

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ

พนักงานโรงแรม กรณีศึกษาจังหวัดนนทบุรี

Effects of Human Resource Management on Employee Performance in

Hotels: A Case Study of Nonthaburi Province

พลสิทธิ์ ศรีศิริ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

E-mail: posris@rpu.ac.th

Pollasit Srisiri

Lecturer, Department of Tourism Industry,

Faculty of Business Administration, Rajapruk University

รับเข้า: 2 สิงหาคม 2568 แก้ไข: 30 สิงหาคม 2568 ตอบรับ: 17 ธันวาคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี 2) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ 3) ศึกษาการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงแรมระดับบริหาร หัวหน้างาน ผู้ช่วย และฝ่ายปฏิบัติการ จากโรงแรม 6 แห่ง แห่งละ 50 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.975 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและถดถอยพหุคูณ แบบ Enter method

ผลการวิจัย พบว่า 1) พนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมในระดับมาก (M=4.10) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M=4.13) และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (M=4.01) 2) ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (M=4.10) โดยคุณภาพของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M=4.16) และค่าใช้จ่ายมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (M=4.01) และ 3) การบริหารงาน



ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ($\beta = 0.314$) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ($\beta = 0.272$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.209$) และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($\beta = 0.128$) โดยทั้ง 4 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 91.6 ($R^2=0.916$)

คำสำคัญ: การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พนักงานโรงแรม

Abstract

This research aimed to: 1) examine employees' opinions toward human resource management in hotels in Nonthaburi Province; 2) assess employees' opinions on job performance efficiency; and 3) study the influence of human resource management on employees' job performance efficiency. The sample consisted of 300 hotel employees from six hotels (50 employees per hotel), including executives, supervisors, assistants, and operational staff. A questionnaire was used for data collection with a reliability coefficient of 0.975. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis (Enter method).

The results showed that: 1) Employees' overall opinions on human resource management were at a high level ($M=4.10$). The highest average score was in performance evaluation ($M=4.13$), while the lowest was in compensation and benefits ($M=4.01$). 2) Opinions on job performance efficiency were also at a high level ($M=4.10$), with the highest mean in work quality ($M=4.16$) and the lowest in cost efficiency ($M=4.01$). 3) Human resource management aspects significantly influencing job performance included compensation and benefits ($\beta = 0.314$), recruitment and selection ($\beta = 0.272$), performance evaluation ($\beta = 0.209$), and training and development ($\beta = 0.128$). These four variables collectively explained 91.6% of the variance in job performance efficiency ($R^2=0.916$).

Keywords: human resources management, work performance efficiency, hotel employee

บทนำ

อุตสาหกรรมโรงแรมเป็นภาคเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวและสร้างรายได้ของประเทศ โดยมีลักษณะเฉพาะคือเป็นธุรกิจบริการที่พึ่งพาทรัพยากรมนุษย์อย่างมากความสามารถในการแข่งขันของโรงแรมจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า (Abu Hussein et al., 2023; ณัฐฉัตร เหมะประมาณ, 2562) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2537; HREX.asia, 2562)

งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศยืนยันว่า แนวปฏิบัติด้าน HRM ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การกำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการเส้นทางอาชีพ ล้วนส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน ตลอดจนต่อคุณภาพการบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร (Gu & Trisakhonb, 2024; Chin et al., 2023; Kaleem et al., 2023; Nassar, 2018) โดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพการทำงานได้สูงถึง 83.3% (Gu & Trisakhonb, 2024) อีกทั้งการบริหารที่โปร่งใสและทันสมัยยังมีส่วนสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน (Hazra et al., 2013; Kannan & Vijayalakshmi, 2023; Lee & Kim, 2015)

สำหรับบริบทในประเทศไทย จังหวัดนนทบุรีเป็นพื้นที่ที่ธุรกิจโรงแรมเติบโตควบคู่กับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวในเขตปริมณฑล อย่างไรก็ตาม ยังเผชิญปัญหามาตรฐานคุณภาพการบริการและการจัดการบุคลากร (กานต์ อ่อนน้อม, 2558; พยอม วงศ์สารศรี, 2544; ธนภรณ์ พรณราย, 2565) ขณะเดียวกัน แนวนโยบาย Soft Power ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการและสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Kaewanant & Sirisunhirun, 2024) ดังนั้น การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ HRM ที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการสรรหา คัดเลือก พัฒนา ฝึกอบรม ประเมินผล และจัดการค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็น

แนวทางในการยกระดับคุณภาพการบริการและสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมได้ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมหลังโควิด-19 โรงแรมจำเป็นต้องปรับตัวโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงาน เช่น การใช้ระบบดิจิทัลในการฝึกอบรมและการสื่อสารกับพนักงาน ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถและลดต้นทุน (Kannan & Vijayalakshmi, 2023) รวมถึงการใช้ HR analytics ก็เริ่มถูกนำมาใช้เพื่อช่วยผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการสรรหา การประเมินผล และการวางแผนกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ (Mehta & Chandani, 2021) อีกประเด็นหนึ่งที่ได้ได้รับความสนใจคือความยั่งยืน (sustainability) และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ซึ่งถูกบูรณาการเข้าสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมมากขึ้น การออกแบบนโยบายที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาทักษะสีเขียว (green skills) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงการพัฒนายั่งยืน สามารถช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความพึงพอใจให้ทั้งพนักงานและผู้ให้บริการ (Chin et al., 2023; Kim, Kim, & Wang, 2020) ขณะเดียวกัน การพิจารณาปัจจัยทางวัฒนธรรมและความหลากหลาย (diversity & inclusion) ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่โรงแรมต้องใส่ใจในยุคโลกาภิวัตน์ พนักงานจากหลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรมทำให้เกิดความท้าทายด้านการบริหาร หากมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม ย่อมช่วยสร้างนวัตกรรมและยกระดับคุณภาพการบริการได้ (Afsar & Umrani, 2020)

ดังนั้น การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปใช้พัฒนากลยุทธ์ด้าน HRM ของธุรกิจโรงแรม อันจะนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้า การยกระดับมาตรฐานคุณภาพบริการ และการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี

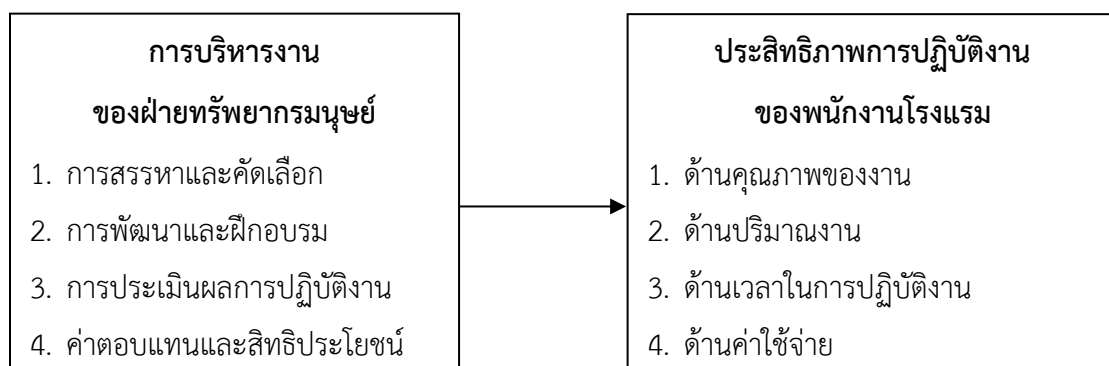
3. เพื่อศึกษาการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี

สมมติฐานการวิจัย

การบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาตัวแปรอิสระ คือ การบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1. การสรรหาและคัดเลือก 2. การพัฒนาและฝึกอบรม 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ตามแนวคิดของ Plowman & Peterson (1953) ได้แก่ 1. ด้านคุณภาพของงาน 2. ด้านปริมาณงาน 3. ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน 4. ด้านค่าใช้จ่าย เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย รายละเอียดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานโรงแรม จำนวน 6 แห่ง โดยแต่ละแห่งมีพนักงาน 50 คน รวมทั้งหมด 300 คน ซึ่งประกอบด้วยพนักงานระดับฝ่ายบริหาร ระดับหัวหน้างาน ระดับผู้ช่วย และระดับปฏิบัติการ สำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนเท่ากับประชากรทั้งหมด (Census) เนื่องจากจำนวนประชากรมีขนาดไม่มาก ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากพนักงานทั้ง 300 คนได้ครบถ้วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพการสมรส 4) ระดับการศึกษา 5) ระดับตำแหน่งงาน 6) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และ 7) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การพัฒนาและฝึกอบรม 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพของงาน 2) ด้านปริมาณงาน 3) ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านค่าใช้จ่าย

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended Question) เป็นแบบมาตราส่วนการประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert's Scale มี 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยมาก

การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Question) เป็นแบบมาตราส่วนการประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert's Scale ข้างต้นซึ่งเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ คะแนนที่ต่ำที่สุดคือ 1 คะแนน และคะแนนที่สูงที่สุดคือ 5 คะแนน โดยใช้สูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นมีค่าเฉลี่ยดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค, 2537: 29)

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
4.21–5.00	เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41–4.20	เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
2.61–3.40	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.81–2.60	เห็นด้วยในระดับน้อย
1.00–1.80	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโรงแรม รวมทั้งแนวทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่ร่างเรียบร้อยแล้วไปขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

3. นำแบบสอบถามมาทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (The Index of Item-Object Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ค่า IOC คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ ซึ่งผลการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ผลออกมามีค่ามากกว่า 0.80 ทุกข้อ ถือว่ามีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่า IOC มาดำเนินการทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbachs' Alpha Coefficient) ซึ่งจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป โดยผลการหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามในภาพรวมเท่ากับ 0.975

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน โดยผู้วิจัยทำการติดต่อประสานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำแบบสอบถามไปขอเข้าเก็บข้อมูลกับพนักงานของโรงแรม ซึ่งทำการเก็บข้อมูลในเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน พ.ศ. 2567

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม การแปลผลคะแนน จะใช้การตัดสินใจแบบอิงเกณฑ์ในการวัดครั้งนี้ออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรการคำนวณหาอันตรภาคชั้น นำข้อมูลและแบบสอบถามที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย คือ วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter method

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดนนทบุรีใน 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในจังหวัดนนทบุรีใน 4 ด้าน และภาพรวม

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	M	SD	แปลผล
1. การสรรหาและคัดเลือก	4.09	0.45	มาก
2. การพัฒนาและฝึกอบรม	4.13	0.54	มาก
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.13	0.57	มาก
4. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	4.01	0.56	มาก
รวม	4.10	0.41	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า พนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M=4.10$, $SD=0.41$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($M=4.13$, $SD=0.57$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ($M=4.01$, $SD=0.56$) แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมได้รับการประเมินในระดับที่ดีจากมุมมองของพนักงาน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรีใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรีใน 4 ด้าน และภาพรวม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม	M	SD	แปลผล
1. ด้านคุณภาพของงาน	4.16	0.45	มาก
2. ด้านปริมาณงาน	4.13	0.57	มาก
3. ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	4.13	0.54	มาก
4. ด้านค่าใช้จ่าย	4.01	0.56	มาก
รวม	4.10	0.41	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M=4.10$, $SD=0.41$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านคุณภาพของงาน ($M=4.16$, $SD=0.45$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านค่าใช้จ่าย ($M=4.01$, $SD=0.56$) แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับที่ดี (มาก) จากมุมมองของพนักงาน

3. ผลการวิเคราะห์การบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลถดถอยพหุการบริการงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรี

	B	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	0.348		5.167	0.000		
Recruitment and Selection	0.272	3.114	12.723*	0.000	0.498	2.007
Training and Development	0.128	1.473	7.569*	0.000	0.544	1.838
Performance Appraisal	0.209	2.399	12.25*	0.000	0.537	1.861
Compensation and Benefits	0.314	3.594	20.286*	0.000	0.648	1.544

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05: R Square (R^2)=0.916, $F=808.423$

จากตารางที่ 3 ในการตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์พหุคูณ (Multicollinearity) ของตัวแปรอิสระ พบว่าค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0.498–0.6481 ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.10 และค่า VIF มีค่าตั้งแต่ 1.544–2.007 ซึ่งไม่เข้าใกล้เกณฑ์สูงสุดที่ 10 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระไม่มีปัญหาความสัมพันธ์พหุคูณ (Black, 2006: 585; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557: 29)

การบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม เรียงลำดับตามน้ำหนักของผลกระทบ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ($\beta = 3.594$) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ($\beta = 3.114$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\beta = 2.399$) และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($\beta = 1.473$) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายความแปรปรวนของ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 91.6 ($R^2 = 0.916$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 8.4 มาจากปัจจัยอื่น ๆ และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ที่ได้ดังนี้

$$\text{Performance} = 0.348 + 0.314 (\text{Compensation}) + 0.272 (\text{Recruitment}) + 0.209 (\text{Appraisal}) + 0.128 (\text{Training})$$

แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษาจังหวัดนนทบุรี สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($M = 4.13$, $SD = 0.57$) ซึ่งสะท้อนว่าพนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรีรับรู้ว่าการประเมินมีความโปร่งใส ชัดเจน และเชื่อมโยงกับผลตอบแทนหรือโอกาสในการเติบโตในสายงาน การที่พนักงานมองว่าการประเมินมีความยุติธรรมช่วยสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในองค์กร ส่งผลให้เกิดความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองและรักษามาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Soysa (2020) ที่ยืนยันว่าการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับระบบรางวัลส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานในองค์กรบริการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Gu and Trisakhonb (2024) ที่พบว่าการประเมินผลที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรสามารถอธิบายประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงงานของ Chin, Mohamad and Lo (2023) ที่ชี้ว่าการประเมินผลต่อเนื่องร่วมกับการฝึกอบรมช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมโรงแรม ในเชิงทฤษฎี ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) ซึ่งชี้ว่าพนักงานจะทุ่มเทและตอบแทนองค์กรเมื่อได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Blau, 1964 อ้างถึงใน Chin et al., 2023) การประเมินผลที่โปร่งใสจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร

2. ผลการวิจัยพบว่า ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ($M = 4.01$, $SD = 0.56$) แม้จะอยู่ในระดับมาก แต่สะท้อนว่าพนักงานยังมีความคาดหวังต่อการปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มเติม ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นหรือการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ เอก ชุนหัชชาชัย (2568) ที่พบว่า ค่าจ้างและสวัสดิการเป็นปัจจัยค่า



งานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาว และยังคงตรงกับผลของ Habiburahman and Siti Nur'aini (2023) ที่ศึกษาพนักงานโรงแรมในอินโดนีเซีย และพบว่าค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีอุปกรณ์ครบครัน รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ในระดับสากล งานวิจัยของ Hazra, Sengupta and Ghosh (2013); Kaleem, Muhammad and Lukman (2023) ต่างยืนยันว่า ระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมบริการ ช่วยสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และลดอัตราการลาออกของพนักงาน การออกแบบค่าตอบแทนจึงควรคำนึงถึงทั้งความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจขององค์กร ผลการวิจัยนี้สามารถตีความผ่านทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่ระบุว่าค่าตอบแทนเป็น Hygiene Factor ซึ่งหากไม่เพียงพอจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่หากมีความเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงในงาน ผลการวิจัยในจังหวัดนนทบุรีจึงชี้ว่าแม้ค่าตอบแทนจะอยู่ในระดับมาก แต่หากปรับให้สูงขึ้นและสอดคล้องกับความเป็นจริงของตลาดแรงงาน ก็จะช่วยเพิ่มพลังการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานได้มากยิ่งขึ้น

3. ผลการวิจัยพบว่า พนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.10$, $SD = 0.41$) โดยเฉพาะด้านคุณภาพงานที่ได้คะแนนสูงที่สุด ($M = 4.16$, $SD = 0.45$) แสดงถึงความสามารถในการส่งมอบงานที่มีคุณภาพและการบริการที่เป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับ Lee and Kim (2015) ที่ระบุว่าคุณภาพงานเป็นตัวสะท้อนความพึงพอใจในงานและความสามารถของบุคลากร อีกทั้งยังสนับสนุนผลการศึกษาของ Abu Hussein et al. (2023) ที่ยืนยันว่าความพึงพอใจของพนักงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริการและคุณภาพการบริการโดยตรง อย่างไรก็ตาม ด้านค่าใช้จ่ายได้คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ($M = 4.01$, $SD = 0.56$) แม้อยู่ในระดับมาก แต่สะท้อนถึงข้อจำกัดในการควบคุมต้นทุนหรือการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งตรงกับข้อค้นพบของ Otoo and Mishra (2018) ที่กล่าวว่าความสามารถและทักษะของพนักงาน (competency) มีบทบาทเป็นตัวกลางในการสร้างประสิทธิภาพและการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม หากองค์กรไม่ลงทุนในการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลต่อความสามารถในการจัดการต้นทุนได้ ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณยังแสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 91.6 ($R^2 = 0.916$) ซึ่งถือว่าสูงมาก และพบว่าด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีน้ำหนักผลกระทบสูงที่สุด ($Beta = 3.594$) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Habiburahman and Siti Nur'aini (2023) ที่ระบุว่าค่าตอบแทนและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหลักที่สร้างแรงจูงใจและความทุ่มเทในการทำงาน เมื่อพิจารณาในเชิงทฤษฎี สามารถ

อธิบายได้ด้วย แนวคิด Resource-Based View (RBV) ซึ่งชี้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หากมีการลงทุนและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะสะท้อนออกมาในประสิทธิภาพของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่า พนักงานโรงแรมในจังหวัดนนทบุรีมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก และพบว่าการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จึงสามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะที่สำคัญได้ดังนี้

1. ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โรงแรมควรพิจารณาทบทวนและพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทนให้มีความเป็นธรรมและสามารถแข่งขันได้ ทั้งในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนตามผลงาน และสวัสดิการ เช่น ประกันสุขภาพ การให้รางวัลตามเป้าหมาย หรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืนและลดอัตราการลาออก
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก ควรพัฒนาระบบการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริง ควบคู่กับกระบวนการแนะนำพนักงานเข้าสู่องค์กร (Onboarding) ที่ดี เพื่อเสริมสร้างการปรับตัวของพนักงานใหม่ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาระบบประเมินผลที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม และใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาอาชีพและผลตอบแทน เพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนาตนเองได้ตรงจุด
4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการ เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีการบริการ และ Soft Skills เช่น การสื่อสารและการจัดการอารมณ์ รวมถึงควรพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น On-the-job training หรือ Blended Learning เพื่อรองรับความหลากหลายของพนักงาน
5. ด้านประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร แม้ด้านค่าใช้จ่ายจะได้คะแนนน้อยที่สุด แต่ยังอยู่ในระดับมาก จึงควรให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น การจัดตารางงานที่เหมาะสม ลดความ

เข้าซื้อในการปฏิบัติงาน และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร เช่น ระบบการจองห้องพักอัตโนมัติ หรือ HRM Software

6. ด้านวัฒนธรรมการทำงานและแรงจูงใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ความร่วมมือ และการยอมรับความสามารถของพนักงาน สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เพื่อสร้างแรงจูงใจจากภายใน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งถัดไป

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังจังหวัดอื่นหรือภูมิภาคอื่นของประเทศ เพื่อเปรียบเทียบลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานในบริบทที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมระดับ 3, 4 และ 5 ดาว

2. ควรศึกษาเชิงลึกในแต่ละมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การออกแบบระบบผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลงาน การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโปรแกรมฝึกอบรม หรือการวิเคราะห์ระบบประเมินผลแบบ 360 องศา เพื่อเข้าใจกลไกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในเชิงลึก

3. ควรศึกษาองค์ประกอบทางจิตวิทยาและแรงจูงใจภายในของพนักงาน เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน หรือแรงจูงใจทางอาชีพ (Career Motivation) ซึ่งอาจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะเชิงจิตวิทยาเชิงลึก (Intrinsic Performance Drivers)

4. ควรบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน เช่น เพิ่มการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือพนักงาน หรือการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงบริบท ความรู้สึก และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน

5. ควรเชื่อมโยงกับกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ และเป้าหมายที่ 5 ความเท่าเทียมทางเพศเพื่อสะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมบริการ

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กานต์ อ่อนน้อม. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมบริการโรงแรมในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 11(2), 189–199.



- ณัฐวุฒิ เหมาะประมาณ. (2562). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ในเขต จังหวัดภูเก็ต. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 1-30.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). พฤติกรรมองค์กร = *Organization Behavior* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนภรณ์ พรหมราย. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสงขลา (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. คณะวิทยาการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- มัลลิกา บุณนา. (2537). สถิติเพื่อการตัดสินใจ (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอก ชุณหะวัณชัย. (2568). ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมระดับห้าดาวในกรุงเทพมหานคร. วารสารรวมคำแห่ง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, 8(1), 256-281. <https://so16.tci-thaijo.org/index.php/RJPA/article/view/1329>
- Abu Hussein, A. M., Mohammad, A. M., Alheet, A. F., Abu Joma, M. H., & Abu lehyeh, S. (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), 230-243. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.21](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.21)
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Corporate social responsibility and pro-environmental behavior at workplace: The role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 109-125. <https://doi.org/10.1002/csr.1777>
- Black, K. (2006). *Business statistics: For contemporary decision making* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Chin, Y. S., Mohamad, A. A., & Lo, M. C. (2023). Sustainable human resource management practices in achieving employees' sustainable performance: Evidence in the hospitality sector. *Enlightening Tourism: A Pathmaking Journal*, 13(2), 367-395. <https://doi.org/10.33776/et.v13i2.7691>



- Christin, L., Masnita, Y., Yusran, H. L., & Tanuwijaya, J. (2024). The influence of strategic human resource practices and ethical leadership on organizational performance of star hotels: Mediated by intellectual capital and sustainable competitive advantage. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1.3060>
- Gu, L., & Trisakhonb, C. (2024). The impact of human resource management practices on employee performance in the cadre training and conference center (hotel) in Xicheng District, Beijing. *RMUTT Global Business Accounting and Finance Review*. <https://doi.org/10.60101/gbafr.2024.276326>
- Habiburahman, H., & Nur' aini, S. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Radisson Lampung. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi*, 7(2), 451–461. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i2.1101>
- Hazra, K., Sengupta, P. P., & Ghosh, P. (2013). Impact of HR policies on employee's performance: An empirical study of selected hospitality organizations. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(6), 90–119.
- HREX.asia. (2562). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. <https://th.hrnote.asia/org/development/th-whatishrm-190117/>
- Kaewanant, W., & Sirisunhirun, S. (2024). Thai soft power: Moving forward in the right direction. *Journal of Language and Culture*, 43(1), 194–216.
- Kaewanant, W., & Sirisunhirun, S. (2024). Thai soft power: Moving forward in the right direction. *Journal of Language and Culture*, 43(1), 20–35. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JLC/article/view/268227>
- Kaleem, I., Muhammad, I., & Lukman, T. (2023). From practice to performance: The experience of hotels in adopting strategic human resource management practices in the Upper West Region of Ghana. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(6), 1–13. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.10129>



- Kannan, M. M., & Vijayalakshmi, R. (2023). The role of HRM in training hotel employees for digital adaptation with reference to Bangalore hotels. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(5), 22–31. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.6022>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., & Wang, C. (2020). Sustainability practices, organizational performance, and employee outcomes: The role of green human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102–119. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Lee, K. S., & Kim, K. S. (2015). The relationship between strategic human resource management, job competence, and job/organizational performance in hotels. *Journal of Tourism Sciences*, 39(1), 147–162. <https://doi.org/10.17086/jts.2015.39.1.147.162>
- Lee, S., & Kim, H. (2023). An exploration of hotel employees' work conditions. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103556. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103556>
- Mehta, S., & Chandani, A. (2021). HR analytics and performance appraisal system: A conceptual study. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 517–526. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.067>
- Nassar, M. A. (2018). Human resource management practices and organizational commitment in four- and five-star hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328258>
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Impact of human resource management (HRM) practices on hotel industry's performance: The mediating role of employee competencies. *International Journal of Contemporary Management and Social Sciences*, 9(2), 17–29. <https://doi.org/10.18843/IJCMS/V9I2/03>
- Soysa, H. (2020). Human Resource practices and job satisfaction with special reference to hotels. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 6(5), 121–126. <https://www.ijariit.com>