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกผสมผสาน ทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียนและการเรียนรู้จากประสบการณ์ในสัดส่วน 70:20:10 ซึ่งเป็นสัดส่วนของเวลาทรัพยากรและงบประมาณที่ถูกใช้ไปในกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานกันนั้นคือการเรียนรู้ 70% จะเป็นการเรียนรู้ ด้วยตนเองจากการทำงาน (On-the-job Training) 20% ถัดมา เป็นการเรียนรู้ จากการเรียนรู้ จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) การให้คำแนะนำ(Coaching) และ 10% สุดท้ายเป็นการเรียนรู้ ด้วยการเข้าฝึกอบรม การฟังอภิปรายหรือการบรรยายการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ (Association of Talent Development, 2014) ในส่วนของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก นั้น ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การเรียนรู้ของบุคลากร ในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม วิธีการเรียนรู้เป็นแบบ e-learning หรือ On-line Training ผ่านเครื่องมือสื่อสาร เคลื่อนที่ (Mobile Learning) เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมที่สนับสนุนให้เกิด การเรียนรู้ เช่น ใช้วิธีการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

2.1.3 ด้านการดูแลใส่ใจและรักษานักบุคลากร (Employee Retention) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการรักษารักษานักบุคลากร ขององค์กรบนพื้นฐานทางเลือกอื่น นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีบทบาทในการส่งเสริม การสร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่ดีและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผล ต่อการรักษานักบุคลากรและกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการรักษานักบุคลากร เพื่อจะเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการดึงดูดศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (Utilization of Human Resource)

ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ที่พร้อมทุ่มเทและเสียสละ เพื่อความสำเร็จขององค์กรนาน ๆ และผลักดันองค์กร ให้มีความสามารถ ในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง

2.1.4 ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้น การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรและความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้กับบุคลากร ทั้งนี้ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้เวลา และความต่อเนื่องตั้งแต่การสร้าง ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรให้กับบุคลากรว่าองค์กร มีพันธสัญญาที่จริงใจ ในการสร้างระบบการงานที่ดีให้กับบุคลากร บุคลากรต้องได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากองค์กร จนส่งเสริมให้ มีความรู้สึกภาคภูมิใจ ในการที่เป็นสมาชิก และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ดี การสร้างความผูกพันของ บุคลากรต่อองค์กร จะช่วยให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ และร่วมมือร่วมใจกันทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็ม กำลัง ในการทำงานให้องค์กร ฝ่าฟันภาวะเศรษฐกิจ และสถานการณ์ต่าง ๆ อันเนื่องจากว่า หากบุคลากร มีความผูกพันกับองค์กรสูง ก็ยิ่งทำให้ช่วยผลักดันองค์กร ให้บรรลุผลทางด้านธุรกิจสูงไปด้วยเช่นกัน

2.1.5 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการใช้กิจกรรมการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร และมีการบริหารเชิงรุกด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีส่วนทำให้ทิศทางการทำงาน ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วยการ พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือก ที่ทันสมัย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง ตลอดจนบำรุงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้สึก ผูกพันกับองค์กรรวมทั้งใช้กิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในการ บริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยสนับสนุนให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรสามารถปรับตัวเข้าสู่การ เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง นโยบายและการดำเนินกิจกรรมการบริหารงาน บุคลากรภายในองค์กรบนพื้นฐานการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตและการวางแผนงานด้านกำลังคน เพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ได้อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันและความสามารถหลักของ องค์กรประกอบด้วย ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแล ใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้าง ความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.2 ผลการดำเนินงาน (Performance)

ผลการดำเนินงาน ถือเป็นข้อสนเทศ (Information) ที่จะทำให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ ระหว่างผลงานที่เกิดขึ้น และแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะทำให้ผู้บริหารทราบว่า แผนกลยุทธ์ และการดำเนินงานตามแผนมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร มีประเด็นใดในแผน และกิจกรรมใดที่จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง หรือคิดวางแผนเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ครอบคลุม และรัดกุมในด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ยังช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ของผู้บริหารได้ด้วย (Atkinson et al., 1997) ซึ่งผลการดำเนินงานเป็นผลลัพธ์อันเกิดจากการดำเนินงานเชิงกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายด้านต่าง ๆ ขององค์กร (วรชาติ ดุลยเสถียร, 2558) ประกอบด้วย

2.2.1 ด้านความพึงพอใจลูกค้า (Consumer Satisfaction) เป็นการวัดความรู้สึกของลูกค้าในปัจจุบัน ต่าง ๆ เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันของธุรกิจทั้งสินค้าและบริการมีความรุนแรงมากขึ้น การตอบสนองลูกค้าได้ถูกต้อง และทันเวลาต้องอาศัยความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้าของเราอย่างไร

จะมีการพิจารณาตัวชี้วัดในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าฐานลูกค้าเดิม การเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นต้น นอกจากการวัดผล ความพึงพอใจของลูกค้า ภายนอกองค์กรแล้ว องค์กรไม่ควรละเลย การวัดความพึงพอใจ ของลูกค้าภายในด้วย

2.2.2 ด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม (Employee Satisfaction) ซึ่งเป็นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพราะความพึงพอใจ ของพนักงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของพนักงาน ในองค์กร และมีผลกระทบ โดยตรงต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน การวัดความพึงพอใจของพนักงาน จึงทำให้ผู้บริหารทราบปัญหาต่าง ๆ ล่วงหน้าจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จากความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพนักงาน รวมทั้งยังได้ประโยชน์ จากความคิดอันหลากหลายของพนักงาน เกิดเป็นมุมมองใหม่ในการบริหารจัดการ สามารถนำมาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมขึ้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

2.2.3 ด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (Income) ซึ่งเป็นรายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการเติบโตของรายได้และผลกำไรอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นคงทางการเงิน ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น สามารถรักษาลูกค้าเก่า เพิ่มลูกค้าใหม่ และสามารถทำให้ผลประกอบการออกมาในรูปตัวเงินและส่วนแบ่งทางการเพิ่มอย่างต่อเนื่องตลอดไป

สรุปได้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์อันเกิดจากการดำเนินงานเชิงกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายด้านต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม และด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็น การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้สูงอายุทั่วโลก การลดลงของประชากรวัยแรงงาน ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการขนส่งคมนาคม การแข่งขันของธุรกิจอย่างไร้พรมแดน รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เป็นต้น ส่งผลทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นการบริหารเชิงรุกมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อความพร้อมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ดังที่ วันชัย สุขตาม (2560) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้เกิดกระบวนการคัดเลือก พัฒนา และรักษานักวิชาการที่นำไปสู่การทำงานมุ่งผลลัพธ์ให้มากกว่าเดิม ทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพิ่มขึ้น ท้ายที่สุดส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาระดับหรือเพิ่มระดับผลการดำเนินงานที่ดีเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chunag และ Liao (2010) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เน้นดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมุ่งผลการปฏิบัติงานสูง รวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการตลาด ดังนั้นจึงตั้งเป็นสมมุติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมุติฐานในการวิจัย : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย จำนวน 1,216 แห่ง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2561) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเปิดตารางซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย ตามตาราง Krejcie และ Morgan ได้ จำนวน 320 คน

(บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 42-43) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดทางไปรษณีย์ จำนวน 320 ฉบับ 15 วันแรกได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด จำนวน 103 ฉบับ และหลังจากนั้นผู้วิจัยได้โทรศัพท์สอบถามบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างอีกครั้งถึงการจัดส่งแบบสอบถาม ซึ่งส่วนมากก็ติดในเรื่องของความสะดวกในการให้ข้อมูลจึงทำให้ไม่สามารถตอบแบบสอบถามเพิ่มเติมได้อีก ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทั้งหมดคิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 32.19 ซึ่ง Aaker, Kumar และ Day (2001) เสนอว่าอัตราการตอบกลับมากกว่าร้อยละ 20 ถือว่ายอมรับได้

3.2 การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 20 ข้อคำถาม ได้แก่ 1) ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม 3) ด้านการดูแลใส่ใจและรักษานักบุคลากร ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม 4) ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม และ 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม

ผลการดำเนินงาน เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้าน จำนวน 13 ข้อคำถาม ได้แก่ 1) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม 2) ด้านความพึงพอใจของพนักงานโรงแรม ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม 3) ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนานำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติซึ่งประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการวิจัยซึ่งได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม ดังนี้

(บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 42 – 43)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้	5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้	4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้	3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้	2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้	1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถามโดยใช้เกณฑ์ในการแปลผลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้

(บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 42 – 43)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 คุณภาพของเครื่องมือวัด

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรง โดยผ่านการพิจารณาเนื้อหาของข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.808 – 0.930 และผลการดำเนินงาน ได้ค่าอำนาจจำแนก

(r) อยู่ระหว่าง 0.892 – 0.938 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1978 : 12) ได้เสนอว่า เกณฑ์การพิจารณาค่าอำนาจจำแนกแบบทดสอบ 0.40 ถือว่ามีคุณภาพในระดับดีมาก และหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค Cronbach (1984) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.871 - 0.944 และผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.934 - 0.940 ซึ่งสอดคล้องกับ Hair et al. (2010) ที่ได้นำเสนอว่าค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือต้องมีค่า 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ายอมรับได้

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ทดสอบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเขียนสมการได้ ดังนี้

$$TTY = \beta_0 + \beta_1TAT + \beta_2HRD + \beta_3EPR + \beta_4EPE + \beta_5CMG + \epsilon$$

4. ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

ตาราง 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวมและรายด้านของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (TTX)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT)	4.24	0.66	มาก
2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	4.04	0.71	มาก
3. ด้านการดูแลใส่ใจและรักษานักบุคลากร (EPR)	4.27	0.63	มาก
4. ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE)	4.26	0.70	มาก
5. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMG)	4.22	0.66	มาก
โดยรวม	4.20	0.60	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษานักบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม นวัตกรรม แบบก้าวกระโดดองค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างคาดไม่ถึง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2559) ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรืออาจพ่ายแพ้ต่อคู่แข่งด้วยเหตุนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญาพัชญ์ นาคภิบาล (2562) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้านของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน (TTY)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (CSF)	4.30	0.63	มาก
2. ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (EPS)	4.07	0.66	มาก
3. ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (INC)	3.99	0.78	มาก
โดยรวม	4.12	0.62	มาก

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจาก การศึกษานี้ได้ใช้ผลการดำเนินงานโดยรวม จำนวน 3 ปัจจัยมาใช้ในการทดสอบ ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ซึ่งทำให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นและสามารถนำไปปรับใช้กับธุรกิจโรงแรม และผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าเพราะลูกค้าคือปัจจัยที่สำคัญในการส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ และยังต้องใส่ใจให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงานเพราะทรัพยากรมนุษย์คือตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะในด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ที่จะเป็นทุนในการดำเนินงานและพัฒนาองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อมรรรัตน์ สุขชะ และ นนทิภักดิ์ เพียรโรจน์ (2558) พบว่า ธุรกิจโรงแรม ที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งด้านการบริการและสถานที่เป็นเอกลักษณ์ของความเป็นไทยมาใช้ในการบริการ พร้อมกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการให้บริการที่ประทับใจสำหรับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้า พบว่า สถานะทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดีมากมีรายได้เพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกับด้านลูกค้ามีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นในกระบวนการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและสะดวกสบายมากที่สุด มีการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญของพนักงานเพื่อให้ได้ความรู้อย่างสม่ำเสมอทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารประสบการณ์ลูกค้าธุรกิจโรงแรมส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเป็นไปในทางที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาโรณี สถาพรมงคลเลิศ (2560) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัฒน์ภูมิ แสนศักดิ์ (2559) การเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเป็นอันดับแรก กิจกรรมมุ่งเน้นให้พนักงานบริการลูกค้าอย่างเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมพนักงานมีความกระตือรือร้น ให้มีความสามารถที่จะให้บริการตามมาตรฐานที่กำหนดส่งผ่านการแสดงความใส่ใจลูกค้าโดยพนักงาน มุ่งความทุ่มเทและใส่ใจถึงความพึงพอใจของพนักงานส่งผลประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นทั้งด้านความสำเร็จตามเป้าหมายและผลลัพธ์ทางการเงิน

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

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

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 3 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งอาจจะทำให้เกิดเป็นปัญหาความสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ ด้วยค่า VIF พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีค่าตั้งแต่ 3.403 - 3.158 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่มีผลกระทบต่อความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย Multicollinearity (Black, 2006) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.617

ตาราง 4 การทดสอบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

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

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะที่ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน (TAT) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร (EPE) ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวม การที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม เนื่องจากเหตุการณ์ในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงทั้งสภาพแวดล้อมและเศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งทางการค้า ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จึงควรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่และการคำนึงถึงการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ และวิธีคิดในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ สังคม และภัยพิบัติในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รจิต คงหาญ และคณะ (2560) พบว่า ทิศทางการบริหารบุคลากรเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มให้ความสำคัญมากขึ้นต่อการดูแลใส่ใจขวัญและกำลังใจของพนักงาน พร้อมกับการเสริมสร้างความรู้ความสามารถและการให้มีความก้าวหน้าในระดับการทำงาน รวมถึงการควบคุมต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพยายามรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร เนื่องจากพนักงานถือเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในธุรกิจโรงแรม และโกกิลาวัจน์ หันจางสิทธิ์ และ ฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุพงษ์ (2558) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจและรักษาพนักงานไว้กับองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมาตรฐาน 3-5 ดาว ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย รจิต คงหาญ และคณะ (2560) พบว่า การส่งเสริมและรักษาศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันกันสูง ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการศึกษาข้อมูลความต้องการของลูกค้าและคู่แข่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาทั้งรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มาใช้บริการที่มักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงสื่อสารไปยังพนักงานเพื่อให้เข้าใจความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ใช้บริการ และฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้มาใช้บริการ และงานวิจัยของ สุภาพร เสรีรัตน์ และคณะ (2552) พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจซึ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดอุปโภค บริโภค เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ท้องถิ่น และกฎหมาย มีความสัมพันธ์และผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์ในการวิจัย

5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.1.1 ควรศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่น ธุรกิจโลจิสติกส์ ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ โรงพยาบาลเอกชน กลุ่มธุรกิจยานยนต์ ธุรกิจด้านสุขภาพ และกลุ่มธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคม เป็นต้น และควรศึกษาองค์ประกอบปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นปัญหาและอุปสรรคของการประยุกต์ใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เช่น ต้นทุนที่มีจำกัดขององค์กร กลยุทธ์และนโยบายขององค์กร องค์ความรู้ของผู้บริหารและวิสัยทัศน์การบริหาร เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมใช้เป็นแนวทางในการป้องกันปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานที่มีต่อผลการดำเนินงานต่อไป

5.1.2 ควรศึกษากรอบแนวคิดตามทฤษฎี และตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ลักษณะของการส่งผลกระทบทางอ้อม โดยผ่านตัวแปรทักษะแรงจูงใจหรือการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงาน เช่น กิจกรรมการพัฒนาวัฒนธรรมการบริการ นวัตกรรมสิ่งอำนวยความสะดวกที่ล้ำสมัยแตกต่างจากคู่แข่งอื่น เป็นต้น

5.1.3 ควรนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้พบว่าที่ไม่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ไปทำการศึกษาในธุรกิจอื่นเพื่อจะได้นำผลการศึกษามาวิเคราะห์เปรียบเทียบทำให้ภาพรวมเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

5.1.4 ควรมีการศึกษาและทำการทดสอบตัวแปรตามทีละด้านกับตัวแปรอิสระ เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของแต่ละด้านเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือข้อค้นพบประเด็นอื่นเพิ่มเติมและสามารถนำไปปรับใช้ให้ครอบคลุมงานวิจัยในครั้งต่อไปให้มากยิ่งขึ้น

5.1.5 งานวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาวิจัย โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดที่ตรงประเด็นและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตรงตามวัตถุประสงค์สูงสุด

5.2 ประโยชน์ของการวิจัย

5.2.1 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ฝ่ายบุคคลควรให้ความสำคัญกับการวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กรทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและชื่อเสียงความไว้วางใจในการมารับบริการของลูกค้า เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ดี เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์นำไปสู่การบริหารงานที่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.2.2 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร เนื่องจากผลวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า เป็นมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ที่ส่งผลอย่างเด่นชัดต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการออกแบบแผนค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ ที่สนองตอบความต้องการของบุคลากรทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ถึงการดูแลใส่ใจจากองค์กร

5.2.3 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเน้นการวางแผนกลยุทธ์การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ ให้มากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานในอนาคต เพื่อปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นอย่างยั่งยืน

5.2.4 ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ไม่ควรมองข้ามผลการวิจัยของด้านอื่นที่ไม่พบผลกระทบเชิงบวกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในด้านเหล่านี้ ส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน แต่จากงานวิจัยในอดีตและแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่พยายามชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม และการแสดงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ยังคงต้องให้ความสำคัญ เช่นกัน

6. สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จึงควรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่และการคำนึงถึงการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ สังคมและภัยพิบัติในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสององค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ผลการศึกษานี้ค้นพบ อันจะนำพาธุรกิจโรงแรมไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2554). *ประเภทข้อมูลธุรกิจ*. ค้นเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2561, จาก http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=603&filename=Template_Design_Temp_Sub
- โกกิลาวจน์ หันจางสิทธิ์ และฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุพงษ์. (2558). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมมาตรฐาน 3-5 ดาว ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ศตวรรษที่ 21, วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 183-197.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2561). *HR Trend 2019 จัปตาศิขทางการบริหารงาน HR ในปีหน้า*. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.dharmniti.co.th>.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พัฒน์ภูมิ แสงศักดิ์. (2559). *ผลกระทบของกลยุทธ์การบริการสมัยใหม่ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประคัลภ์ ปั่นทพลังกูร. (2560). *องค์กรของท่านเป็น HR เชิงรุก หรือ เชิงรับ*. ค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2560, จาก <https://prakal.wordpress.com>.
- ปาริณี สถาพรมงคลเลิศ. (2560). *ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ; มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภิญญาพัชญ์ นาคภิบาล. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท, วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 5(1), 1-12.

- รจิต คงหาญ วิสาขา วัฒนปกรณ์ และเสาวลักษณ์ พรหมหาชัย. (2560). ทิศทางการบริหารบุคลากรในโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการรัฐวิสาหกิจ (SMEs) รุ่นใหม่ในอนาคต. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์*, 8(1), 171-187.
- วรชาติ ดุลยเสถียร. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยกรณีศึกษาเชิงประจักษ์โรงแรมในเครือเซ็นทารา. *วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันชัย สุขตาม. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 3(1), 86-104.
- สมพิศ ทองปาน. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 10(3), 245-258
- สุภาพร เสรีรัตน์. (2552). ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเชิงเหนือ. *วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2561). *สำรวจการประกอบธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮาส์*. ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก <http://www.nso.go.th/>
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2561). *แนวโน้มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยปี 2562*. ค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2562, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/Pages/index.aspx>.
- อมรรัตน์ สุขชะ และนนทิภัก เพียรโรจน์. (2558). *แนวทางการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Aaker, D. A., Kumar, V., & S. Geprge, D. (2001). *Marketing research*. New York : John Wiley & Sons.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Association for Talent Development. (2014). The ATD Competency Model. Retrieved from <http://www.astd.org/Certification/Competency-Model.aspx>
- Black, K. (2006). *Business statistics for contemporary decision making*. 4th ed. USA : John Wiley & Sons.
- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). "Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153 – 196.
- Conbach, L. J. (1984). *Essential of psychology and education*. New York : Mc-Graw Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2th ed. New York : Mc Graw Hill Inc.,
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th ed. New York : Pearson.