

# ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

## Effect of Modern Human Capital Development Strategy on Operational Efficiency of Hotel Businesses in Thailand

ศศิวิมล แสงสุวรรณ<sup>1</sup>, อนิรุทธิ์ผิงคลี<sup>2</sup>, อัจฉริยา อิศสระไพบูลย์<sup>3</sup>

Sasiwimon Saengsuwan<sup>1</sup>, Anirut Pongklee<sup>2</sup>, Achariya Issarapaibool<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 123 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ t-test F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ พหุคูณและการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ซึ่งการพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานผลการวิจัย พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีขึ้น

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน, ธุรกิจโรงแรม

### Abstract

This research aimed to investigate the effect of a modern human capital development strategy on the operational efficiency of hotel businesses in Thailand A questionnaires was used a tool for collecting data from 123 human resource management of hotel businesses in Thailand. The statistics used for data analysis included t-test, F-test (ANOVA and MANOVA), multiple correlation and multiple regression analysis. The modern human capital development strategy was

<sup>1</sup> นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2,3</sup> อาจารย์คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> Master's Student of Business Administration Program, Faculty of Accountancy and Management, Mahasarakham University.

<sup>2,3</sup> Lecturer, Faculty of Accountancy and Management, Mahasarakham University.

treated as independent variables that have relationship and effects on operational efficiency. The research results found that development strategy of the emotional intelligence development and strategic capability had a positive relationship and an effect on the operational efficiency. Therefore, human resource executives of hotel businesses in Thailand can be applied as a guideline in personal development to increase operational efficiency of the organization.

**Keywords:** Modern Human Capital Development Strategy, Operational Efficiency, Hotel Business

## บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทำให้การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต่างเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น องค์กรจึงต้องแสวงหาแนวทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งในอดีตองค์กรต่างๆ มักให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านเทคโนโลยีและเงินทุน แต่ปัจจุบันเทคโนโลยีนั้นสามารถลอกเลียนแบบและดัดแปลงพัฒนาได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว ส่วนด้านเงินทุน ก็สามารถแสวงหาหรือระดมทุนด้วยเครื่องมือทางการเงินในรูปแบบต่างๆ ได้โดยไม่ยาก (อริสา สารอง. 2552:1) องค์กรจึงต้องมีการเตรียมการป้องกัน หาแนวทาง ตลอดจนปรับตัว เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานและก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน (พิชิต เทพวรรณ. 2554:16) ในการพัฒนาให้องค์กรมีความก้าวหน้าและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรตามหลัก 4M อันได้แก่ เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ (Method) และบุคลากร (Man) ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร คือบุคลากร ที่มีทักษะ ความสามารถ และศักยภาพ เนื่องจากเป็นผู้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรมาสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่เป็น

เอกลักษณ์ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ (พัฒนา มรกตสินธุ์. 2552: 88) จึงสามารถกล่าวได้ว่า องค์กรประกอบที่มีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (สุรัชย์ พรหมพันธุ์. 2554: 142) ดังนั้น องค์กรจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และคงไว้ซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรต่อไป

ในปัจจุบัน คำว่า ทูมมนุษย์ (Human Capital) ปรากฏตามสื่อและหนังสือวิชาการต่างๆ มากขึ้น ซึ่งถือเป็นวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ในอดีตมองว่าบุคลากรเป็นเพียงแต่ค่าใช้จ่ายที่ต้องควบคุมให้ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป (พลู เดชะรินทร์. 2546: 95) แต่เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยแรกในการดำเนินงาน จึงมีการเปลี่ยนแนวคิดมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่ง ที่แม้จะเป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Asset) แต่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset) เช่น ทุนทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญที่มีอยู่ภายในตัว มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร.

2555: เว็บไซต์) ซึ่งองค์การควรมีกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญรวมถึงประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ประสบความสำเร็จ และมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในการพัฒนานั้น องค์การจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงาน ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถวางแผนในการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. 2551: 293) อนึ่ง การพัฒนาบุคลากรนั้นควรมีความสอดคล้องและช่วยในการสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยมุ่งไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทุนทางปัญญา ด้วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีการสนับสนุนและชี้แนวทางที่เหมาะสมจากภายในองค์การ (Armstrong แพลโดย ออร์จันน์ ตะแก้วทุ่ง. 2550: 365 - 368) ดังนั้น หากองค์การสามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ แล้วบุคลากรที่ได้จากการพัฒนาย่อมนำเอาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) เป็นผลลัพธ์ที่ได้มาจากการบริหารงานอย่างรอบคอบและเป็นระบบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันทั้งนี้้องค์การจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้ชัดเจน เพื่อจะได้ทราบว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานนั้นมีความเหมาะสม และสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

ตามได้ หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ องค์การควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในทันที เพื่อไม่ให้ผลเสียนั้นลุกลามมากยิ่งขึ้น (นภดล ร่มโพธิ์. 2553 : 7) การนำพาองค์การไปสู่การบรรลุความสำเร็จนั้น้องค์การควรมีกระบวนการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรกับทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่ง้องค์การต้องเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม และนำมาใช้ในการกำหนดหน้าที่ให้กับบุคลากรในองค์การ อีกทั้งควรมีการจูงใจ และติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่เกิดประโยชน์แก่องค์การ นอกจากนี้แล้ว ควรมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการดำเนินงานในองค์การ รวมทั้งมีการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานมีมาตรฐาน เช่น มาตรฐานการดำเนินงาน มาตรฐานด้านคุณภาพสินค้าหรือบริการ โดยทำการเปรียบเทียบกับผลงานที่ได้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ผลการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสียสิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์การ (เนตรวิมล ทัศนวิภา. 2553: 3) ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ้องค์การต้องมีการวัดผลการดำเนินงานควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ได้วัดผลกำหนดอย่างสม่ำเสมอ

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) เป็นธุรกิจบริการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและการค้าในประเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจาก มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านสินค้าและบริการหลากหลายประเภท อาทิเช่น วัสดุก่อสร้าง อุปกรณ์ตกแต่งภายในและภายนอกสถานที่เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นธุรกิจที่มีการจ้างงานในอัตราที่สูง ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนของเงินตราในระบบเศรษฐกิจจำนวนมาก ในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่สูง ธุรกิจโรงแรมจึงต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา

วางแผน และกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (นงศ์นุช ศรีธนาอนันต์. 2548: 155 - 166) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานที่ดีควบคู่ไปกับการบริหารบุคลากรให้มีคุณภาพ เนื่องจาก บุคลากรเป็นผู้ที่คอยดูแลอำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจในด้านต่างๆ ให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ อีกทั้งยังเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก ที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตและอยู่รอดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงความสนใจศึกษาวิจัย ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

3. เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ที่ตั้งของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงานในปัจจุบัน จำนวนเงินทุนปัจจุบัน และจำนวนห้องพักแตกต่างกัน

4. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ที่ตั้งของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงานในปัจจุบัน จำนวนเงินทุนปัจจุบัน และจำนวนห้องพักแตกต่างกัน

5. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

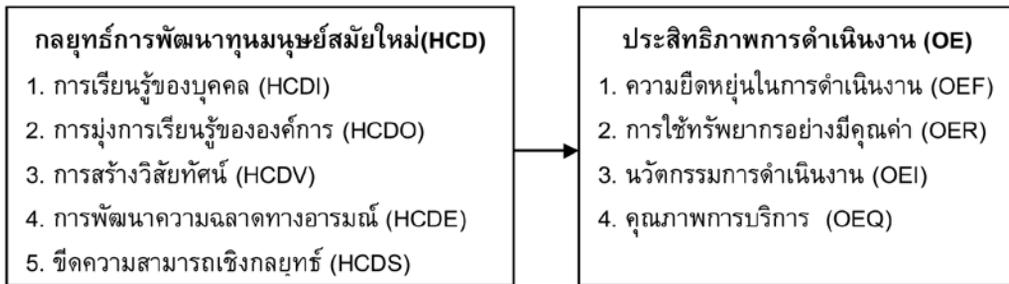
6. เพื่อทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

## เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เป็นตัวแปรตามโดยบุคลากรที่มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

### รูปภาพประกอบ 1

#### โมเดลของการพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน



#### 1. กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Capital Development Strategy)

กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทักษะคิดและประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเกิดมาพร้อมกับบุคคลนั้นหรือต้องเสริมสร้าง ด้วยการศึกษ ฝึกอบรม ค้นคว้า ข้อมูลเพิ่มเติมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งให้เกิดการเรียนรู้และสามารถเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการปฏิบัติงานไปตามมาตรฐานของงานนั้นๆ เพื่อบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งขององค์กรและบุคลากร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยประยุกต์จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของ Armstrong(2006: unpagged แปลโดย อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2550: 368) ประกอบด้วย

1.1 การเรียนรู้ของบุคคล(Individual Learning) หมายถึง การเรียนรู้และการพัฒนาความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงาน โดยมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ให้อิสระในการคิดหรือการปฏิบัติงาน เพื่อเอื้อต่อการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคล และส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความแตกต่างออกไปจากเดิม

1.2 การมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Orientation) หมายถึง การพัฒนาให้องค์กรมีความเชี่ยวชาญ

ในการสร้าง การได้มา การแลกเปลี่ยน และการถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรให้เป็นไปตามความรู้ใหม่ๆ ที่ได้สร้างขึ้น พร้อมทั้งต้องมีการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Creation) หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการเข้าใจและควบคุมสภาวะแวดล้อม และการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานใหม่ๆ ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ด้วยแนวทางและขอบเขตในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตาม ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

1.4 การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Development) หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถในการรู้เท่าทันพฤติกรรมความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ มองโลกในแง่ดี ไม่ยอมแพ้กับอุปสรรคหรือปัญหาที่ต้องเผชิญ สามารถแยกแยะเหตุผลออกจากความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ขณะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและ

1.5 **ขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability)** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงาน ด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่มีในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ดีกว่าคู่แข่งชั้นพร้อมทั้งมีการเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. **ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency)**

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการดำเนินงาน ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด แต่ได้ผลผลิตที่คุ้มค่าและมีคุณภาพโดยประยุกต์จากแนวคิดผลการดำเนินงานของ Pun และ White (2005: 56) ประกอบด้วย

2.1 **ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (Flexibility)** หมายถึง การออกแบบโครงสร้างการบริหารงาน พัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นกระบวนการหรือเครือข่ายของงานมากกว่าตามหน้าที่งาน และมีการปฏิบัติงานร่วมกันนอกเหนือจากงานที่ได้ปฏิบัติเป็นประจำ

2.2 **การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า (Resource Utilization)** หมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ ทรัพยากรเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

2.3 **นวัตกรรมในการดำเนินงาน (Operational Innovation)** หมายถึง วิธีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานด้านสินค้าและบริการ ด้านกระบวนการทำงานด้านการบริหารจัดการ หรือด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้

องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขัน ประสิทธิภาพสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.4 **คุณภาพการบริการ (Service Quality)** หมายถึง การให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพในทุกส่วนขององค์กร ด้วยการรักษามาตรฐานการบริการที่สุภาพ เป็นกันเอง เพื่อให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

**สมมติฐานการวิจัย:** กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 1,745 คน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2554: เว็บไซต์) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 400 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 42) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ดำเนินการจัดส่งตั้งแต่วันที่ 13 มิถุนายน - 11 สิงหาคม 2556 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับมา จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 30.75 เมื่อเทียบกับแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ และความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) อยู่ระหว่าง 0.797 - 0.908 และประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) อยู่

ระหว่าง 0.875 – 0.918 และวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.536 – 0.910 และประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.627 – 0.909

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเขียนเป็นสมการ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สมการ Operational Efficiency(OE)} \\ = \beta_0 + \beta_1 \text{HCDI} + \beta_2 \text{HCDO} + \beta_3 \\ \text{HCDV} + \beta_4 \text{HCDE} + \beta_5 \text{HCDS} + \varepsilon \end{aligned}$$

### ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

จากผลวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลลัพธ์การวิจัยและอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่โดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของบุคคล ด้านการมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน และด้านคุณภาพการบริการ อยู่ในระดับมาก

3. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ที่มีรูปแบบธุรกิจ ที่ตั้งของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงานในปัจจุบัน จำนวนเงินทุนในปัจจุบัน และจำนวนห้องพักแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ที่มีรูปแบบธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงานในปัจจุบัน จำนวนเงินทุนในปัจจุบัน และจำนวนห้องพักแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน

5. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ที่มีที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานแตกต่างกัน

6. กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม (OE) ได้แก่ ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์(HCDE) และด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ (HCDS) ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{OE} = & 1.083 + 0.480\text{HCDE} \\ & + 0.247\text{HCDS} \end{aligned}$$

**ตาราง 1** การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน		t	p-value
	โดยรวม			
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.083	0.184	5.901	0.000*
ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (HCDE)	0.480	0.074	6.484	0.000*
ด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ (HCDS)	0.247	0.072	3.441	0.001*

AdjR<sup>2</sup> = 0.685F = 133.521 p = 0.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 พบว่า 1) กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม เนื่องจากความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของบุคลากรแล้ว ความฉลาดทางอารมณ์ก็ถือเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน นั่นคือ ความสามารถในการพัฒนาสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น อันประกอบไปด้วยการพัฒนาทักษะ การสื่อสารที่ดีสามารถช่วยเหลือให้ผู้อื่นสามารถช่วยเหลือตนเองได้ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น บุคลากรต้องรับรู้ ตีความและแสดงสถานะอารมณ์อย่างถูกต้องสามารถใช้สภาวะอารมณ์นั้นๆ ต่อตนเองและผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนต้องมีการเรียนรู้ทำความเข้าใจกับอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับอยู่เสมอ เพื่อนำมาพัฒนาทักษะจนสามารถควบคุมอารมณ์ เสริมสร้างพฤติกรรมในทางบวกได้ ดังนั้นความฉลาดทางอารมณ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพราะนอกจากจะก่อให้เกิดการสร้างผลิตผลที่สนองต่อเป้าหมาย

ขององค์กรแล้ว ยังลดปัญหาการลางาน การขาดงานหรือการลาออกจากการที่มีสาเหตุจากความขัดแย้งระหว่างบุคลากรลง ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงบุคลากรสามารถปรับตัวปรับใจพร้อมรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (อ้างอิงใน อรรถวิทย์ ณะตะกั้วทุ่ง. 2550: 370)กล่าวว่า บุคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง จะสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมถึงบุคลากรนั้นจะมีความพยายามในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ณัฐวิวัฒนาวิช (2549: 61-63) กล่าวว่า ทุ กองคร์การต้องการบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององคร์การได้ ซึ่งบุคลากรที่มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะมีความสามารถเชื่อมโยงค่านิยมและวัฒนธรรมภายในและภายนอกองคร์การได้อย่างเหมาะสม หากองคร์การมีบุคลากรที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยไม่ฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น อาจทำให้มีปัญหาเกิดขึ้นในองคร์การได้ ดังนั้น การพัฒนาให้

บุคลากรมีความฉลาดทางอารมณ์รู้เท่าทันอารมณ์ และสามารถจัดการกับอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

2) กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม เนื่องจากการได้มาซึ่งนวัตกรรม การดำเนินงานที่โดดเด่น และการบริการที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่ง ล้วนเกิดจากความสามารถในการเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความเพียบพร้อมด้วยขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ ย่อมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานย่อมทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร รวมถึงลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน (2544: 562) กล่าวว่า บุคลากรที่มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ ย่อมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรนั้นมีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ หรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ แต่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ทำให้สามารถเลือกสรรกลยุทธ์ในการดำเนินงานในสถานการณ์นั้นๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในด้านการดำเนินงานที่มีความรวดเร็วและมีคุณภาพส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจสูงสุด ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญานธิป กำธรธัญกร (2552: 91) พบว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และประเด็นต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ และสามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ แนวคิด

ทฤษฎีต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้ดี และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ukenna และคณะ (2010: 93-105) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ซึ่งถือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้น เนื่องจากองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ ย่อมสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ด้วยการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งอาจต้องมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้แตกต่างไปจากเดิม ให้มีคุณภาพและรวดเร็ว ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และทำให้องค์กรเจริญเติบโตในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

## สรุปผลการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากร ด้วยการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมความรู้สึก และพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ พร้อมทั้งมุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ ด้วยการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการได้ดีเหนือคู่แข่ง ด้วยการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานและจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร และเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์ของการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจธนาคาร ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันที่สูง และเป็นธุรกิจที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพอยู่เสมอ นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาตัวแปรแทรกอื่นๆ เช่น การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การสอนแนะ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การจัดทำเส้นทางฝึกอบรม ระบบการบริหารการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลงานวิจัยมีความครอบคลุมมาก

ยิ่งขึ้น หนึ่งในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างนั้น ควรมีการศึกษาฐานข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างให้ละเอียดรอบคอบก่อนส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อป้องกันการส่งกลับของแบบสอบถามอันเนื่องมาจาก การย้ายที่อยู่ การเลิกกิจการ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการได้รับการตอบกลับแบบสอบถามที่ครบถ้วนอีกด้วย

### 2. ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้องค์กรต่างๆ สามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ และประสิทธิภาพการดำเนินงานไปประยุกต์ใช้เป็นองค์การ เพื่อให้องค์กรมีวิธีการปฏิบัติงานและก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีมากยิ่งขึ้น นำมาซึ่งผลกำไรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2555). *ที่พักรับ. ค้นเมื่อ 1 มกราคม 2555 จาก* <http://www.thai.tourismthailand.org>
- ญาธิป กำธรธัญกร. (2552). *ขีดความสามารถของพนักงานบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระ. บช.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ณัฐ วัฒนพานิช. (2549). *นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความฉลาดทางอารมณ์.วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 2(2): 47-64.*
- นภดล ร่มโพธิ์. (2553). *การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลเอไอเอ็มจีเนียร์.*
- นงศ์นุชศรีธนาอนันต์. (2548). *การโรงแรมเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.*
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเฟลด์ กรุ๊ป จำกัด.*
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.*
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2555). *ทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวคิดใหม่. บริษัท เอชอาร์เทรนนิ่ง แอนด์ คอนซัลแทนท์ จำกัด. ค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2555 จาก* [http://www.hrtraining.co.th/article\\_detail.php?id=60](http://www.hrtraining.co.th/article_detail.php?id=60)
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard รัลติกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- พิชิตเทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.*
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- พัฒนะ มรกตสินธุ์. (2552). *ทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาองค์กร.วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 5(1): 88-102.*
- ไมเคิลอาร์มสตรอง. (2550). *การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. แปลโดย อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท.*
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.*
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). *ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1999) จำกัด.*
- อริสา สාරอง. (2552). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร.วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 5(1): 1-12.*
- Pun, Kit Fai and White, Anthony Sydney. (2005). A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation : A Review of Systems and Frameworks. *International Journal of Management Reviews. 7(1): 49-71.*
- Ukenna, Steve Ijeoma, NgoziAnionwu, Carol and Olise, Moses C. (2010). Effect of Investment in Human Capital Development on OrganisationalPerformance :Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. 26: 93-107.*