



แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อไวรัสโควิด-19



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ ระดับปริญญาโท
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่
ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT GUIDELINE FOR INTERNATIONAL HOTEL
CHAINS AFTER COVID-19 PANDEMIC.



By
MISS Phinyada PEETIWAN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Arts TOURISM, HOTEL AND EVENT MANAGEMENT

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
โดย	ภิญญาดา ปีติวรณ
สาขาวิชา	การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระชานนท์ ทวีผล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

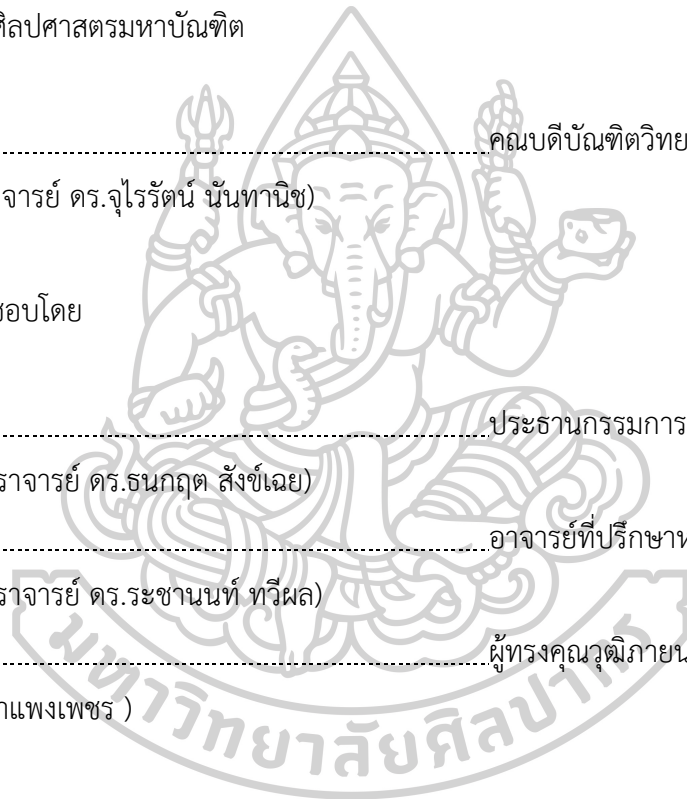
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภุต สังข์เฉย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระชานนท์ ทวีผล)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร.มรกต กำแพงเพชร)



631220107 : การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : การพัฒนา, ทูทมนุชย์, ธุรกิจโรงแรมเครือข่าย, ไวรัสโควิด-19

นางสาว ภิญญา ปิติวรรณ: แนวทางการพัฒนาทูทมนุชย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระชานนท์ ทวีผล

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลให้เกิดการสูญเสียบุคลากรเป็นจำนวนมาก ธุรกิจโรงแรมจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมพัฒนาทูทมนุชย์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในอนาคต การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทูทมนุชย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (2) ศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทูทมนุชย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และ (3) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทูทมนุชย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นการวิจัยด้วยเทคนิคการวิจัยแบบผสมผสาน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทูทมนุชย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร 9 คน จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทูทมนุชย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ 100 คน และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนที่ประสานงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งนักศึกษาเข้าฝึกงาน ซึ่งเป็นคณาจารย์ที่อยู่ในหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว 15 คน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทูทมนุชย์ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ การไม่สามารถจัดฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าได้ตามปกติ การสูญเสียพนักงานจำนวนมาก การถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับทักษะอาชีพที่ไม่ชัดเจน และต้นทุนการดำเนินงานที่ถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (2) กลยุทธ์การพัฒนาทูทมนุชย์ต้องได้รับการพัฒนาไปพร้อมกันทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทุนทางสังคม ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และทุนทางปัญญา และมีการให้ความสำคัญกับการยกระดับทักษะความเป็นมืออาชีพ และการเสริมสร้างทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งต้องคำนึงถึงการฝึกอบรมตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล และ (3) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทูทมนุชย์ทั้ง 3 ด้าน มีภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านทุนทางสังคมพบว่า มีการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานมากที่สุด ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์พบว่า มีการให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้พนักงานรับฟังและเคารพข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องมากที่สุด และด้านทุนทางปัญญาพบว่า มีการให้ความสำคัญกับการปรับทิศทางการฝึกอบรมพัฒนาทูทมนุชย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคลมากที่สุด ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาทูทมนุชย์ขององค์กร และยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างมาตรฐานของแรงงานในอุตสาหกรรมบริการได้ในอนาคต

631220107 : Major TOURISM, HOTEL AND EVENT MANAGEMENT

Keyword : Development, Human capital, International hotel chains, COVID-19

MISS PHINYADA PEETIWAN : HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT GUIDELINE FOR INTERNATIONAL HOTEL CHAINS AFTER COVID-19 PANDEMIC. THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR RACHANON TAWEEPOL, Ph.D.

COVID-19 pandemic caused a lot of manning loss. Therefore, hotel businesses must prepare to develop human capital to meet the needs of customers in the future. This research aims to (1) study the limitations and obstructions on human capital development in international hotel chains during the COVID-19 pandemic (2) study about human capital development strategy analysis in international hotel chains after the COVID-19 pandemic and (3) study the rate of opinion towards analyzed human capital development guidelines after the COVID-19 pandemic. By using Mixed Method Research, starting from an in-depth interview with 9 people who are in charge of the human development process in international hotel chains in Bangkok, followed by collecting a questionnaire from the samples which contain 100 samples from hoteliers in international hotel chains and 15 samples from a university professor who is in charge of hotel and tourism management school and has sent a trainee to an international hotel chain.

The result found that (1) limitations and obstructions on human capital development consist of 4 factors: unable to arrange face-to-face training as usual, manning loss, unclear communication, and the operating costs are adjusted to suit the situation. (2) Human capital: Social capital, Emotional capital, and Intellectual capital have to develop all together and pay attention to Upskills and Reskills by considering individual capability. And (3) The overview on the rate of opinion towards analyzed human capital development guidelines are high. Social capital development has priority on encouraging employees to have morals and ethics while working. Emotional capital development has priority on encouraging employees to listen and respect their colleagues' opinions in order to improve the shortcomings. Intellectual capital development has priority to be flexible according to individual needs and preferences. The results of this research can be applied as a guideline for defining the human capital development process of the organization. It can also be used as a guideline for labor standards in the service industry in the future.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือช่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 นี้ได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระชานนท์ ทวีผล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ให้การสนับสนุนและคำแนะนำตั้งแต่กระบวนการแรกของงานวิจัยจนสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษา รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภุต สังข์เฉย ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร. มรกต กำแพงเพชร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในฐานะผู้วิจัยข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณทุกท่านในความกรุณาเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณีนีรัตน์ สุขเกษม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิติรัตน์ พิมพาภรณ์ และ อาจารย์ ดร.นุชเนตร กาฬสมุทร ที่ให้เกียรติในการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก และกลุ่มตัวอย่างที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ รวมถึงครอบครัวและเพื่อน ๆ ที่เป็นผู้สนับสนุนและเป็นกำลังใจในทุก ๆ ขั้นตอน

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์เรื่องนี้จะเกิดประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในองค์กรและการพัฒนาทุนมนุษย์ในกลุ่มของโรงแรมเครือช่ายนานาชาติ รวมถึงกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทย

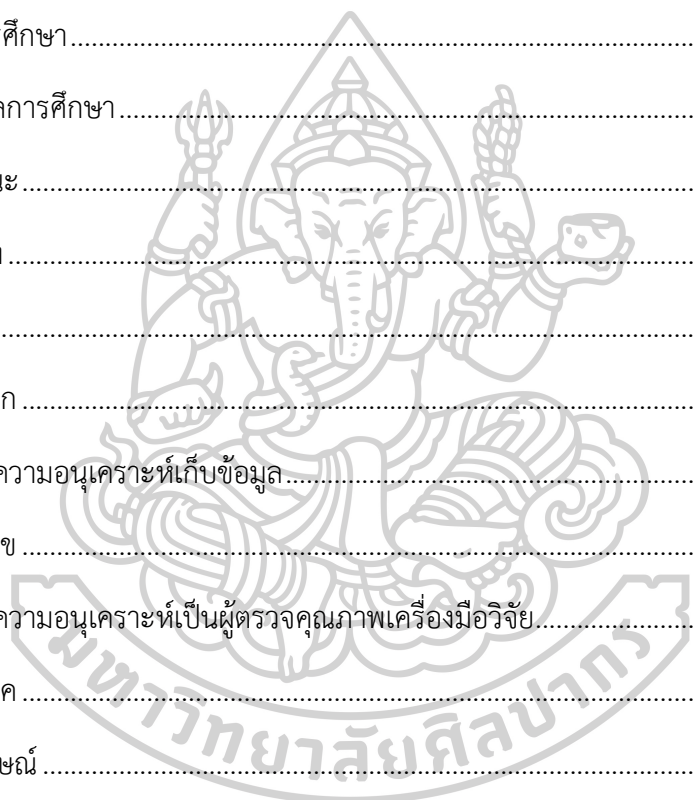
นางสาว ภิญญา ปิติวรรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. คำถามการวิจัย.....	5
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
4. ขอบเขตของการวิจัย.....	6
5. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
6. ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
7. นิยามศัพท์เฉพาะ	10
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	12
1. การพัฒนาทุนมนุษย์.....	12
1.1 ความหมายของทุนมนุษย์.....	12
1.2 ความสำคัญของทุนมนุษย์	13
1.3 องค์ประกอบของทุนมนุษย์	14
1.4 แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์.....	17
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	19

2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	19
2.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	20
2.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	21
2.4 ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต.....	25
3. ธุรกิจโรงแรมเครือข่าย.....	28
3.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรม.....	28
3.2 การแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรม.....	29
3.3 มาตรฐานโรงแรมไทย.....	32
3.4 การกำหนดโครงสร้างองค์กรในธุรกิจโรงแรม.....	33
3.5 ความเป็นมาของโรงแรมเครือข่าย.....	34
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
4.1 งานวิจัยภายในประเทศ.....	36
4.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	42
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	49
ขั้นตอนที่ 1.....	49
1.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	49
1.2 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	50
1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผล.....	50
1.4 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ.....	51
ขั้นตอนที่ 2.....	52
2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
2.2 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	53
2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	54
2.4 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	55

2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ขั้นตอนที่ 1.....	58
ขั้นตอนที่ 2.....	93
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	104
สรุปผลการศึกษา.....	104
อภิปรายผลการศึกษา.....	109
ข้อเสนอแนะ	115
รายการอ้างอิง	118
ภาคผนวก.....	125
ภาคผนวก ก	126
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล.....	126
ภาคผนวก ข	136
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	136
ภาคผนวก ค	140
แบบสัมภาษณ์	140
ภาคผนวก ง.....	143
แบบสอบถาม.....	143
ภาคผนวก จ	152
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	152
ประวัติผู้เขียน.....	154



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	22
ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรมจำนวน 15 ประเภท.....	29
ตารางที่ 3 ระดับการให้คะแนนในแบบสอบถามส่วนที่ 2.....	54
ตารางที่ 4 การกำหนดแบ่งช่วงคะแนนตามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.....	57
ตารางที่ 5 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	58
ตารางที่ 6 ลักษณะการพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19.....	85
ตารางที่ 7 แนวทางพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19.....	88
ตารางที่ 8 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ.....	93
ตารางที่ 9 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ.....	94
ตารางที่ 10 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพสมรส.....	94
ตารางที่ 11 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา.....	95
ตารางที่ 12 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านหน่วยงาน.....	95
ตารางที่ 13 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน.....	96
ตารางที่ 14 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ต่อเดือน.....	96
ตารางที่ 15 แสดงข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนทางสังคม.....	98
ตารางที่ 16 แสดงข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์.....	100
ตารางที่ 17 แสดงข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนทางปัญญา.....	102
ตารางที่ 18 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบบรายด้าน.....	153

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงชั้นตอน	8
ภาพที่ 2 แผนบริหารงานโรงแรม	33
ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	93



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางที่ได้รับความนิยมระดับโลก มีโอกาสรองรับนักท่องเที่ยวจำนวนมาก เนื่องจากข้อได้เปรียบของลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่สวยงามและระบบนิเวศสมบูรณ์ รวมถึงค่าครองชีพที่ไม่สูงมาก โดยวัตถุประสงค์การเดินทางของแต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกัน อาทิ การเดินทางเพื่อทำธุรกิจ หรือแม้กระทั่งการเดินทางเพื่อการผ่อนคลาย การเปิดรับนักท่องเที่ยวจะต้องรวบรวมธุรกิจใต้อุตสาหกรรมบริการหลากหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการ ทั้งในลักษณะธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจจันทนาการ รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางอ้อมหรือธุรกิจสนับสนุน เช่น ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจจำหน่ายของที่ระลึก เป็นต้น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้เปิดเผยข้อมูลของปี พ.ศ. 2562 พบว่า ประเทศไทยมีรายได้จากอุตสาหกรรมบริการคิดเป็นมูลค่ามากกว่า 1,911,807.95 ล้านบาท (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) จากแนวโน้มการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าธุรกิจที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นได้ช่วยสร้างการหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ อีกทั้งยังเป็นการยืนยันถึงเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากนี้อุตสาหกรรมบริการยังมีบทบาทสำคัญในการธำรงรักษาศิลปะวัฒนธรรม และประเพณี ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของประเทศไทยที่สามารถพัฒนาเป็นสิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยว ในขณะที่เดียวกันอุตสาหกรรมบริการยังกระตุ้นให้เกิดการนำทรัพยากรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เพื่อให้เกิดมูลค่าจากการเดินทางท่องเที่ยวหรือใช้บริการในภูมิภาคต่าง ๆ (กิตติศักดิ์ กลิ่นหมื่นไวย, 2561)

ในขณะที่อุตสาหกรรมบริการของประเทศไทยยังจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการบริการที่เป็นหัวใจสำคัญต่อการต้อนรับ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของนักท่องเที่ยวให้เกิดความสะดวกรสบาย แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือโควิด-19 (COVID-19) ในปี พ.ศ. 2563 ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมหยุดชะงักส่งผลกระทบต่อรายได้และอัตราการจ้างงาน อีกทั้งการดำเนินชีวิตของประชาชนได้เปลี่ยนไปอันเนื่องมาจากกลุ่มนักท่องเที่ยวตัดสินใจเลื่อนหรือยกเลิกแผนการเดินทางทั้งหมด จากการนำเสนอข้อมูลของ สิริทิพย์ ฉลอง (2563) พบว่า ในช่วงเดือนเมษายนโรงแรมมีอัตราการเข้าพักอยู่ที่ 2.3 ลดลงคิดเป็นร้อยละ -97.0 จากเดือนเดียวกันในปีก่อน แสดงให้เห็นว่าทางโรงแรมไม่มีจำนวนผู้เข้าพักค้างคืน ในส่วนของการบริการจัดประชุมมีรายได้เป็น 0 ในเดือนเมษายน ลดลงคิดเป็น -100 จาก

เดือนเดียวกันในปีก่อน แสดงให้เห็นว่าไม่มีการใช้บริการในส่วนจัดประชุมเช่นกัน ผู้ประกอบการจึงต้องใช้กลยุทธ์หลากหลายเพื่อการประกอบธุรกิจในช่วงเริ่มต้นของการแพร่ระบาด เช่น การบริหารค่าใช้จ่ายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเพิ่มช่องทางหารายได้อื่น ๆ การขายห้องพักล่วงหน้า เป็นต้น รวมทั้งยังพบว่าผู้ประกอบการโรงแรมที่ยังมีเงินทุนได้นำเงินทุนมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสาธารณูปโภคที่ใช้สำหรับการบริการของโรงแรมในแต่ละแผนกที่ชำรุดทรุดโทรม แม้กระทั่งการที่มีนักลงทุนรายใหม่ได้เจรจาเข้าซื้อกิจการที่ปิดตัวลงไปโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่เศรษฐกิจ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ยังคงดำเนินต่อไปจนกว่าจะมีการค้นพบวัคซีนที่มีผลต่อการป้องกันโรคระบาดได้สำเร็จ ผู้ประกอบการโรงแรมล้วนให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะด้านความสะอาดในทุกพื้นที่ที่ให้บริการ รวมไปถึงมาตรการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด การพัฒนาทักษะการบริการ และการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางธุรกิจ นอกจากนี้ ผลการศึกษาของกันยสินี ศิลปวาณิชย์ (2563) พบว่า ในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2563 ธุรกิจมีการฟื้นตัวขึ้นจากการเดินทางภายในประเทศอันเนื่องมาจากมาตรการผ่อนคลายการป้องกันการแพร่ระบาด อีกทั้งภาครัฐยังออกมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว อาทิ โครงการเราเที่ยวด้วยกัน มุ่งเน้นการใช้จ่ายภาคประชาชน ช่วยเพิ่มสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมบริการ ในขณะที่ผลสำรวจของโกลด์ด้าตัวแทนบริการด้านการท่องเที่ยวรายใหญ่พบว่า จุดประสงค์ในการท่องเที่ยวในประเทศไทยสามอันดับแรกของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ความมุ่งมั่นที่จะท่องเที่ยวกับคนที่รัก ความมุ่งมั่นที่จะท่องเที่ยวแบบไม่วางแผนล่วงหน้าให้บ่อยขึ้น และความมุ่งมั่นที่จะท่องเที่ยวโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น (Agoda, 2021) จากข้อมูลดังกล่าวจึงเชื่อมั่นได้ว่า เมื่อการแพร่ระบาดสิ้นสุดลงจากความสำเร็จในการคิดค้นและพัฒนาวัคซีน จะเกิดการเดินทางครั้งใหญ่ขึ้นทั้งในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ ธุรกิจโรงแรมจึงต้องใช้โอกาสนี้ในการปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมในการให้บริการในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการปรับตัวและพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบไปด้วย ทุนทางสังคม ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และทุนทางปัญญา ซึ่งทุนมนุษย์ดังกล่าวเป็นทรัพย์สินที่ยกระดับความสามารถได้อย่างไม่สิ้นสุด ธุรกิจโรงแรมสามารถพิจารณาความรู้ความสามารถที่พนักงานแต่ละคนได้สั่งสมเอาไว้ นำไปสู่การออกแบบแนวทางการเสริมสร้างทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน อาทิ การฝึกอบรมด้วยการปฏิบัติงานข้ามสายงานในแผนกที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดความรู้ความเข้าใจของพนักงานให้เป็นไปตามนโยบายด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยที่แต่ละตราสินค้าได้มีการปรับปรุง (กัญญา ปิติวรรณ และระชานนท์ ทวีผล, 2564)

สำหรับกลุ่มของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีการใช้ระบบการจัดการในลักษณะเครือข่ายนานาชาติเป็นจำนวนหลายแห่ง สาเหตุที่นักท่องเที่ยวตัดสินใจเข้าพักโรงแรมเหล่านี้

เนื่องจากทักษะของพนักงานที่มีความเป็นมืออาชีพ พร้อมทั้งจะแสดงความกระตือรือร้นในการให้บริการอย่างรวดเร็วและการตอบสนองความต้องการแบบรายบุคคลด้วยความเอาใจใส่จะช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่นักท่องเที่ยว (อนิรุทธิ์ ผ่องแผ้ว และคณะ, 2563) ในขณะที่ฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โอกาสในการดำเนินงานรูปแบบใหม่ของโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ที่จะส่งผลให้ขีดความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับฐานข้อมูลของโรงแรมอิสระ (Talón-Ballesteró et al., 2018) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินการของแต่ละเครือข่ายให้เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก พร้อมทั้งการร่วมกันพัฒนาสินค้าและบริการที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการขยายไปยังนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่มากยิ่งขึ้น ผ่านวิธีการที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นการเข้าซื้อกิจการ การขยายจำนวนห้องพัก การแบ่งตราสินค้าในเครือข่ายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการเข้าพักของนักท่องเที่ยวในกลุ่มตลาดเฉพาะ และการมองหาจุดหมายปลายทางใหม่เพื่อขยายกิจการ โดยเฉพาะในกลุ่มของโรงแรมระดับห้าดาวส่วนใหญ่ที่จะนำการบริหารงานแบบเครือข่ายเข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย นอกจากนี้ Sus & Sylwestrzak (2021) ได้นำเสนอชุดสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อทักษะแรงงานในอุตสาหกรรม 4.0 ภายหลังจากแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้แก่ ทักษะในการปรับตัว ทักษะในการยืดหยุ่นทางอารมณ์ และทักษะในการเรียงลำดับความสำคัญของงาน ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงต้องเตรียมความพร้อมแก่พนักงานใหม่และพนักงานเดิมให้มีสมรรถนะที่ครอบคลุมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ถูกกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ยากต่อการควบคุม

การขยายตัวของนักท่องเที่ยวหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยเฉพาะย่านกลางเมือง ส่งผลให้โรงแรมมีแนวโน้มการเติบโตตามไปด้วย เนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมแห่งหนึ่งที่เป็นจุดเชื่อมโยงการคมนาคมทางอากาศจากทั่วโลก การกำหนดอัตราค่าบริการในระดับที่เหมาะสม และความหลากหลายของสถานที่ท่องเที่ยว ทั้งหมดช่วยส่งเสริมให้กรุงเทพมหานครมีความสามารถในการแข่งขันเทียบเท่ากับเมืองท่องเที่ยวอื่นของโลก นอกจากนี้กรุงเทพมหานครมีจำนวนห้องพัก 90,000 ห้องในปี พ.ศ. 2553 เพิ่มขึ้นเป็น 150,000 ห้อง ทั้งนี้โรงแรมเครือข่ายนานาชาติส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตวัฒนา เขตราชเทวี และเขตคลองเตย คิดเป็นสัดส่วนเกือบร้อยละ 35 ของโรงแรมทั้งหมด 570 แห่งในกรุงเทพมหานคร พิจารณาจากค่าเฉลี่ยห้องพักรายวันอยู่ที่ 3,500 บาทขึ้นไป อย่างไรก็ตาม โรงแรมเครือข่ายนานาชาติระดับห้าดาวมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเนื่องจากมูลค่าที่ดินในเขตกลางเมืองที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการกำหนดราคาค่าห้องในมูลค่าสูงต่อคืนเพื่อให้การลงทุนที่มีความคุ้มค่า ในขณะที่เดียวกันธุรกิจโรงแรมกำลังเผชิญกับการแข่งขันที่สูงขึ้นจากคู่แข่งทางตรง โดยเฉพาะในย่านใจกลางเมืองของกรุงเทพมหานครที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ติดกับรถไฟฟ้า อีกทั้งยังมีกลุ่มธุรกิจทดแทนที่เปลี่ยนจากการให้บริการห้องพักแบบรายเดือนเป็นแบบรายวันด้วยอัตราค่าบริการที่ไม่สูงมาก เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ อพาร์ทเมนต์

คอนโดมิเนียม เป็นต้น ซึ่งการปรับกลยุทธ์ด้วยการบริการที่เป็นเลิศของพนักงานในโรงแรมเครือข่าย จะช่วยเพิ่มความน่าจดจำและนำเสนอความแตกต่างจากคู่แข่งชั้น (พุทธชาติ ลุนคำ, 2562)

จากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2561) พบว่า จำนวนพนักงานในสถานประกอบการประเภทโรงแรมทั่วประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 323,882 คน แบ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างเป็นเงินเดือน 36,158 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 และมีการจ้างงาน 287,732 คน คิดเป็นร้อยละ 88.8 รวมทั้งยังพบว่ามีจำนวน 176,351 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานโดยไม่ต้องใช้เทคนิค รองลงมาเป็นพนักงานที่ใช้เทคนิคระดับกลางคิดเป็นร้อยละ 25.9 ระดับรองหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 7.8 และระดับผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 5.0 เมื่อพิจารณาแยกตามเพศสภาพพบว่า มีสัดส่วนเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ด้านตำแหน่งงานพบว่า ระดับผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 54.4 ในขณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องใช้เทคนิค และระดับรองหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 58.6 และ 54.6 สำหรับค่าตอบแทนของพนักงานในธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศรวมทั้งสิ้นมีมูลค่าสูงถึง 59,003 ล้านบาท โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการเขตกรุงเทพมหานครจะได้รับค่าตอบแทนเฉลี่ยต่อคนต่อปี สูงสุดถึง 269,900 บาท จะเห็นได้ว่าธุรกิจโรงแรมมีความเกี่ยวข้องกับแรงงานมนุษย์ในฐานะพนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ส่งมอบบริการแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมต้องมีระบบการบริหารงานที่สอดคล้องกับระบบการจัดการประสิทธิภาพของพนักงาน โดยจะต้องปฏิบัติงานให้นักท่องเที่ยวเกิดความพึงพอใจในทุกกระบวนการบริการ (Kulilung et al., 2018)

ยิ่งไปกว่านั้นทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต่างให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ พนักงานทุกคนเป็นตัวแทนที่แสดงออกถึงภาพลักษณ์ขององค์กร อีกทั้งยังเป็นทุนที่สามารถพัฒนาการบริการต่อไปได้อย่างยั่งยืน ดังที่ปรากฏในงานวิจัยของอรวรรณ ไพโรจน์วุฒิมงคล (2560) ได้อธิบายถึงการนำหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเสริมสร้างทักษะความสามารถให้กับทุนมนุษย์ในองค์กร ก่อให้เกิดประสบการณ์ที่จะเป็นกำลังสำคัญในการทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจึงค้นหาวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เพื่อสร้างค่านิยมร่วมกันและการสนับสนุนความรู้ ความชำนาญ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์ และงานวิจัยของ Brien et al. (2019) ได้มีการนำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายประเภทสี่ดาวและห้าดาวในเมืองดูไบ พบว่าธุรกิจโรงแรมที่มีการแข่งขันสูงขึ้น ส่งผลให้โรงแรมต้องการพนักงานที่มีประสบการณ์และคุณสมบัติที่เหมาะสมมากขึ้นตามไปด้วย ผู้ประกอบการโรงแรมจึงต้องให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจ การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ การฝึกอบรม และการธำรงรักษาพนักงานไว้ เพื่อส่งมอบการบริการอันจะเป็นตัวช่วยสำคัญในการตอบสนองความนิยมด้านวิถีชีวิตที่หรูหราของนักท่องเที่ยว

ตามที่ได้กล่าวมาสามารถอธิบายได้ว่าการจัดการธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติเป็นการดำเนินธุรกิจประเภทบรรษัทภิบาล ที่ต้องใช้ต้นทุนมูลค่าสูงในแต่ละกระบวนการ ทั้งการบริการส่วนหน้าและการบริการส่วนสนับสนุน การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญที่จะขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานของเครือข่ายด้วยความเป็นมืออาชีพ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19” เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยพนักงานบริการที่เป็นทรัพยากรภายในองค์กร จะช่วยยกระดับทักษะความรู้ในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในระหว่างให้บริการ อีกทั้งผู้ที่สนใจสามารถนำผลของงานวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ให้ประสบความสำเร็จผ่านกระบวนการปรับใช้ในเชิงนโยบายการบริการที่มีคุณภาพต่อไป

2. คำถามการวิจัย

- 2.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นอย่างไร
- 2.2 ทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ควรมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาอย่างไร
- 2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีค่าระดับเท่าใด

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาถึงข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
- 3.2 เพื่อศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
- 3.3 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาในประเด็นแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการศึกษาภายใต้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีสาระสำคัญตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย ทูทางสังคม ทูทางความฉลาดทางอารมณ์ และทูทางปัญญา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และธุรกิจโรงแรมเครือข่าย

4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

การกำหนดแนวทางการวิจัย เริ่มต้นจากงานวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 9 คน

จากนั้นจึงเข้าสู่งานวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาความคิดเห็นของตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 คน และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนที่ประสานงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งนักศึกษาเข้าฝึกงาน ซึ่งจะต้องเป็นคณาจารย์ที่อยู่ในหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว อีกทั้งจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 115 คน

4.3 ขอบเขตด้านเวลาและสถานที่

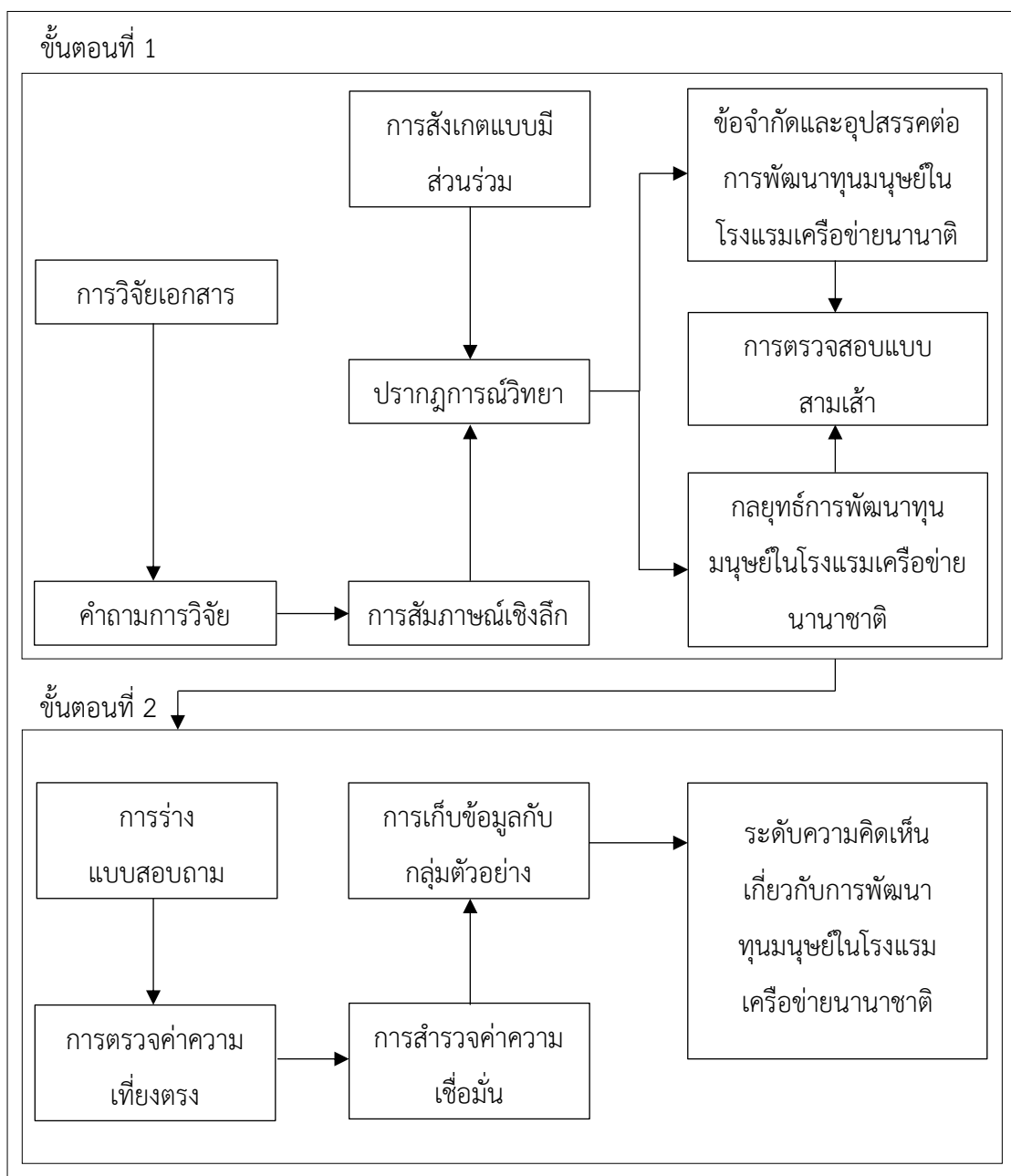
ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาสำหรับงานวิจัยฉบับนี้เริ่มต้นตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2563 ถึง เดือนมีนาคม 2565 เป็นระยะเวลา 1 ปี 4 เดือน ทางด้านสถานที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลที่โรงแรมเครือข่ายนานาชาติระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทั้งสิ้น 9 แห่ง ได้แก่ (1) โรงแรม อาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์ (ASAI Bangkok Chinatown) (2) โรงแรม อินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพ (InterContinental Bangkok) (3) โรงแรม สิ้นธรเคมปินสกี กรุงเทพฯ (Sindhorn Kempinski Hotel Bangkok) (4) โรงแรม อนันตรา สยาม กรุงเทพฯ (Anantara Siam Bangkok Hotel) (5) โรงแรม เซ็นทารา แกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ (Centara Grand at Central World) (6) โรงแรม วอลดอร์ฟ แอสโทเรีย กรุงเทพ (Waldorf Astoria Bangkok) (7) โรงแรม เมอเวนพิค บีดีเอ็มเอส เวลเนส รีสอร์ท กรุงเทพ (Mövenpick BDMS Wellness Resort Bangkok) (8) โรงแรมดับเบิลยู กรุงเทพ (W Bangkok) และ (9) โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ กรุงเทพฯ สุขุมวิท (Hyatt Regency Bangkok Sukhumvit)

สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีการนำส่งนักศึกษาเข้าฝึกงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษาทั้งสิ้น 15 แห่ง ได้แก่ (1) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน (3) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (6) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (7) มหาวิทยาลัยบูรพา (8) มหาวิทยาลัยรังสิต (9) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (10) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (11) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (12) มหาวิทยาลัยรามคำแหง (13) มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี (14) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และ (15) วิทยาลัยดุสิตธานี

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของงานวิจัย แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เครื่องชำนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 1 ต่อไปนี้





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงขั้นตอน

จากภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงขั้นตอนโดยมีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความในวารสาร วิทยานิพนธ์ และข้อมูลทางระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อสร้างคำถามการวิจัยสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างปลายเปิดและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาถึงข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยมีการตรวจสอบด้วยหลักทฤษฎีแบบสามเสา ขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้ข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ความถูกต้องจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อร่างแบบสอบถาม จากนั้นนำไปตรวจค่าความเที่ยงตรง และสำรวจความเชื่อมั่น ก่อนจะนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้ดังต่อไปนี้

6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

6.1.1 นักวิชาการสามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับทุนมนุษย์ ได้แก่ ทุนทางสังคม ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และทุนทางปัญญา เพื่อนำมาใช้ทดสอบความสัมพันธ์และอิทธิพลที่เชื่อมโยงไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในโรงแรม อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการยกระดับสมรรถนะการบริการในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตามวิกฤตการณ์

6.1.2 นักวิชาการสามารถขยายขอบเขตของผลการศึกษาค้นพบโครงสร้างทางทฤษฎีทุนมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกไปจนถึงการสร้างความภักดีให้กับพนักงานที่มีประสิทธิภาพ

6.2 ประโยชน์เชิงการจัดการ

6.2.1 ผู้ประกอบการโรงแรมเครือข่ายนานาชาติสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อส่งเสริมมาตรฐานการบริการและ

ความสามารถของพนักงานให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานของเครือข่ายด้วยความรู้อย่างมืออาชีพ นำไปสู่การตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในระหว่างให้บริการ

6.2.2 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ควบคุมการปฏิบัติงานสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์กับพนักงานในองค์กร และเพื่อป้องกันข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนยังเป็นแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร

6.2.3 หน่วยงานราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลลัพธ์จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการสร้างมาตรฐาน และการประเมินสมรรถนะของแรงงานในอุตสาหกรรมบริการ เพื่อยกระดับแรงงานไทยสู่ระดับสากล

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) คือ การยกระดับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ แต่มีความสำคัญมากที่สุดของโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่หมดไปและสามารถเพิ่มมูลค่าได้จากการพัฒนาแบบไม่สิ้นสุด การยกระดับทุนมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ส่งผลให้บรรลุปันธกิจของผู้บริหารและนำชื่อเสียงมาสู่โรงแรมเครือข่ายนานาชาติด้วยการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย (1) ทุนทางสังคม (2) ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และ (3) ทุนทางปัญญา ยิ่งไปกว่านั้น หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทุนมนุษย์ยังสามารถเพิ่มเติมตามความจำเป็นของผู้บริหารโรงแรม

ทุนทางสังคม (Social Capital) คือ ความสัมพันธ์ภายในสังคมของโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของพนักงาน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ และมีการยอมรับภายในสังคม ทุนทางสังคมอาจแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ (1) ทุนทางสังคมภายใน (Cognitive Social Capital) เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละบุคคล เป็นความรู้สึกนึกคิดที่สามารถมองเห็นได้ยาก และ (2) ทุนทางสังคมภายนอก (Structural Social Capital) ได้รับความอิทธิพลจากทุนทางสังคมภายในให้แต่ละบุคคลแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมจึงสามารถมองเห็นได้ง่าย หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทุนทางสังคมจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรเนื่องจากความไว้วางใจ

ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Capital) คือ ความสามารถในการรับรู้หรือตระหนักรู้เพื่อควบคุมอารมณ์ตนเองและผู้อื่นของพนักงานในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในเขต

กรุงเทพมหานคร ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ประกอบไปด้วย (1) มุมมองที่บุคคลนั้นมองตนเอง (2) การแสดงอารมณ์ และ (3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งส่งผลต่อมุมมองในการใช้ชีวิตหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้พนักงานแต่ละบุคคลสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) คือ ความสามารถของพนักงานในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ แนวคิด หลักการทฤษฎี และกระบวนการต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาประกอบการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ของโรงแรมภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยทุนทางปัญญายังสามารถแบ่งระดับความรู้ของแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือ การปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำเสนอความคิดเห็นที่มีประโยชน์ให้กับผู้บริหารของโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อช่วยในการตัดสินใจท่ามกลางสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาโรงแรมหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 รวมถึงความสามารถในการบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotel) คือ โรงแรมหลากหลายรูปแบบที่ดำเนินการภายใต้ตราสินค้าใหญ่เพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกกลุ่มในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งข้อดีของการบริหารงานแบบเครือข่ายจะช่วยสนับสนุนมาตรฐานการบริการหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยผู้บริหารแต่ละเครือข่ายจะสามารถให้คำแนะนำด้านการตลาดได้ โรงแรมเครือข่ายแบ่งรูปแบบการบริหารออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) การบริหารงานโดยบริษัทแม่ (2) การบริหารงานโดยพันธมิตรสัญญา และ (3) การบริหารงานแบบแฟรนไชส์

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยนี้ ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19” ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ธุรกิจโรงแรมเครือข่าย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนาทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร การทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Competencies) และ คุณลักษณะ (Attributes) ที่ส่งผลต่อแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการดึงความสามารถของคน (Human Competency) ออกมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value) (दनัย เทียนพุด, 2551) ดังนั้นทุนมนุษย์จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร เพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

1.1 ความหมายของทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ คือ ทักษะความรู้ และความสามารถของพนักงาน ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างเสริมศักยภาพขององค์กร (Bateman & Snell, 2009) ในขณะที่ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2551) นิยามว่าทุนมนุษย์เป็นลักษณะและความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ประกอบด้วย ความรู้ หรือทักษะความสามารถส่วนหนึ่งที่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์แต่ละคน หรือแม้กระทั่งการใช้เงินและเวลาเสริมสร้างและสะสมไว้ ในขณะที่เดียวกันทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นจากหลายทาง ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ระหว่างการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ และการค้นคว้าหาความรู้ต่าง ๆ ดังนั้นทุนมนุษย์จึงไม่ได้ถูกจำกัดอยู่ด้วยการเรียนในโรงเรียนเท่านั้น ในขณะที่ กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) ให้ความเห็นต่อทุนมนุษย์ว่าเป็นทักษะความรู้และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างหนึ่ง แต่สำหรับ วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล (2560) ให้ความเห็นว่าหากองค์กรมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้ พนักงานจะนำเอา

ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดระหว่างการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ที่กล่าวว่า ทุมนมนุษย์สามารถสร้างได้จากการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีมูลค่าจากความสามารถที่เพิ่มขึ้น จากกระบวนการฝึกอบรมจนเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาอีกทั้งการใช้ประโยชน์จาก ทุมนมนุษย์ช่วยสร้างเสริมหลักการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่กว้างขึ้น ควบคู่กับการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรสามารถสร้างทุนมนุษย์ที่มีความสามารถในการแข่งขันอย่างสมศักดิ์ศรีนั้นเป็นความสำเร็จขององค์กร

1.2 ความสำคัญของทุนมนุษย์

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทุนมนุษย์ว่า การเอื้อประโยชน์ให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของทุนมนุษย์ ดังนี้

1.2.1 การสนับสนุนด้านทุนมนุษย์จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรมีการเจริญเติบโตและมั่นคง

1.2.2 การสนับสนุนด้านทุนมนุษย์ช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนมีความรู้ ความสามารถ จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานรวมทั้งยังช่วยให้พนักงาน เกิดความทุ่มเทเสียสละและจงรักภักดีกับองค์กร

1.2.3 การสนับสนุนด้านทุนมนุษย์ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง

1.2.4 การสนับสนุนด้านทุนมนุษย์ช่วยสร้างความมั่นคงในระดับสังคมและประเทศ การดำเนินการที่ดีจะช่วยเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพจากการประกอบอาชีพที่จะช่วยสร้างผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรนำไปสู่การเพิ่มรายได้ให้กับประเทศ

จากหลักการดังกล่าวจะสอดคล้องกับความเห็นของ วิเชียร วิทย์อุดม (2549) ได้กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจในอนาคตมีสิ่งที่ทำทายนั่นก็คือ องค์ความรู้ (Knowledge) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ และการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร เป็นการดึงดูดให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรได้นานมากยิ่งขึ้นไปพร้อมกับการพัฒนาศักยภาพของตน องค์ความรู้เหล่านี้จะติดตัวพนักงานตลอดไป และยังสามารถถ่ายทอดให้กับพนักงานใหม่จากการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ในขณะที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ รู้เท่าทันข้อมูลในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ เช่นเดียวกับพิชิต เทพวรรณ (2554) ซึ่งให้ความเห็นว่า ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน องค์กรต้องมีการเตรียมการป้องกัน มีแนวทางการปรับตัวเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ที่ยากต่อการ

ลอกเลียนแบบ เกิดความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับตัวและหันมาให้ความสนใจกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มากขึ้น แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถกำหนดขึ้นมา จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีวิธีการปฏิบัติงานให้ เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ร่วมกับการพัฒนาให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนจำเป็นต้อง อาศัยหลักทรัพยากรตามหลัก 4M อันได้แก่ เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ (Method) และพนักงาน (Man) สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย พนักงานที่ประกอบไปด้วยทักษะความสามารถ และศักยภาพ เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากร ขององค์กรสำหรับการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีความเป็นเอกลักษณ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง สามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสสังคมที่ไม่หยุดนิ่ง (พัฒนา มรกตสินธุ์, 2552)

ในส่วนของสุนันทา เลาน์นันทน์ (2551) ยังให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ผลักดันให้องค์กรพึ่งพาความรู้หรือทุนของพนักงานมากขึ้น ส่งผลให้ พนักงานถูกมองเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กร โดยพนักงานเป็นเจ้าของทุนและเป็นผู้มีสิทธิ์ ตัดสินใจว่าควรจะใช้ทุนที่ตนมีด้วยเหตุผลอย่างไร ส่งผลให้พนักงานใช้ทุนของตนเองกับองค์กรที่ สามารถให้ผลตอบแทนได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ดังนั้นองค์กรมีบทบาทช่วยส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน เพื่อขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และองค์กรยังต้องให้ ความสำคัญกับการรักษาทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าไว้เช่นกัน

1.3 องค์ประกอบของทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ประกอบไปด้วยทักษะความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความคิด สร้างสรรค์ บุคลิกภาพ รูปลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือ สิ่งเหล่านี้เกิดจากการสั่งสม ประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคนที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต ปัจจุบันมี นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกองค์ประกอบของทุนมนุษย์ออกเป็นกลุ่ม เพื่ออำนวยความสะดวกต่อ การบริหารทุนมนุษย์

เริ่มต้นจาก Woodhead (2006) ได้แบ่งองค์ประกอบของทุนมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ทุนทางสังคม ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และทุนทางปัญญา ซึ่งแต่ละบุคคลจะใช้ องค์ประกอบเหล่านี้หาระดับขีดความสามารถของตนเองตามรายละเอียดดังนี้

1.3.1 ทุนทางสังคม (Social Capital) หมายถึง ความสัมพันธ์ทางสังคม ได้แก่ ความเชื่อใจไว้วางใจ (Trust) เครือข่าย (Network) และสถาบัน (Institution) โดยทุนทางสังคมเกิด จากการที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เกิดการ ยอมรับได้โดยทั่วกัน และการได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ทุนทางสังคมอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ (1) ทุนทางสังคมภายใน (Cognitive Social Capital) เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล

มองเห็นได้ยาก เป็นความรู้สึกนึกคิด เช่น ความเชื่อถือไว้วางใจ ความเกื้อกูลกัน เป็นต้น (2) ทูทางสังคมภายนอก (Structural Social Capital) มองเห็นและประเมินได้ง่ายกว่าทูทางสังคมภายใน เนื่องจากเป็นบทบาทการกระทำ และพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก หรือแม้กระทั่งความสัมพันธ์ในองค์กร นับว่าเป็นทูที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เนื่องจากทูทางสังคมภายในจะทำให้เกิดทูทางสังคมภายนอก และเกิดผลดีต่อเศรษฐกิจเนื่องจากความไว้นื้อเชื่อใจเป็นส่วนประกอบ อาทิ การแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างคนที่รู้จักกันเป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้ลดขั้นตอนการตรวจสอบสินค้าได้ ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีข้อเสีย โดยเฉพาะทูทางสังคมของคนบางกลุ่มที่จะก่อให้เกิดการกีดกันคนนอกที่ต้องการเข้าร่วมทำธุรกิจ (Treevanchai, 2003)

1.3.2 ทูด้านความฉลาดทางอารมณ์หรือทูทางอารมณ์ (Emotional Capital) จากผลงานวิจัยของ เกศราภรณ์ และคณะ (2558) ได้ให้ความหมายทูด้านความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นความสามารถในการรับรู้หรือตระหนักรู้ เพื่อควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งยังเป็นความสามารถทางอารมณ์ที่ส่งผลให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้ มัลลิกา นวนเกิด (2562) ได้กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ในหนังสือทูฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่น่าสนใจว่า ความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยให้พนักงานแต่ละคนรู้จักและเข้าใจตนเองมากขึ้น ส่งผลให้มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น และยังได้แนะนำคุณลักษณะต่าง ๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ที่ควรพัฒนาดังต่อไปนี้

1.3.2.1 มุมมองที่บุคคลนั้นมองตนเอง (Self-Perception) ประกอบด้วย

1.3.2.1.1 การพิจารณาตนเองว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร เพื่อยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนเหล่านั้น (Self-Regard)

1.3.2.1.2 การเข้าใจตนเองและพร้อมที่จะพัฒนาจุดอ่อนของตนเอง (Self-Actualization)

1.3.2.1.3 การเข้าใจและรู้ทันอารมณ์ของตนเอง รวมไปถึงการเข้าใจสาเหตุที่ทำให้อารมณ์ตนเองเปลี่ยนไป (Emotional Self-Awareness)

1.3.2.2 การแสดงอารมณ์ (Self-Expression) ประกอบด้วย

1.3.2.2.1 การแสดงความรู้สึกทั้งทางวาจาและการแสดงออกต่อผู้อื่น (Emotional Expression)

1.3.2.2.2 การแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ค่านิยม และความเชื่ออย่างเปิดเผย และการปกป้องสิทธิในการแสดงออกของตนเองในทางที่ไม่สร้างความรู้สึกลบต่อผู้อื่น (Assertiveness)

1.3.2.2.3 การมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ไม่ยึดถืออารมณ์ของผู้อื่นมาเป็นอารมณ์ของตน สามารถวางแผนงาน ลำดับขั้นตอนการตัดสินใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนอย่างเป็นระบบ (Independence)

1.3.2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal) ประกอบด้วย

1.3.2.3.1 มีทักษะในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้สึกผูกพันและการไว้วางใจผู้อื่น (Interpersonal Relationship)

1.3.2.3.2 มีการตระหนัก เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและสามารถตอบสนองความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี รวมไปถึงการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น (Empathy)

1.3.2.3.3 มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมด้วยการประพฤติดี มีจิตสำนึก และห่วงใยสังคม (Social Responsibility)

1.3.2.3.4 มีกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making) ไม่ว่าจะมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาระหว่างที่มีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง และการเข้าใจสภาวะอารมณ์ในขณะนั้นที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจ (Problem solving) การรักษาความคิดในแง่บวกและเข้าใจสถานการณ์ตามความเป็นจริง (Reality Testing) และ ความสามารถในการยับยั้งชั่งใจต่อการกระทำที่จะส่งผลในแง่ลบ (Impulse Control)

1.3.2.3.5 ความสามารถในการจัดการความเครียด (Stress Management) ประกอบไปด้วย การมีความยืดหยุ่นที่จะปรับอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง (Flexibility) รวมทั้งยังมีความอดทนต่อความเครียดและสถานการณ์ที่ยุ่งยาก มีความเชื่อมั่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ (Tolerance) และการมองโลกในแง่บวกสามารถทำจิตใจให้สงบได้เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ดี (Optimism)

ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรสามารถนำคุณลักษณะของความฉลาดด้านอารมณ์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ มุมมองที่บุคคลนั้นมองตนเอง (Self-Perception) การแสดงอารมณ์ (Self-Expression) และ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal) เพื่อประกอบการฝึกอบรมภายในองค์กร และการนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการให้คำแนะนำความเหมาะสมในการรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร

1.3.3 ทูทางปัญญา (Intellectual Capital) หมายถึง ความสามารถของพนักงานในองค์กรที่ใช้ความรู้ ความเข้าใจ แนวคิด หลักการทฤษฎี และกระบวนการต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ และการแก้ปัญหาหรือการรับรู้ โดยใช้เหตุผลเพื่อนำไปประกอบการปฏิบัติงานจะเกิดเป็นทักษะและความชำนาญที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ อาทิ การผลิตสินค้าและบริการที่ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ นอกจากนี้สินค้าและบริการจะเป็นสินทรัพย์ขององค์กรแล้วยังสามารถสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ให้กับองค์กรได้อีกด้วย หรือแม้แต่การคิดค้นกลยุทธ์

ระบบ กระบวนการปฏิบัติงาน แม้กระทั่งวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร นับว่าเป็นทุนทางปัญญาของบุคลากร (ธารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550)

1.4 แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์

ธารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรควรคำนึงถึงความจำเป็นของการฝึกอบรม (Training needs) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะของคนในองค์กร มากกว่าการจัดการฝึกอบรมตามความต้องการ (Training wants) ของสมาชิกในองค์กรโดยไม่จำเป็น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรจากการพัฒนาพนักงานโดยสูญเปล่า ดังนั้น องค์กรควรกำหนดทิศทางหรือนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยหลัก 5 ประการดังต่อไปนี้

1.4.1 การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลัก โดยองค์กรต้องมีการวางแผนการจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ ทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

1.4.2 การสะสมหรือเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละองค์กรย่อมมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ องค์กรจึงต้องคำนึงถึงการเก็บรักษาบุคลากรเอาไว้โดยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ฯลฯ

1.4.3 การสร้างคุณค่าของทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้นด้วยการเติมเต็มจุดอ่อนของพนักงาน องค์กรสามารถตรวจสอบความต้องการในการสร้างเสริมคุณค่าของทุนมนุษย์ได้จากกระบวนการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง

1.4.4 การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์อย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ละองค์กรต้องมีแนวทางการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของแต่ละองค์กรด้วยวิธีที่แตกต่างกันออกไป

1.4.5 การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ให้เร็วที่สุด เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาความสามารถบุคลากรคือการสร้างผลกำไรและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

นอกจากนี้ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ได้นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะความสามารถในการแข่งขันเพื่อการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ทุนมนุษย์ขององค์กร 4 ประการดังต่อไปนี้

1.4.1 การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า (Valuable) เพื่อนำมาสร้างคุณค่า (Created value) โดยการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสามารถพิจารณาจากตัวพนักงานที่ได้แสดงศักยภาพของตนเองจากความถนัด จนเกิดความชำนาญกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญ องค์กรสามารถ

สนับสนุนพนักงานได้โดยให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างคุณค่าที่จะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วมีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้รับบริการ

1.4.2 การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายาก (Rare) โดยองค์กรสามารถพิจารณาพนักงานผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์หรือเป็นระดับหัวกะทิขององค์กร มีภาวะผู้นำกล้าคิดกล้าตัดสินใจ โดยส่งเสริมการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ จนทำให้เกิดความรู้ใหม่และนำไปใช้จนเกิดความชำนาญ และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้ด้วย รวมทั้งความรู้จะแปรเปลี่ยนเป็นภูมิปัญญา ทำให้กลายเป็นมนุษย์ที่มีความสามารถรอบด้าน มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ และมีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

1.4.3 การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (Difficult to imitate) โดยองค์กรสามารถพิจารณาพนักงานที่มีคุณสมบัติในการอดทนต่อทุกสถานการณ์รวมทั้งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่ายด้วยการใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่งกลุ่มพนักงานจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมพนักงานด้วยการให้โอกาสเติบโตทางหน้าที่ผ่านการพิจารณาเป็นลำดับขั้นตอนอย่างยุติธรรม จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แสดงออกถึงความจงรักภักดี และเกิดความยึดมั่นผูกพันอยู่กับองค์กรยาวนาน

1.4.4 การวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (Organize) ยังสามารถเริ่มได้ตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่ตรงกับคุณสมบัติและคุณลักษณะของงาน การจัดการสร้างทีม การเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันจนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งมุมมองใหม่ที่แตกต่าง เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อการนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ง่ายขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การยกระดับสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร เนื่องจากเป็นทุนที่สามารถเพิ่มมูลค่าและอาจไม่หมดไป ซึ่งทุนมนุษย์ประกอบไปด้วย ทุนทางสังคม ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และทุนทางปัญญา การดำเนินการด้านทุนมนุษย์ที่ดีจะส่งผลให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร รวมไปถึงการเกิดทัศนคติในแง่ดีต่อองค์กร หากทุนมนุษย์ได้รับการดูแลที่ดีจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ สร้างรายได้ และมีผลกำไร ในขณะที่เดียวกันก็สามารถสร้างเกียรติยศชื่อเสียงและการเป็นที่รู้จักจากสินค้าและบริการที่ทุนมนุษย์ได้กระทำในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ส่วนหนึ่งขององค์กร

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ในอดีตถูกเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ปัจจุบันนักวิชาการมีการขยายกรอบแนวคิดการปฏิบัติงาน เพื่อให้เท่าทันกระแสความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตสูงขึ้น พนักงานจึงถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ส่งผลให้องค์กรต้องมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การฝึกอบรม ตลอดจนการพันตำแหน่งงานอย่างชัดเจน ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารอย่างเหมาะสม จึงเป็นส่วนสำคัญให้สถานประกอบการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Dessler (1997) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกิจกรรมการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด นับว่าเป็นหลักการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่ Kaplan & Norton (2001) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การมอบหมายให้พนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วยภารกิจหลักทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากเจ้าของกิจการหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมุมมองของ Davenport (1999) กล่าวว่า มุมมองของเจ้าของกิจการหรือผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจมองพนักงานเปรียบเหมือนการเป็นเจ้าของทุนมนุษย์และผู้ลงทุน ในระหว่างการปฏิบัติงาน พนักงานจะสะสมทักษะความรู้ ความชำนาญพิเศษ และประสบการณ์จะก่อให้เกิดเป็นทุนส่วนบุคคลและมีการนำทุนเหล่านั้นไปใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในส่วนของเจ้าของทุนมนุษย์ก็พบโอกาสที่จะเลือกได้นำทุนที่มีไปใช้ในส่วนของงานใดหรือการมอบหมายหน้าที่ใดเพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด นอกจากนี้ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ นอกเหนือจากการส่งเสริมประสบการณ์ระหว่างปฏิบัติงาน เป็นอีกหนึ่งวิธีการปรับปรุงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความรู้มีความเชื่อว่าจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน และเกิดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ติเยาว์ (2545) ที่ให้ความคิดเห็นว่าการจัดการดูแลพนักงานในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้ได้มากที่สุด จะเป็นผลให้องค์กรอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบทางการแข่งขัน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในทุกระดับ รวมไปถึงการดำเนินการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนในองค์กร

2.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาดขึ้นในระหว่างการดำเนินการขององค์กร พนักงานเป็นปัจจัยการผลิตที่ต้องอาศัยปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ขององค์กรเพื่อสร้างสินค้าและบริการ ทำให้เกิดรายได้ตามวัตถุประสงค์ หากมีสภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความเสียหายระหว่างการดำเนินการผลิตตั้งแต่ เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ และขั้นตอนการจัดการต่าง ๆ ในขณะเดียวกันหากองค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพสูงด้วยการใช้ประโยชน์สูงสุดจากปัจจัยการผลิตภายในองค์กร อาทิ ระบบสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่ดี จะทำให้องค์กรได้ผู้ที่มีศักยภาพสูง เหมาะกับการดำเนินการขององค์กร และมีทักษะการปฏิบัติงานให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ถือเป็น การลงทุนที่คุ้มค่าขององค์กร นอกจากนี้ แนวคิดทฤษฎีของ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

2.2.1 การแข่งขันของโลกธุรกิจยุคใหม่อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ส่งผลให้บทบาทของพนักงานและผู้บริหารเกิดการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ทำให้พนักงานในปัจจุบันมีแนวความคิดว่า ตนไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงานภายใต้องค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนไปปฏิบัติงานในองค์กรอื่นที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะ เป็นในด้านของ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความเป็นอยู่ ในขณะที่ผู้บริหารก็ไม่สามารถใช้อำนาจในการปฏิบัติงานเพียงฝ่ายเดียวอีกต่อไป เนื่องจากแนวคิดใหม่ที่ไม่สามารถใช้จ่ายเงินเป็นสิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียว ในขณะที่เกียรติยศและความมั่นคงในหน้าที่การงานกลายเป็นปัจจัยดึงดูดใหม่ที่มีอิทธิพลเป็นอย่างมากในภาวะการแข่งขันของธุรกิจ ที่ทำให้พนักงานมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้และความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2.2.2 กฎเกณฑ์และข้อจำกัดของรัฐ เนื่องจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่รัฐประกาศบังคับใช้ตั้งแต่การก่อตั้งธุรกิจไปจนถึงการยุติกิจการเพื่อป้องกันการเอารัดเอาเปรียบระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กฎเกณฑ์เหล่านี้ได้ถูกยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายเป็นหลัก โดยเฉพาะเรื่องของสวัสดิการ รายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่าง ๆ ตามกฎหมายแรงงาน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

2.2.3 ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ที่ได้เข้ามามีบทบาทของทุกองค์กร ในฐานะเครื่องทุ่นแรงการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น องค์กรจึงต้องมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับ

เทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดดในอนาคต และยังเป็นแนวทางป้องกันเหตุที่อาจเกิดผลกระทบจากความทันสมัยของเทคโนโลยี

2.2.4 ความซับซ้อนขององค์กร เกิดขึ้นได้ทั้งภายในและนอกองค์กร พนักงานจึงจำเป็นต้องถูกพัฒนาเพื่อให้พร้อมรับมือกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ หากองค์กรมีการขยายขนาดใหญ่ขึ้น จะทำให้ความต้องการเงินทุนและบุคลากรมีมากขึ้น โครงสร้างอันซับซ้อนเหล่านี้ทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอนโดยอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพและการเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

2.2.5 การเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายบริหาร ที่เปลี่ยนจากการบริหารที่มุ่งหวังแต่ผลกำไรสู่การรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศ เนื่องจากกิจกรรมขององค์กรมีผลมาจากปัจจัยทางสังคมการเมือง และวัฒนธรรมที่องค์กรได้กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของกิจการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริหารอีกอย่างในอดีต ดังนั้น วัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงต้องมุ่งสนองความต้องการของพนักงาน ผู้รับบริการ และสังคม ในขณะเดียวกันก็ต้องได้รับผลกำไรตอบแทน

2.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ขั้นตอนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรร่วมกันดำเนินกิจกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับจำนวนสมาชิก โดยงานทรัพยากรมนุษย์มีความรับผิดชอบในหลายระดับ ได้แก่ ด้านสังคม ด้านองค์กร และด้านบุคลากร นอกจากนี้งานทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงกับการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการแต่ละท่าน สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Gary Dessler (2006)	ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2549)	นิติพล ภูติโชติ (2559)
1. การวิเคราะห์งานและการสรรหาพนักงาน	1. การวิเคราะห์งาน	1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การทดสอบและการคัดเลือกพนักงาน	2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	2. การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	3. การสรรหาบุคลากร
4. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล	4. การเริ่มต้นงาน	4. การคัดเลือกบุคลากร
5. การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน	5. การฝึกอบรม	5. การปฐมนิเทศ
6. การจัดการแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองร่วม	6. การพัฒนาอาชีพ	6. การระบุโทษทางวิจัย
7. หลักจริยธรรมและการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในที่ปฏิบัติงาน	7. ตำแหน่งงานและการเปลี่ยนตำแหน่งงาน	7. การฝึกอบรม
8. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย	8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
	9. การกำหนดค่าตอบแทน	9. การบริหารค่าตอบแทน
	10. การบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์	10. การเลื่อนตำแหน่งงาน
	11. อุบัติเหตุและความปลอดภัย	11. ความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน
	12. การกำหนดวินัยองค์กร	12. การศึกษาเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์
	13. การศึกษาเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์	

ที่มา: จากการสังเคราะห์ข้อมูลในการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย อ้างอิงจาก Dessler (2006); ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2549); นิติพล ภูติโชติ (2559)

จากตารางที่ 1 แสดงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการแต่ละท่านที่มีการกำหนดขั้นตอนที่คล้ายคลึงกันตามยุคสมัยและภูมิความรู้ นักวิจัยจึงได้สรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น 7 ขั้นตอนดังนี้

2.3.1 การวิเคราะห์ออกแบบงาน เป็นขั้นตอนการกำหนดงานเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของตำแหน่งงานแต่ละประเภท รวมไปถึงขั้นตอนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การจัดแผนงานและการสร้างโครงสร้างองค์กร เพื่อความสอดคล้องกันของงานทุกประเภท ส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

2.3.2 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กับการแสวงหาและจูงใจบุคคลที่มีความรู้ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่วิเคราะห์ออกแบบงานไว้ รวมทั้งการพิจารณาทัศนคติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร ที่จะสร้างความต่อเนื่องไปสู่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานนั้นโดยวิธีการคัดเลือกบุคลากร เช่น การทดสอบเพื่อจ้างงาน การสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรต้องคำนึงถึงความยุติธรรม

2.3.3 การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนการต้อนรับพนักงานใหม่ โดยที่พนักงานจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร การรับทราบกฎระเบียบขององค์กร และสวัสดิการที่พึงได้รับ นับว่าเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงการสร้างขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สร้างเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความรู้ความสามารถ (2) ด้านขวัญและกำลังใจ (3) ด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานในอนาคตจากฝั่งของพนักงานและผู้ประกอบการ ตลอดจนความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในหน้าที่การงานอีกด้วย นอกจากนี้ การฝึกอบรมสามารถกระทำได้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น การบรรยายในห้องเรียน การสาธิต การฝึกอบรมภายในสถานที่ และการส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมภายนอกสถานที่ การแสดงบทบาทสมมติ ฯลฯ

2.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการสร้างแรงจูงใจ เป็นขั้นตอนการวัดความสามารถของพนักงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดขององค์กร นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงปริมาณงาน คุณภาพงาน ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา และทัศนคติ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาดังต่อไปนี้ (1) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน เงินโบนัส วันหยุด เป็นต้น (2) พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของพนักงานมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมอย่างไร ควรมีการพัฒนา ปรับปรุงหรือไม่ (3) พิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงาน เนื่องจากการประเมินวัดผล จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นปัจจัยในการพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (4) การใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรม เนื่องจากผลจากการประเมินจะเป็นข้อมูลที่ระบุว่าพนักงานต้องการการ

พัฒนาความสามารถอย่างไร เพื่อการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม (5) การใช้บันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร เพื่อการประเมินแต่ละครั้งจะมีการบันทึกผลในประวัติของบุคลากร สำหรับให้ผู้บริหารพิจารณาตามความจำเป็น (6) การใช้ประกอบการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถสร้างแรงจูงใจประเภทอื่น ๆ นอกจากที่กล่าวมาในข้างต้น ด้วยการให้คำสัญญากับพนักงาน อาทิ หากพนักงานทำยอดขายได้เกินกว่าที่องค์กรคาดการณ์ องค์กรจะมอบรางวัลในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน

2.3.5 การกำหนดกฎระเบียบที่เป็นธรรม ที่จะเป็นข้อบังคับพื้นฐานของทุกองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้และจิตใจที่ละเอียดอ่อน ดังนั้นกฎระเบียบจะตั้งอยู่บนความยุติธรรมและไม่ขัดต่อกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎระเบียบเปรียบเสมือนขอบเขตสำหรับพนักงานทุกคนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการดำเนินงานขององค์กร กฎระเบียบขององค์กรมีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประการ คือ (1) เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้สมาชิกแสดงออก อาจมีการให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้พนักงานรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ (2) เพื่อป้องกันพฤติกรรมที่องค์กรไม่ต้องการให้สมาชิกแสดงออก อาจมีการตักเตือนหรือลงโทษ เพื่อให้พนักงานปรับปรุงพฤติกรรมของตน

2.3.6 สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน เป็นขั้นตอนการบำรุงรักษาและการส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน นับว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกองค์กรโดยเฉพาะการที่พนักงานมีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ จะส่งผลกับการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ การตรวจสุขภาพในองค์กรมักจะมีกำหนดเวลาดังนี้ (1) การตรวจสุขภาพก่อนเข้าปฏิบัติงาน (2) การตรวจสุขภาพพนักงานประจำปี (3) การรักษาพยาบาลให้กับพนักงานโดยการทำประกันสุขภาพกลุ่ม นอกจากนี้ องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุระหว่างการปฏิบัติงาน โดยการตรวจสอบพื้นที่การปฏิบัติงาน ตรวจสอบอุปกรณ์ประกอบการปฏิบัติงาน การอบรมให้ความรู้ และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น

2.3.7 การจัดการแรงงานสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร พนักงาน และภาครัฐ ทั้งนี้บทบาทระหว่างองค์กรและพนักงานยังเป็นการร่วมกันดำเนินงานที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรมโดยองค์กรและพนักงานต้องมีความเข้าใจระบบธุรกิจที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ มีความรู้ด้านตลาดแรงงาน เศรษฐกิจ สังคม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงกับบทบาทของภาครัฐในฐานะผู้มีอำนาจการส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ให้ยั่งยืน อาทิ การปรับปรุงกฎหมายแรงงานเพื่อสร้างเงื่อนไขให้เกิดการปรึกษาหารือระหว่างองค์กรและพนักงานเพื่อการร่วมมือภายในองค์กร ดังนั้นทั้ง 3 บทบาทนี้จึงมีความเกี่ยวพันกันเพื่อการพัฒนาองค์กรไปจนถึงความมั่นคงในหน้าที่การงานของพนักงานระดับประเทศ

2.4 ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ชัชวราวรรณ มีทรัพย์ทอง (2559) ได้ให้ความเห็นต่องานวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 พบว่า คุณสมบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะต้องมีความสามารถในด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วยังต้องมีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในระดับเดียวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร รวมไปถึงการติดตามสถานะแวดล้อมของธุรกิจและการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้สามารถปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมกับการมีความสามารถในการถ่ายทอดสาระสำคัญของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้บริหารระดับสูงให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อประโยชน์ในการนำเอาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกมาปรับใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ที่ระบุว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่เป็นไปตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์กรจึงต้องการผู้นำที่ให้ความสนใจกับการแข่งขันในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโต นำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่กระตุ้นให้องค์กรมีการสร้างองค์ความรู้และมีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

2.4.1 การปรับโครงสร้างขององค์กร (Corporate Reorganization) เป็นการดำเนินการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีจุดประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน สามารถแบ่งได้เป็นหลายรูปแบบเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น การรีออกแบบงาน (Reengineering) การปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) การรวมกิจการ (Merger) เป็นต้น นอกจากนี้การปรับโครงสร้างองค์กรยังส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการโยกย้ายตำแหน่งงาน หรือแม้กระทั่งการคัดเลือกพนักงานที่ขาดความสามารถออกไปจากองค์กร ดังนั้นเมื่อองค์กรจะกระทำการปรับโครงสร้าง ต้องมีการพิจารณาถึงแนวทางกำหนดบทบาทหน้าที่ ผลประโยชน์ ค่าตอบแทน การตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานอย่างรอบคอบ อย่างไรก็ตามการปรับโครงสร้างองค์กรในบางครั้งอาจทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป

2.4.2 การแข่งขันระดับโลก (Global Competition) เป็นการดำเนินธุรกิจที่มีลักษณะของการแข่งขันแบบพหุมิตรและรวมตัวกันในระดับนานาชาติ การร่วมทุนระหว่างชาติ (International Joint Ventures) ที่เป็นอย่างหนึ่งวิธีการรวมตัวทางธุรกิจที่จะช่วยสร้างเสริมให้ธุรกิจมีการเติบโตและก้าวหน้าไปพร้อมกับเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการแข่งขันระดับโลกจึงต้องมีการปรับตัวหรือพบกับความท้าทายใหม่ อาทิ การสรรหาและบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ สามารถปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการสื่อสารที่ล่าช้าจากลำดับขั้นการตัดสินใจ ความไม่คุ้นเคยกับ

สภาพแวดล้อมใหม่ การปรับตำแหน่งงานในระดับสูงมักจะถูกสงวนไว้ให้กับพนักงานในบริษัทแม่ หรือ แม้กระทั่งจำนวนค่าตอบแทนพนักงานที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ

2.4.3 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี (Technological Advance) เป็นแนวโน้มการเจริญเติบโตด้วยเครื่องมือและนวัตกรรมล้ำสมัยอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เนื่องจากผลของการเจริญเติบโตดังกล่าวได้กลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะพนักงานหนึ่งคนสามารถเรียนรู้และรับผิดชอบงานได้มากขึ้น สามารถใช้ทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายมาสังเคราะห์ให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมกับการอาศัยการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้คำแนะนำของผู้บริหาร หรือแม้กระทั่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาทดแทนพนักงาน จะทำให้องค์กรต้องการพนักงานจำนวนลดลง ตลอดจนถึงการจัดการระบบโครงสร้างงานแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่น สามารถจ้างพนักงานในลักษณะชั่วคราวหรือไม่ต้องใช้สัญญาจ้าง ในขณะที่เดียวกันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องมีระบบสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

2.4.4 ความท้าทายด้านคุณภาพเพื่อรองรับมาตรฐานสากล (Quality Challenge) เป็นการดำเนินการของแต่ละองค์กรนิยมนำหลักการประกันคุณภาพเข้ามาใช้ เพื่อสนับสนุนความมีคุณภาพในการปฏิบัติงาน และสามารถขอการรับรองตามมาตรฐานสากล เพื่อใช้เป็นหลักประกันคุณภาพสินค้า หลักประกันการปฏิบัติงาน และยังรวมไปถึงการรับรองคุณภาพของพนักงานให้เป็นไปตามที่ทั่วโลกยอมรับ อาทิ มาตรฐาน ISO นอกจากนี้การประกันคุณภาพยังส่งผลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการอบรมพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมขององค์กร สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม

2.4.5 ความมุ่งหวังของบุคลากร (Employee Expectations) ความสามารถในการเรียนรู้ของประชากรในปัจจุบันส่งผลต่อความคาดหวังของพนักงานต่อองค์กรซึ่งเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต เช่น การต้องการความมั่นคง การมีส่วนร่วมในองค์กร การมีคุณภาพชีวิตที่ดี ฯลฯ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องให้ความสนใจกับการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์กับคนรุ่นใหม่มากขึ้น เพื่อสนับสนุนความสามารถและสร้างความดึงดูดใจให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข เริ่มตั้งแต่ การจัดชั่วโมงการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นทีม การให้คำปรึกษา การสร้างสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินแต่มุ่งเน้นหลักความมั่นคงและการมีส่วนร่วมในลักษณะการร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กร

ปัจจัย 5 ข้อข้างต้นทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทมากขึ้นในองค์กรยุคปัจจุบัน ได้แก่ (1) บทบาทการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ สามารถเสนอนโยบายใหม่ หรือแนวคิดในการ

ปรับปรุงนโยบายขององค์กรที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน เนื่องจากการปรับปรุงนโยบายการปฏิบัติงานแต่ละครั้งจะต้องส่งผลกระทบต่อพนักงาน (2) บทบาทการให้คำแนะนำปรึกษา ทั้งกับผู้บริหารองค์กรหรือพนักงานฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้คำแนะนำเกี่ยวกับสวัสดิการภายในองค์กร การให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาที่มีความชัดเจน การสร้างความเข้าใจได้ง่าย และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงการให้บริการในขั้นตอนการสรรหาบุคลากร (3) บทบาทในการควบคุม เป็นการดูแลให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติตามนโยบาย วิธีการ และกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ยิ่งไปกว่านั้น บทบาทนี้ต้องอาศัยความยุติธรรม มีหลักเกณฑ์พิจารณาชัดเจน ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงาน แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในการควบคุมดูแลพนักงานในแผนกของตน และ (4) บทบาทในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นบทบาทที่สนับสนุนแนวคิดของการที่พนักงานเป็นเจ้าขององค์กร สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลที่มีประโยชน์แก่ผู้บริหาร ตลอดจนการเป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร และยังเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อช่วยในการประสานงานที่ติดขัดระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

นอกจากนี้ ยังมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการให้ความสำคัญท่ามกลางการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 แบบออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) การยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ (Upskill) และ (2) การพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม (Reskill) ซึ่งองค์กรอาจดำเนินการในลักษณะของหลักสูตรระยะสั้นที่ตรงกับความต้องการและความสามารถแก่พนักงานที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปบูรณาการกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย (บุญเจริญ ศิริเนาวกุล, 2564) โดย อภิชาติ ชันธวิธิ (2564) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ (Upskill) ประกอบด้วย (1) การเสริมทักษะด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกแก่พนักงาน รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานงานได้เรียนรู้และปรับตัว (2) การเสริมทักษะด้านข้อมูล ผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงานให้สามารถใช้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ปัญหาจากงาน และ (3) การเสริมทักษะด้านการออกแบบงานด้วยการมอบหมายงานแบบเดิมให้กับพนักงานแต่ลดจำนวนสมาชิกในกลุ่มและกำหนดเวลาการปฏิบัติงานให้สั้นลงเพื่อกระตุ้นให้พนักงานคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ได้

ในขณะที่ Agrawal et al. (2021) ได้อธิบายขั้นตอน เพื่อการพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม (Reskill) ได้แก่ (1) การระบุทักษะที่เหมาะสมสำหรับแผนธุรกิจใหม่ เพื่อให้องค์กรสามารถคาดคะเนทักษะและจำนวนของพนักงานที่จำเป็นต้องใช้ได้ (2) การสร้างเสริมทักษะสำคัญในแผนธุรกิจใหม่ ซึ่งจะเป็นการอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงได้ รวมทั้งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับ 4 ทักษะ ประกอบด้วย (2.1) ทักษะด้านการปฏิบัติงานร่วมกับสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (2.2) ทักษะด้านกระบวนการคิดวิเคราะห์และออกแบบ (2.3) ทักษะทางสังคมและอารมณ์เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน และ (2.4) ทักษะในการ

ปรับตัวและแก้ไขปัญหาด้วยความรวดเร็ว (3) การออกแบบบทเรียนเพื่อลดช่องว่างของทักษะด้วยการคิดค้นสื่อการสอนที่มีประสิทธิภาพ (4) การเริ่มกระบวนการพัฒนาทักษะใหม่ให้เร็วที่สุด การเริ่มต้นจะสร้างคุณลักษณะพิเศษที่สามารถแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (5) การลดขนาดองค์กรให้มีขนาดเล็กเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผลสำรวจพบว่ากระบวนการพัฒนาทักษะใหม่ในองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานน้อยกว่า 1,000 คน จะประสบความสำเร็จได้ดีและรวดเร็วกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากจำนวนพนักงานที่น้อยทำให้เห็นข้อบกพร่องได้ชัดเจน และ (6) การสนับสนุนงบประมาณด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้ความสามารถของพนักงานถดถอย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวคิดการปฏิบัติงานที่จะต้องมีความสามารถในการนำเสนอและแสดงความคิดเห็นที่มีประโยชน์ให้กับผู้บริหาร เพื่อช่วยในการตัดสินใจท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยการทำความเข้าใจ มีความสามารถวิเคราะห์เกี่ยวกับเหตุการณ์ทางธุรกิจ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ รวมไปถึงความสามารถในการบูรณาการและปรับใช้ให้เข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลต่อพนักงานภายในองค์กร

3. ธุรกิจโรงแรมเครือข่าย

ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมีสินค้าและบริการเป็นห้องพักและการแสวงหาผลกำไรจากนักท่องเที่ยวทั่วไป รวมไปถึงการจัดหาบริการเสริมอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เช่น บริการอาหารและเครื่องดื่ม บริการซักรีด บริการรถรับส่ง เป็นต้น บางโรงแรมอาจจัดบริการอื่นโดยไม่แสวงหาผลกำไร อย่างไรก็ตามการให้บริการอาจเกี่ยวกับระดับของโรงแรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถลำดับเนื้อหาที่สำคัญได้ดังนี้

3.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรม

อรรถนา เกตุแก้ว (2557) ได้ให้ความหมายของโรงแรมหมายถึงกิจการที่มีการจัดบริการและเรียกค่าเช่า อาจมีบริการอื่น ๆ เช่น บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม บริการซักรีด การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก ฯลฯ การดำเนินธุรกิจอาจเรียกชื่อว่าโรงแรม หรือไม่เรียกชื่อโรงแรมก็ได้ อาทิ รีสอร์ท หรือบ้านพักตากอากาศ โรงแรมมีหลายประเภท และหลายราคา มีระดับการให้บริการที่แตกต่างกัน จากความหมายข้างต้นได้สอดคล้องกับพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานฉบับ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้ให้ความหมายของโรงแรมไว้ว่า โรงแรม คือ สถานที่พักชั่วคราวสำหรับผู้รับบริการหรือบุคคลที่มีวัตถุประสงค์อื่นและต้องเสียค่าพักแรม (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) อีกทั้ง

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มาตรา 4 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (2564) ได้ให้ความหมายของโรงแรมไว้ว่า เป็นที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน แต่จะต้องไม่รวมกรณีดังนี้

3.1.1 สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช้เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

3.1.2 สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัย โดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

3.1.3 สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

3.2 การแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรม

ระชานนท์ ทวีผล (2560) ได้มีการแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรมเพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการที่มีความหลากหลายด้านช่วงอายุและรสนิยมรวมทั้งสิ้น 15 ประเภท ตามตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรมจำนวน 15 ประเภท

รูปแบบ	วัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย
1 โรงแรมเพื่อการพักค้างคืนชั่วคราว (Transient Hotels)	สำหรับผู้รับบริการที่มีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่เดินทางภายในระยะเวลาอันสั้น โรงแรมประเภทนี้มีแหล่งที่ตั้งใกล้กับสถานที่สำคัญของเมืองและเดินทางสะดวก เช่น สนามบิน ถนนเส้นหลัก เป็นต้น
2 โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Resort Hotels)	สำหรับผู้รับบริการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพักผ่อนในวันหยุดกับครอบครัวหรือกลุ่มเพื่อน โรงแรมประเภทนี้มีทำเลที่ตั้งอยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ เช่น ทะเล ชายหาด ภูเขา ทะเลสาบ ทะเลทราย ฯลฯ ประกอบกับกิจกรรมนันทนาการ เช่น ดำน้ำ เดินป่า ปีนเขา กอล์ฟ ฯลฯ
3 โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotels)	สำหรับผู้รับบริการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประชุม อบรม และสัมมนา โรงแรมประเภทนี้มีการออกแบบโดยคำนึงถึงรูปแบบห้องประชุมและความสามารถในการรับงานประชุมที่หลากหลาย

ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรมจำนวน 15 ประเภท (ต่อ)

รูปแบบ	วัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย
4 โรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยวทางรถยนต์ (Motel)	สำหรับผู้รับบริการที่เดินทางด้วยรถยนต์ส่วนบุคคลหรือรถจักรยานยนต์ โรงแรมประเภทนี้มีห้องพักขนาดเล็กและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำกัด มีราคาประหยัด ผู้รับบริการสามารถเลือกได้ว่าต้องการเข้าพักแบบค้างคืนหรือรายชั่วโมง
5 โรงแรม คอนโดมิเนียม (Condominium Hotels)	สำหรับผู้รับบริการจะเป็นเจ้าของห้องพักในอาคาร โดยเจ้าของห้องมีหน้าที่ดำเนินการแจ้งผู้ดูแลส่วนหน้าเพื่อระบุช่วงเวลาเข้าพักที่ชัดเจน และการนำห้องพักเข้าสู่กระบวนการให้เช่า โดยมีอัตราเข้าพักเป็นรายวันในช่วงที่เจ้าของห้องไม่ได้เข้าพัก
6 โรงแรมประเภทที่พักอาศัย (Residential Hotels)	สำหรับผู้รับบริการที่พักรายวันเป็นระยะเวลานาน ห้องพักมีหลายขนาดตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเข้าพักแต่ละครั้งจะมีการทำสัญญาเช่า
7 โรงแรมคาสิโน (Casino Hotels)	สำหรับผู้รับบริการที่ชื่นชอบการเสี่ยงโชค โรงแรมประเภทนี้มีอยู่ในบางประเทศที่กฎหมายอนุญาตให้ดำเนินกิจการเปิดบ่อนการพนัน มีห้องพักตั้งแต่ 500 ห้องขึ้นไป มีภัตตาคารและห้างสรรพสินค้าให้บริการ
8 โรงแรมห้องชุด (All-Suite Hotels)	สำหรับผู้รับบริการที่ต้องการพื้นที่ใช้สอยระหว่างการเข้าพักที่กว้างขวาง มีการแบ่งสัดส่วนห้องต่าง ๆ เช่น ห้องนอน ห้องรับแขก ห้องทำงาน ห้องครัว เป็นต้น เพื่อให้รู้สึกเหมือนที่บ้าน มีอัตราค่าบริการที่สูงกว่าโรงแรมทั่วไป
9 บังกะโลหรือกระท่อม (Bangalow / Cottage / Hut)	สำหรับผู้รับบริการที่เข้าพักในแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ มีความเป็นส่วนตัว
10 หอพักและบ้านพักเยาวชน (Dormitory / Hostel / Youth)	สำหรับผู้รับบริการกลุ่มเยาวชน หรือผู้รับบริการกลุ่มสหภาพแป๊ะที่ต้องการที่พักแรมราคาประหยัด

ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรมจำนวน 15 ประเภท (ต่อ)

รูปแบบ	วัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย
11 บ้านพักในหมู่บ้าน (Home Stay)	สำหรับผู้รับบริการที่ต้องการสัมผัสวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อเรียนรู้วัฒนธรรม ประเพณี ศิลปะ และกิจกรรมในท้องถิ่น
12 เกสต์เฮาส์ (Guest House)	สำหรับผู้รับบริการที่ต้องการที่พักราคาประหยัดโดยเข้าพักในห้องที่เจ้าของบ้านแบ่งเป็นห้องว่างให้เช่า
13 บ้านพักรับรอง (Vacation Home)	สำหรับผู้รับบริการที่เข้าพักในที่พักรวมของหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชน
14 แคมป์ (Camping Ground / Parking)	สำหรับผู้รับบริการที่เข้าพักแรมในลานอเนกประสงค์หรือลานสำหรับจอดรถยนต์ในบริเวณสถานที่ท่องเที่ยว
15 เรือพักรวม (House Boat)	สำหรับผู้รับบริการที่เข้าพักแรมในเรือนแพลอยน้ำ

ที่มา: ระชานนท์ ทวีผล. (2560). การพัฒนามาตรฐานทักษะการทำงานส่วนบุคคลที่มุ่งความเอาใจใส่พิเศษเพื่อยกระดับการบริการที่เป็นเลิศในระบบโรงแรมประเภทบูติคของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, บัณฑิตวิทยาลัย.

จากตารางที่ 2 แสดงการแบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรมโดยพิจารณาจากการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้รับบริการที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจากทำเลที่ตั้งพบว่า โรงแรมภายในเขตเมืองจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการเสริมมากมาย เช่น ห้องอาหาร บริการซักรีด สถานที่จอดรถ ห้องประชุม เป็นต้น ในขณะที่โรงแรมที่อยู่ห่างออกไปจากตัวเมืองหรืออยู่ใกล้กับแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางเป็นเวลานาน ผู้ประกอบการมักจะจัดกิจกรรมนันทนาการและกีฬาไว้รองรับผู้รับบริการ นอกจากนี้การเดินทางแต่ละครั้งผู้รับบริการจะพิจารณาการเลือกเข้าพักจากผู้ที่เดินทางร่วมกัน เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน ผู้ร่วมงาน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการเข้าพัก ในขณะเดียวกัน โรงแรมแต่ละแห่งก็มีการกำหนดเงื่อนไขสัญญาเช่าแตกต่างกันออกไป ได้แก่ รายชั่วโมง รายวัน รายเดือน และรายปี โดยผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาที่เข้าพักจะเป็นพนักงานบริการส่วนกลาง

ในขณะเดียวกันการแบ่งประเภทโรงแรมข้างต้นมีข้อกำหนดเรื่องของอัตราค่าบริการ โรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน หรือมีพื้นที่กว้างขวาง จะมีอัตราค่าบริการสูงกว่าที่พักขนาดเล็กเนื่องด้วยข้อจำกัดด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตาม การแบ่งประเภทโรงแรมในปัจจุบันเกิดขึ้นเพื่อรองรับความต้องการที่แตกต่างกันออกไป รวมทั้งยังเป็นประสบการณ์

ของผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบห้องพักที่มีขนาดกว้างขวางและสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันแบบในอดีตจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ทุกกลุ่ม นอกจากนี้รูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมแล้ว ผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสำคัญกับการอบรมพัฒนาทักษะการบริการของพนักงาน อันเป็นต้นทุนที่สามารถพัฒนาได้อย่างไม่จำกัด เพื่อความสามารถในการแข่งขันของสถานประกอบการด้วยทรัพยากรภายในองค์กร (ระชาชนนท์ ทวีผล, 2560)

3.3 มาตรฐานโรงแรมไทย

สมาคมโรงแรมไทย (2564) ได้ริเริ่มการกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานโรงแรมในประเทศไทยตามระดับต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการปรับปรุงแก้ไขจากคณะผู้จัดทำมาตรฐานโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด ตลอดจนการพิจารณาจากองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน โดยใช้สัญลักษณ์รูปดาวห้าแฉก อันเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นสื่อสากลและมีความหมายที่รู้จักกันโดยทั่วไปสำหรับการแบ่งระดับมาตรฐานการบริการในโรงแรม โดยสมาคมโรงแรมไทยได้จัดแบ่งมาตรฐานการบริการออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

รูปดาวห้าแฉกหนึ่งดวง	หมายถึง มาตรฐานระดับหนึ่งดาว
รูปดาวห้าแฉกสองดวง	หมายถึง มาตรฐานระดับสองดาว
รูปดาวห้าแฉกสามดวง	หมายถึง มาตรฐานระดับสามดาว
รูปดาวห้าแฉกสี่ดวง	หมายถึง มาตรฐานระดับสี่ดาว
รูปดาวห้าแฉกห้าดวง	หมายถึง มาตรฐานระดับห้าดาว

การจัดแบ่งมาตรฐานเรียงลำดับจากน้อยที่สุด คือ หนึ่งดาว ไปหาระดับที่มากที่สุดคือ ห้าดาว โดยการจัดระดับมาตรฐานนั้นจะพิจารณาจากคุณลักษณะบริการของที่พักเพื่อการท่องเที่ยวจากปัจจัยดังต่อไปนี้

3.3.1 สภาพทางกายภาพ ได้แก่ สถานที่ตั้ง และสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมไม่รบกวนผู้อยู่อาศัยภายในพื้นที่โดยรอบโรงแรม

3.3.2 การก่อสร้าง ได้แก่ โครงสร้างทางกายภาพของอาคาร ระบบสาธารณูปโภค การเลือกใช้วัสดุที่เหมาะสม และระบบรักษาความปลอดภัย

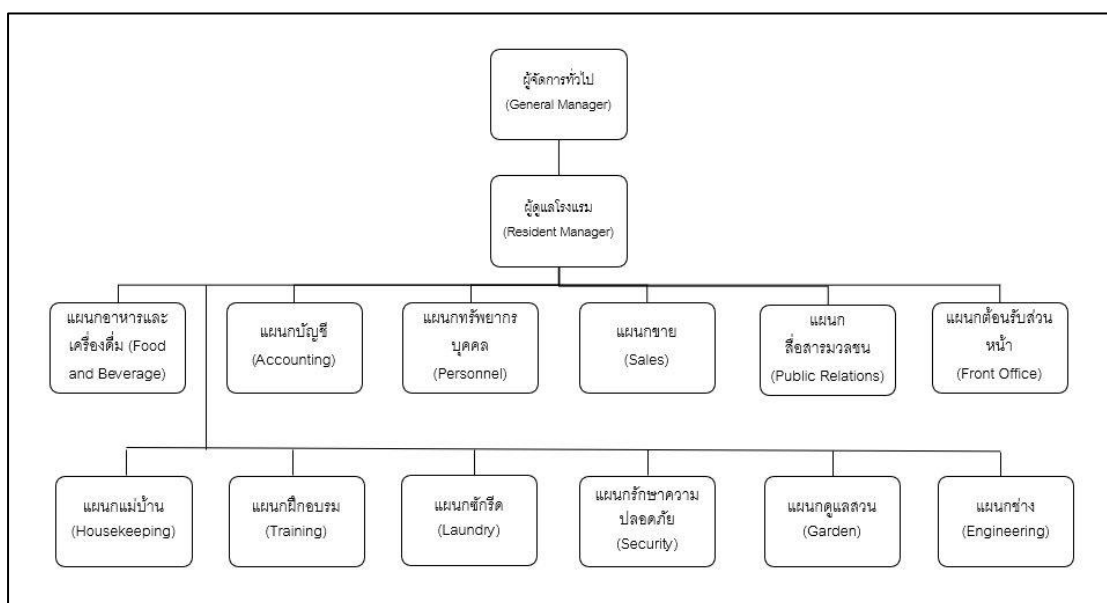
3.3.3 สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้รับบริการ ได้แก่ ปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดไว้รับรองว่ามีเพียงพอกับความสามารถในการรองรับหรือไม่

3.3.4 คุณภาพการบริการและการรักษาคุณภาพ ได้แก่ บุคลิกภาพของพนักงาน คุณภาพการบริการ ความสะอาด และสุขอนามัย ซึ่งต้องมีมาตรฐาน และการตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวด

3.3.5 การบำรุงรักษาโรงแรมและการบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมประกอบกรให้บริการ เพื่อรักษาทัศนียภาพของโรงแรมและป้องกันเหตุที่ไม่คาดคิด

3.4 การกำหนดโครงสร้างองค์กรในธุรกิจโรงแรม

ขจิต กอบเดช (2548) ได้ให้ตัวอย่างการจัดแผนบริหารงานโรงแรมในหนังสือ การบริหารงานแม่บ้านในโรงแรมและสถาบันอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครอบคลุมตามโครงสร้างสายงานตามภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แผนบริหารงานโรงแรม

ที่มา: ขจิต กอบเดช. (2548). การบริหารงานแม่บ้านในโรงแรมและสถาบันอื่น ๆ. กรุงเทพฯ: ซี ซี พรินติ้ง.

จากภาพที่ 2 อธิบายเกี่ยวกับงานบริหารโรงแรมเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดที่ได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ออกเป็น 12 ลักษณะงาน ได้แก่ (1) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีหน้าที่ให้จัดทำรายการอาหารให้มีคุณค่าและโภชนาการตามที่ได้รับบริการต้องการ รวมทั้งการอำนวยความสะดวกตลอดการรับประทานอาหาร (2) แผนกบัญชี มีหน้าที่ในการควบคุมรายรับ - รายจ่ายของโรงแรม รวมถึงการติดตามหนี้สินและชำระหนี้สินที่เกิดขึ้นระหว่างการให้บริการในส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้รับบริการต่อโรงแรม หรือโรงแรมต่อตัวแทนด้านการท่องเที่ยว รวมไปถึงการสั่งซื้อสินค้าและรับสินค้าที่ใช้ระหว่างการดำเนินการ (3) แผนกทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ในการดูแลพนักงานในโรงแรมตั้งแต่การรับเข้าไปจนถึงการพ้นสภาพ เช่น การสรรหาบุคลากร การจัดทำเงินเดือน การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน ฯลฯ (4) แผนกขาย มีหน้าที่จัดทำราคาห้องพักและบริการของ

โรงแรม โดยมีการขายในช่องทางต่าง ๆ รวมไปถึงการติดต่อกับตัวแทนจำหน่ายด้านการท่องเที่ยวและบริษัทอื่น ๆ เพื่อเจรจาขายห้องพัก (5) แผนกสื่อสารมวลชน มีหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้โรงแรมเป็นที่รู้จัก รวมไปถึงเป็นตัวแทนในการสื่อสารกับสื่อต่าง ๆ เช่น หรือนิตยสาร หรือเว็บไซต์ เป็นต้น (6) แผนกต้อนรับส่วนหน้า มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้รับบริการตลอดการเข้าใช้บริการ รวมไปถึงการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ทั้งภายในและภายนอกโรงแรมเพื่อความพึงพอใจสูงสุด (7) แผนกแม่บ้าน มีหน้าที่ในการดูแลรักษาความสะอาดพื้นที่ของโรงแรมทั้งในห้องพักและพื้นที่ส่วนร่วม การทำบันทึกของหาย (Lost & Found) (8) แผนกฝึกอบรม มีหน้าที่ในการพัฒนาทักษะของพนักงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าทางอาชีพ และการปรับเงินเดือน (9) แผนกซักกรีด มีหน้าที่ในการดูแลรักษาผ้าทั้งหมดที่ใช้ในการดำเนินกิจการ เช่น เครื่องนอน ผ้าที่ใช้ในงานอาหารและเครื่องดื่ม เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น (10) แผนกรักษาความปลอดภัย มีหน้าที่ในการรักษาความปลอดภัยและเฝ้าระวังความเรียบร้อยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น กล้องวงจรปิด ทางผ่านเข้า - ออก (11) แผนกดูแลสวน มีหน้าที่ดูแลพืชพรรณในโรงแรมให้มีความสดชื่นน่ามองอยู่เสมอ รวมไปถึงการจัดดอกไม้ที่ใช้ตกแต่งพื้นที่ต่าง ๆ ในโรงแรม (12) แผนกช่าง มีหน้าที่ตรวจสอบและซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ที่ใช้ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อเฝ้าระวังความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ระบบโทรคมนาคม เป็นต้น

3.5 ความเป็นมาของโรงแรมเครือข่าย

แนวความคิดของการจัดตั้งโรงแรมเครือข่าย (Chain hotel) มีจุดเริ่มต้นจากเอลส์เวิร์ส เอ็ม สเตทเลอร์ (Elsworth M. Statler) ซึ่งได้สร้างโรงแรมบัฟฟาโล สเตทเลอร์ (Buffalo Statler) ประเทศสหรัฐอเมริกา เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1907 เป็นโรงแรมที่มีห้องพักทั้งหมด 300 ห้องพร้อมห้องน้ำส่วนตัว หลังจากนั้น สเตทเลอร์จึงได้ขยายกิจการของโรงแรมออกไปยังเมืองต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลของ Gray & Liquori (1994) ได้อธิบายถึงรูปแบบการบริหารงานของโรงแรมเครือข่ายสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.5.1 การบริหารงานโดยบริษัทแม่ (Parent Company) การบริหารงานของโรงแรมเครือข่ายประเภทบริษัทแม่เป็นเจ้าของทรัพย์สินและการบริหารงาน บริษัทแม่มีหน้าที่เป็นองค์กรกลางที่จะจัดวางระบบการบริหารโรงแรมให้เป็นไปตามรูปแบบเดียวกัน ภายใต้ตราสินค้าเดียวกัน ส่งผลให้โรงแรมที่บริหารในรูปแบบนี้มีความได้เปรียบหลายประการ อาทิ มีทรัพย์สินในการลงทุนมาก มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้วยบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ มีการสร้างระบบการตลาด และการส่งเสริมการขายร่วมกัน ทำให้ผู้บริโภคเกิดการจดจำตราสินค้าได้ง่าย

ในขณะเดียวกันการบริหารงานที่เป็นรูปแบบเดียวกันในทุกพื้นที่ทำให้ไม่มีความหลากหลาย และขาดความโดดเด่นตามสิ่งแวดล้อมในแต่ละพื้นที่

3.5.2 การบริหารโดยพันธสัญญา (Management contract) การบริหารงานของโรงแรมเครือข่ายประเภทเจ้าของกิจการเป็นบุคคลภายนอกบริษัทแม่ ใช้ระบบการบริหารงานแบบเครือข่ายเนื่องจากระบบเครือข่ายสามารถจัดหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ระบบเครือข่ายมีการวางแผนระบบงานที่ดี มีข้อได้เปรียบจากการจดจำตราสินค้าในตลาด และการส่งเสริมการขายที่จะช่วยสร้างความมั่นใจในการบริหารงานและยังลดความเสี่ยงทางธุรกิจ ข้อดีที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ส่งผลให้เจ้าของกิจการตกลงที่จะลงทุนและชำระรายได้ส่วนหนึ่งจากการประกอบธุรกิจให้กับบริษัทแม่

3.5.3 การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise groups) การบริหารงานของโรงแรมเครือข่ายประเภทเจ้าของกิจการเป็นบุคคลภายนอกบริษัทแม่ จำเป็นจะต้องมีการบริหารโรงแรมด้วยตนเอง ในขณะเดียวกันก็ต้องการใช้ตราสินค้าของบริษัทแม่ด้วยการจ่ายค่าสมาชิก ค่าลิขสิทธิ์ ค่าสัญญา และเงินทุนประกอบการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือตามข้อตกลง บริษัทแม่จะช่วยเหลือเรื่องการวางแผนพัฒนาองค์กร ระบบการตลาด การบริหารหน้าที่ของพนักงานและระบบการบริการให้ได้มาตรฐาน รวมไปถึงการออกแบบตกแต่งโรงแรม ควบคุมการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

จิตตรัตน์ ยังอยู่ (2557) ได้สรุปการบริการของระบบแฟรนไชส์ในธุรกิจโรงแรมว่ามีการบริหารทั้งหมด 3 ประการ คือ (1) การวางระบบการบริหารและพัฒนาบุคคล (2) การวางระบบการตกแต่งให้ได้มาตรฐาน และ (3) การให้คำแนะนำด้านการตลาด อย่างไรก็ตาม การจัดแบ่งประเภทของโรงแรมตามที่กล่าวมาข้างต้นยังไม่มีข้อตกลงในระดับสากล ดังนั้นการจัดแบ่งจึงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลและการใช้หลักการประเมินตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมเครือข่าย ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าธุรกิจโรงแรมเครือข่าย หมายถึง การบริการห้องพักหลายรูปแบบเนื่องจากประเทศไทยมีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว จึงเหมาะกับการเดินทางเพื่อพักผ่อนและการทำธุรกิจ โดยโรงแรมที่มีการใช้หลักการบริหารงานโรงแรมแบบเครือข่าวนานาชาติมีเพิ่มมากขึ้นในทุกระดับโรงแรม เนื่องจากข้อดีของการได้รับระบบการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน การให้คำแนะนำด้านการตลาด และชื่อเสียงของตราสินค้า ย่อมส่งผลให้การเปิดกิจการโรงแรมเครือข่ายประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันประเทศไทยก็มีเครือข่าวนานาชาติที่เปิดกิจการในต่างประเทศเช่นกัน เช่น เครือโรงแรมดุสิตธานี เครือโรงแรมเซ็นทารา เป็นต้น

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ธิติมา บุญธรรม (2559) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของโรงแรมในเขตเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาคุณภาพของการให้บริการของโรงแรมในเขตเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี (2) เพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณภาพการบริการของโรงแรมในเขตเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี และ (3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของโรงแรมในเขตเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน โดยมี วิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เป็นนักท่องเที่ยวในโรงแรม โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างอย่างไม่เจาะจง วิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 20 คน เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า (1) คุณภาพการบริการในแต่ละด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานจึงมุ่งเน้นด้านการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อถือ สร้างภาพลักษณ์และทัศนคติ ซึ่งจะมีผลต่อการใช้บริการในส่วนต่าง ๆ ของโรงแรมเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการบอกต่อและใช้ซ้ำ (2) จากการวิเคราะห์ TOWS matrix ทำให้รู้ว่าผู้รับบริการที่มีลักษณะต่างกันทำให้ความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน สามารถนำข้อมูลที่ได้มาประกอบประกอบการออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการขาย หรือจัดหาสินค้าและบริการให้ตรงกลุ่ม หรือใช้เป็นข้อมูลการแก้ปัญหาได้ (3) เนื่องจากทักษะของพนักงานส่วนใหญ่มีคุณภาพอยู่ในระดับมาก เป็นสิ่งที่ผู้รับบริการรู้สึกว่ามีมองเห็นและจับต้องได้ ดังนั้นแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาประสิทธิภาพโดยเน้นไปที่คุณค่าของคน ทำให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง อาทิ การพัฒนาด้านภาษา โดยการให้ความรู้ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเพื่อพัฒนาวิชาชีพและความสามารถในการให้บริการ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มวิธีการสร้างพันธมิตรกับผู้รับบริการเพื่อเพิ่มยอดการใช้บริการ

แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยูไนเต็ท แสตนด์บายด์ เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาถึงรูปแบบ ลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรตามลักษณะของผู้เกี่ยวข้อง (2) เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และ (4) เพื่อสามารถนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการสื่อสารและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 20 คน ที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี

ประกอบไปด้วย ตัวแทนกลุ่มผู้บริหาร ตัวแทนกลุ่มหัวหน้า ตัวแทนระดับเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน และ ตัวแทนระดับพนักงานปฏิบัติการ เริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วจึงสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มกับ ตัวแทนกลุ่มผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า (1) การสื่อสารระดับบุคคลเกิดขึ้นมากที่สุด ใช้ในการติดต่อ ประสานงานหรือการสอบถามข้อมูล ตามด้วยการสื่อสารระดับหน่วยงาน ใช้ในการจัดประชุมที่มี ผู้เข้าร่วมมากกว่า 1 หน่วยงานขึ้นไป ในส่วนของรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ อาศัยความ สะดวก มีหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สาร และบุคคล (2) ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลในการ ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเกิดจากความรุ้ความเข้าใจในงานของผู้สนทนาไม่เท่ากัน เนื่องจากแต่ละ หน่วยงานจะมีความเชี่ยวชาญในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและ อุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กรเกิดจาก ทัศนคติ ความเหลื่อมล้ำ การแบ่งพรรคแบ่งพวก ระบบ อุปถัมภ์ และการถูกปิดกั้นการสื่อสาร และ (4) ควรมีการกำหนดรูปแบบการสื่อสารให้ชัดเจนและ ต่อเนื่อง พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถสื่อสารไปยังพนักงานระดับหัวหน้างานเพื่อแสดงความ คิดเห็นได้ นอกจากนี้แผนกทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มความสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้การดูแลทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากรภายในองค์กร รวมไปถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ กิจกรรมสาน สัมพันธ์ (Team Building) เพื่อสร้างความใกล้ชิดและความสามัคคี ส่งผลต่อการสื่อสารให้เป็นไปได้ อย่างราบรื่น และในระดับผู้บริหารอาจพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจากกระบวนการ ปฏิบัติงานที่เคยเป็นแบบลำดับขั้นเป็นรูปแบบอื่นเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการสื่อสาร ให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างพนักงาน และพิจารณาถึงการรับพนักงานใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปรับเปลี่ยน กระบวนการภายในองค์กร

ระชานนท์ ทวีผล และคณะ (2559) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย โรงแรมเครือข่ายระดับ 5 ดาวเขตกรุงเทพมหานคร โดยมี วัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวายในธุรกิจ โรงแรมอย่างเกิดประสิทธิผล (2) เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่น วายในธุรกิจโรงแรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นรายบุคคลกับผู้จัดการฝ่าย พัฒนาบุคลากรจำนวน 6 คน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย แบ่งออกเป็น (1) การอบรมโดยผ่านกระบวนการปฐมนิเทศ การอบรมตามแผนพัฒนาศักยภาพระยะ ยาว และการอบรมภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐานเพิ่มเติม เพื่อให้มีศักยภาพตามมาตรฐานที่โรงแรมต้องการ และ (2) การออกแบบโปรแกรมพัฒนาศักยภาพเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเงินเนอเรชั่นวายเพื่อ เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าและการจูงใจให้พนักงานเงินเนอเรชั่นวายที่มีความสามารถอยู่กับองค์กร สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวายพบว่าเกิดความเบื่อหน่ายในการ ฝึกอบรม และไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้นต้องมีการปรับแนวทางการฝึกอบรมให้เข้ากับเงินเนอเรชั่นวาย

และขจัดความไม่เข้าใจระหว่างหัวหน้างานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์กับพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย ด้วยการพูดคุย ปรับทัศนคติเข้าหากันเพื่อลดความขัดแย้ง

สิทธิชัย ศรีเจริญประมง และคณะ (2560) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาวะการณ์ ปัจจุบันทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาการรับรู้ทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน (2) เพื่อเสนอสภาวะการณ์ปัจจุบันทุนมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงผสมผสานประกอบด้วย วิธีวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เป็นผู้ให้บริการสัญชาติไทยที่ใช้บริการกับแขกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกการผลิตอาหาร และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ทั้ง 4 แผนกของโรงแรมโดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างอย่างไม่เจาะจง สำหรับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสนทนากลุ่มกับผู้ประกอบการและหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 12 คน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดี ตรงกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพอาเซียน ทั้งนี้ผู้บริหารมองว่าสมรรถนะตามหน้าที่สำคัญที่สุดในการทำให้เกิดความพิเศษ อัตลักษณ์และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับทฤษฎี K/S/A โดยเฉพาะด้านความรู้ (Knowledge) จากคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ให้พนักงานทุกคนมีทักษะ และลึกซึ้งในหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่อุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน คือ การลาออกของพนักงาน ทำให้วางแผนพัฒนาทักษะบุคลากรยาก พนักงานขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และขาดความเชี่ยวชาญ

วิชชุดา มาชู และปัทมา โมราศิลป์ (2560) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของเกาะพะงัน จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาด้านทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของเกาะพะงัน (2) เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของเกาะพะงัน และ (3) เพื่อเสนอแนะแผนพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน ในส่วนงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้นำท้องถิ่น และผู้บริหารโรงเรียนบนเกาะพะงัน นอกจากนี้ ยังมีการสนทนากลุ่มย่อยกับผู้ประกอบการจัดนำเที่ยว และอาสาสมัครผู้นำเที่ยวท้องถิ่น เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป ในส่วนงานวิจัยเชิงปริมาณใช้การเก็บข้อมูลแบบสะดวกด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารที่พักแรม พนักงานขับรถขนส่งผู้โดยสาร และเจ้าของร้านอาหารและเครื่องดื่ม สามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างจากภาคธุรกิจและแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจำนวน 316 ตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างจากภาคท้องถิ่นจำนวน 26 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัญหาและอุปสรรคในภาคธุรกิจการท่องเที่ยว

ของเกาะพะงันคือการขาดแคลนแรงงานและขาดความรู้และทักษะการบริการในระดับมาตรฐานสากล โดยเฉพาะขั้นตอนการให้บริการและการสื่อสาร และการแสดงออกถึงมารยาทความเป็นไทย อีกทั้งยังพบข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับด้านกฎหมาย เช่น ปัญหาผู้ประกอบการอาชีพมัคคุเทศก์ที่ไม่มีบัตรอนุญาตมัคคุเทศก์ (2) ความต้องการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของเกาะพะงันไม่ว่าจะเป็นในธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจรถโดยสารท้องถิ่น ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจจัดนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พบว่ามีความต้องการการพัฒนาด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสารมากที่สุด โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ เช่น ภาษาจีน ภาษารัสเซีย เป็นต้น รวมทั้งการพัฒนาทักษะทางด้านบริการและบุคลิกภาพโดยการฝึกอบรมภายในองค์กร เพื่อให้สถานประกอบการเป็นแหล่งเรียนรู้พัฒนาให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพ เช่นเดียวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในภาคท้องถิ่นของเกาะพะงันที่ต้องการการฝึกอบรมด้านทักษะภาษาอังกฤษ เช่น การมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการนักท่องเที่ยว การปลูกฝังภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ระบบการศึกษา การส่งเสริมความเป็นอยู่ของผู้สูงอายุ เป็นต้น ดังนั้น ผลการศึกษาจึงได้นำเสนอ (3) แผนพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (3.1) การพัฒนาทุนมนุษย์ต้องพัฒนาทั้งแรงงานที่อยู่ในธุรกิจการท่องเที่ยวและคนในชุมชนผู้เป็นเจ้าของแหล่งท่องเที่ยว และ (3.2) การให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้สูงอายุในฐานะผู้ถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น และเป็นการสนับสนุนทางด้านจิตใจให้กับผู้สูงอายุควบคู่กับการเสริมสร้างทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์

ภัทรภร จิรมหาโกศา (2560) ศึกษาเรื่อง การสร้างความเข้มแข็งของทุนมนุษย์ในการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของชาวอีสานล้านนาเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาศักยภาพทุนมนุษย์ด้านการท่องเที่ยวของชาวอีสานล้านนา (2) เพื่อพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ด้านการท่องเที่ยวของชาวอีสานล้านนาเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการเก็บข้อมูลด้วยเกณฑ์การคัดเลือกจากจำนวนปีที่ผู้ให้ข้อมูลอาศัยอยู่ในพื้นที่ แบ่งออกเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 3 คน การสนทนากลุ่มย่อยจำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มละ 2 คน และการสนทนาเฉพาะกลุ่มแบบเจาะจงจำนวน 1 กลุ่ม จำนวน 12 คน นอกจากเกณฑ์การคัดเลือกข้างต้นแล้วผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วยกลุ่มผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการที่พักโฮมสเตย์ ผู้ประกอบการร้านอาหาร ผู้ประกอบการสินค้าทางการเกษตร ปราชญ์ชาวบ้าน และผู้อาวุโสท้องถิ่นทั้งสิ้น 19 คน ผลการศึกษาพบว่า (1) ชาวอีสานล้านนามีผู้นำชุมชนเป็นผู้นำการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว มีการรวมตัวกันเพื่อแบ่งหน้าที่และหมุนเวียนคนเพื่อกระจายรายได้และผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน เป็นการส่งเสริมแนวคิดที่ทุกคนเป็นเจ้าของแหล่งท่องเที่ยว มีการพัฒนาบุคลากร ทำความเข้าใจ อบรมทักษะความรู้ และความสามารถเพื่อให้บริการด้านการท่องเที่ยว อาทิ ที่พัก การจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ภูมิปัญญาต่าง ๆ ในรูปแบบวิถีชาวบ้าน การจัดการเรียนรู้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชาวบ้านกับนักท่องเที่ยวนอกจากนี้ชาวบ้านยังให้ความสำคัญกับ

การบริการด้วยความจริงใจ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับนักท่องเที่ยว ในขณะที่เดียวกันพบว่ายังมีจุดอ่อนด้านภาษาและการสื่อสารกับนักท่องเที่ยว (2) การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ของชาวอีสานล้านนาเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวมีเครื่องมือสำคัญ คือ การรวมตัวกันของชาวบ้านที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานในทุก ๆ ตำแหน่งเพื่อกระจายรายได้และผลประโยชน์ โดยต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและการอนุรักษ์เอกลักษณ์ชุมชน รวมทั้งการที่ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการชุมชน จะเป็นการปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของแหล่งท่องเที่ยว นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาดูงานระหว่างเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพ ควบคู่กับการสร้างความร่วมมือระหว่างชุมชนและหน่วยงานภายนอกที่สามารถสนับสนุนด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรและองค์ความรู้อื่น ๆ เพิ่มเติม

เจนรพ เบี้ยฟู (2561) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน แรงบันดาลใจ การสื่อสาร และความก้าวหน้าในอาชีพที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสีลม กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ ความสนิทสนมกับเพื่อนพนักงาน แรงบันดาลใจ การติดต่อสื่อสาร และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสีลม กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 220 คน เป็นพนักงานจากบริษัทเอกชนที่ปฏิบัติงานในอาคารสำนักงานขนาดใหญ่บริเวณสีลม กรุงเทพมหานคร จำนวน 5 แห่ง โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก ผลการศึกษาพบว่า (1) ความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานสามารถใช้การตระหนักรู้ทางอารมณ์เพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม (2) ความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากมีการสนิทสนมเพียงบางกลุ่ม จึงไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (3) ความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับแรงบันดาลใจไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันส่วนบุคคล ซึ่งพนักงานแต่ละคนมีประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน จึงไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (4) ความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารหลายช่องทางและมีความรวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันกลับทำให้เกิดโอกาสที่จะปฏิบัติงานผิดพลาดได้ ทำให้ไม่ส่งผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และ (5) ความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานต้องการสิ่งตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ ความก้าวหน้าในสายอาชีพและตนเอง

นิศาชล จันทรานภาสวัสดิ์ และคณะ (2562) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และอภิปรายถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย การศึกษานี้เป็นรายงานการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านแนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ระหว่าง พ.ศ. 2560 – 2564 คือ การจัดให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ถือเป็นการให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นส่วนสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนประเทศในทุก ๆ ด้าน รวมไปถึงด้านการท่องเที่ยวซึ่งเป็นหนึ่งในรายได้สำคัญของประเทศไทย ดังนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความรู้ความเข้าใจอย่างบูรณาการ รวมถึงส่งเสริมให้มีจิตสำนึกและจรรยาบรรณเพื่ออนุรักษ์การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การส่งเสริมการท่องเที่ยวจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทุกฝ่าย ได้แก่ บุคลากรของรัฐ บุคลากรของเอกชน ประชาชนในท้องถิ่น และนักท่องเที่ยว โดยมีตัวอย่างของความร่วมมือ อาทิ การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนเพื่อปรับปรุงหลักสูตรด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือแม้กระทั่งการส่งเสริมให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับแต่ละท้องถิ่นที่สามารถใช้ป็นสิ่งดึงดูดทางการท่องเที่ยว การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เพื่อการท่องเที่ยวที่เป็นรูปธรรม มีมาตรฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการฝึกอบรมนำไปสู่การมีระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพในระดับสากล และการส่งเสริมรูปแบบการท่องเที่ยวที่ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อนักท่องเที่ยว เป็นต้น ความร่วมมือเหล่านี้จะส่งผลให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นที่ยอมรับ มีภาพลักษณ์ที่ดี และก่อให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ภัทรภร จิรมหาโสภา (2563) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง การศึกษานี้เป็นรายงานการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านของทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดการท่องเที่ยวโดยชุมชน และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการให้สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีหลักการที่ต้องยึดถือและปฏิบัติในแต่ละบุคคล ได้แก่ (1) ความพอประมาณ ที่เริ่มจากการมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีทักษะการปฏิบัติงาน การสร้างความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน และการมีความรู้ความเข้าใจนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อหารูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันการดำเนินการ

จะต้องไม่เบียดเบียนผู้อื่น (2) ความมีเหตุผล เป็นการใช้เหตุผลจากการศึกษาค้นคว้าเพื่อการปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ และ (3) การมีภูมิคุ้มกันโดยการใช้หลักคุณธรรมและการวางแผนงานที่ดี พนักงานต้องมีความรู้เท่าทัน ไม่ถูกครอบงำด้วยกิเลส และยังเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนในองค์กร การสร้างพื้นฐานจิตใจเหล่านี้ส่งผลให้ทุนมนุษย์สามารถดำเนินชีวิตไปพร้อมกับการรักษาสมดุลของจิตสำนึกที่ดี

โยชิตา หลวงสุรินทร์ และ ธัชฐ์ชาพัฒน์ ยุกตานนท์ (2564) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการการเรียนออนไลน์ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการการเรียนออนไลน์ และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการการเรียนออนไลน์ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงผสมผสานประกอบด้วย วิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 99 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างอย่างไม่เจาะจง สำหรับวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้เทคนิคการกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงทั้งหมด 10 คน ผลการศึกษาพบว่า (1) การศึกษาระดับการบริหารจัดการการเรียนออนไลน์ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีมีภาพรวมในระดับปานกลางจากทั้งหมด 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมการเรียนแบบออนไลน์ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างการเรียนแบบออนไลน์ ด้านประสิทธิภาพการเรียนแบบออนไลน์ ด้านประเมินผลการเรียนแบบออนไลน์ และด้านนโยบายการเรียนแบบออนไลน์ (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการการเรียนออนไลน์ พบว่า ควรมีการสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยเพื่อปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เรียน สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ ด้วยการมีมาตรการช่วยเหลือและให้คำแนะนำเกี่ยวกับระบบ มีการกำหนดนโยบายการเรียนออนไลน์ให้สอดคล้องกับเนื้อหาของบทเรียน มีการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ เริ่มจากการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล โดยการติดตามผลนั้นต้องถูกกระจายอำนาจไปให้กับผู้รับผิดชอบโดยตรง

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kulilung et al. (2018) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการทุนมนุษย์: การสำรวจเชิงประจักษ์จากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์เชิงรุกขององค์กร ความสามารถปฏิบัติการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อมพลวัตที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการทุนมนุษย์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่างผู้เป็นกรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยทั้งหมด 344 คน ด้วยการ

ตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า (1) ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เชิงรุกขององค์กร ความสามารถปฏิบัติการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อมแบบพลวัต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมุ่งเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) การตระหนักถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 4 ด้านส่งผลอย่างมากต่อการพัฒนาความสามารถในการจัดการทุนมนุษย์ (3) ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถใช้ผลการศึกษาเพื่ออ้างอิงสำหรับการวางแผนองค์กร โดยการที่จะพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีความรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้บริหารย่อมเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนและนำกลยุทธ์เชิงรุกไปใช้ เพื่อเป็นการเตรียมการให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Brien et al. (2019) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในเมืองคูโบกรณีศึกษาโรงแรมประเภทสี่ดาวและห้าดาว และความท้าทายของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อระบุจำนวนประชากรของพนักงานโรงแรมในโรงแรมสี่ดาวและห้าดาวในเมืองคูโบ (2) เพื่อประเมินระดับของทุนทางสังคมภายในองค์กร (Organizational Social Capital: OSC) ของโรงแรมสี่ดาวและห้าดาวในเมืองคูโบ (3) เพื่อระบุถึงความท้าทายที่ธุรกิจโรงแรมในคูโบต้องเผชิญในอนาคต เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนจากโรงแรมสี่ดาวและห้าดาวที่ตอบรับแบบสอบถาม 17 แห่ง มีพนักงานตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 2606 คน แบบสอบถามเกี่ยวกับ OSC แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การให้คำมั่นสัญญา (Commitment) การสื่อสารภายในองค์กร (Communication) การจูงใจ (Influence) และการให้ความไว้วางใจ (Trust) ผลการศึกษาพบว่า (1) ประชากรที่อยู่ในธุรกิจโรงแรมเป็นชาวต่างชาติ ได้แก่ อินเดีย ฟิลิปปินส์ และอื่น ๆ ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ปฏิบัติงานในแผนกแม่บ้าน สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือไม่ได้จบปริญญา เมื่อพิจารณาในแต่ละหน้าที่พบว่าการสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาหรือไม่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาไม่ได้เป็นการจำกัดความสามารถในการทำหน้าที่และการเปลี่ยนสายงาน (2) โดยรวมแล้วคะแนน OSC ของโรงแรมคือ 3.72 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนนแสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความสุขในการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันมีการเสนอแนะว่าโรงแรมต้องให้ความสำคัญกับพนักงานเพื่อเพิ่มคะแนนขึ้นในการทำแบบสอบถามครั้งถัดไป คะแนนข้อ การให้คำมั่นสัญญา (Commitment) อยู่ในระดับสูงสุด คือ 3.80 อาจมีสาเหตุมาจากกฎหมายของคูโบกำหนดให้จ้างงานชาวต่างชาติแบบเต็มเวลา และโรงแรมมีการจัดหาที่อยู่ เครื่องแบบ ทำประกัน และตัวเครื่องบินเพื่อประกอบการปฏิบัติงาน (3) การที่ผล OSC โดยรวมอยู่ในระดับ 3.72 นับว่าเป็นระดับเกือบดี ทำให้สามารถกล่าวได้ว่าธุรกิจโรงแรมมีตัวเลือกมากใน

อนาคตซึ่งมีความสามารถทั้งในด้านของการดึงดูดพนักงานใหม่และรักษาพนักงานเก่า ในขณะที่เดียวกันการสร้างโรงแรมใหม่เพื่อรองรับการเดินทางของนักท่องเที่ยวเป็นทางเลือกในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อตอบสนองความต้องการการบริหาร นอกจากนี้ แต่ละโรงแรมสามารถเพิ่มคะแนน OSC ได้ด้วยมาตรการที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละโรงแรม เพื่อการดำเนินการของตนเอง และควรให้พนักงานมีส่วนร่วมและการรับรู้ถึงการดำเนินการของโรงแรม เพื่อเพิ่มระดับการสื่อสารในองค์กร ก่อให้เกิดการจูงใจ และความเชื่อมั่น

De Souza Meira & Hancer (2020) ศึกษาเรื่อง การใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อสร้างแนวคิดสำหรับอุตสาหกรรมบริการเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (2) เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรจากการแสดงออกของพนักงาน (3) เพื่อตรวจสอบถึงการแสดงออกระดับบุคคลที่เป็นตัวสนับสนุนความเกี่ยวข้องของตัวแปร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 242 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า (1) การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรส่งผลทางบวกต่อความเกี่ยวข้องระหว่างการแสดงออกระดับบุคคลกับความผูกพันในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงออกระดับบุคคลกับการให้ความสำคัญในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (2) การแสดงออกระดับบุคคลช่วยสนับสนุนความเกี่ยวข้องระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรต่อความผูกพันของบุคลากร และการให้ความสำคัญกับงานโดยการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเอง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ นำไปสู่ความจงรักภักดี และทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนนั้น จะต้องพึงพาพนักงานระดับหัวหน้างานเป็นผู้มีหน้าที่หลักในการถ่ายทอดผ่านนโยบายบริหารพนักงานและระหว่างการสอนงาน

Hahm & Sun (2020) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลจากการให้ความใส่ใจรายบุคคลจากผู้สอนต่อการพัฒนาตนเองของผู้เรียนชาวจีนที่เข้ารับการศึกษาในประเทศเกาหลีใต้ และอิทธิพลจากการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากสถานศึกษาในฐานะตัวแปรกำกับ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อระบุถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้เรียน และ (2) เพื่ออธิบายถึงวิธีที่ใช้ประกอบการพัฒนาตนเองของผู้เรียน ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 101 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เจาะจง ผลการศึกษาพบว่า (1) การให้ความใส่ใจรายบุคคลของผู้สอนและการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาตนเองของผู้เรียน (2) การให้ความใส่ใจรายบุคคลของผู้สอนส่งผลกระทบในแง่บวกกับการพัฒนาตนเองของผู้เรียน และการรับรู้ถึงการสนับสนุนของสถานศึกษาได้มีอิทธิพลสนับสนุนอย่างมาก

ต่อการให้ความใส่ใจรายบุคคลต่อการพัฒนาตนเองของผู้เรียน แสดงให้เห็นว่าการให้ความใส่ใจรายบุคคลของผู้สอนเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาตนเอง ผู้สอนจำเป็นต้องให้ความใส่ใจกับผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถ และยังเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ โดยที่การสนับสนุนจากสถานศึกษาก็มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนผู้เรียนได้หลากหลายวิธี และสุดท้ายตัวผู้เรียนนั้นต้องมีทัศนคติในแง่ดีต่อการเติบโตในสายอาชีพและการพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

Li et al. (2020) ศึกษาเรื่อง ความดึงดูดใจของพนักงานที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวและการยกระดับคุณภาพการบริการ สิ่งใดสำคัญมากกว่ากันระหว่างบุคลิกที่แสดงถึงความอบอุ่นกับสมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความดึงดูดใจของพนักงานที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวและการรับรู้ของนักท่องเที่ยว ได้แก่ ระยะห่างระหว่างบุคคลที่มีต่อพนักงาน การคาดคะเนภาพรวม และคุณภาพการบริการ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ นักท่องเที่ยวจำนวน 334 คน ที่มีประสบการณ์ท่องเที่ยวในทางไกล ฉางหลง ทัวร์ริสริสอร์ท ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกที่ทำให้เกิดความรู้สึกน่าดึงดูดใจของพนักงานช่วยทำให้นักท่องเที่ยวรับรู้ถึงระดับระยะห่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะช่วยสนับสนุนคุณภาพการบริการได้อย่างมาก แสดงให้เห็นว่าการดึงดูดทางกายภาพของพนักงานสามารถผสมผสานกับขั้นตอนการให้บริการได้ เช่น การแต่งหน้าที่เหมาะสม บุคลิกภาพ เครื่องแบบ รวมไปถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ในขณะเดียวกันยังสามารถคัดเลือกพนักงานที่มีบุคลิกที่โดดเด่นเพื่อเข้าปฏิบัติงาน แต่ทางผู้บริหารต้องตระหนักว่าพนักงานที่มีบุคลิกน่าดึงดูดสำหรับเกณฑ์การคัดเลือกระหว่างพนักงานส่วนหน้าและพนักงานสนับสนุนจะมีความแตกต่างกัน ตลอดจนการศึกษานี้ยังพบว่า การที่นักท่องเที่ยวรับรู้ถึงสมรรถนะของพนักงานช่วยยกระดับคุณภาพการบริการได้ ในขณะที่การรับรู้ถึงความอบอุ่นของพนักงานบริการยังสามารถส่งไปถึงนักท่องเที่ยวผ่านสมรรถนะของพนักงานได้อีกด้วย

Elsharnouby & Elbanna (2021) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิก การศึกษาบทบาทของทุนมนุษย์และสมรรถนะทางการตลาดแบบพลวัตในโรงแรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาในหัวข้อต่อไปนี้ (1) เพื่อสร้างแบบทดสอบสำหรับตรวจสอบว่าทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านสมรรถนะทางการตลาดแบบพลวัตอย่างไร (2) เพื่อตรวจสอบว่าสมรรถนะทางการตลาดแบบพลวัตมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดในสถานะที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน ในการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 165 โรงแรม โรงแรมละ 1 คน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายของโรงแรมระดับสี่และห้าดาวจากกลุ่มประเทศคณะมนตรีความร่วมมือแห่งอ่าวอาหรับ เมื่อได้ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงดำเนินวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานฝ่าย

การตลาดและฝ่ายขายของโรงแรมระดับสี่และห้าดาวจำนวน 3 โรงแรม โรงแรมละ 1 คน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลทีนอกเหนือจากแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการทดสอบพลวัตทางการตลาดในฐานะตัวแปรแทรกพบว่า พลวัตทางการตลาดมีส่วนช่วยในความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับความสามารถทางการแข่งขันผ่านกระบวนการแสวงหาตลาดเท่านั้น ไม่ได้ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้า และยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับความสามารถทางการแข่งขันจะเข้มแข็งขึ้นในตลาดที่มีพลวัตสูง และ (2) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน พบว่า เจ้าหน้าที่ในฝ่ายขายและการตลาดต้องประกอบไปด้วยทักษะพื้นฐานและทักษะอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ยังต้องให้ความสำคัญกับการมีความรู้เกี่ยวกับตลาดของผู้รับบริการเชิงธุรกิจเพื่อส่งเสริมการตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันให้ได้มากที่สุด ซึ่งนับได้ว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญในการแข่งขัน โดยแต่ละโรงแรมจะต้องรักษาและส่งเสริมพนักงานที่มีคุณภาพเหล่านี้ไว้ ในขณะที่เดียวกันต้องสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความสามารถสืบทอดกันไป ในส่วนของการคิดค้นสินค้าและบริการ นอกเหนือจากผลการวิเคราะห์ของแต่ละโรงแรมแล้วยังสามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ด้วยตนเองโดยอาศัยการพิจารณาสินค้าและบริการของคู่แข่งเพื่อปรับปรุงสินค้าและบริการของตนเอง อาทิ การจัดสรรห้องพักแบบระยะยาวโดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการพักอาศัยที่ครบวงจร

Lan et al. (2021) ศึกษาเรื่อง การฝึกอบรมด้านการบริการที่ถูกแทรกแซงและตัวแปรด้านเวลาซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คงที่ในด้านคุณภาพการบริการและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 155 คน เป็นพนักงานประจำในแผนกอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมที่เป็นที่รู้จักมีการให้บริการเต็มรูปแบบและมีระบบการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานของตนเอง 3 แห่งในเมืองกวางโจว ประเทศจีน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เจาะจงเนื่องจากการศึกษาที่ใช้โมเดลพัฒนาการที่มีตัวแปรแฝง จึงได้แบ่งการแจกแบบสอบถามออกเป็น 3 ครั้ง ได้แก่ ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่าความรู้เกี่ยวกับการบริการของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมกับตัวพนักงาน และการที่พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับการบริการเพิ่มขึ้นส่งผลให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเช่นเดียวกัน

Lao et al. (2021) ศึกษาเรื่อง การศึกษาถึงผลกระทบของความแตกต่างเชิงพื้นที่ของทุนมนุษย์ต่อนวัตกรรมเมืองในประเทศจีน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลกระทบจากความแตกต่างเชิงพื้นที่ของทุนมนุษย์ต่อนวัตกรรมเมือง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณจากการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับเมืองจากสถิติของคลังข้อมูลสิทธิบัตรประเทศจีนในปี ค.ศ. 2016 ด้วยวิธีถดถอยแบบถ่วงน้ำหนัก เพื่อพิสูจน์ว่าการจัดการทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อพัฒนานวัตกรรมเมือง ผลการศึกษา

พบว่าผลของปัจจัยอื่น ๆ ท่ามกลางทุนมนุษย์ที่ช่วยยกระดับนวัตกรรมโดยกำหนดนโยบายที่แตกต่างกันตามบริบทและเงื่อนไขที่เกิดขึ้นในพื้นที่ พร้อมกับการให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านทุนมนุษย์เพื่อให้นวัตกรรมพัฒนายิ่งขึ้นไป อาทิ การออกกฎหมายเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ การรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานของประชาชน

Mahadiputra & Piartrini (2021) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรกำกับของความฉลาดทางอารมณ์ต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงบทบาทของความฉลาดทางอารมณ์ต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ และความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 71 คน เป็นพนักงานในโรงแรมแห่งหนึ่งในเมืองบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย ประกอบด้วยพนักงานต้อนรับส่วนหน้า พนักงานบริการเครื่องดื่ม พนักงานทำความสะอาด พนักงานการตลาด พนักงานสปา พนักงานบัญชีและการเงิน พนักงานทั่วไป และพนักงานทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า (1) ความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ และส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ และ (2) ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยลดผลกระทบในแง่ลบจากความเครียดในการปฏิบัติงานและความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ ดังนั้นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจควรออกแบบการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานที่มีขั้นตอนของการสร้างเสริมทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และใช้ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์เป็นส่วนหนึ่งของการคัดเลือกพนักงานหรือการเลื่อนตำแหน่ง

Soniansih & Kusmiati (2021) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารทางการตลาดและการทำการตลาดของโรงแรมชาเรียในประเทศอินโดนีเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการสื่อสารทางการตลาดของโรงแรมสำหรับชาวมุสลิมในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน ในวิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการอ่านวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่างปี ค.ศ. 2000 – 2020 หลังจากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณด้วยข้อมูลทุติยภูมิที่ผ่านแบบจำลองการปรับตัวระยะสั้น เพื่อการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในทุนมนุษย์กับผลการดำเนินการทางการเงินในอุตสาหกรรมบริการของประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า ทักษะความสามารถด้านภาษาอังกฤษและการสื่อสารนับว่าเป็นทุนที่สำคัญของพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดการยกระดับการบริการในโรงแรมสำหรับชาวมุสลิมได้เป็นอย่างดี จากการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านความหลากหลายของข้อมูลที่ได้จากแบบจำลองการปรับตัวระยะสั้นยังแสดงให้เห็นถึงข้อมูลด้านพฤติกรรมระหว่างการลงทุนด้านทุนมนุษย์กับผลการดำเนินการทางการเงินที่สนับสนุนกัน นอกจากนี้ ทักษะการสื่อสารเป็น

ส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์ที่สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการของโรงแรมสำหรับชาวมุสลิม โดยพนักงานโรงแรมสามารถได้รับการสนับสนุนทักษะในการสื่อสารจากการเพิ่มพูนทักษะและสนับสนุนการเรียนรู้

Wu et al. (2021) ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพการบริการภายในโรงแรม ปัจจัยและผลกระทบ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยและกลไกที่มีอิทธิพลต่อการส่งมอบการบริการภายในโรงแรมระหว่างพนักงาน (2) เพื่อสร้างตัวชี้วัดสำหรับการพัฒนาการบริการภายในโรงแรม สำหรับการสร้างหรือรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน ในวิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสนทนากลุ่มแบบกึ่งโครงสร้างจำนวน 12 กลุ่ม ซึ่งมีผู้เข้าร่วมให้ข้อมูลทั้งหมด 86 คน ผู้ให้ข้อมูลเป็นพนักงานโรงแรมสี่และห้าดาวในเมืองเซียมินจำนวน 6 โรงแรม โดยดำเนินการสนทนากลุ่มกับโรงแรมแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพนักงานส่วนหน้า และกลุ่มพนักงานสนับสนุน เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยของการบริการภายในโรงแรมอย่างครอบคลุม หลังจากนั้นจึงดำเนินวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวในเมืองฝูโจวและเซียมิน จากพนักงานปฏิบัติงานทั่วไปกับพนักงานระดับหัวหน้างานเป็นจำนวน 332 คู่ เพื่อยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งมอบการบริการในโรงแรมผ่านทักษะและประสิทธิภาพการบริการระหว่างพนักงานด้วยตนเอง ตลอดจนเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปคาดการณ์ทักษะและประสิทธิภาพการบริการภายในโรงแรม ผลการศึกษาพบว่า (1) ระบบฝึกอบรม ระบบการบริหารวัฒนธรรมการปฏิบัติงานร่วมกัน และการสื่อสารระหว่างแผนก มีส่วนช่วยในการส่งเสริมคุณภาพการบริการภายในโรงแรมระหว่างพนักงานเป็นอย่างมาก ในขณะที่เดียวกัน ค่านิยมผู้บริหารแบบคนปฏิบัติงาน บุคลิกที่รักษาความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ความเครียดของพนักงาน และ บุคลิกที่มีความเห็นอกเห็นใจ ส่งผลในแง่บวกต่อคุณภาพการบริการภายในโรงแรมระหว่างพนักงานเช่นกัน (2) การให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน และการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการให้บริการต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลแง่บวกกับคุณภาพการบริการภายในโรงแรมระหว่างพนักงาน (3) ปฏิกริยาตอบสนอง 3 ด้าน ได้แก่ ระบบการบริหาร วัฒนธรรมการปฏิบัติงานร่วมกัน และความเครียดระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอย่างมีนัยยะสำคัญ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการทำวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการเก็บรวบรวมข้อคิดเห็นเพื่อยืนยันข้อเท็จจริงและความถูกต้องของข้อมูล โดยผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และเพื่อศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) โดยกำหนดเป็นขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

1.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง ซึ่งเป็นตัวแทนจากกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงแรมเครือข่าย ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร 9 คน ได้แก่

- 1.1.1 โรงแรม อาศัย กรุงเทพฯ ไชน่าทาวน์ (ASAI Bangkok Chinatown)
- 1.1.2 โรงแรม อินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ (InterContinental Bangkok)
- 1.1.3 โรงแรม สินธร เคมปินสกี กรุงเทพฯ (Sindhorn Kempinski Hotel Bangkok)
- 1.1.4 โรงแรม อนันตรา สยาม กรุงเทพฯ (Anantara Siam Bangkok Hotel)
- 1.1.5 โรงแรม เซ็นทารา แกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ (Centara Grand at Central World)
- 1.1.6 โรงแรม วอลดอร์ฟ แอสโทเรีย กรุงเทพ (Waldorf Astoria Bangkok)
- 1.1.7 โรงแรม เมอเวนพิก บีดีเอ็มเอส เวลเนส รีสอร์ท กรุงเทพฯ (Mövenpick BDMS Wellness Resort Bangkok)
- 1.1.8 โรงแรม ดับเบิลยู กรุงเทพ (W Bangkok)

1.1.9 โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี กรุงเทพฯ สุขุมวิท (Hyatt Regency Bangkok Sukhumvit)

เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกอย่างกว้างขวาง ภายใต้ประเด็นศึกษาที่ผู้วิจัยได้กำหนดตามวัตถุประสงค์ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ รวมไปถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลบุคลากรไม่ต่ำกว่า 5 ปี

1.2 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือที่หลากหลายเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละโรงแรมดังต่อไปนี้

1.2.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นแนวคำถามกึ่งโครงสร้าง ปลายเปิดเพื่อสะท้อนถึงความคิดเห็นตามประเด็นปัญหาของการวิจัยอย่างลึกซึ้ง โดยประเด็นจะต้องเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำนวนทั้งสิ้น 2 ข้อ ได้แก่ (1) ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นอย่างไร (2) ทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ควรมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาอย่างไร

1.2.2 แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในปรากฏการณ์ระหว่างให้บริการของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์ตามนโยบายของโรงแรมแต่ละแห่ง

1.2.3 เครื่องมืออุปกรณ์ที่สนับสนุนการบันทึกข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึก ปากกา โทรศัพท์มือถือสำหรับบันทึกภาพและเสียง

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผล

ผู้วิจัยได้แบ่งหมวดหมู่จากแหล่งข้อมูลภาคสนามโดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลดังนี้

1.3.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความในวารสาร วิทยานิพนธ์ ข้อมูลทางระบบอินเทอร์เน็ต และการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึกโดยมีการบันทึกข้อมูลลงสมุด การบันทึกเสียงผ่านโทรศัพท์มือถือ และการเก็บภาพระหว่างการสัมภาษณ์ โดยจะต้องมีหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อการชี้แจงให้ทราบล่วงหน้า

1.3.2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาจำแนกตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย หากประเด็นใดมีความไม่ชัดเจน จะทำการศึกษาประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมด้วยการกลับไปสัมภาษณ์ซ้ำหรือลงพื้นที่เพื่อการสังเกตอีกครั้ง

1.3.3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกต และถอดความหมายที่ได้โดยใช้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้อ้างอิงสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการสรุปผล และอภิปรายผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.3.4 ผู้วิจัยดำเนินการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบการพรรณาเชิงวิเคราะห์ด้วยวิธีวิทยาการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) ที่จะอธิบายให้ทราบถึงประสบการณ์และการรับรู้ของมนุษย์ โดยมีความเชื่อว่าความจริงแท้ไม่มีลักษณะที่ตายตัว ร่วมกับการใช้หลักการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Context Analysis) เพื่อจำแนกเนื้อหาที่ปรากฏในบทสนทนา ออกมาในลักษณะข้อความตัวอักษร (ภควัด โชติรัตน์ และระชานนท์ ทวีผล, 2562) เนื่องจากสังคมและสภาพแวดล้อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผู้วิจัยต้องละเว้นการคิดล่วงหน้า มุ่งทำความเข้าใจและการให้ความสำคัญกับบริบทที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึง เพื่อให้เข้าใจสาเหตุและทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการปรากฏการณ์เหล่านั้น (อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2559) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนจะต้องมีคุณสมบัติและประสบการณ์ในชีวิตที่คล้ายคลึงกัน และจะต้องสามารถตอบปัญหาการวิจัยด้วยมุมมองและคำวิจารณ์ที่เหมาะสม

1.4 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้หลักทฤษฎีแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับมา มีความถูกต้องและสามารถเชื่อถือได้ เนื่องจากผู้วิจัยต้องไข่มุมที่หลากหลายเพื่อศึกษาวิจัยในแต่ละหัวข้อ ซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์สิ่งทีศึกษได้กระจ่างชัด มีความถูกต้องยิ่งขึ้น สำหรับงานวิจัยนี้จะใช้หลักทฤษฎีแบบสามเส้า 3 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่มีแหล่งที่มาแตกต่างกัน (Data) ได้แก่ เวลา ผู้ให้ข้อมูลหลัก และสถานที่ โดยผู้วิจัยจะใช้การเก็บที่มีมาจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันทั้ง 9 แห่ง ซึ่งแต่ละแห่งจะมีผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีมุมมองที่คล้ายหรืออาจแตกต่างกันไปตามนโยบายและโครงสร้างองค์กร (2) ด้านผู้จัดทำวิจัยแต่ละคนที่มีแหล่งที่มาแตกต่างกัน (Researcher) โดยใช้ผู้ทำวิจัยมากกว่า 1 คน แบ่งเป็นนักวิจัย 2 คน และผู้ช่วยนักวิจัย 1 คน ร่วมกันวิเคราะห์และยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก และ (3) ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Method) ที่เปรียบเทียบข้อมูลจากการเก็บข้อมูลหลายวิธีซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละแห่ง (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์, 2549)

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยกำหนดเป็นขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็น 2 กลุ่ม โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากการพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างจากวัตถุประสงค์การวิจัยในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 5.53 ล้านคน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2565) ร่วมกับวิธีสุ่มตัวอย่างแบบบอลหิมะ (Snowball Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันจากวัตถุประสงค์การวิจัยในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยการเก็บข้อมูลเบื้องต้นจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องและขอให้ช่วยระบุชื่อผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ที่อยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกของงานวิจัย หรือการสนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ให้ความร่วมมือกับผู้วิจัย จนกระทั่งได้กลุ่มข้อมูลครบตามจำนวนที่ต้องการ (Creswell, 2012) ซึ่งใช้สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่าง (Yamane, 1973)

2.1.1 ตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร โดยเลือกขนาดความคลาดเคลื่อน $e = 10\%$ หรือ 0.10 มีจำนวนตัวอย่าง 100 คน เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 115 คน

2.1.2 คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนที่ประสานงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งนักศึกษาเข้าฝึกงาน ซึ่งจะต้องเป็นคณาจารย์ที่อยู่ในหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว อีกทั้งจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน 15 คน ได้แก่

2.1.2.1 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว สาขาวิชาการจัดการโรงแรม

2.1.2.2 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและท่องเที่ยว

2.1.2.3 มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการโรงแรม

2.1.2.4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการโรงแรม

2.1.2.5 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการโรงแรม

2.1.2.6 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม สาขาวิชาการโรงแรมและธุรกิจอาหาร

2.1.2.7 มหาวิทยาลัยบูรพา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม

2.1.2.8 มหาวิทยาลัยรังสิต วิทยาลัยการท่องเที่ยวและการบริการ สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร

2.1.2.9 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม

2.1.2.10 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ สาขาวิชาการจัดการการบริการและการโรงแรม (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)

2.1.2.11 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วิทยาลัยนานาชาติ สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว

2.1.2.12 มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจบริการ กลุ่มวิชาเอกการโรงแรม

2.1.2.13 มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาการจัดการโรงแรม

2.1.2.14 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย คณะการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ สาขาวิชาการจัดการโรงแรม

2.1.2.15 วิทยาลัยดุสิตธานี สาขาวิชาการจัดการโรงแรม

2.2 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสร้างแบบจำลองชุดคำถามจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถามที่มีข้อความปลายปิด (Close-ended Questionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักดังต่อไปนี้

2.2.1 ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนที่ประสานงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งนักศึกษาเข้าฝึกงาน ซึ่งจะต้องเป็นคณาจารย์ที่อยู่ในหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว อีกทั้งจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ

สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา หน่วยงาน ประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน มีจำนวนทั้งหมด 7 ข้อ

2.2.2 ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติที่มีต่อทักษะด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ทุนทางสังคม (2) ทุนทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ และ (3) ทุนทางปัญญา มีจำนวนทั้งสิ้น 27 ข้อ โดยใช้ลักษณะคำถามแบบประเมินค่าระดับคะแนน (Rating Scales) โดยแต่ละระดับมีเกณฑ์การให้คะแนนตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ระดับการให้คะแนนในแบบสอบถามส่วนที่ 2

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ปานกลาง	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทดสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา (Context Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพิสูจน์ค่าดัชนีความเที่ยงตรง หรือค่า IOC (Index of item Objective Congruence) ซึ่งเป็นการตรวจสอบค่าความสอดคล้องของข้อคำถามจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสถานประกอบการและในด้านวิชาการ จำนวน 3 คน ด้วยสูตรสมการดังต่อไปนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC	หมายถึง	ค่าดัชนีความเที่ยงตรง
$\sum R$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
N	หมายถึง	จำนวนคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
ค่า +1	หมายถึง	คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือเนื้อหาที่มีความเหมาะสม
ค่า 0	หมายถึง	คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือเนื้อหาที่มีความเหมาะสม
ค่า -1	หมายถึง	คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือเนื้อหาไม่มีความเหมาะสม

หลังจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบข้อคำถามและแสดงความคิดเห็นตามรายชื่อ ผลการตรวจสอบค่า IOC จะต้องมามีค่ามากกว่า 0.6 ซึ่งเป็นการแสดงถึงความพร้อมของแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ได้ในลำดับต่อไป (Rovinelli & Hambleton, 1977)

2.4 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ผู้วิจัยตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามหลังจากการพิสูจน์ค่าดัชนีความเที่ยงตรงกับอาสาสมัครที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อทดสอบความเข้าใจในข้อคำถาม จำนวน 30 ตัวอย่าง หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะนำข้อมูลมาหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) (Cronbach, 1990) พบว่าจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เช่น 0.97 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 เพื่อแสดงว่าแบบสอบถามชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่น (ไพศาล วรคำ, 2559)

2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาจากแหล่งข้อมูลหลายประเภทเพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลสำหรับการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้รูปแบบการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ร่วมกับวิธีสุ่มตัวอย่างแบบบอลหิมะ จากตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนที่ประสานงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งนักศึกษาเข้าฝึกงาน ซึ่งจะต้องเป็นคณาจารย์

ที่อยู่ในหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว อีกทั้งจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา หลังจากนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อนำมาตรวจสอบความถูกต้องเพื่อขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีที่ระบุในเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความในวารสาร วิทยานิพนธ์ และข้อมูลทางระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาประกอบเป็นเนื้อหาสำหรับการวิเคราะห์ผลการวิจัยได้อย่างถูกต้อง

2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาขั้นตอนการดำเนินการตรวจสอบข้อมูลด้วยการคัดเลือกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก หลังจากนั้นจะนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์เข้าสู่การลงรหัส (Coding) ตามที่กำหนดไว้ และการใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูปในการประมวลผลร่วมกับการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ซึ่งการวิจัยสามารถแบ่งตามขั้นตอนดังนี้

2.6.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลในแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา หน่วยงาน ประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน โดยค่าแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

2.6.2 วิเคราะห์ข้อมูลด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติที่มีต่อทักษะด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ทุนทางสังคม (2) ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และ (3) ทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์สมบูรณ์ (Absolute Criteria) โดยการหาค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนความคิดเห็น และใช้เกณฑ์การให้ระดับคะแนนของแบบสอบถามสามารถวัดช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1 ถึง 5 กำหนดช่วงคะแนนออกเป็น 5 ลำดับ (Best, 1977) จากสมการดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด} / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (5-1)/5 \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

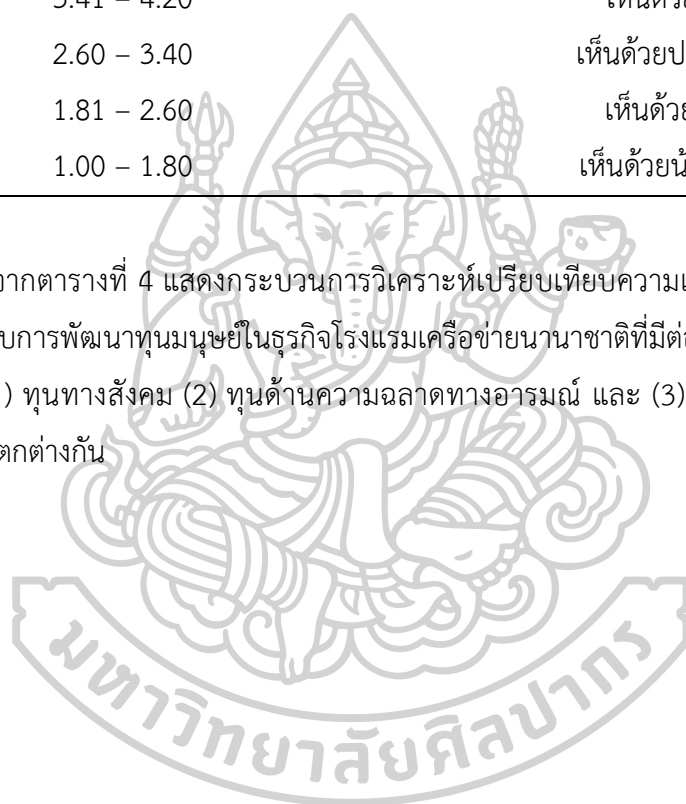
สำหรับเกณฑ์การวัดระดับคะแนนที่ได้แบ่งเป็น 5 ระดับเพื่อใช้แทนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนที่ประสานงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่ง

นักศึกษาเข้าฝึกงาน ซึ่งจะต้องเป็นคณาจารย์ที่อยู่ในหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว อีกทั้งจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์การแปลงผลระดับคะแนนและค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การกำหนดแบ่งช่วงคะแนนตามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับคะแนน	ค่าเฉลี่ยแปรผล
4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.41 – 4.20	เห็นด้วยมาก
2.60 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81 – 2.60	เห็นด้วยน้อย
1.00 – 1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด

จากตารางที่ 4 แสดงกระบวนการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติที่มีต่อทักษะด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ (1) ทุนทางสังคม (2) ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และ (3) ทุนทางปัญญา ที่มีการเรียงลำดับที่แตกต่างกัน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19” โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาถึงข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (2) เพื่อศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และ (3) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 9 คน ซึ่งเป็นตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดตามตารางที่ 5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ลำดับ	ชื่อ (นามสมมติ)	ตำแหน่งงาน	อายุการ ปฏิบัติงาน	เครือข่าย
1.	คุณณัฐ	ผู้จัดการโรงแรม	มากกว่า 10 ปี	ดุสิต โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท (Dusit Hotels & Resorts)
2.	คุณเอื้อม	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากร บุคคล	มากกว่า 10 ปี	ไอเอชจี โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท (IHG Hotels & Resorts)
3.	คุณอ้อพ	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากร บุคคล	มากกว่า 10 ปี	เคมปินสกี โฮเทล (Kempinski Hotels)

ตารางที่ 5 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อ (นามสมมติ)	ตำแหน่งงาน	อายุการ ปฏิบัติงาน	เครือข่าย
4.	คุณแพ็ค	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร	8 - 10 ปี	ไมเนอร์ โฮเทลส์ (Minor Hotels)
5.	คุณอัญ	ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม	มากกว่า 10 ปี	เซ็นทารา โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท (Centara Hotels & Resorts)
6.	คุณดี	ผู้จัดการฝ่ายเรียนรู้และ พัฒนา	มากกว่า 10 ปี	ฮิลตัน เวิลด์ไวด์ โฮลด์ดิ้ง (Hilton Worldwide Holdings)
7.	คุณแอร	ผู้จัดการฝ่ายเรียนรู้และ พัฒนา	5 - 7 ปี	แอกคอร์ด (Accor)
8.	คุณป้อม	ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม	5 - 7 ปี	แมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล (Marriott International)
9.	คุณมอส	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเรียนรู้ และพัฒนา	8 - 10 ปี	ไฮแอท โฮเทล คอร์ปอเรชั่น (Hyatt Hotels Corporation)

จากตารางที่ 5 แสดงคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักตามขอบเขตของการศึกษา โดยผู้วิจัยพิจารณาจากระดับการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและการมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานด้วยประสบการณ์ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวนทั้งหมด 9 คน ได้แก่ ผู้จัดการโรงแรม 1 คน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 2 คน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร 1 คน ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมหรือผู้จัดการฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา 4 คน และ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา 1 คน เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกทางโปรแกรมประชุมออนไลน์สำเร็จรูปทั้งหมด 9 คน โดยมีแนวทางการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในข้อที่ 1 เพื่อศึกษาถึงข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้วิจัยสามารถรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นต่าง ๆ ตามแหล่งข้อมูลที่ระบุเอาไว้ดังนี้

1.1 โรงแรมแห่งหนึ่งย่านเยาวราช มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 224 ห้อง

1.1.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า การดำเนินงานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เนื่องจากแต่เดิมทางโรงแรมมีนโยบายกำหนดอัตราการจัดพนักงานไม่มาก ภายใต้แนวคิดอัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อห้องพัก (Employee per Room Ratio) 0.2 คือ โรงแรม 100 ห้องต้องมีพนักงาน 20 คน โดยคุณสมบัติของพนักงานคนหนึ่งต้องสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ ประกอบกับการให้คำมั่นสัญญากับพนักงานว่าจะไม่มีการลดเงินเดือนและยังคงมีการจ่ายค่าธรรมเนียมการบริการตามจริง จึงทำให้ทางโรงแรมไม่เกิดการสูญเสียพนักงานในช่วงการแพร่ระบาดนี้ สำหรับอุปสรรคที่พบจะสืบเนื่องมาจากก่อนการแพร่ระบาดที่ทางโรงแรมมีการทำธุรกิจควบคู่ไปกับชุมชน อาทิ การให้ส่วนลดเมื่อไปรับประทานอาหารที่ร้านในย่านเยาวราชที่ได้ทำข้อตกลงไว้กับทางโรงแรม เมื่อเกิดการแพร่ระบาดและร้านอาหารปิดตัว ส่งผลให้โรงแรมขาดการเชื่อมต่อการบริการไปด้วย จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“พนักงานเนี่ยเรามีน้อยครับ ก็คือตั้งแต่ต้นเลยเราเซ็ทเอาไว้ว่า staff ratio จะอยู่ที่ประมาณ 0.2 หมายความว่าถ้ามี 100 ห้องจะมีพนักงานอยู่ 20 คน สิ่งที่ทำให้ก็น้อยก็คือเทคโนโลยี โรงแรมเรามี check in kiosk แต่ช่วงโควิดก็มีข้อจำกัด ทำให้ต้องมีคนช่วยอยู่ แต่ once ทุกอย่างกลับมาปกติ มีการเปิดประเทศ ก็คิดว่าตัวนี้จะช่วยได้เยอะ ปัจจุบันพนักงานหน้า front ก็มีคนเดียวต่อรอบ พนักงานที่มีน้อย เพราะเราอยากให้ทุกคนได้เห็นความสำคัญว่าสิ่งทีน้อยไม่ใช่การใช้ให้คุ้ม แต่เขาจะได้เรียนรู้ ด้วย concept ของโรงแรมมันคือการ connect reception สามารถไปคุยกับแขกได้ทุกที่ ใน grab and go ใน ร้านขายของ ทุกคนได้รับผลกระทบ เพราะมันไปไม่ได้ ร้านก็ปิดลูกค้าของเขาก็มาไม่ได้ ขายไม่ได้ ตัวโรงแรมเองก็ค่อนข้างลำบาก ช่วงที่ปิด ลูกค้าเดินทางไม่ได้ ทานข้าวไม่ได้อีก ด้วยคนเรา limits มาก ๆ เราจึงต้องคิดถึงการ create opportunities”

(คุณณัฐ, 2564)

1.1.2 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ทางโรงแรมคาดการณ์ถึงการให้ความสำคัญกับทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์เป็นหลัก โดยการปรับแนวคิดของพนักงาน เนื่องจากโรงแรมได้ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน โดยไม่จำกัดประสบการณ์ ในขณะที่เดียวกันยังสามารถเข้าถึงพนักงานระดับบริหารได้ง่าย ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์นี้ส่งผลให้เกิดทุนทางสังคม นโยบายองค์กรที่มีพนักงานจำนวนไม่มาก ทำให้เกิดการเข้าหาและการเรียนรู้เกี่ยวกับมุมมองและประโยชน์ที่ได้จากการปฏิบัติงานหลากหลายหน้าที่ อีกทั้งยัง

สามารถปรับมุมมองระหว่างคนที่มีอายุต่างกันได้ ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะนำไปสู่การส่งเสริมทุนทางปัญญาด้วยการเพิ่มคุณค่าของพนักงานแต่ละคนต่อไป อาทิ การส่งเสริมการปฏิบัติงานข้ามแผนกตามความสนใจของพนักงาน และยังเปิดโอกาสให้พนักงานที่จบการศึกษาไม่ตรงกับสายงานเข้าปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการจบการศึกษาด้านกราฟฟิคดีไซน์เข้าปฏิบัติงานในฝ่ายรักษาความปลอดภัย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการส่งเสริมการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“สิ่งที่เราอยากให้พนักงานได้ก็คือ การที่ mindset เขาดี จะทำให้การทำงานง่ายขึ้น เขาจะเข้าใจอะไรมากขึ้นโดยที่ไม่ตั้งคำถามว่าทำไมต้องทำ เขาสามารถ explore ต่อได้ว่าสิ่งที่เขาทำมันเป็นยังไง ตียังไง และตัวเราเองเนี่ยเราทำอะไร ต้องพยายาม communicate ให้บ่อยและมี transparency ในตัวโดยที่เราไม่ปิดบังอะไร เขาจะ trust มากขึ้น และก็จะทำได้อย่างมั่นใจ วิธีที่เราเข้าหาเขา อันดับแรกต้อง respect ทุกคนเท่ากันไม่ว่าจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นเด็ก และ respect ความคิดเห็นกัน อย่างที่บอกก็คือทุกวันนี้ไม่ได้มีฝีมือถูกเพียงแต่ว่าเรายึดติดกับอะไรที่เราคิดว่าปัญหาที่เราต้องแก้อาจจะไม่ได้แก้ได้ด้วย expert เพียงคนเดียว ยิ่งหลายคนที่มีหลาย background มาช่วยกันแก้ปัญหาก็จะทำให้แก้ปัญหานั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น และสามารถแก้ปัญหานั้นได้หลายมิติ”

(คุณณัฐ, 2564)

นอกจากนี้ ทางโรงแรมได้คาดหวังว่าเมื่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สิ้นสุดลง จะมีแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในรูปแบบการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่โดยจะมีการร่วมมือกับพนักงานเพื่อค้นหาความคาดหวังและการเติบโตในสายอาชีพของแต่ละบุคคลในอนาคต รวมถึงการปรับแผนการฝึกอบรมแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างมีวิวัฒนาการ ควบคู่กับการเติบโตตามสายงานภายใต้ตราสินค้าอื่นในเครือข่ายเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จจะต้องเอาใจใส่กับการสื่อสารภายในองค์กร การเคารพซึ่งกันและกัน และการยอมรับปัญหา จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“แน่นอนอันดับแรกเลยการพัฒนาเนี่ยเราจะมี goal ว่าคนนี้อยู่กับเรามาปีสองปีเราจะถามเขาก่อนเลยว่า เขาอยากทำอะไร อยากเป็นอะไร สิ่งที่เราทำได้คือการพัฒนาในทางที่เขาอยากเป็นอยากทำ เราจะ check timeslot และหา coach เพื่อที่จะพัฒนาเขาในส่วนที่เขาอยากเรียนรู้เพิ่มเติม และเขาสามารถทำได้ด้วย สามารถ set action plan และถูก promote ตัวณัฐเองจะคุยกับทุกคนเลยว่าการทำงานเป็นยังไงบ้าง ขอ feedback หน่อยว่าเป็นอย่างไร เมื่อเขามั่นใจเขาจะมากคุยกับเรา มาถามเรา เราต้องพยายามอยู่กับเขาทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย พอเขารู้สึกได้ว่าคนนี้ก็เข้าถึงได้ เขาก็จะทำงานได้ง่ายขึ้น เราอยากให้ทุกคนเติบโตในองค์กร เรามี ecosystem มีโรงเรียน”

(คุณณัฐ, 2564)

1.2 โรงแรมแห่งหนึ่งย่านราชประสงค์ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 381 ห้อง

1.2.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกของพนักงานเป็นจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนพนักงานก่อนการแพร่ระบาดจะเกิดขึ้นในต้นปี พ.ศ. 2563 ซึ่งมีสัดส่วนการสมัครใจลาออกมากกว่าการเกษียณอายุ โดยสาเหตุส่วนใหญ่มาจากรายได้ของบุคคลลดลงอย่างมาก อาจไม่เหมาะสมที่จะใช้ดำรงชีวิตในกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเมืองเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูง พนักงานจึงเลือกที่จะลาออกและกลับภูมิลำเนา รวมทั้งยังพบอุปสรรคจากการช่วยเหลือจากภาครัฐไม่เพียงพอกับการเยียวยาพนักงาน ซึ่งยังส่งผลให้โรงแรมยังคงแบกรับต้นทุนการจ้างพนักงานเป็นจำนวนมากต่อไปในระยะยาว จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนา ดังนี้

“พี่เอ๋อเริ่มงานที่นี้ตอนที่พนักงานกว่า 900 คน จนกระทั่งโควิด ตอนนั้นพนักงานเหลืออยู่ 430 คน เพราะฉะนั้น หายไปมากกว่าครึ่งคะ ในระยะปี 2019 ปลายปี จนกระทั่งถึงปัจจุบัน พนักงานมีการตัดทอนไปบ้าง ลาออกเองบ้าง เกษียณอายุไปบ้าง let's say ว่าหายไปเลย 400 กว่าคนเนี่ย ครึ่งนึง give up เองเพราะว่าไม่ไหว เพราะไม่สามารถแบกรับ cost of living ที่เกิดขึ้นได้ ไม่ใช่ทุกคนเป็น Bangkokian ดังนั้น cost of living มันแบกไว้ทุกเดือน พนักงานที่ต้องเช่าที่อยู่อาศัยมันไม่ไหวหรอก รัฐบาลช่วยอุดหนุนผู้ประกอบการได้น้อยมาก เราก็เข้าใจเพราะเขาช่วยเหลือได้แค่นี้แหละ อย่างประกันสังคม ต้องเข้าใจว่าประกันสังคมถ้าเขาจะให้เงินช่วยเหลืออะไรก็แล้วแต่ เขาจะ based บนฐานที่เป็น เอ่อ... เงินสมทบ ซึ่งมันมี ceiling ของมันที่หมื่นห้า ซึ่งพนักงานของเราเกินครึ่งนี้เงินเดือนมากกว่าหมื่นห้า ดังนั้นถ้า owning company ไม่ generous นะ พนักงานก็ไม่ไหวหรอก”

(คุณเอ๋อ, 2564)

1.2.2 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ทางโรงแรมคาดการณ์ถึงความสำคัญกับทุนทางปัญญามากที่สุด อาทิ การมีทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลายและมีความสามารถที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวไปตามความเหมาะสมของแต่ละหน้าที่ รวมไปถึงการมีไหวพริบในการจัดการกับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนโดยลดขั้นตอนลงเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ทางโรงแรมจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถต่อเนื่องจากประสบการณ์ที่ได้รับในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด ทำให้เกิดการสนับสนุนทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์และทุนทางสังคมด้วยการปฏิบัติงานข้ามสายงาน

ระหว่างแผนก รวมทั้งทางโรงแรมยังคงให้ความเคารพพนักงานทุกคนและการขอความร่วมมือเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“ขั้นตอนของการทำงานก็ต้องถูก reduce ไปโดยปริยาย เมื่อก่อนเคยแบบว่าต้อง go through process แบบว่า 10 ขั้นตอนแบบเนี้ยะเพื่อที่จะให้ achieve อะไรสักอย่างหนึ่ง ตอนเนี้ยะมันก็ต้องไม่ได้ละ จะมานั่งเสียเวลาแบบเนี้ยะก็ไม่ได้ละด้วยจำนวนคนด้วยอะไรแบบนี้ พวก process ที่ไม่จำเป็น เค้าก็ยอมที่จะเอาออก ๆ ตัด ๆ ออกไป จากเดิม 10 ขั้นตอนอาจจะลดเหลือ 5 ขั้นตอนอะไรแบบนี้ คนก็จะได้ใช้น้อยลงด้วย ต้องมีการเทรนนิ่งคนใหม่ ต้องหาวิธี training คนใหม่ ตั้งแต่มี crisis มันเปลี่ยนไปหมดเลย way of working ก็ต้องเปลี่ยน เพราะว่าในยาม crisis you จะมาคิดแบบเดิม ๆ ก็ไม่ได้ละ อะไรที่ไม่เคยทำก็ต้องทำ ก็ต้องมีการ flexible และ show good team spirit แต่เราก็ไม่ถึงกับว่า treat พนักงานแยจนเกินไป เรายัง respect ทุกคน ส่วนมากจะเป็นขอความร่วมมือมากกว่า การพัฒนาบุคลากรหลังจากนี้มีเยอะเลยละในแง่ของการที่ continue multitask ต่อไป”

(คุณเอ๋อม, 2564)

นอกจากนี้ทางโรงแรมยังคงขาดการวางแผนถึงทิศทางการยกระดับทุนมนุษย์ที่ชัดเจน เนื่องจากแพร่ระบาดยังคงสูงชันอย่างต่อเนื่องและไม่สามารถคาดเดาจากวิกฤตการณ์ดังกล่าวได้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังค้นพบว่าทางโรงแรมจะยังคงรักษาจำนวนพนักงานที่คงเหลือจนกว่าจะสามารถกลับมาเปิดประเทศได้ตามปกติ ซึ่งทางโรงแรมจึงต้องคำนึงถึงเงินเดือนพนักงานที่เป็นต้นทุนคงที่ ตลอดจนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลายจึงต้องลดลงตามไปด้วย ทั้งนี้การสร้างงานให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางจำนวนพนักงานที่น้อยลงควรพิจารณาถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลดลงกว่าเดิม หรือแม้กระทั่งการควรรวมบางตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็น จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“ตอนนี้ไม่มีใครสามารถบอกหรือ confirm ได้ว่าจะจบเมื่อไหร่ การพัฒนาหลังจากนี้จะเยอะเลยละ เพราะเราจะทำงานไม่ได้เหมือนเดิมต่อให้ทุกอย่างคลี่คลาย แต่กว่ามันจะฟื้นกลับมาเหมือนเดิมเนี้ยะพี่เอ๋อมว่ามันต้องเป็น new normal ของการทำงานแล้วด้วยละ สมมติตำแหน่งนี้ใช้จำนวนเท่านี้ ทุกคนมีหน้าที่มี task ของตัวเอง อาจจะต้องเริ่มขมวดและ combine เป็นสิ่งที่เราทำตั้งแต่โควิด คือแทนที่คนจะทำอย่างเดียวกันก็ต้องมี multitask multiskilled มากขึ้น แล้วก็ขั้นตอนของการทำงานก็ต้องถูก reduce ไปโดยปริยาย ใ้พวก process ที่ไม่จำเป็น เขาก็ยอมที่จะเอาออก ๆ ตัด ๆ ออกไป จากเดิมสิบขั้นตอนอาจจะลดเหลือห้าขั้นตอนอะไรแบบนี้ คนก็จะได้ใช้น้อยลงด้วย ต้องมีการเทรนนิ่งคนใหม่ เราก็ต้องหาวิธี save cost ด้วย คนเนี้ยะเป็น cost ที่น่าจะ

เรียกได้ว่าสูงที่สุด และค่อนข้างจะเป็น fixed cost เพราะฉะนั้น การลดคนก็เป็น strategy หลักเลยที่ต้องทำ”

(คุณเอื้อม, 2564)

1.3 โรงแรมแห่งหนึ่งย่านราชดำริ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 285 ห้อง

1.3.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีการระบุข้อจำกัดของการพัฒนาทุนมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก ๆ ประกอบด้วย (1) อุปสรรคด้านความต้องการของภาครัฐ เริ่มจากการประสานงานเพื่อขอความร่วมมือการปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from Home) ที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานของธุรกิจโรงแรมที่มีขั้นตอนการส่งมอบบริการ อีกทั้งนโยบายการไม่อนุญาตให้มีการรวมตัวกันเกิน 5 คน ทำให้โรงแรมไม่สามารถจัดการฝึกอบรมแบบปฏิบัติการได้ อาทิ การปูเตียงของแผนกแม่บ้านรวมทั้งการฝึกอบรมที่มีการปรับกิจกรรมในแผนกผ่านช่องทางออนไลน์ หรือแม้กระทั่งการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ซึ่งจะก่อให้เกิดข้อจำกัดของตัวพนักงานเอง ไม่ว่าจะเป็น อุปสรรคในการเรียนรู้ที่มีจำกัดด้านสัญญาณอินเทอร์เน็ต และความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีของพนักงานตามช่วงอายุ เป็นต้น นอกจากนี้ การกระทำตามข้อกำหนดของรัฐ ทำให้ต้นทุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการตรวจโรคโควิด-19 ให้กับพนักงานที่ยังไม่ได้รับวัคซีน รวมถึงทางโรงแรมต้องจัดซื้อชุดตรวจแอนติเจน (ATK: Antigen Test Kit) เนื่องจากพนักงานบางแผนกไม่สามารถปฏิบัติงานและฝึกอบรมได้หากไม่มีการตรวจในเบื้องต้น ในขณะเดียวกันแผนกทรัพยากรมนุษย์ยังพบข้อจำกัดที่เกิดจากการตีความประกาศจากภาครัฐที่ต้องสื่อสารต่อกับพนักงานยังคงความไม่ชัดเจน หากพนักงานมีอาการต้องสงสัยของโรคโควิด-19 จะให้พนักงานหยุดงานทันที แต่แผนกทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถระบุได้อย่างแน่ชัดว่าอาการที่ปรากฏต้องอยู่ในระดับใด หากมีระดับความรุนแรงหรือเสี่ยงต่อการสัมผัสผู้คนจำนวนมากจะต้องยุติการปฏิบัติงานทั้งแผนก (2) อุปสรรคด้านความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับความปลอดภัยเมื่อพนักงานจะต้องติดต่อกับสมาชิกในโรงแรมจำนวนมาก จะรู้สึกวิตกกังวล เกิดความต้องการลาหยุดงาน หรือมีบางรายขอปฏิบัติงานจากที่บ้านทดแทน ซึ่งกระทบกับอัตรากำลังคนในแต่ละวัน ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่าจำนวนการลาออกในช่วงการแพร่ระบาดระลอกที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2564 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2 จากจำนวนพนักงานทั้งหมดประมาณ 200 คน ที่ส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า งานบริการ คือ งานที่มีโอกาสสัมผัสใกล้ชิดกับผู้คนและยังเป็นอาชีพที่มองไม่เห็นอนาคตจนกว่ารัฐจะมีการอนุญาตให้เดินทางได้ ประกอบกับรายได้ที่ลดลงทำให้ไม่สามารถดำรงชีวิตในกรุงเทพมหานครที่ค่าครองชีพไม่สัมพันธ์กับรายได้ โดยพนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนา ดังนี้

“พี่อ้อมมองส่วนแรกเลยเนื่องจากลักษณะงานของงานโรงแรม นะคะเนื่องจากเรามีทั้งหน้าบ้านและหลังบ้าน ทำให้มันเลยไม่สามารถปฏิบัติได้ตามข้อที่รัฐบาลกำหนดได้ เช่น รัฐบาลบอกว่าข้อความร่วมมือในการทำงาน work from home คำถามแรกเลยคือ พนักงานแม่บ้าน พนักงานห้องอาหารจะ work from home ยังไง ล้างห้องน้ำบ้านตัวเองให้ครบ 5 รอบ อย่างงี้ มันก็คงไม่ได้นะคะ อันที่ 2 เรื่องเทคโนโลยีสำหรับคนโรงแรม เพราะว่า อย่างที่ทราบเรามีการแยกส่วนหน้าบ้านส่วนหลังบ้าน ระดับหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ เทคโนโลยีเนี่ยสำหรับบางคนมันยากมากที่จะ log in ทำอะไรต่าง ๆ แล้วก็เน้นอีกที่เรื่องการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานปฏิบัติการอะคะอันนั้นก็อบรมยากมาก บางทีการอบรม skill การปูเตียงมันก็ลำบากที่ทำให้เขาเห็นเฉพาะเทคโนโลยี เขาก็ไม่สามารถ feel ได้ว่า ผ้าที่ควรจะต้องซัก มันต้องซักแค่ไหนอะไรอย่างงี้ นะคะ ข้อที่ 3 ที่พี่อยากพูดถึงอุปสรรคก็คือการถ่ายถอดข้อมูลภายในองค์กร จากรัฐบาลมาให้เรา มาให้ HR ให้เราเป็นคนกรอง ซึ่ง HR ก็ไม่ใช่สาธารณสุข มันลำบากมากเลยคะในการที่เราจะบอกพนักงานว่า อ้อ เป็นอย่างงี้เสร็จแล้วมันจะอย่างงี้ นะ แล้วยิ่งช่วงแรก ๆ ก็เข้าใจคะว่าทุกอย่างนี้มันใหม่หมดสำหรับรัฐบาลสำหรับเรา เราไม่รู้หรือคะว่าอย่างงี้มันจะเสี่ยงไหม แล้วอีกอย่างเราก็ไม่มีความรู้เลยทางด้านนี้ ซึ่งการถ่ายถอดข้อมูลพนักงานมันก็ มันก็มีข้อจำกัดเหมือนกันที่เราจะไปแจ้ง เอ๊ะ พนักงานเรายังไม่ติดแต่เราไปแจ้ง เราจะโดนปิดใหม่ คือมันไม่ชัดเจนนะคะตอนนั้นด้วย ในการสื่อสารนะคะ หรือการสื่อสารในฝ่ายบริหารอาจจะลงไม่ถึงน้อง ๆ พนักงาน อย่างเราบอกว่า ถ้าพนักงานมีอาการให้หยุด มันก็จะไปกระทบกับเพื่อน ๆ ที่ทำงาน อย่าง reservation 1 คนเวลาเขาทำงานเขานั่งอยู่ในห้องเดียวกัน อีกคนติดมา ยังไม่รู้ด้วยว่าติดหรือไม่ติด แต่เพื่อนที่นั่งอยู่ด้วยไม่เอาแล้วหนูไม่มาคะ ก็ลำบาก เราไม่รู้ว่เราจะสื่อสารยังไงให้พนักงานรู้สึก save มันเป็นสุขภาพบุคคล อย่างรัฐบาลมี update อะไรเราก็ต้องตามไปด้วย แต่รัฐบาลเราก็ประกาศแบบ เอ๊ แล้วฉันจะต้องตรวจพนักงานของฉัน ATK ทุกคนมัย วันที่ 1 พรุ่งนี้แล้วเนี่ย พนักงานที่ยังไม่ได้ฉีดยาจะให้ทำยังไง มันยังไม่ฉีดด้วยอะคะ มันก็ลำบาก ช่วงกลางเดือนกันยายนบอกว่า ทุกคนจะต้องตรวจ ATK ในร้านอาหาร พนักงานคนไหนไม่ได้ฉีดยาที่ต้องตรวจ ATK ทุก ๆ 3 วัน 5 วัน อย่างงี้อะ เราก็ไปซื้อเครื่องตรวจมา standby ส่วนที่ 4 เป็นความปลอดภัยในที่ทำงาน ซึ่งพนักงานรู้สึกไม่ปลอดภัยก็ขอหยุด ขอ work from home พอไม่มีคนมาทำงาน มันก็ effect กับ operation ของงาน เอ้อ บางคนก็เดินมาเลยคะ เปลี่ยนสายงาน ไม่เอาแล้วงานโรงแรม นะคะ turn over พอสมควรเหมือนกันนะคะช่วงโควิดเนี่ย เราก็ยื้อเขาแล้วว่าจะออกไปทำอะไร เขาก็ไม่รู้อะ ที่บ้านไม่ให้ ครอบครัวยังไม่ให้ เพราะว่าเราต้องมาเจอกับลูกค้าอย่างนี้ อันนี้จะเป็นช่วงเริ่มมาระลอก 3 เมษา พฤษภา มิถุนา ช่วงนั้นนะคะที่ turn over เริ่มเยอะขึ้น บางคนก็ bye เลย ตกมาเป็นสัก 2% อย่างนี้ก็มี เขาคิดว่าเขาไหว ๆ พอระลอก 3 ปูเขาเดินออกมาไม่เอาเลยอะ แล้วส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยนะคะ สาเหตุก็คือ ถ้าเขาอยู่กรุงเทพเนี่ยเขาเสียค่าเช่าบ้าน 3,000 - 4,000 แต่รายได้เขาเท่าเดิมโดยที่ไม่มี service charge ดังนั้นเขาไม่จ่ายค่าเช่าดีกว่า เขา

กลับบ้านต่างจังหวัดดีกว่า เพราะในกรุงเทพฯ ค่าใช้จ่ายก็แพง บางคนก็มีปัญหาทางการเงินด้วย แต่กลัวมากกว่า แล้วก็ พอพนักงานรู้สึกไม่ปลอดภัยเนี่ย เราก็ไม่สามารถจัดฝึกอบรมได้เลย ที่จำเป็นต้อง bonding กัน ต้องอยู่ร่วมกัน ต้องวางแผนร่วมกัน ต้องอยู่ใน virtual หมดเลย เพราะฉะนั้นมันก็เป็นอุปสรรคเหมือนกันที่เราไม่ได้อยู่ร่วมกันจริง ๆ ธรรมดาโรงแรมนะคะ ก็ต้องมีการพูดคุย พบปะ แลกเปลี่ยน อย่างเงี้ย มาทางนี้ ปัญหาเรื่อง departmental training ก็มีค่ะ อย่างที่บอกเลยว่าตอนแรกเราต้องหยุดไปเลย อุปสรรคอย่างหนึ่งคือเราอยู่ในพื้นที่สีแดงเราทำอะไรไม่ได้ เราไม่แม้กระทั่งจับกลุ่ม แต่เราก็ยังต้อง maintain ตาม corporate corporate ก็บอกว่า ไม่ได้ คุณต้องมีอย่างน้อย 8 ชั่วโมง เราก็ต้องไป fulfilled ให้ corporate เราก็ต้อง train virtual พอ virtual ไปมันก็ลำบากอีก บ้านพนักงานบางคนไม่มี internet access ที่มัน stable ก็จะเน้นย้ายกลับไปในเรื่องเทคโนโลยี เพราะว่ามันลำบากอบรมไม่ได้ อบรมที่เป็น departmental training นี้ได้แต่เป็นก้อนใหญ่ ๆ จริง ๆ อย่างเช่น green committee พูดอะไรไปเรื่องที่ไม่ได้เป็น soft skill ที่เราทำกันเอง ต้อง train ที่ overall information training ต่าง ๆ ยากในมุมมองของการฝึกอบรม ที่ต้องหาวิธีเหมือนกันที่ทำให้คนที่ไม่เปิดหน้าจอก็เราฝึกอบรมแต่ on the other hand ทำงานด้วย อะ คุณปิ่นมา เราเข้าสัมมนา กันนะคะ แต่พอถามคำถามมาไม่มีใคร participate เลย มาเอาแค่ชั่วโมงฝึกอบรม เพราะฉะนั้นจึงเป็น challenge อีกอย่างหนึ่งของทาง team training ก็เลยต้องมีการวางกลยุทธ์หลายอย่างอยู่”

(คุณอ้อฟ, 2564)

1.3.2 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ทางโรงแรมได้ให้ความสำคัญกับทุนทางปัญญาเป็นอันดับแรก โดยมุ่งที่จะพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้างานด้านการบริหารงานเพื่อเพิ่มความสามารถการสื่อสารภายในแผนกได้ดียิ่งขึ้น และการวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงานในแผนกของตนเองได้ รวมทั้งยังเป็นการเสริมสร้างทักษะความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคลด้วยการเปิดโอกาสให้มีการปฏิบัติงานข้ามสายงานตามความถนัด อาทิ พนักงานในแผนกฟิตเนส (Fitness) ที่ไม่สามารถปฏิบัติงานเกี่ยวกับฟิตเนสได้ในช่วงการแพร่ระบาด แต่มีความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี โดยที่หัวหน้างานไม่ทราบมาก่อน จนได้มีการทำโครงการฝึกอบรมข้ามแผนกไปยังแผนกไอที (IT) นับว่าเป็นการส่งเสริมทุนทางปัญญาที่มีส่วนสนับสนุนทุนทางสังคมด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์และการช่วยเหลือเกื้อกูล ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างพนักงานแผนกภายในโรงแรม รวมถึงการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผลประโยชน์กลับมาที่พนักงาน สำหรับทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์มีการกำหนดการฝึกอบรมตามความเหมาะสมกับแต่ละบุคคลจากการรวบรวมข้อมูลของกลุ่มหัวหน้างานและแผนกทรัพยากรมนุษย์โดยเริ่มต้นจากความสนใจของพนักงานและยังมีความ

สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน อาทิ พนักงานขายส่วนจัดเลี้ยงได้เรียนรู้วิธีการจัดดอกไม้ เพื่อนำเสนอให้กับผู้รับบริการ จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“พี่ออฟจะเน้นการพัฒนาหัวหน้างานก่อน หลังจากที่เราเจอเหตุสถานการณ์มาแล้วนั้นเราพบว่าหัวหน้างานเป็นตัวแปรสำคัญในการที่จะให้พนักงานเองได้พัฒนาใหม่ ลูกน้องในแผนกคนต้องลุกขึ้นมาทำอะไรบ้างคือ หนึ่งในพัฒนาหัวหน้างานทางการสื่อสาร การบริหารงานแล้วก็วิเคราะห์พนักงานตัวเองได้ เพราะว่าตอนเราเกิดวิกฤตเราต้องหมุนพนักงานไปช่วยแผนกอื่น แผนกนี้ ไปวัดอุณหภูมิ ไปช่วยหลายอย่างมากอะคะ ซึ่งเป็นงานที่ไม่ใช่งานเขา เพราะฉะนั้นหัวหน้างานจึงเป็นตัวกลางสำคัญมากอะคะที่ทำให้ห้อง ๆ รู้สึกว่า เออ ไปก็ได้ หรือแบบนี้ไม่เอา ไม่ใช่งานฉันจึงต้องเริ่มปรับทัศนคติที่หัวหน้างานก่อนว่าจะสื่อสารยังไง คุณจะบริหารงานยังไง มีน้องแผนกเป็น wellness อะคะ เป็น fitness instructor ตัวเองก็รู้สึกว่ามีความรู้ทางด้าน IT บ้างแล้วมีอยู่วันหนึ่งที่ IT ขาดแล้วน้องคนนี้อยู่ตรงนั้นเลยก็อะ เดี่ยวฉันช่วยลูกค้าได้ พอลูกค้าชื่นชมเขาก็รู้สึกว่าเขาน่าจะทำได้เนี่ยอะคะ เขาก็เลยมาขอ cross training ของแผนก IT ไป ตอนนี้อยู่กำลังฝึกอยู่เลย ถ้าเขาชอบก็ลองคุยกันดูในเรื่องการ transfer ซึ่งอันนี้มันเกี่ยวโดยตรงกับโควิดเลยนะคะ เพราะเขาเป็น fitness instructor เนี่ยเขาไม่มีงานเนื่องจาก fitness ปิด รัฐบาลประกาศปิด fitness เขาก็ไม่ได้ฝึกใครเลยเขาต้องไปช่วยวัดอุณหภูมิ เขาต้องไปช่วยห้องอาหารเข้าเก็บโต๊ะ คือ 1 มั่นไม่ใช่งานที่เขาถนัด พอเป็น IT ปู๊บ ออ เขารู้สึกว่าเขา useful สำหรับส่วนงานนี้ได้ ซึ่งหัวหน้างานเขารู้มัย ไม่รู้เลยว่าลูกน้องมีประสิทธิภาพด้านนี้ ดังนั้นพี่ถึงอยากให้เริ่มจากหัวหน้างานก่อน อย่างน้อยมันก็เป็น tools ของโรงแรมแล้วก็ได้พัฒนาเขาด้วย ต้องเน้นย้ำ พัฒนาพนักงานให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กรก่อนที่เราจะไปเพื่ออะไร แล้วผลจะกลับมาที่พนักงานอะไร อย่างเช่นพนักงานฝึกอบรมไปแล้วเขาจะได้อะไร เราต้องดูด้วยว่า training ตัวนี้เหมาะกับเขามัย อย่างพี่ออฟเอา ไอโห program C ไป train ให้แม่บ้านคือเขาก็คงงงว่า เพื่อ? อย่างที่บอกอะคะ เราต้อง train อะไรที่ตรงกับความสนใจและเหมาะกับหน้างานเขา พี่ออฟอาจจะสอนการจัดดอกไม้สำหรับ catering sales สมมติ ดูแล้วไม่เข้ากันเลย แต่ catering อาจจะมี idea เวลาขายงาน ทำอย่างนี้ก็สวยนะคะ คือให้เขาต่อยอดให้ได้อะคะ”

(คุณออฟ, 2564)

นอกจากนี้ ทางโรงแรมได้คาดหวังว่าเมื่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สิ้นสุดลง การฝึกอบรมในแผนกงานต่าง ๆ นอกจากการฝึกอบรมตามข้อกำหนดของเครือข่ายแล้วจะต้องมีการใช้กลยุทธ์ เพื่อให้การฝึกอบรมเพิ่มความน่าสนใจ และกระตุ้นการตอบสนองของผู้เข้าร่วม พร้อมทั้งการปรับกิจกรรมให้เปลี่ยนไปตามสถานการณ์และการร้องขอจากแผนกต่าง ๆ การฝึกอบรมแบบผสมผสานจะเริ่มจากหัวหน้างานและพนักงานที่ปฏิบัติงานส่วนพนักงานก่อน สำหรับพนักงานส่วนปฏิบัติงานต้องมีการทำความเข้าใจระยะหนึ่ง จนเกิดความเต็มใจที่จะเข้าร่วมโดยไม่บังคับ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง โดยการพัฒนาทักษะใหม่ให้

เหมาะสมกับรูปแบบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม อาทิ พนักงานบริการอาหาร (Waiter) สามารถแนะนำไวน์เพื่อทานคู่กับอาหารได้แทนซอมเมอลิเย (Sommelier) รวมทั้งกรณีที่โรงแรมต้อนรับสัตว์เลี้ยง จึงต้องมีการฝึกอบรมวิธีการสังเกตอารมณ์สัตว์เลี้ยงให้กับพนักงานในแผนกแม่บ้าน นับว่าเป็นการยกระดับทักษะความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เกิดขีดความสามารถเพื่อการบริการที่เหนือระดับ นอกจากนี้ ฝ่ายฝึกอบรมจะมีการสำรวจความต้องการในการจัดฝึกอบรมหัวข้อต่าง ๆ โดยส่งหัวข้อไปยังหัวหน้าแผนก ซึ่งทางหัวหน้าแผนกสามารถเสนอหัวข้อการฝึกอบรมที่นอกเหนือจากรายการที่ระบุไว้ได้ การฝึกอบรมแต่ละครั้งจะมีการชี้แจงถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและลดความเบื่อหน่ายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างร่วมกิจกรรม ในขณะเดียวกันยังเป็นการปรับทัศนคติของพนักงาน ตลอดจนการคำนึงถึงการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในลักษณะโปรแกรมอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน โดยมีการฝึกอบรมที่เป็นมิตรและแสดงความจริงใจกับพนักงาน หลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์เฉพาะในสายงานนั้น ๆ ที่ยากต่อความเข้าใจของพนักงานในบางแผนก จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“ตอนนี้ก็จะหนักที่ training ต้องเพิ่มกลยุทธ์ยังไงที่การฝึกอบรมเราจะไม่เป็นแบบธรรมดา ก็มีนะคะตอนนี้เวลาฝึกอบรมพนักงานสั้น ๆ เขาจะไม่ไปขอล็อคแผนกแล้ว แผนกจะเป็นคนบอกมา อะ 8 โมงได้มัยเพราะ 8 โมงมีบริฟแม่บ้าน เขาจะอยู่รวมกันเยอะที่สุด เราก็ขอเขาเหมือนกันว่าเดี๋ยวจะฝึกอบรมเรื่อง อะ เรื่อง green earth check อะอะไรเงี้ยอะคะ ใช้เวลาครึ่งชั่วโมงก็จะดั่งน้อง ๆ มาที่สนามโรงแรม เปลี่ยนบรรยากาศ เพราะนั่งด้วยกัน 20 คนจะอึดอัด ก็มาตากแดดรับวิตามิน D ก็สอนเขาไปด้วย โควิดอะไรยังไง ก็สนุกสนานคะ training ก็ต้อง flexible เยอะเหมือนกัน หน้าที่งานเราจะทำยังไงให้พนักงานรู้สึกตั้งตารอว่าเมื่อไหร่ training calendar จะออกฉันทื่นต้นมามากเลยที่จะได้รับ train จะมีการเพิ่มการฝึกอบรมมากขึ้นที่มันนอกเหนือจาก traditional การอบรมของโรงแรม เรายังเป็นหัวข้อ train the trainer อยู่แต่ว่าข้างใน ในหัวข้อที่จะ train มันเปลี่ยนไปละ ต้อง train การสื่อสารก็จริง แต่การสื่อสารอาจจะเปลี่ยนใหม่ละ จะทำยังไง มี workshop ยังไงที่จะเห็นภาพได้ชัดเจน ต้องรู้จัก adapt แล้วอะคะว่าเราจะทำยังไงให้พนักงานไปให้เข้าสามารถปฏิบัติต่อลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น เพิ่มศักยภาพของตัวเองเองด้วย ถ้าคุณให้พนักงานเสิร์ฟของคุณได้แต่ skill การเสิร์ฟ มันไม่ได้ละ พนักงานของคุณอย่างน้อยก็ต้องมีความรู้เพิ่มขึ้นมาละ เรื่อง pairing ละ นะคะ อย่างน้อยคนนี่กินอันนี้ แนะนำได้ละ ไม่ต้องให้มี sommelier มาแนะนำละ นะคะเพิ่มพื้นฐานใน area ของเขานั้นแหละแต่คนละมุมหนึ่ง ถ้าเขามีความรู้เพิ่มขึ้นก็เป็นการเพิ่มมูลค่าของเขาเองมันก็ติดตัวเขาไป ซึ่งเราไม่ mind อะว่าเขาได้ความรู้ไปแล้วออกไปที่อื่น แต่อย่างน้อยเราเอาไปใช้พัฒนาคน เช่น แม่บ้านอะคะ ตอนนี้เขาก็เริ่มมีสัตว์เลี้ยงเข้ามา ก็ให้ฝึกพัฒนาการดูแลสัตว์เลี้ยงด้วยนะคะ เข้าใจถึงอารมณ์สัตว์เลี้ยง คือจะมาเป็นแม่บ้านอย่างเดียวแล้วก็มาเช็ดถูอย่างเดียว อย่างน้อยเราเจอสัตว์ในห้องของแขก อย่างแมว แมวมีอาการยังไง อารมณ์ยังไง แต่คือตอนแรกเขาก็

งนะ แต่มาตอนหลังเขาก็มีวิธีอะค่ะที่ทำให้เขารู้สึกว่า เออ... ก็ดีนะ ต้องปรับทัศนคติของเขาด้วย ก็เป็นงานของ training อะค่ะที่ทุก ๆ 6 เดือนจะมีการส่งเอกสารไปในแต่ละแผนกว่า คุณอยากเรียนอะไร และในนั้นไม่จำกัดว่าคุณจะเรียนอะไรไม่จำกัดว่าต้องเกี่ยวกับงานเขาอย่างเดียว เขียนมาเลยก็ได้ว่าอยาก train อะไร training ก็ต้องพัฒนาเหมือนกันนะคะ เราจะมานั่งจมปลักอยู่กับอบรมเดิม ๆ ไม่ได้แล้ว นะคะ โรงแรมต้อง invest เรื่องเทคโนโลยีการสื่อสารของพนักงานให้มากขึ้นนะคะ มีอบรมด้านการสื่อสารให้มากขึ้น แต่ต้องเป็นการอบรมแบบ friendly นะคะ อย่างฟ้อฟนะเป็นคนไม่เก่งคอมพิวเตอร์ ถ้าไปนั่งแล้วบอกว่า อ้อ ฟ้อฟครับ program C นะครับ เราต้อง... โห จบอะ ไม่เรียนเขาพูดแบบ ภาษาอะไรนะไม่เข้าใจเลย ก็ต้องให้มัน friendly แล้วก็สื่อสารออนไลน์กันให้มากขึ้น การอบรม hybrid อาจจะต้องมาตามสายงานก่อน อาจจะได้หมดทุกอัน คงจะเริ่มระดับ หัวหน้างาน หรือส่วนที่เป็น admin ก่อน เพราะว่า 1 เราจะทำยังไงให้ training ไม่ใช่การบังคับในส่วนของปฏิบัติการนะคะ บางทีพนักงานมานั่งเสร็จแล้วก็ยังไม่รู้เลยว่ามา train ไปเพื่ออะไร เพราะเราเอามาจาก bible ของ corporate ด้วยใจคะ บางทีมันก็จะมาเป็นข้อมูลใหญ่ ๆ พอเราลงมาให้พนักงานเราเป็นที่ เป็น local อะ 1 เขายังไม่ get idea เลยว่าเออ การ train ตัวนี้ train ไปเพื่ออะไร เพราะงั้นเราต้องทำไงให้กระจ่างก่อนว่าเราต้องทำยังไงเพื่อตัวของเขาเอง มี training ตัวนี้ให้เขา comfortable มากขึ้น

(คุณอ้อฟ, 2564)

1.4 โรงแรมแห่งหนึ่งย่านราชประสงค์ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 354 ห้อง

1.4.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการลดค่าจ้างและลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างรายได้ของโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เหลือสัดส่วนพนักงานทั้งหมดของโรงแรมเพียงร้อยละ 20 นอกจากนี้ ยังพบว่าพนักงานบางส่วนตัดสินใจลาออกเนื่องจากภาระค่าใช้จ่ายประจำวันที่มีมากกว่ารายได้ จำนวนพนักงานที่ลดลงทำให้เกิดการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์เพื่อให้พนักงานที่ยังถูกว่าจ้างอยู่ให้เกิดการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ (Upskill) และ การพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม (Reskill) สำหรับการค้นพบข้อจำกัดยังเกิดจากการไม่ได้รับความร่วมมือของพนักงานที่อยู่ในองค์กรมาเป็นเวลานาน เนื่องจากทัศนคติในแง่ลบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหลากหลายหน้าที่และการไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี รวมทั้งมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขจากหน่วยงานของภาครัฐ ทำให้ไม่สามารถจัดห้องเรียนแบบที่มีสมาชิกเป็นจำนวนมากในที่ที่ตั้งได้ นอกจากนี้มาตรการการเยียวยาด้านประกันสังคมของภาครัฐยังคงมีความล่าช้า และ กระบวนการประสานงานมีความยากลำบาก จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“เราต้องปรับเปลี่ยนภายในของเราอย่างหนัก strategy แรกของเราคือการปรับเปลี่ยน workforce planning จากเดิม maximum occupancy 90% สมมตินะ ต้องใช้คน 10 คน แต่ในเมื่อ occupancy มันเหลือ 10% 10 คนเราก็เยอะเกิน อาจจะเหลือ 1 – 2 คนเท่านั้น strategy ที่ 2 คือการพัฒนาคนด้วยการ Reskill และ Upskill สิ่งเหล่านี้หัวหน้างานกับ HR ต้องเข้าไป involve เยอะขึ้น อีกรูปแบบหนึ่งคือการปล่อย course online ที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าไปเรียนได้ เราต้องพยายาม push ให้พนักงานไปเรียน online เพราะการเรียนในห้องเรียนไม่สามารถทำได้ อุปสรรคหลัก ๆ คือการแพร่ระบาดของเชื้อนั้นแหละที่ทำให้เราต้องเลื่อน ต้องหยุด ต้องยกเลิก อีกอุปสรรคหนึ่งคือเรื่องของ attitude พนักงาน เพราะคนบางกรูรู้สึกว่าเขาไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนหรือจะเรียนไปเพื่ออะไร และเขารู้สึกว่าเขาอยู่ตรงนี้เขาอยู่ได้เขาอยู่รอด ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องไปนั่ง train ยิ่งรู้เยอะ ยิ่งทำเยอะ การที่เรารักษาค้นเก่าเอาไว้บ้างก็ยังมีผลในแง่ลบกับองค์กรเหมือนกัน เพราะเขามีใจรักองค์กรแต่เขาไม่มีไฟเพื่อองค์กร ที่พูดตรง ๆ นะพี่ว่าเรากำลังจะแตก ความช่วยเหลือจากประกันสังคมมันไม่ได้ช่วยเยอะ ไม่ตรงเวลาด้วย หลาย ๆ อย่างมันไม่ได้แก้ที่ต้นเหตุ แต่บางคนก็คิดว่าก็ยังดีวะ บางคนก็คิดว่าไม่ได้ช่วยอะไร พูดถึงสถาบันข้างนอกที่เป็นตัวแปรก็ไม่มีเลย ไม่มีใครช่วยเราได้”

(คุณแพ็ค, 2564)

1.4.2 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือชานานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ทางโรงแรมคาดการณ์ถึงการให้ความสำคัญกับทุนทางปัญญามากที่สุด โดยการพัฒนาทักษะให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ โดยยังมุ่งหวังให้พนักงานในแผนกเรียนรู้งานทั้งหมดจากแผนกของตนก่อน เพื่อทดแทนความสามารถของพนักงานที่อาจขาดหายไป ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับทุนทางสังคมและทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ไปพร้อมกัน เพื่อให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเกิดความผูกพันกับองค์กร เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลหลักกังวลถึงกรณีที่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถนั้นลาออกจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีคุณภาพมาทดแทนจะเป็นไปได้ยาก และต้องใช้ต้นทุนการพัฒนาที่มากยิ่งขึ้น จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนา ดังนี้

“แนวทางที่พวกพี่แพลนกันไว้คือการให้ทำหนึ่งตำแหน่งแต่หลายหน้าที่ มันคือการที่เราพยายาม drive ให้คน unlock impossibility ถูกปะ แล้วก็ unlock ability ด้วยเช่นกัน มันก็เป็น concept ของเครื่องที่พยายาม drive ให้คนปลดปล่อยความสามารถของตัวเองให้ได้มากที่สุด we never know เลยว่าเราสามารถทำอะไรได้บ้างจนกว่าจะถึงวันที่เราได้ทำจริง ๆ แต่ side effect ของมันคืออะไรรู้ไหมครับ การที่เราพยายาม drive ให้คนทำงานมากกว่า 1 อย่าง แปลว่า

เวลาที่เขาลาออก จบเลยนะ เรียกได้ว่าเราใช้งานเขา train เขาในแบบที่เราต้องการได้ หรือที่เรียกว่า upskill นั่นเอง พอเขาทำงานไปได้สักระยะ เริ่ม perform ได้อย่าง professional มีอะไรสามารถบัญชาการได้ทุกอย่าง องค์กรน่าจะง่ายมากเลยนะ แต่องค์กรจะมีสักกี่องค์กรที่นึกถึงวันที่เขาลาออก เราจะไปหา replacement มาจากไหน องค์กรจะเซฟพื้นที่ องค์กรต้องคำนึงถึง risk management ส่วนนี้”

(คุณแพ็ค, 2564)

นอกจากนี้ ทางโรงแรมได้คาดหวังว่าเมื่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สิ้นสุดลงจะยังคงมีแนวทางพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปต่อไป โดยนำแนวคิดการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKR: Object Key Result) เข้ามาใช้เพิ่มเติมจากดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (KPI: Key Performance Indicator) ที่มีอยู่เดิม เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานใน ระยะสั้นเพื่อตอบสนองสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในอนาคต อีกทั้งยังมีแนวคิด การฝึกอบรมพนักงานก่อนส่งไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่นภายในเครือข่ายเดียวกันทั้งในประเทศและ นอกประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย เช่น เพื่อการทดลองงานในโรงแรมอื่น เพื่อรับตำแหน่ง ในโรงแรมอื่น เป็นต้น ซึ่งเป็นการคำนึงถึงการสร้างแนวทางการเติบโตในหน้าที่การงานในองค์กร ให้กับพนักงานที่มั่นคง จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“ก็ยังคงเป็นเรื่องของการ Upskill และ Reskill เพื่อให้พนักงานได้มีทักษะที่เขา จำเป็นต่องานที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงเรื่องของการวาง performance management system ที่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรระยะสั้นหรือที่เรียกว่า OKR นั่นเอง เรามีทั้ง KPI และ OKR KPI เป็นระยะยาว แต่ OKR เป็นระยะสั้น 2 เดือน 3 เดือน เพราะการเปลี่ยนแปลงมันเยอะจริง ๆ เพื่อให้ องค์กรขับเคลื่อนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แล้วตอนนี้ก็มีอีกหนึ่ง strategy ของเครือก็คือการ task force คือการส่งพนักงานไปช่วยงานโรงแรมในเครือ แต่การ task force ของเครือไม่ใช่ การส่งเขาไปทำงานอย่างเดียว เราต้องมั่นใจก่อนว่าคน ๆ นี้สามารถ perform ได้และแบก logo ของ โรงแรมไปด้วย มีนโยบายแตกต่างกัน บางทีก็ส่งไป task force เพื่อให้เราย้ายไป ให้เราไปลองงาน ดูก่อน เคสแบบนี้ก็มี การใช้ program task force เหมือนการทดลองงานอย่างหนึ่ง ถ้าทำได้ก็ offer เลย เราพยายาม promote internal development เพื่อให้คนในมี career growth”

(คุณแพ็ค, 2564)

1.5 โรงแรมแห่งหนึ่งย่านราชประสงค์ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 510 ห้อง

1.5.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดมีความเกี่ยวข้องกับมาตรการทางความปลอดภัยด้านสาธารณสุขจากภาครัฐทำให้ไม่สามารถทำการฝึกอบรมได้เต็มรูปแบบ รวมไปถึงการฝึกอบรมภาคปฏิบัติของแต่ละแผนก จากมาตรการที่ถูกบังคับใช้อย่างเคร่งครัด โรงแรมจึงมีนโยบายการเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมเป็นแบบออนไลน์ ซึ่งยังได้พบกับข้อจำกัดที่ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมอบรมไม่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ได้แก่ ประสิทธิภาพของอินเทอร์เน็ต และประสิทธิภาพของอุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าเรียนออนไลน์ จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับข้อความดังนี้

“เนื่องด้วยข้อบังคับต่าง ๆ ตามมาตรการการป้องกันโควิด จึงไม่สามารถทำการฝึกอบรมได้เต็มรูปแบบ การฝึกอบรมแบบออนไลน์ได้รับการยอมรับในปัจจุบันนี้ แต่บางครั้งผู้เข้าอบรมไม่สามารถเรียนรู้ได้เต็มที่ เช่น ข้อจำกัดด้านอินเทอร์เน็ต หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนเก่า”

(คุณอัญ, 2564)

1.5.2 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ทางโรงแรมมีการให้ความสำคัญกับทุนทางปัญญาด้วยการส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ในหลากหลายตำแหน่ง จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับข้อความดังนี้

“จะมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานแบบในหลายส่วนงานได้”

(คุณอัญ, 2564)

นอกจากนี้ ทางโรงแรมมีการประเมินความเป็นไปได้จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สิ้นสุดลง จะมีรูปแบบการฝึกอบรมด้วยการมุ่งเน้นการทำความเข้าใจกับเครื่องมือประกอบการฝึกอบรมก่อน โดยเฉพาะเครื่องมือที่ใช้ในการเข้าเรียนหลักสูตรออนไลน์ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจและสามารถเข้าเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำความรู้มาปรับใช้ได้จริง สำหรับแนวทางอีกประการหนึ่งยังเกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรออนไลน์เข้ามาปรับใช้ประกอบการสอนในบางหัวข้อ จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับข้อความดังนี้

“เน้นเรื่องการสอนบวกทำความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่มีให้เรียนหลักสูตรออนไลน์ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการปรับเอาหลักสูตรออนไลน์มาใช้สำหรับบางวิชา”

(คุณอัญ, 2564)

1.6 โรงแรมแห่งหนึ่งย่านราชดำริ มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 171 ห้อง

1.6.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในระยะยาวไม่สามารถคาดการณ์เหตุที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าส่งผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการจัดการและการพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การวางแผนเตรียมความพร้อม การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน การเลือกเครื่องมือที่ใช้ประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นต้น จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“แน่นอนว่าจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งทางด้านข้อจำกัดในการดำเนินการ ขั้นตอน หรือวิธีการในการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงเครื่องมือต่าง ๆ และความพร้อมต่าง ๆ เนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่ได้คาดการณ์หรือเตรียมว่าผลกระทบจะมีความรุนแรงขึ้น และกระทบในระยะยาว จึงทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นไปด้วยความยากลำบาก”

(คุณดี, 2564)

1.6.2 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ทางโรงแรมมีนโยบายสนับสนุนทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน เริ่มต้นจาก การให้คำมั่นสัญญาในการดูแลสุขภาพของพนักงานหากเป็นผู้ได้รับเชื้อหรือเป็นผู้มีความเสี่ยงสูง การจัดหาวัคซีนเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันหมู่ภายในโรงแรม และการคำนึงถึงสุขภาพจิตของพนักงานที่ได้รับผลกระทบในช่วงการแพร่ระบาดที่ผ่านมา โดยการจัดกิจกรรมผ่านช่องทางออนไลน์ให้พนักงานร่วมเล่นเกมเพื่อคลายความเครียดในช่วงที่ประชาคมโลกกำลังเผชิญชะตากรรมเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักยังให้ความสำคัญกับทุนทางสังคมด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน พร้อมกับการมอบค่าชื่นชมเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจระหว่างปฏิบัติงานและให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามเทศกาลหรือวันสำคัญของไทย จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“ในการพัฒนาทุนมนุษย์ ทางโรงแรมได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องเพียงแต่วิธีการอาจจะมีการปรับเปลี่ยนไปจากก่อนเหตุการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยสิ่งที่เราทำมาอย่างต่อเนื่องและจะดำเนินการต่อในการพัฒนาทุนมนุษย์คือ (1) การมอบสวัสดิการการดูแลสุขภาพ เป็นอยู่เช่นเรื่องของเครื่องอำนวยความสะดวกตามมาตรฐาน การจัดหาอาหารที่ดีต่อสุขภาพ และเครื่องแบบ และการดูแลเรื่องของสุขภาพ และความปลอดภัยเพื่อนให้พนักงานได้มีความสุขและ

รู้สึกถึงความปลอดภัยเมื่อเข้ามาทำงาน การจัดหาวัคซีนหรือนโยบายในการดูแลหากเพื่อนพนักงานได้รับการติดเชื้อ หรือเป็นผู้เสี่ยงสูง (2) การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่ที่น่าปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมในเทศกาลต่าง ๆ หรือ รวมถึงการมอบคำชม Recognition เพื่อสร้างบรรยากาศ จัดเกมกิจกรรมออนไลน์เพื่อให้พนักงานได้ร่วมสนุกและลดความเครียดจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น”

(คุณดี, 2564)

นอกจากนี้ ทางโรงแรมได้คาดหวังว่าเมื่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สิ้นสุดลง จะมีการพัฒนาทักษะการเข้าสังคมของพนักงาน (Soft Skills) ที่มีความน่าสนใจได้มากกว่าในรูปแบบห้องเรียนแบบดั้งเดิม โดยการให้หัวหน้าแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจากประสบการณ์การปฏิบัติงานมาร่วมกันแบ่งปันประสบการณ์ในรูปแบบกิจกรรมการถ่ายทอดสดผ่านช่องทางออนไลน์ สำหรับการพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Hard Skills) ที่จะส่งเสริมทักษะอาชีพใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงตามบริบทด้วยการมอบหมายให้พนักงานเรียนรู้หน้าที่การปฏิบัติงานของตำแหน่งอื่นในสายงานเดียวกัน และการยกระดับทักษะความเป็นมืออาชีพด้วยการให้พนักงานเรียนรู้หน้าที่การปฏิบัติงานของตำแหน่งอื่นในสายงานที่แตกต่างออกไป จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“ทางโรงแรมได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนใน 2 ด้านคือ (1) ทางด้าน Soft Skill ที่จะมุ่งเน้นพัฒนาทางด้านความคิด ทักษะคิด และ อารมณ์ เช่น ปัจจุบันทางฝ่ายฝึกอบรมได้จัด เสวนาแบบ Live Session ที่เชิญหัวหน้าแผนกมาแบ่งปันประสบการณ์ วิธีการปรับตัวและเตรียมตัวผ่าน 15 คำที่เป็น ทักษะที่สำคัญในช่วงหลังจากนี้ (2) ทางด้าน Hard Skill ที่จะพัฒนาทักษะทางด้านความสามารถ ความรู้ แบบ Reskill and Upskill เพื่อเน้นย้ำและขยายความรู้ความสามารถที่เพิ่มเติมจากสายงานของตนเอง”

(คุณดี, 2564)

1.7 โรงแรมแห่งหนึ่งย่านเพลินจิต มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 293 ห้อง

1.7.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีความเกี่ยวข้องกับมาตรการทางความปลอดภัยด้านสาธารณสุขจากภาครัฐทำให้ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมในที่ตั้งเพื่อลดความแออัด ซึ่งจะต้องมีสมาชิกไม่เกิน 5 คน โรงแรมจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีดำเนินการฝึกอบรมเป็นรูปแบบออนไลน์ ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดด้านการเข้าถึงการฝึกอบรมของพนักงาน อาทิ ประสิทธิภาพของอุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าเรียนออนไลน์ไม่เพียงพอสำหรับการเข้าร่วมอบรม การขาดประสบการณ์ในการใช้โปรแกรม

ทัศนคติหรือความคิดในแง่ลบต่อเทคโนโลยี และพนักงานไม่สนใจการฝึกอบรมเนื่องจากมีความกังวลด้านการดำรงชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ ยังพบข้อจำกัดด้านต้นทุนการฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถว่าจ้างวิทยากรจากภายนอกได้เหมือนทุกครั้งที่ผ่านมา จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนา ดังนี้

“ช่วงที่หนักที่สุดอะค่ะ คือห้ามรวมตัวกันเกิน 5 คน เราก็ไม่สามารถจัด training อย่างปกติได้ ซึ่งมันไม่คุ้มกับการจัดอยู่แล้ว ตั้งแต่ต้นปีที่ผ่านมาเราก็เปลี่ยนเป็นการ training online 100% ซึ่งอุปสรรคมีมากมายตั้งแต่ตอนที่เราทำ online training เราก็เลยใช้ Zoom ในความคิดของเราเราก็ว่ามันง่ายขึ้นแล้ว แต่ถ้าเรามองพนักงาน 200 คนที่เรามีอยู่ในโรงแรม ไม่ใช่ทุกคนจะใช้เทคโนโลยีเป็น เนอะ บางคนก็ไม่มีโทรศัพท์ที่ใช้ Zoom ได้ด้วยซ้ำ อุปสรรคในเรื่องของ online ไม่ใช่แค่ว่าเขาทำไม่เป็น เข้ามาแล้ว เอ่อ... อะไรที่เป็นอุปสรรค ไม่ปิด ปิดไม่เป็น เสียงแทรก มันก็เป็นอุปสรรครบกวนเพื่อนที่เรียน เราจะต้องคอยปิดเสียงพวกนี้อยู่ตลอดเวลาที่เราสอนบางทีเราก็ไม่ค่อยมีสมาธิ แต่ช่วงหลัง ๆ มันก็ดีขึ้น ทุกคนเริ่มรู้ว่าจะทำยังไง แล้วก็ มันไม่ค่อยมีคนสนใจสักเท่าไหร่ เปิดทิ้งไว้แล้วไปไหนก็ไม่รู้ หรือบางทีเรารู้สึกเหมือนคุยคนเดียว ก็มี ก็เป็นเรื่องยากเหมือนกันที่เราจะดึงดูดให้เขาทำกิจกรรม บางคนอยู่บ้านหรือทำงานไปด้วย แค่ว่าขอว่ามีชื่อได้เข้า train ก็ยังดี เราจึงมองว่า online ก็ไม่ได้มีประสิทธิภาพสักเท่าไหร่ แต่ว่ามันก็เป็นตัวช่วยที่ทำให้เรามี training ได้ ในตอนนี้ training ที่เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งคือเรื่องของ budget โอเคมันมีอยู่ แต่เราก็ไม่ควรนำมาใช้เยอะมากเพราะเศรษฐกิจของโรงแรมมันไม่ดี มันไม่เหมือนสมัยก่อนที่สามารถใช้เงินในการ train หรือในการจ้างวิทยากร อย่างเงี้ยค่ะ ก็ใช้เท่าที่จำเป็น อุปสรรคอีกอย่างนึงก็อยู่ที่ตัวบุคคลด้วย ว่าไม่ได้ใส่ใจในเรื่องของการ training สักเท่าไหร่ เพราะมัวแต่ห่วงในเรื่อง เอ่อ... โควิด เรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของเขามากกว่า training ไม่เป็นส่วนที่สำคัญในชีวิตที่จะพัฒนาตัวเองในตอนนี้ เพราะทุกคนรู้อยู่แล้วว่าช่วงนี้ไม่มีการขึ้นเงินเดือนหรือ promote”

(คุณแอร, 2564)

1.7.2 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ทางโรงแรมมีการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคตที่ต้องให้ความสำคัญกับทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์เป็นหลัก เนื่องจากการคำนึงถึงการให้ความสำคัญด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานโดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดที่ผ่านมา เช่น การรักษาความสะอาด การสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว เป็นต้น ในขณะที่ฝ่ายบริหารก็ได้คาดการณ์ถึงการตอบแทนพนักงานในช่วงเวลาที่ผ่านมาด้วยการจัดงานเลี้ยงขอบคุณเมื่อสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ ด้านทุนทางสังคม มีการคาดหวังถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมที่เพิ่มมากขึ้น สำหรับทุนทางปัญญาจะต้องส่งเสริมให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึง

บทเรียนออนไลน์ที่ทางเครือข่ายได้จัดเตรียมให้ ประกอบกับการเข้าร่วมเรียนรู้ในสถานที่ ซึ่งทางโรงแรมควรมีหลักสูตรฝึกอบรมการรับมือวิกฤตการณ์การแพร่ระบาด และการจัดการบริการบรรเทาฐานใหม่ จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“พื้มองว่าอย่างหัวข้อที่เอามา train เนี่ยมันก็ต้องเปลี่ยนไปตาม แบบสถานการณ์ด้วย ว่าในอนาคตคนก็จะคิดถึงเรื่องของสุขภาพ โรคภัย มากขึ้น เราก็สามารถ add หัวข้อพวกนี้ให้กับพนักงานได้ เพราะพวกเขาน่าจะสนใจ แล้วก็ประโยชน์สำหรับเขา อาจจะเป็นพวก health and safety รวมไปถึงพวก well being ด้วยนะคะ work life balance เป็น trend ที่คนส่วนใหญ่เริ่มมองเรื่องของการจัดการเวลาให้มันเหมาะสม แล้วก็ทางเครือข่ายก็มีพวก e-learning ออกมาให้ด้วย ในอนาคตพนักงานทุกคนจะต้องได้ใช้ e-learning เราก็ใช้มันมา adapt ให้พนักงานเรียนก่อนมาเข้า class กับเราก็ได้ พื้อยากเพิ่มเรื่อง emotional skill ที่พื้มองว่าเป็นเรื่องที่น่าจะมีการ train ให้กับพนักงาน เพราะในช่วงที่ผ่านมาสภาพจิตใจของคนเราน่าจะบอบช้ำมาเยอะ มันก็ส่งผลต่อความคิด อารมณ์อะไรจ้ะด้วย ถ้าเรา train เรื่องนี้ได้ อาจจะทำให้เขาทำงานได้ดีขึ้น มีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น เขาก็อยากจะมึงานเลี้ยงฉลองอยากจะมีอะไรอยู่ ถ้าวันนึงทุกอย่างกลับมาเป็นปกติแล้วก็ต้องมีการเฉลิมฉลอง ให้รางวัลแหละ”

(คุณแอร์, 2564)

นอกจากนี้ทางโรงแรมได้คาดหวังว่าเมื่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สิ้นสุดลง รูปแบบของการฝึกอบรมจะกลับมาในลักษณะการเผชิญหน้าในที่ตั้งหรืออาจเป็นรูปแบบผสมผสานผ่านโปรแกรมออนไลน์ในบางกรณี เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลหลักอธิบายเพิ่มเติมว่าการฝึกอบรมแบบในที่ตั้งจะได้รับประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบออนไลน์และยังช่วยส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร การฝึกอบรมข้ามแผนกจะมีวัตถุประสงค์เพื่อการโยกย้ายแผนกมากกว่าการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ เช่น แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม แผนกช่าง แผนกรักษาความปลอดภัย เป็นต้น อีกทั้งการฝึกอบรมในทุกรูปแบบจะต้องได้รับการปรับปรุงเนื้อหาให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน โรงแรมได้ตระหนักถึงการสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมโครงการที่ส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่น ๆ ภายในเครือ เพื่อเป็นการสะสมประสบการณ์ และยังสามารถลดต้นทุนคงที่ในส่วนของพนักงานได้ จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“ในความคิดของพื้ นะคะ หลังจากโควิดแล้วเนี่ยเราก็สามารถทำแบบ face to face ได้แล้ว ซึ่งอันนั้นมัน efficient กว่าแบบ online แน่นอน แต่พื้ก็ไม่อยากทิ้งตัว digital แล้ว มันก็ยังช่วยเราได้ การ train อาจใช้แบบผสมผสานไปเลยก็ได้ การฝึกอบรมข้ามแผนกก็ยังมึบ้าง อย่างเช่น FB ยังมีอยู่ที่ Security ก็มี เพราะเมื่อก่อน security เราเป็น outsource อย่าง FB ที่เขาไปอยู่กับ Security ก็ต้อง train กันในแผนกเยอะหน่อยเพราะทุกคนมาจากแตกต่างกันและไม่มีประสบการณ์ FB ที่เขาไปช่วยช่างก็มีขอ transfer ไปอยู่ช่างเลย เพราะว่าไปอยู่มาเป็นปี ได้ทักษะ

อะไรมาหมดแล้ว แล้วเขาก็ค้นพบตัวเองแล้ว ก็มี จริจ ๑ task force เป็นสิ่งที่ดีใน 2 แ่ง แ่งแรกคือการช่วย budget ค่าใช้จ่าย กับแ่งที่ 2 คือเราได้ส่งพนักงานที่เขามีความสามารถออกไป show ให้โรงแรมอื่นได้เห็นและช่วยในเรื่องที่เขาไม่รู้ โรงแรมเขาอาจเพิ่งเปิดหรือเพิ่งเข้าร่วมเครือ เราก็สามารถเอาความรู้ตรงนี้ไปช่วยเขาได้ เวลาเราส่ง task force เจ้าตัวต้อง willing ที่จะไป”

(คุณแอร์, 2564)

1.8 โรงแรมแห่งหนึ่งย่านสาทร มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 403 ห้อง

1.8.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า การฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการได้พบกับอุปสรรคซึ่งมีผลมาจากมาตรการด้านสาธารณสุขของภาครัฐ ทำให้ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมในสถานที่ได้ ทางโรงแรมจึงต้องจัดการฝึกอบรมผ่านโปรแกรมประชุมสำเร็จรูปและดำเนินการฝึกอบรมออนไลน์ของเครือข่าย อีกทั้งข้อจำกัดด้านการเข้าถึงการฝึกอบรมของพนักงานในการปรับตัวให้สามารถใช้โปรแกรมได้เป็นปกติร่วมกับการสร้างรูปแบบการอบรมผ่านโทรศัพท์มือถือ (Create Mobile Training) สำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในพนักงานระดับหัวหน้านั้นไม่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากเครือข่ายได้มีการออกแบบการฝึกอบรมออนไลน์ในหัวข้อที่หลากหลายสำหรับพนักงานระดับหัวหน้า นอกจากนี้ สถานการณ์การแพร่ระบาดทำให้เกิดการลาออกของพนักงานในทุกแผนกเนื่องจากรายได้ส่วนบุคคลที่ลดลงอย่างมากจึงไม่เหมาะที่จะดำเนินชีวิตในเมืองเศรษฐกิจอย่างกรุงเทพมหานครที่ค่าครองชีพไม่สัมพันธ์กับรายได้ การสูญเสียจำนวนพนักงานทำให้เกิดการฝึกอบรมภายในแผนกเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม รวมไปถึงการฝึกอบรมข้ามแผนก อาทิ แผนกแม่บ้านที่ไปเรียนรู้ทักษะของแผนกจัดเลี้ยง จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“ระดับ manager ขึ้นไปเนี่ยอุปสรรคไม่ค่อยมีเท่าไรเพราะว่าเรามีหลากหลาย program หลายเครื่องมือให้เขาพัฒนา เพื่อให้เขา get ready เนอะ สำหรับ next step หรือว่าจะเป็นการ replacement หรือว่าจะเป็นการ successor ในอนาคต ส่วน level ที่เป็น rank and file หรือ assistance manager อันนี้เขาสามารถเรียน core management level ได้เหมือนกัน มีการฝึกอบรมออนไลน์ แต่ก็ไม่ได้ work 100% หรือครบ เอาเป็นว่าได้ประมาณ 60 - 70% ในการอบรมออนไลน์ เริ่มจะชิน แต่มีข้อจำกัดด้วยขณะนี้เราไม่สามารถที่จะทำ classroom หรือการฝึกอบรมที่พัฒนาให้เขาในด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น leadership skill นะครับ หรือการอบรมแบบ face to face, workshop จ๊ายกนิดนึง แต่มี another tools ที่มา support จากทาง Learning and development team ของเครือ บางอย่างเราไม่สามารถทำได้ มีข้อจำกัดด้วยเหมือนกัน แต่ practice ที่เราใช้ตอนนี้ก็จะเป็น departmental

training นะครับ แล้วก็ทางเรามีการ create mobile training เข้าไปหาเขาด้วยสถานการณ์ที่ยังต้อง keep social distancing อย่าง operation เองคนก็น้อยลง เราเลยรู้สึกที่เราเข้าไปหาเขาดีกว่า เพื่อที่จะพัฒนาเขา การลาออกต้องใช้คำว่าทุกแผนกเลยที่มีพนักงานน้อยลง หายไปเยอะเหมือนกัน ด้วยสถานการณ์เนอะ ด้วยอะไรต่าง ๆ อาจจะมีผลกระทบที่ลาออกเอง มีหลากหลายเหตุผลมากเลย ในสถานการณ์โควิดนี้ที่เรามีพนักงานน้อยลงเราก็สามารถ expand role ของพนักงานมีการทำใน next step มากขึ้นเหมือนการพัฒนาเขาไปในตัว เป็นการ on the job training เลยในแผนก ณ ตอนนี้อย่างน้อยของแบบ cross function เลยก็มี เราก็ให้เขาเป็น cross training เลย เช่น แม่บ้าน ไป support banquet เราก็ออกไป cross training ให้เขาว่า ไป training จริง ๆ นะ ไปได้รับชั่วโมง training จริง ๆ มีการสอน มี check list อย่างนี้ แทนที่จะให้เขาไปเฉย ๆ ก็คิดว่าเป็น cross training ดีกว่า”

(คุณป๋ม, 2564)

1.8.2 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ทางโรงแรมให้ความสนใจการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานรายบุคคลและการส่งเสริมสุขภาพจิตของพนักงาน ซึ่งเกิดความบอบช้ำในช่วงการแพร่ระบาดที่ทิศทางของธุรกิจโรงแรมดูไร้ความหวังและกลายเป็นสภาวะความเครียดสะสมเป็นเวลานาน ในขณะเดียวกันก็ต้องรักษาพนักงานที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดให้อยู่กับองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทุนทางสังคมด้วยการมีเป้าหมายที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งขึ้น และนำไปสู่การส่งเสริมทุนทางปัญญาโดยใช้ความสนใจของพนักงานแต่ละบุคคลเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาความรู้ความสามารถต่อไป และการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการเติบโตตามสายงานที่สูงขึ้น จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“แน่นอนเลยครับ ถ้าหลังการแพร่ระบาดของโควิดเราจะมีโปรแกรมการพัฒนาทุนมนุษย์ เราจะมีการพูดคุยกับหัวหน้าแผนก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ว่าพนักงานแต่ละคนมี potential เท่าไหร่ อยากจะพัฒนาอะไร ใช้ทักษะไหน เครื่องมือชนิดไหนเพื่อให้เขาเติบโตไปกับองค์กร อันนี้มีแน่นอนหนึ่งอย่างเลย เนื่องจากการทำงานในช่วงการแพร่ระบาดเนี่ยมีการทำงานหลากหลายมากเลย เราจึงต้องกลับมาคุยกันว่าเรามีความต้องการอย่างไร สิ่งที่เขาอยากจะเป็นในอนาคตมีอะไรบ้าง ต้องเรียนตรง ๆ ว่าสถานการณ์ตอนนี้ทุกคนมองไม่เห็น career growth เลย เพราะทุกคนคิดว่ามันนิ่งๆ ให้มัน run ไปเรื่อย ๆ แบบนี้ เขาก็เลยยังไม่มี motivation นอกจากการคุยกับหัวหน้าแผนกแล้วเราจะสร้าง motivation หรือ culture ให้มัน strong ขึ้น พัฒนาให้เขามี loyalty ในองค์กรของเรา ไม่

ว่าจะเป็น program ต่าง ๆ activity ต่าง ๆ ให้เขา get involvement ต่าง ๆ จากพวกเรา การพัฒนาทุนมนุษย์นี้ในส่วน rank and file หรือ assistance manager เราอาจจะยังไม่ focus มากนักตอนนี้เรา focus ในเรื่องของ mental health และการสร้าง motivation ให้กับเขามากกว่า”

(คุณป๋ม, 2564)

นอกจากนี้ ทางโรงแรมได้ประเมินความเป็นไปได้หากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 สิ้นสุดลงจะใช้รูปแบบการฝึกอบรมในที่ตั้งเป็นหลัก อาทิ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อความสะดวกต่อการฝึกอบรมที่ต้องปฏิบัติงานจริงที่ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์สนับสนุน รวมทั้งกำหนดการฝึกอบรมแบบผสมผสานทั้งในที่ตั้งร่วมกับช่องทางออนไลน์จะยังคงใช้สำหรับการประชุมหรือฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงข้อมูลทั่วไป ในขณะที่เดียวกันจะดำเนินการพัฒนาพนักงานแบบรายบุคคลตามเป้าหมายที่เครือข่ายได้กำหนดไว้ต่อไป โดยยึดความต้องการของพนักงานเป็นหลักไม่ว่าจะเป็นความเชี่ยวชาญ ความสนใจ รวมไปถึงการสนับสนุนการเติบโตในสายงานและการโอนย้ายไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่น ๆ ในเครือข่ายทั้งในและนอกประเทศ ประกอบกับการพิจารณาตามดุลยพินิจของพนักงานระดับหัวหน้างานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เครื่องมือตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท (Typical rendition of the 9 Box model) โดยมีหลักในการพิจารณาจาก (1) ศักยภาพในการปฏิบัติงาน และ (2) ประสิทธิภาพของงานเริ่มจากต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ และสูงกว่าเกณฑ์ที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ เพื่อระบุคุณสมบัติของพนักงานที่เข้ารับการพัฒนา แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดเป็นสิ่งที่ยากต่อการพยากรณ์ว่าจะสิ้นสุดลงในเร็ววันหรือไม่ รูปแบบการฝึกอบรมจะต้องมีการออกแบบด้วยความคิดสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ในอนาคตต่อไป จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“ส่วนตัวคิดว่าถ้าเป็น meeting ทั่วไปเช่น information training น่าจะเอาการฝึกอบรมแบบ hybrid เข้ามาใช้นะ แต่ถ้าต้องมี workshop ยังไงก็ prefer เป็น classroom มากกว่า ครับผม แต่อย่างไรก็ตามเราก็ต้องดูสถานการณ์ด้วย ถ้ายังแพร่ระบาดอยู่ก็ยังคงเป็น hybrid สำหรับการคัดเลือกพนักงานไปทำงานที่ property ต่างประเทศก็ยังมี แต่อย่างไรก็ตามมันขึ้นอยู่กับความต้องการของพนักงานด้วย พนักงานสามารถเข้ามาติดต่อทำเรื่อง transfer ได้ มีการพูดคุยกับหัวหน้าแผนกเขา เคยได้ยิน 9 boxes ไหมครับ เหมือนกับเป็นส่วนหนึ่งของ Human management จะมีกล่องทั้งหมด 9 กล่อง แต่ละกล่องก็จะสมมติว่าคนนี้มี high potential เราจะสูญเสียเขาไปได้ง่าย กล่องที่ 2 high potential แต่ว่า อ่า... การสูญเสียหรือการที่จะ leave company เนี่ยมีแต่ medium นะ กล่องที่ 3 อาจจะเป็น high potential แล้วก็ low risk ที่จะเสียเขาไป 9 กล่อง กล่องสุดท้ายคือ ไม่ potential แล้วก็อยู่นาน ทีนี้เราจะเอาคนที่มีย่อนในกล่องและ identify เลยว่าแต่ละกล่องเป็นใคร และมาดู details ว่าเราจะทำยังไง พัฒนาเขาอย่างไร จะพูดคุยกับเขาอย่างไร เราจะ keep เขาอย่างไร ก็ต้องดูสถานการณ์กันต่อไป ถ้าไม่มีการแพร่เชื้อแล้วนี่ก็คาดว่า

create แล้วก็ทำอะไรได้หลากหลายกว่านี้มาก ๆ นะครับ แต่ถ้าสมมติยังมีบ้าง ยังคงอยู่กับเราไปแบบนี้ อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ด้วยความที่ว่าเราไม่สามารถ forecast ได้เลยว่าอนาคตจะเป็นยังไง”

(คุณป๋ม, 2564)

1.9 โรงแรมแห่งหนึ่งย่านสุขุมวิท มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 273 ห้อง

1.9.1 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้การวางแผนพัฒนาพนักงานในระยะยาวถูกปรับเปลี่ยนอย่างไร้ทิศทางตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อีกทั้งการแพร่ระบาดได้ส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของพนักงานด้านสุขอนามัยส่วนบุคคล รวมถึงเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติการ ซึ่งกลายเป็นสาเหตุหลักของการตัดสินใจลาออกของพนักงานมากกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 ที่มีการแพร่ระบาดครั้งแรกในประเทศไทย ในส่วนของการฝึกอบรมต้องเป็นไปตามมาตรการจำกัดจำนวนผู้ชุมนุมยังทำให้ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมบางประเภทได้ อาทิ การฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า (Face to Face) ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรม โดยใช้การฝึกอบรมแบบออนไลน์เข้ามาผสมผสาน แต่อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีของพนักงานจะเกิดขึ้นในระยะแรกเท่านั้น เนื่องจากพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่ถนัดและคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีเป็นอย่างดี อีกทั้งโรงแรมยังได้รับการสนับสนุนเครื่องมือการฝึกอบรมที่ดีจากเครือข่าย พร้อมทั้งโรงแรมยังได้รับสิทธิการอนุญาตใช้โปรแกรมสำเร็จรูปไมโครซอฟท์ทีมส์ (Microsoft Teams) นอกจากนี้ การฝึกอบรมประเภทที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้ได้ถูกเลื่อนออกไปอย่างไม่มีกำหนด ไม่ว่าจะเป็นการฝึกซ้อมเมื่อเกิดอัคคีภัย หากเป็นสถานการณ์ปกติจะต้องถูกจัดขึ้นในช่วงไตรมาสแรกของทุกปี ซึ่งยังคงได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐในการขยายกำหนดการฝึกอบรม ตลอดจนทางโรงแรมยังไม่สามารถจัดฝึกอบรมโดยบุคคลภายนอกได้เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ลดลงตามสภาพเศรษฐกิจ จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“พอโควิดเข้ามา ในอนาคต อะไรที่มันเป็น long term project พวก talent development พวก succession planning เรื่องของการ training อะไร หลักสูตรต่าง ๆ เนี่ย มันก็ stop ไปเนื่องจากความไม่แน่นอนของโควิด เนี่ย 2 ปี ที่มาผ่านโรงแรม suffer กับ business financial พนักงานโรงแรมนี้เอง แอร์ให้พัง จากโควิด 2019 จาก 260 คน ปัจจุบันเหลือ 140 คน เยอะมากครับ เขารู้สึกไม่แน่นอนไม่ปลอดภัย assignment ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเนี่ยมันก็ทำให้เขาอยากที่จะ push ให้เต็มที่ เหมือนเราก็เข้าใจอะนะ hygiene factor มันก็ยังไม่ตอบสนองในปัจจุบันนะ อะไร

ที่เป็น classroom ที่ HR จัดอย่าง leadership program เนี่ยเราก็ยังสามารถทำได้อยู่ แต่เพียงแค่รูปแบบ hybrid มากขึ้น ทำเป็น online อย่างโรงแรมในเครือเนี่ยเรามีการ support ที่ดีจากเครือข่ายอยู่แล้ว เรามี Microsoft Teams อะไรแบบนี้ เรื่องของเทคโนโลยีต่าง ๆ แทบจะไม่มีปัญหาในเรื่องของการ training ของโรงแรมเลย แต่ลักษณะ on the job training เนี่ยมันก็มีชะงักไปช่วงนึง แต่ท้ายสุดแล้วเขาก็จะกลับมาทำกันได้ การติดต่อการฝึกอบรมจากภายนอก stop stop ที่ว่าก็มาจากข้อจำกัดของมาตรการรัฐใช้ใหม่ครับ ที่ว่าไม่สามารถให้วิทยากรเข้ามาจัดอบรมได้มากกว่า 25 คนถ้าจำไม่ผิด ยกตัวอย่าง training ไฟ ฝึกอบรมหนีไฟเนี่ยที่เราต้องเชิญวิทยากรจากสถานดับเพลิงที่มี certified เนี่ยก็ชะงัก จริง ๆ เราต้องทำตั้งแต่ไตรมาสแรก ๆ ก็หน่วยงานรัฐเขาก็ช่วยเหลือในเรื่องของการขยายเวลา การยืดใบอนุญาตต่าง ๆ เพราะเขารู้ว่าในช่วงโควิดในฐานะสถานประกอบการเราไม่สามารถทำอะไรได้มากนักในเรื่องกิจกรรมพวกนี้ อีกเหตุผลหนึ่งที่เราต้อง stop ก็เป็นเรื่องค่าใช้จ่ายด้วย”

(คุณมอส, 2564)

1.9.2 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือชานานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

จากผลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ทางโรงแรมคำนึงถึงการลงทุนทางปัญญาด้วยการพัฒนาทักษะให้มีความรู้ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากช่วงการแพร่ระบาดให้ดำเนินต่อไป ได้แก่ การพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม การยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพจากการฝึกอบรมข้ามแผนก อาทิ การย้ายจากงานบริการส่วนหน้าบ้านไปยังงานบริการส่วนสนับสนุน รวมทั้งการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดูแลรักษาความสะอาดและความปลอดภัยให้สอดคล้องกับบริบทการบริการรูปแบบใหม่ ในขณะที่เดียวกันทางโรงแรมจะมีการเพิ่มลักษณะการพัฒนาทักษะบุคคลด้วยการเพิ่มมูลค่าในงาน (Job Enrichment) เพื่อการเพิ่มโอกาสการเติบโตในสายงาน หรือการขยายงาน (Job Enlargement) ที่มีกิจกรรมการปฏิบัติหน้าที่ในแผนกเดิมที่มากขึ้นตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งการส่งเสริมทุนทางสังคมจากการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มพนักงานทุกระดับ เพื่อให้พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันและเกิดความผูกพันเพื่อนำไปสู่การส่งเสริมทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่าสำหรับองค์กร และยังได้รับการดูแลที่เหมาะสม ได้แก่ การให้ความสำคัญกับสุขภาพจิต การเตรียมความพร้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน และการรักษาความปลอดภัย ซึ่งจะเห็นได้ว่า การส่งเสริมทุนทั้ง 3 ด้านจะทำให้องค์กรรักษาจำนวนพนักงานที่มีคุณภาพไว้ได้ในอนาคต จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนา ดังนี้

“ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกับกิจกรรมการพัฒนาคนก็คือเรื่องของ financial เรื่องของอุตสาหกรรมที่ว่า ณ ตอนนี้โรงแรมเรา run business ด้วยจำนวนพนักงานที่น้อยลงกว่าเดิม มันทำให้เราอาจจะไม่ได้สามารถที่จะขยายขยายอะไรได้มากนัก แต่ ณ วันนี้สิ่งที่เราสามารถ plan ได้ล่วงหน้าคือคนที่เป็ talent ของเรายังอยู่ในปัจจุบันจำนวนหนึ่งเนี่ย ก็มีอีกหลายคนทั้ง level ที่เป็น management mid management แล้วก็ level rank & file เนี่ยเรามี talent tools อยู่ Upskill Reskill ทั้ง enrich และ enlarge ไปในขณะเดียวกัน เอ่อ Front จะมา F&B F&B จะมา Front HR ไปทำ operation ทุกอย่างเลยอะ เราก็จะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับเขาว่าไปแล้วจะสามารถทำงานได้เลย อย่างน้อยวันนี้พนักงานเนี่ยมีความคล่องแล้วที่จะ cross function กัน หรือ skill ที่ผ่านมา การ upskill reskill มัน success แล้วอะครับ เขารู้ว่าวันนี้ role ของเขาไม่ได้เป็น F&B service อย่างเดียว ตรงนี้เป็นสิ่งที่ตัวเขาเองในอนาคตจะมี potential แล้วก็ movement step ขึ้นไป เราในฐานะ L&D ก็เคย monitor แล้วก็ให้เขาได้รู้ว่าเขามีบทบาทที่สำคัญในองค์กร 2 ปีที่ผ่านมาทำให้เราเห็นว่าแต่ละคนเนี่ยเขาสามารถที่จะมีบทบาททำให้ business มันไปต่อได้ด้วยการ brainstorm แล้วเขา cross training แล้วเขาได้ทักษะเพิ่มขึ้น business มันไปได้ เขามีความสำคัญ เขาก็จะมีพลังในการทำงานมากขึ้น แล้วเราก็ต้องรักษา tools ที่เรามี แน่นนอนสิ่งสำคัญคือเราก็ต้องดูแลอะไรที่เราสามารถดูแลได้ เช่น เรื่องของสุขภาวะจิต เรื่องของ hygiene เรื่องของความปลอดภัย ความเตรียมพร้อมในที่ทำงาน”

(คุณมอส, 2564)

นอกจากนี้ เมื่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สิ้นสุดลง ทางโรงแรมควรมุ่งเน้นการจัดการความรู้ควบคู่กับการถอดบทเรียนในทุกหัวข้อมการฝึกอบรมพร้อมการถอดบทเรียนกิจกรรมการเสนอความคิดเห็นและการระดมสมองให้แก่ผู้เข้าร่วมอบรม ซึ่งทางผู้ให้ข้อมูลหลักคาดหวังว่าความคิดเห็นบางประการสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรได้จริง และเป็นแนวทางการสร้างรายได้ใหม่ให้แก่โรงแรม แต่อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมในรูปแบบผสมผสานระหว่างแบบเผชิญหน้าและการฝึกอบรมแบบออนไลน์ จะยังคงดำเนินต่อไปอีกสักระยะ รวมทั้งยังมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกมากยิ่งขึ้นเมื่อต้องรองรับสมาชิกจำนวนมาก สำหรับพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าสามารถเข้ารับกรทดสอบผ่านช่องทางออนไลน์ที่ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย ซึ่งจะเป็นการสร้างสถานการณ์สมมติ (Role Play) ระหว่างการลงทะเบียนสมาชิกของผู้เข้าพักกับหัวหน้าแผนก โดยผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อยกระดับทักษะความเป็นมืออาชีพในลักษณะการฝึกอบรมข้ามแผนกจะถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดความสำเร็จของพนักงานทุกคนต่อไป ซึ่งพนักงานสามารถเลือกตำแหน่งงานเพื่อที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมได้ตามความสนใจอย่างอิสระ ตลอดจนทางโรงแรมให้ความสำคัญกับการสื่อสารผ่านหัวหน้าแผนกต่าง ๆ และผู้ฝึกอบรมประจำลแผนก (Departmental Trainer) เป็นผู้นำเสนอข้อมูลและแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

รวมถึงการรายงานผลของการฝึกอบรมหรือข้อมูลทั่วไปอื่น ๆ ภายในแผนกกลับไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับบทสนทนาดังนี้

“สิ่งที่เป็นลักษณะ functional หรือ material พวกงานที่เป็น on the job operation ก็ต้องมีกิจกรรม training กันต่อไปนะฮะ ยังคงเดิม แต่สิ่งที่อาจจะเพิ่มขึ้นมากก็คือการ brainstorm ด้วยการมี idea กันในการให้มันมี product ใหม่ ๆ เกิดขึ้น จากที่เราไม่เคยมีไอเดียจะเอาร้านอาหารไปเข้าสู่พวก rider เลยอะไรเงี้ย มันก็เกิดจากการ brainstorm กัน ทำ workshop กัน อะไรที่มันเป็นกิจกรรมที่ทำให้เขามีความคิดริเริ่ม มี idea thinking มากขึ้น การทำอะไรในลักษณะนี้ เขาก็สามารถที่จะมีส่วนร่วมสร้างกระบวนการทำงานใหม่ ๆ แล้วก็หารายได้จากช่องทางใหม่ ๆ ได้มากขึ้นนะครับ ก็เลยทำให้เขารู้สึกได้ว่าเป็นโอกาสที่ทำให้ตัวเองจะได้ลองอะไรใหม่ ๆ คิดว่าเป็นสิ่งที่ดีก็คือการทำ knowledge management นี่ละฮะ แต่ตอนนี้ไม่ว่าแผนกไหนเขาจะทำอะไรกันในแผนกเนี่ยทุกคนรู้หมดเลย ทุกคนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้ ไปดูได้ว่าเขาทำอะไรกัน ไปดูได้ว่าเขา train อะไรกัน ตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญว่าจะทำให้องค์กรเกิดกระบวนการตรงนี้ขึ้นมันก็จะง่ายละ พนักงานเขารู้ว่า ถ้าเขาอยากจะไปเรียนรู้อันนั้นนะเขาไม่ต้องเดินมาหาพี่มอสเลย ในช่วงที่ผ่านมาพนักงานหลาย ๆ คนก็อยู่บ้านไม่สามารถทำงานได้ มีการใช้วันหยุดวันลา แล้ว training มีรูปแบบเป็น hybrid มากขึ้น on the job training แต่ข้อจำกัดมันก็มีเวลาทำ hybrid อะไรที่มันควรจะ role play จะมีประสิทธิภาพที่น้อยหน่อย เครื่องมือก็มี platform ต่าง ๆ ที่มีลักษณะวีดีโออะไรให้ดูในเรื่องของ operation training ทั่วไปหมดเลย พนักงานก็สามารถเข้าไปดู หัวหน้างานก็ใช้วิธี individual check เลยว่าวันนี้เข้าไป check ให้ไปดูเรื่องการ enroll สมมติ enroll แยกให้เป็น membership ของโรงแรม อะไปดูมา 1 อาทิตย์เดี๋ยววันศุกร์พี่จะเข้ามาดูว่าเป็นยังไง ก็ทำ online พอช่วงหลังโควิดเนี่ยแต่ละคนจะต้องมีรายการที่จะเป็น cross training, cross function เข้าไปอยู่ในกระบวนการประเมินผล KPI ในป็นั้น ๆ ยังไงก็ตามพนักงานแต่ละคนจะต้องทำงานมากกว่า 1 function อยู่แล้ว พนักงานสามารถเลือกได้ว่าเราจะเลือก training ในแผนกอะไร แต่เราไม่ได้พูดว่าเราคาดหวังอะไรในช่วงโควิดนี้เพราะมันเป็น communication ที่ไม่ดีมาก ๆ แต่เรามีวิธีการในการ encourage เขาในการให้เขาทำอะไรได้มากกว่านี้ แล้วก็ให้หัวหน้างานของเขาได้มีการพูดคุยกันเลยว่าในวันนี้ มองไปข้างหน้าแล้วเราอยากที่จะช่วยขยายไปทำอะไรมั๊ย อยากเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมมั๊ย พี่มอสเนี่ยก็สนใจ reservation revenue management อะไรเงี้ย มันสนุกใช้มั๊ย แต่ตัวเลขเยอะ แต่สุดท้ายแล้วมันก็ได้อะไรเงี้ย อย่างพนักงานพอเขาได้ cross แล้วได้ enlarge ตัวเองมันก็มีความรู้สึกว่าจะอย่างน้อยมันก็ได้เกิดการเรียนรู้ในช่วงแบบนี้ ต่อให้งานมันอาจจะเพิ่มขึ้น อย่างน้อยมันก็ยังได้ทำอะไรใหม่ ๆ หัวหน้าแผนกสำคัญ การสื่อสารสำคัญสุด ช่วงเวลาแบบนี้หัวหน้าแผนกก็เปรียบเสมือนเป็น HR manager ให้ได้ด้วย นื่อง ๆ ที่ไม่ได้มาทำงาน อยู่ต่างจังหวัดกัน จะมีวิธีอะไรสื่อสารให้เขาได้ทราบได้ยังไงว่าสามารถพัฒนาเขาได้ถึงแม้ว่าเขาจะอยู่บ้าน โรงแรมพี่มอสจะมีกลุ่มที่เราใช้คำว่า

service coach หรือ departmental trainer ที่เป็นตัวแทนที่เป็น trainer ของแต่ละแผนก เรามีจัดประชุมทุกเดือน update ว่าเดือนหน้าเดือนนี้เราจะมีอะไรบ้างที่เป็นประเด็นสำคัญอะไรจ๊ะครับ ก็ให้พวกเขาที่เป็นคนไปสื่อสารแล้วก็ตามงานจากพวกเขา ช่วยกันอำนวยความสะดวกในการกระจายงาน”

(คุณมอส, 2564)

จากข้อมูลทีกล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปลักษณะการพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือช่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดตามตารางที่ 6 ดังต่อไปนี้



จากตารางที่ 6 แสดงลักษณะการพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีลำดับการให้ความสำคัญในทุนมนุษย์แต่ละด้านประกอบไปด้วย (1) ทุนทางปัญญา ได้แก่ (1.1) การยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพหรือการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ (1.2) การพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป การรวบรวมตำแหน่งงาน การเพิ่มมูลค่าในงานหรือการขยายงาน (1.3) การฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการของพนักงาน (1.4) การส่งเสริมความยืดหยุ่นระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติงาน (2) ทุนทางสังคม ได้แก่ (2.1) การส่งเสริมความสัมพันธ์หรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (2.2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร (2.3) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์กรตามความเหมาะสม (2.4) การส่งเสริมความเท่าเทียมภายในองค์กร (3) ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ (3.1) การปลูกฝังจิตสำนึกและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงาน (3.2) การคำนึงถึงสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตของพนักงาน (3.3) การส่งเสริมการรับฟังปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (3.4) การแสดงออกขององค์กรด้านการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานอย่างชัดเจน (3.5) การให้คำมั่นสัญญาด้านสุขอนามัยในที่ทำงาน (3.6) การชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้กับพนักงาน

จะเห็นได้ว่าลักษณะการพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทั้ง 3 ด้านนั้นมีบางส่วนที่อยู่ในรูปแบบที่มีความเกี่ยวข้องกันและไม่สามารถแยกออกจากกันได้ โดย การยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ หรือแม้กระทั่งการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ นั้นมีส่วนประกอบของ (1) ทุนทางปัญญาจากการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้สามารถ (2) ทุนทางสังคมที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานคนอื่นในแผนกใหม่ เกิดเป็นเครือข่ายที่มีความเชื่อถือไว้วางใจ และ (3) ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานแต่ละคนรู้จักและเข้าใจตนเองมากขึ้น ส่งผลให้มีการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น และการแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดตามตารางที่ 7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 แนวทางพัฒนาชุมชนผู้สูงอายุหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19

แนวทางการพัฒนาชุมชนผู้สูงอายุหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19	ผู้ให้ข้อมูลหลัก (นามสมมติ)									
	คุณ ณัฐ	คุณ เอื้อม	คุณ อ้อพ	คุณ แพ็ค	คุณ อัญญ	คุณ ศึ	คุณ แมร์	คุณ ปึง	คุณ มอส	
1. การยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพหรือการปฏิบัติงานให้หลากหลายหน้าที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
2. การพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป การควรวางตำแหน่งงาน การเพิ่มมูลค่าในงานหรือการขยายงาน		✓	✓	✓		✓			✓	
3. การสนับสนุนการฝึกอบรมเชิงแผนกเพื่อการโยกย้ายแผนก			✓				✓			
4. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน		✓								
5. การปรับแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาชุมชนผู้สูงอายุไปตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	✓		✓	✓				✓	✓	
6. การสนับสนุนให้เกิดการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในโรงงานอื่นภายใต้เครือข่ายเดียวกัน	✓			✓			✓	✓		
7. การปรับกิจกรรมฝึกอบรมตามสถานการณ์ในอนาคต			✓	✓			✓	✓		
8. การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมในที่ตั้ง							✓	✓		

ตารางที่ 7 แนวทางพัฒนาชุมชนยุคหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาชุมชนยุคหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19	ผู้ให้อุปกรณ์ (นามสมมติ)									
	คุณ ณัฐ	คุณ เอ้อม	คุณ อ้อพ	คุณ แพ็ค	คุณ อัญ	คุณ ตี๋	คุณ แมร์	คุณ ป้อม	คุณ มอส	
17. การส่งเสริมความเคารพกันระหว่างพนักงาน	✓									
18. การส่งเสริมการให้และรับฟังความคิดเห็นระหว่างพนักงาน	✓								✓	
19. การฝึกอบรมด้านความคิด ที่ต้นคิด และอารมณ์						✓	✓	✓		
20. การสร้างความรู้ความเข้าใจและชี้แจงถึงประโยชน์กับพนักงานก่อนการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเต็มใจที่จะเข้าร่วม			✓							
21. การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับพนักงานทุกคนเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างการฝึกอบรม			✓		✓					

จากตารางที่ 7 แสดงแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีลำดับการให้ความสำคัญกับแต่ละแนวทางดังต่อไปนี้

1. การยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพหรือการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 7 คน
2. การปรับแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ไปตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 5 คน
3. การให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 5 คน
4. การเพิ่มความน่าสนใจ กระตุ้นการตอบสนอง การแสดงความคิดเห็น และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 5 คน
5. การพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป การควรรวมตำแหน่งงาน การเพิ่มมูลค่าในงาน หรือการขยายงาน มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 5 คน
6. การสนับสนุนให้เกิดการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่นภายใต้เครือข่ายเดียวกัน มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 4 คน
7. การปรับกิจกรรมฝึกอบรมตามสถานการณ์ในอนาคต อาทิ การฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับสุขอนามัย มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 4 คน
8. การฝึกอบรมแบบผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมซึ่งหน้าและการฝึกอบรมออนไลน์ในบางหัวข้อ มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 4 คน
9. การฝึกอบรมด้านความคิด ทักษะ และอารมณ์ มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 3 คน
10. การสนับสนุนการฝึกอบรมข้ามแผนกเพื่อการโยกย้ายแผนก มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 2 คน
11. การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในที่ตั้ง มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 2 คน
12. การนำหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์เข้ามาปรับใช้ในบางหัวข้อ เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายทั่วไปของโรงแรม การถ่ายทอดประสบการณ์จากพนักงานระดับหัวหน้างาน การสร้างสถานการณ์สมมติในขั้นตอนการให้บริการ เป็นต้น มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 2 คน

13. การส่งเสริมการให้และรับฟังความคิดเห็นระหว่างพนักงาน มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 2 คน

14. การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับพนักงานทุกคนเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างการฝึกอบรม มีการนำเสนอแนวทางจากผู้ให้ข้อมูลหลักตรงกันทั้งหมด 2 คน

15. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับจำนวนพนักงานและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เป็นแนวทางที่ได้ถูกนำเสนอจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 1 คน

16. การสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระยะสั้น เป็นแนวทางที่ได้ถูกนำเสนอจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 1 คน

17. การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมในทุก ๆ ครั้ง เป็นแนวทางที่ได้ถูกนำเสนอจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 1 คน

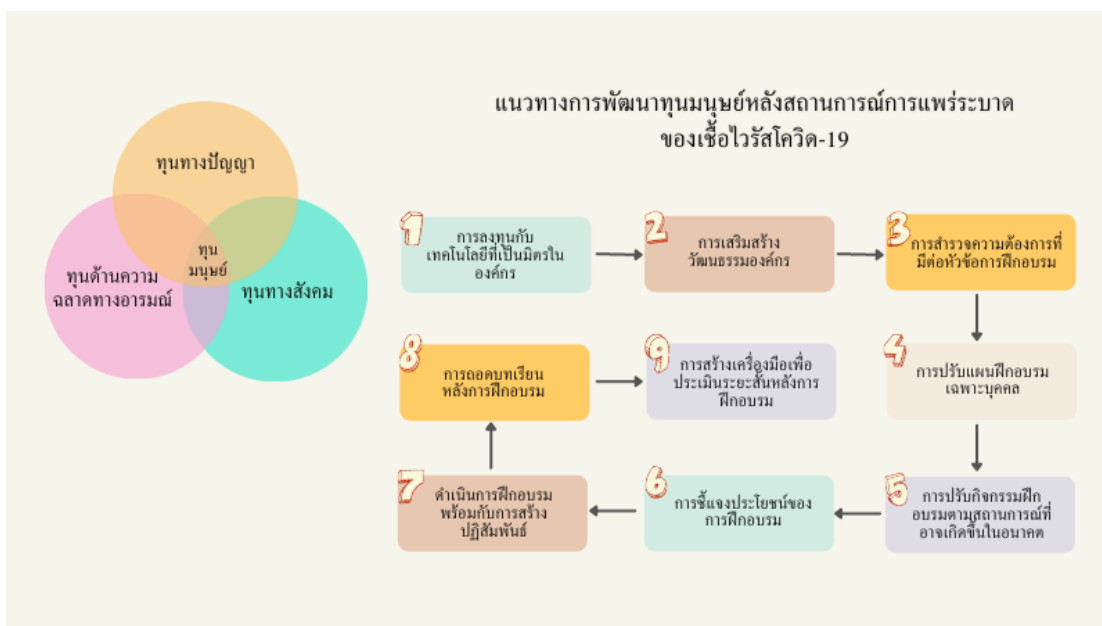
18. การสำรวจความต้องการที่มีต่อหัวข้อการฝึกอบรม เป็นแนวทางที่ได้ถูกนำเสนอจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 1 คน

19. การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ฝึกอบรมประจำแผนกเพื่อนำเสนอข้อมูลแก่แผนกของตนและรายงานผลของการฝึกอบรมแก่แผนกทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางที่ได้ถูกนำเสนอจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 1 คน

20. การส่งเสริมความเคารพระหว่างพนักงาน อาทิ การระดมความคิดเห็นจากกลุ่มพนักงานทุกระดับ เป็นแนวทางที่ได้ถูกนำเสนอจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 1 คน

21. การสร้างความรู้ความเข้าใจและชี้แจงถึงประโยชน์กับพนักงานก่อนการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเต็มใจที่จะเข้าร่วม เป็นแนวทางที่ได้ถูกนำเสนอจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 1 คน

ในส่วนของแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ได้ถูกนำเสนอมีทั้งแนวทางที่ได้รับการยอมรับไปแนวทางเดียวกัน อาทิ การยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพหรือการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ และแนวทางที่ถูกนำเสนอจากผู้ให้ข้อมูลหลักเพียงท่านเดียวแต่มีความน่าสนใจ อาทิ การสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระยะสั้น โดยข้อมูลจากผู้วิจัยได้รับนั้นมีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 กับกลุ่มตัวอย่างและจะนำไปสู่ผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสามารถสรุปผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 แสดงออกมาเป็นภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้วิจัยได้ลำดับผลการศึกษาด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา หน่วยงาน ประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน มีรายละเอียดตามตารางที่ 8 – 14 ดังนี้

ตารางที่ 8 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

1. เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	41	36
หญิง	74	64
รวม	115	100

จากตารางที่ 8 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 115 คน เมื่อจำแนกตามเพศพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 64 และเป็นเพศชายจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 36

ตารางที่ 9 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ

2. อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	7	6
25 – 34 ปี	46	40
35 – 44 ปี	46	40
45 – 54 ปี	11	10
55 ปีขึ้นไป	5	4
รวม	115	100

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25 – 34 ปี และ 35 – 44 ปี ในสัดส่วนที่เท่ากัน ช่วงอายุละ 46 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคืออายุ 45 – 54 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10 อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6 และอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพสมรส

3. สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	74	64
สมรส	30	26
หย่าร้างหรือหม้าย	11	10
รวม	115	100

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานะโสดจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 64 รองลงมา คือ มีสถานะสมรสจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 26 และสถานะหย่าร้างหรือหม้ายจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ตารางที่ 11 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา

4. ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	51	44
สูงกว่าปริญญาตรี	64	56
รวม	115	100

จากตารางที่ 11 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมา คือ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 44 ในขณะที่เดียวกันไม่พบข้อมูลสำหรับระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 12 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านหน่วยงาน

5. หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
โรงแรมเครือช่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร	100	87
มหาวิทยาลัยของรัฐ	9	8
มหาวิทยาลัยของเอกชน	6	5
รวม	115	100

จากตารางที่ 12 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานโรงแรมเครือช่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานครจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 87 รองลงมา คือ สังกัดหน่วยงานมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8 และสังกัดหน่วยงานมหาวิทยาลัยของเอกชนจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5

ตารางที่ 13 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน

6. ประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	18	16
5 - 7 ปี	39	34
8 - 10 ปี	16	14
10 ปีขึ้นไป	42	36
รวม	115	100

จากตารางที่ 13 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 36 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน 5 - 7 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 34 มีประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16 และมีประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน 8 - 10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ต่อเดือน

7. รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	0	0
10,000 - 20,000 บาท	16	14
20,001 - 30,000 บาท	16	14
30,001 - 40,000 บาท	32	28
40,001 - 50,000 บาท	30	26
50,001 บาทขึ้นไป	21	18
รวม	115	100

จากตารางที่ 14 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมา คือ มีรายได้ต่อเดือน 40,001 - 50,000 บาท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 26 มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18 และมีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท และ 20,001 - 30,000 บาท ในสัดส่วนที่เท่ากัน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ในขณะที่เดียวกันไม่พบกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม
เครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ของผู้ตอบแบบสอบถาม
ผลการศึกษาพบว่า

ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่าย
นานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ของผู้ตอบแบบสอบถาม
ประกอบด้วยทุนทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ (1) ทุนทางสังคม (2) ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ และ
(3) ทุนทางปัญญา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอรายละเอียดดังตารางที่ 15 – 17 ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 15 แสดงข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนทางสังคม

1. ทุนทางสังคม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.1 การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	4.86	0.45	มากที่สุด
1.2 การสำรวจความต้องการของพนักงานที่มีต่อหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์	4.44	0.86	มากที่สุด
1.3 การเพิ่มความน่าสนใจระหว่างการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการกระตุ้นการตอบสนอง การแสดงความคิดเห็น และการมีปฏิสัมพันธ์อื่น ๆ	4.36	0.85	มากที่สุด
1.4 การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหา และส่งสมประสงค์เพื่อร่วมกันปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.58	0.64	มากที่สุด
1.5 การสนับสนุนบทบาทของผู้ฝึกอบรมประจำแผนก (Departmental Trainer) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยดีระหว่างแผนกทรัพยากรมนุษย์และแผนกอื่น ๆ	4.44	0.64	มากที่สุด
1.6 การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพนักงานภายในองค์กร	4.58	0.64	มากที่สุด
1.7 การสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรในทุก ๆ กระบวนการปฏิบัติงานและทุก ๆ กิจกรรม	4.34	0.84	มากที่สุด
1.8 การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เช่น การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ในการรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น	4.44	0.64	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.50	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนทางสังคม โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D = 0.55) เมื่อได้จำแนกออกเป็นรายข้อพบว่า การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D = 0.45) รองลงมา ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหา และสั่งสมประสบการณ์เพื่อร่วมกันปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D = 0.64) การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพนักงานภายในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D = 0.64) การสำรวจความต้องการของพนักงานที่มีต่อหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D = 0.86) การสนับสนุนบทบาทของผู้ฝึกอบรมประจำแผนก (Departmental Trainer) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยดีระหว่างแผนกทรัพยากรมนุษย์และแผนกอื่น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D = 0.64) การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เช่น การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D = 0.64) การเพิ่มความน่าสนใจระหว่างการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการกระตุ้นการตอบสนอง การแสดงความคิดเห็น และการมีปฏิสัมพันธ์อื่น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D = 0.85) และการสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรในทุก ๆ กระบวนการปฏิบัติงานและทุก ๆ กิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D = 0.84) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 แสดงข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์

2. ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2.1 การชี้แจงถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แต่ละหัวข้อก่อนเริ่มกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจที่จะเข้าร่วม	4.50	0.58	มากที่สุด
2.2 การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และรู้ทันอารมณ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน	4.46	0.70	มากที่สุด
2.3 การเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต (Work Life Balance) อย่างเหมาะสม	4.26	0.89	มากที่สุด
2.4 การเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านความปลอดภัยทางสาธารณสุขที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	4.36	0.82	มากที่สุด
2.5 การใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับพนักงานทุกคนเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น ซอฟต์แวร์และเครื่องมือประกอบการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เป็นต้น	4.44	0.70	มากที่สุด
2.6 การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	4.52	0.64	มากที่สุด
2.7 การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.52	0.61	มากที่สุด
2.8 การสนับสนุนให้พนักงานรับฟังและเคารพข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมทั้งยังก่อให้เกิดการยอมรับและความพร้อมพัฒนาตนเอง	4.56	0.64	มากที่สุด
2.9 การสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกที่สร้างสรรค์ต่อเพื่อนร่วมงาน	4.54	0.64	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.46	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D = 0.56) เมื่อได้จำแนกออกเป็นรายข้อพบว่า การสนับสนุนให้พนักงานรับฟังและเคารพข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมทั้งยังก่อให้เกิดการยอมรับและความพร้อมพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = 0.64) รองลงมา ได้แก่ การสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและแสดงความรู้สึที่สร้างสรรค์ต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D = 0.64) การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D = 0.64) การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D = 0.61) การชี้แจงถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แต่ละหัวข้อมก่อนเริ่มกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจที่จะเข้าร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D = 0.58) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และรู้ทันอารมณ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D = 0.70) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับพนักงานทุกคนเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น ซอฟต์แวร์ และเครื่องมือประกอบการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เป็นต้น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D = 0.70) การเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านความปลอดภัยทางสาธารณสุขที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D = 0.82) และการเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต (Work Life Balance) อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D = 0.89) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 แสดงข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนทางปัญญา

3. ทุนทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.1 การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเฝ้าหาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มเข้าร่วมงานแข่งขันพัฒนาทักษะบาร์เทนเดอร์	4.24	0.93	มากที่สุด
3.2 การปรับทิศทางการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล รวมถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต	4.56	0.73	มากที่สุด
3.3 การฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แบบผสมผสานด้วยการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าในที่ตั้งและการฝึกอบรมแบบออนไลน์ในบางหัวข้อตามความเหมาะสม	4.34	0.82	มากที่สุด
3.4 การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในทุก ๆ ครั้ง	4.32	0.86	มากที่สุด
3.5 การสร้างและปรับปรุงคู่มือการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละตำแหน่งงาน	4.36	0.82	มากที่สุด
3.6 การสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระยะสั้น (OKR: Objective Key Result) สำหรับพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น แบบประเมินที่มีจำนวนข้อไม่มากเกินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น	4.22	0.78	มากที่สุด
3.7 การสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบครบรวมตำแหน่งงาน	3.80	1.16	มาก
3.8 การสนับสนุนการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่	4.28	0.96	มากที่สุด
3.9 การสนับสนุนให้เกิดการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่นภายใต้เครือข่ายเดียวกันทั้งในและนอกประเทศ	4.30	0.88	มากที่สุด
3.10 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.30	0.95	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.27	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เครื่องชำนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D = 0.63) เมื่อได้จำแนกออกเป็นรายข้อพบว่า การปรับทิศทางการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล รวมถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = 0.73) รองลงมา ได้แก่ การสร้างและปรับปรุงคู่มือการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละตำแหน่งงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D = 0.82) การฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แบบผสมผสานด้วยการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าในที่ตั้งและการฝึกอบรมแบบออนไลน์ในบางหัวข้อตามความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D = 0.82) การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในทุก ๆ ครั้ง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32$, S.D = 0.86) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D = 0.95) การสนับสนุนให้เกิดการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่นภายใต้เครือข่ายเดียวกันทั้งในและนอกประเทศ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D = 0.88) การสนับสนุนการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.28$, S.D = 0.96) การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเฝ้าหาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มเข้าร่วมงานแข่งขันพัฒนาทักษะบาร์เทนเดอร์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, S.D = 0.93) การสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระยะสั้น (OKR: Objective Key Result) สำหรับพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น แบบประเมินที่มีจำนวนข้อไม่มากเกินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.22$, S.D = 0.78) และการสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบควบรวมตำแหน่งงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.80$, S.D = 1.16) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กับเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถามโดยผู้วิจัยได้กำหนดการนำเสนอการสรุปและอภิปรายผลดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผลการศึกษา
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

1. ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ผลการศึกษาพบว่า ตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ ได้เผชิญกับข้อจำกัดสำคัญระหว่างการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ ได้แก่ (1) การใช้งานโปรแกรมระหว่างการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็น การเปิดและปิด ไมโครโฟนหรือกล้อง (2) พนักงานไม่มีอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อาทิ โทรศัพท์มือถือ และคุณภาพสัญญาณอินเทอร์เน็ต (3) พนักงานมีทัศนคติในแง่ลบต่อการปรับตัวต่อเทคโนโลยี และ (4) การไม่ให้ความสนใจการฝึกอบรมเนื่องจากการให้ความสำคัญกับการดำรงชีวิตในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าข้อจำกัดระหว่างการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ได้รับผลกระทบจากมาตรการด้านความปลอดภัยทางสาธารณสุขจากภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการรักษาระยะห่าง (Social Distancing) ที่จะมีการขอความร่วมมือให้ปฏิบัติงานที่บ้าน และการห้ามชุมนุมในพื้นที่ รวมทั้งยังไม่สามารถจัดการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าได้ตามปกติ ในขณะที่เดียวกันโรงแรมได้สูญเสียพนักงานจำนวนมากด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น โครงสร้างรายได้ของโรงแรมที่ไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายคงที่จำนวนมาก รายได้ของพนักงานที่ไม่เพียงพอ และความหวาดกลัวของพนักงานต่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เนื่องจากลักษณะงานของธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นงานบริการ เป็นต้น ถึงแม้ว่าทางภาครัฐจะมีมาตรการเยียวยาพนักงานในอุตสาหกรรมบริการแต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสถานการณ์ที่ยากลำบากนี้

นอกจากนี้ ยังพบอุปสรรคในด้านการถ่ายทอดข้อมูลที่มีความคลุมเครือระหว่างภาครัฐกับโรงแรม เริ่มจากข้อกำหนดที่ให้พนักงานตรวจเชื้อไวรัสโดยใช้ชุดตรวจแอนติเจน (ATK: Antigen Test Kit) ก่อนให้บริการ ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ไปยังพนักงานเกิดความไม่ชัดเจน ในขณะเดียวกันทางโรงแรมยังต้องคำนึงถึงผลกระทบด้านต้นทุนการดำเนินงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนการจ้างงานพนักงาน หรือต้นทุนการฝึกอบรม รวมถึงการจ้างวิทยากรจากภายนอก และต้นทุนอื่น ๆ อาทิ การจัดซื้อชุดตรวจแอนติเจนให้กับพนักงาน นอกจากนี้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ยาวนานยังทำให้โรงแรมขาดการติดต่อกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ และยังส่งผลกระทบกับการวางแผนลำดับขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์

2. การวิเคราะห์กลุ่มบุคลากรพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ผลการศึกษาพบว่า ตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ได้คาดการณ์ถึงลักษณะการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคตทั้ง 3 ด้านดังต่อไปนี้ ประกอบด้วย ด้านทุนทางปัญญาถูกให้ความสำคัญกับการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ ร่วมกับการพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการพัฒนาพนักงานต้องเป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล รวมทั้งคำนึงถึงการสนับสนุนให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น ในขณะเดียวกันยังให้ความสำคัญกับทุนทางสังคมด้วยการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยการสนับสนุนความเท่าเทียมกันของพนักงานทุกคนในโรงแรม ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสม ตลอดจนการสนับสนุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ด้วยการปลูกฝังจิตสำนึกและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานในทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้น การชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ก่อนการเริ่มกิจกรรมจะช่วยให้การพัฒนาทุนมนุษย์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากการคำนึงถึงสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตของพนักงานแล้ว แผนกทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างชัดเจนด้วยการให้คำมั่นสัญญาด้านสุขอนามัยในที่ทำงาน รวมไปถึงการรับฟังปัญหาเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ได้คาดการณ์ถึงแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคต โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการย้ายพนักงานแผนกรักษาความสะอาดไปเรียนรู้ทักษะของแผนกจัดเลี้ยง พร้อมทั้งการพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ พนักงานบริการอาหาร (Waiter) สามารถแนะนำไวน์เพื่อทานคู่กับอาหารได้แทนซอมเมอลิเย (Sommelier) ซึ่งสามารถนำไปสู่การค้นพบความ

ต้องการในสายอาชีพใหม่ของพนักงานได้ เกิดเป็นการฝึกอบรมข้ามแผนกเพื่อการโยกย้ายแผนก หรือแม้กระทั่งเกิดการโยกย้ายพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่นภายใต้เครือช่ายเดียวกัน แต่เนื่องจากจำนวนพนักงานที่น้อยลงและวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไปนั้นอาจเกิดการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ

จากนั้นการปรับแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละบุคคลถูกให้ความสนใจเช่นกัน โดยการสำรวจความต้องการที่มีต่อหัวข้อการฝึกอบรม หรือการส่งเสริมบทบาทของผู้ฝึกอบรมประจำแผนกให้เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างพนักงานภายในแผนกกับแผนกทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ความต้องการต่าง ๆ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น วิธีการดังกล่าวช่วยส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การที่โรงแรมมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้นั้นต้องคำนึงถึงการฝึกอบรมด้านความคิด ทักษะ และอารมณ์ของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งการส่งเสริมความเคารพระหว่างพนักงาน การให้และรับฟังความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ ในส่วนของการฝึกอบรมในที่ตั้งถูกคาดหวังถึงความสำเร็จมากกว่ารูปแบบอื่น แต่จะมีการนำหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์เข้ามาปรับใช้ในบางหัวข้อ โดยที่ยังไม่ละทิ้งการฝึกอบรมแบบผสมผสาน สามารถนำมาใช้กับหัวข้อการฝึกอบรมที่ต้องการผู้เข้าร่วมจำนวนมาก อย่างไรก็ตามแผนกทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

สำหรับรูปแบบการฝึกอบรมจะต้องสามารถยืดหยุ่นไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่สิ่งที่ทำให้การฝึกอบรมในทุกรูปแบบมีประสิทธิภาพ คือ การเพิ่มความน่าสนใจ กระตุ้นการตอบสนอง การแสดงความคิดเห็น และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม โดยขั้นตอนที่ควรให้ความสำคัญคือการสร้างความรู้ความเข้าใจและชี้แจงถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมก่อนเริ่มฝึกอบรมพร้อมทั้งการถอดบทเรียนเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้น เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย มีความชัดเจน และพนักงานยังสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้ต่อไป ตลอดจนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีที่เป็นมิตร เช่น การนำเข้าโปรแกรมใหม่ การสอนวิธีใช้งานโปรแกรม เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้นการให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างการฝึกอบรมแล้วยังนำไปเป็นเครื่องมือที่ทำให้การบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคตต้องอาศัยเครื่องมือเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระยะสั้น เพื่อให้แผนกทรัพยากรมนุษย์สามารถเห็นผลลัพธ์ของการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือชายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

3.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามกำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร และ คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเอกชนที่ประสานงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งนักศึกษาเข้าฝึกงาน ซึ่งจะต้องเป็นคณาจารย์ที่อยู่ในหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว อีกทั้งจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา โดยกลุ่มประชากรมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 115 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64 มีอายุอยู่ในช่วง 25 – 34 ปี และ 35 – 44 ปี ในอัตราเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 40 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 64 มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56 และสังกัดหน่วยงานโรงแรมเครือชายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 87 มีประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน 5 – 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 34 และมีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28

3.2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือชายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

3.2.1 ทุนทางสังคม

จากการวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนทางสังคมในโรงแรมเครือชายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหา และสั่งสมประสบการณ์เพื่อร่วมกันปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 2 อยู่ในระดับมากที่สุด การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพนักงานภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 3 อยู่ในระดับมากที่สุด การสำรวจความต้องการของพนักงานที่มีต่อหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 4 อยู่ในระดับมากที่สุด การสนับสนุนบทบาทของผู้ฝึกอบรมประจำแผนก (Departmental Trainer) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยดีระหว่างแผนกทรัพยากรมนุษย์และแผนกอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 5 อยู่ในระดับมากที่สุด การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เช่น การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 6 อยู่ในระดับมากที่สุด การเพิ่มความน่าสนใจระหว่างการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการกระตุ้นการ

ตอบสนอง การแสดงความคิดเห็น และการมีปฏิสัมพันธ์อื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 7 อยู่ในระดับมากที่สุด และการสวดแทรกวัฒนธรรมองค์กรในทุก ๆ กระบวนการปฏิบัติงานและทุก ๆ กิจกรรม มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 8 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.2.2 ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์

จากการวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การสนับสนุนให้พนักงานรับฟังและเคารพข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมทั้งยังก่อให้เกิดการยอมรับและความพร้อมพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า การสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกที่สร้างสรรค์ต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 2 อยู่ในระดับมากที่สุด การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 3 อยู่ในระดับมากที่สุด การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 4 อยู่ในระดับมากที่สุด การชี้แจงถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แต่ละหัวข้อก่อนเริ่มกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจที่จะเข้าร่วม มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 5 อยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และรู้ทันอารมณ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 6 อยู่ในระดับมากที่สุด การใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับพนักงานทุกคนเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างการทำงานและการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น ซอฟต์แวร์และเครื่องมือประกอบการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 7 อยู่ในระดับมากที่สุด การเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านความปลอดภัยทางสาธารณสุขที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 8 อยู่ในระดับมากที่สุด และการเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต (Work Life Balance) อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 9 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3.2.3 ทุนทางปัญญา

จากการวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนทางปัญญาในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การปรับทิศทางการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล รวมถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับจากมากไป

น้อย พบว่า การสร้างและปรับปรุงคู่มือการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 2 อยู่ในระดับมากที่สุด การฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แบบผสมผสานด้วยการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าในที่ตั้งและการฝึกอบรมแบบออนไลน์ในบางหัวข้อตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 3 อยู่ในระดับมากที่สุด การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในทุก ๆ ครั้ง มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 4 อยู่ในระดับมากที่สุด การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 5 อยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับการสนับสนุนให้เกิดการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่น ภายใต้เครือข่ายเดียวกันทั้งในและนอกประเทศ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 6 อยู่ในระดับมากที่สุด การสนับสนุนการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 7 อยู่ในระดับมากที่สุด การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มเข้าร่วมงานแข่งขันพัฒนาทักษะบาร์เทนเดอร์ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 8 อยู่ในระดับมากที่สุด การสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระยะสั้น (OKR: Objective Key Result) สำหรับพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น แบบประเมินที่มีจำนวนข้อไม่มากเกินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยในลำดับที่ 9 อยู่ในระดับมากที่สุด และการสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบครบรวมตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยในลำดับที่ 10 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ซึ่งองค์กรสามารถนำแนวคิดในข้างต้นไปใช้ได้ในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการการมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะของพนักงานที่ถนัดหรือมีความสามารถ เพื่อนำไปสู่โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะให้สูงที่สุด องค์กรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (Person – Job fit) และมอบหมายงานให้ตรงกับคน (Put the right man in the right job) เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความสามารถไม่เหมือนกัน

อภิปรายผลการศึกษา

1. ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ผลการศึกษาพบว่า การแพร่ระบาดที่ยาวนานส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน การวางแผนลำดับขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ รวมไปถึงต้นเหตุของการสูญเสียพนักงาน และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมเป็นแบบออนไลน์ยังเป็นข้อจำกัดสำคัญที่เกิดขึ้น เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการดำรงชีวิตในสถานการณ์ที่ยากลำบากมากกว่าจะสนใจการฝึกอบรม เกิดเป็นทัศนคติแง่ลบต่อการเรียนรู้และการปรับตัวให้เท่าทันเทคโนโลยี เนื่องจากการอบรมรูปแบบออนไลน์นั้นมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการ

เรียนรู้ ซึ่งต้องการอุปกรณ์สนับสนุนที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล สมาร์ทโฟน ซอฟต์แวร์ สัญญาณอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอน การดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ จึงต้องค้นหาวิธีการสร้างความรู้ความเข้าใจและการจัดเตรียม เครื่องมือประกอบการฝึกอบรมให้กับพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ โยชิตา หลวงสุรินทร์ และ ธีศรัชชาพัฒน์ ยุกตานนท์ (2564) ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการการเรียน การสอนออนไลน์ต้องให้ความสำคัญถึงการวางยุทธศาสตร์โดยการสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียน สร้าง ความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล มีความน่าเชื่อถือและคำนึงถึงประโยชน์ต่อ ผู้เรียนและผู้สอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผลักดันความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และติดตาม ผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ภัทรภร จิรมหาโกศา (2563) ผล การศึกษาพบว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการให้สอดคล้องกับ ความยั่งยืนทางธุรกิจที่ต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในแต่ละบุคคล ได้แก่ (1) ความพอประมาณ จากการมี ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบและมีทักษะ มีความรู้ความเข้าใจนำไปสู่การต่อยอด (2) ความมี เหตุผล ด้วยการใช้เหตุผลเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ (3) การที่พนักงานมีภูมิคุ้มกันโดยการใช้หลัก คุณธรรมและการวางแผนงาน มีความรู้เท่าทัน สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับ คนในองค์กร ตลอดจนการตระหนักที่จะเรียนรู้เรื่องราวและ การใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน

2. การวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลัง สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19

ผลการศึกษาพบว่า ทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้านจะถูกพัฒนาไปพร้อมกัน เนื่องจากทักษะ การปฏิบัติงานที่ได้รับการคาดหวังในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ หรือการพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นสามารถแสดงประสิทธิภาพสูงสุดได้ เมื่อเกิดการบูรณาการระหว่างทุนทั้ง 3 ด้าน โดยเฉพาะด้านทุนทางสังคมที่เกิดจากการที่คนในองค์กร มีปฏิสัมพันธ์และการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เกิด ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Wu et al. (2021) ผลการศึกษาพบว่า ระบบฝึกอบรม ระบบการบริหาร วัฒนธรรมการปฏิบัติงานร่วมกัน และระบบการสื่อสารระหว่างแผนก มีส่วนในการส่งเสริมคุณภาพ การบริการระหว่างพนักงานเป็นอย่างมาก รวมทั้งการที่ผู้บริหารได้แสดงทักษะการปฏิบัติงานให้ พนักงานรับรู้ การที่พนักงานแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน และ การดูแลสภาพจิตใจของพนักงาน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วแล้วแต่ส่งผลในแง่บวกต่อคุณภาพการบริการ ระหว่างพนักงานเช่นกัน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ภัทรภร จิรมหาโศคา (2560) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็งของทุนมนุษย์ในการจัดการการท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในมุมมองของการดำเนินการด้านการท่องเที่ยวโดยคนในชุมชน ผลการศึกษาพบว่า การรวมตัวกันของคนในชุมชนที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานในทุก ๆ ตำแหน่งต้องมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและการอนุรักษ์เอกลักษณ์ของท้องถิ่น รวมทั้งการให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจะเป็นการปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของแหล่งท่องเที่ยว

ในขณะที่ตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ได้คาดการณ์ถึงแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคตด้วยวิธีการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งวิธีการดังกล่าวต้องคำนึงถึงการปรับแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะต้องได้รับการพิจารณาร่วมกันระหว่างพนักงาน แผนกทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ของพนักงานและโรงแรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Lan et al. (2021) ผลการศึกษาพบว่า ความรู้เกี่ยวกับการบริการของพนักงานมีแนวโน้มสูงขึ้นในระหว่างการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมกับตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็ส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและเกิดความพึงพอใจในงาน และยังได้ระบุว่า การฝึกอบรมในโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางทุนทางด้านจิตวิทยาของแต่ละบุคคล รวมทั้งการรับรู้ถึงทักษะความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นของตนเอง เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นโดยการพัฒนาเป็นเครื่องชี้วัดสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จในระยะยาว ช่วยให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้โดยเฉพาะวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ที่ผ่านมา

สอดคล้องกับการศึกษาของ Hahm & Sun (2020) ผลการศึกษาพบว่า การที่ผู้สอนซึ่งอยู่ในสถานะผู้นำหรือผู้แนะนำตระหนักถึงผู้เรียนเป็นรายบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาตนเองของผู้เรียน ดังนั้นผู้สอนควรให้ความสนใจกับความต้องการของผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดแรงผลักดันให้ตนเองสามารถประสบความสำเร็จต่อไป สำหรับสถานศึกษาก็มีส่วนในการสนับสนุนผู้เรียนได้หลายประการ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน การให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่เมื่อผู้เรียนต้องการ เป็นต้น ในขณะที่ผู้เรียนย่อมต้องมิมุมมองในแง่ดีต่อการพัฒนาตนเองและการเติบโตในสายอาชีพในอนาคต และสามารถใช้องค์ความรู้ความสามารถที่มีในการจัดการกับสิ่งที่ต้องเผชิญหน้าในอนาคต

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

3.1 ทุนทางสังคม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นพ้องกับการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหา และสั่งสมประสบการณ์ เพื่อร่วมกันปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงยังสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพนักงานภายในองค์กร เนื่องจากลักษณะของงานในธุรกิจโรงแรมต้องการประสานงานเป็นอย่างมาก อาทิ ในการรองรับงานจัดเลี้ยง ต้องอาศัยพนักงานทุกแผนกเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องมีศิลปะในการสื่อสารบนพื้นฐานของความถูกต้อง เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยต้องคำนึงถึงการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน มีระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง และมีความรู้สึกรักองค์กร ซึ่งแผนกทรัพยากรมนุษย์สามารถรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ผ่านกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่พนักงานจากหลายแผนกได้รวมตัวกันนอกเหนือจากระหว่างการปฏิบัติงานให้เกิดความเหมาะสมกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ De Souza Meira & Hancer (2020) ที่ระบุว่าหน้าที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนขององค์กรส่งผลทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการแสดงออกในระดับบุคคลที่มีการสนับสนุนกันระหว่างการปฏิบัติงานยังส่งผลกับความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรอีกด้วย ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าในตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ นำไปสู่ความจงรักภักดี และทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ แพมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์ (2559) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร ได้แก่ ทักษะคนดี ความเหลื่อมล้ำ การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการถูกปิดกั้นการสื่อสาร ทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารในระดับบุคคล ด้วยการสื่อสารคลาดเคลื่อนเนื่องจากความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกันบนพื้นฐานงานที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบ หรือแม้กระทั่งการขาดความรู้ภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กร นำไปสู่การความรู้สึกที่ไม่อยากสื่อสารกัน ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวภายในองค์กร การส่งข่าวสารภายในองค์กรกระจายอยู่เฉพาะกลุ่ม ตลอดจนองค์กรจะไม่ได้รับความคิดเห็นหรือปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นจากการปิดกั้นการสื่อสาร ดังนั้นองค์กรสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยผู้บริหารสามารถสื่อสารให้พนักงานทราบถึงความเป็นไปในองค์กรอย่างต่อเนื่อง สามารถเปิดช่องทางสื่อสารเพื่อร้องเรียน และการจัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ภายในองค์กร ในส่วนของพนักงานต้องให้

ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการสอบถามเพื่อแก้ไขข้อสงสัยเพื่อทำให้งานเกิดความชัดเจน และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมเจียบเฉย ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพนักงานภายในองค์กรนั้นจะส่งผลต่อขั้นตอนการวางแผนพัฒนาทุนทางสังคมในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

3.2 ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นพ้องกับการสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกที่สร้างสรรค์ต่อเพื่อนร่วมงาน และการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร อีกทั้งยังมีการสนับสนุนให้พนักงานรับฟังและเคารพข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่อง ก่อให้เกิดการยอมรับและความพร้อมพัฒนาดตนเอง เนื่องจากการตระหนักถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเองขณะรับฟังข้อคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานสามารถควบคุมอารมณ์และการแสดงออกในแต่ละสถานการณ์ได้ และเมื่อพนักงานได้รับข้อคิดเห็นที่สร้างสรรค์จะก่อให้เกิดการรู้จักตนเองเพิ่มขึ้น จากการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีอยู่ก่อให้เกิดความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถไปอีกระดับชั้น รวมไปถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้นจากการแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นพร้อมทั้งยังสามารถปกป้องสิทธิ์ในการแสดงออกของตนเองและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนพนักงานไว้ได้ในเวลาเดียวกัน ซึ่งทำได้จากการรับรู้และทำความเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและความคิดเห็นของอีกฝ่าย หรือการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ ดังนั้นพนักงานที่สามารถตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นจะสามารถพัฒนาดตนเองให้ดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามลำดับ ซึ่งโรงแรมสามารถสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ได้ด้วยการสอดแทรกเนื้อหาหรือคำแนะนำระหว่างกิจกรรมการฝึกอบรม สอดคล้องกับการศึกษาของเจนรพ เบี้ยฟู (2561) ผลการศึกษาพบว่า ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์นั้นส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นสามารถใช้ประโยชน์จากการตระหนักรู้เพื่อการแสดงออกที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานยังได้คาดหวังถึงสิ่งตอบแทนจากการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงเพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ เช่น ความภาคภูมิใจ ความพอใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว เป็นต้น

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Mahadiputra & Piartrini (2021) แสดงให้เห็นว่าทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ช่วยลดพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ของพนักงาน ได้แก่ ความเครียด และความอยุติธรรมในองค์กร เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่ทำให้เข้าใจ ยอมรับ และประเมินการแสดงออกทางอารมณ์ที่สมควรกับการแก้ปัญหาใน

ช่วงเวลานั้น ๆ พนักงานที่มีทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์สูงจะมีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีแรงบันดาลใจ คำนึงถึงปรับเปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ดีกว่า มีการทำความเข้าใจ และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทำให้พวกเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคนอื่น รวมทั้งผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง มีแนวโน้มน้อยมากที่จะทำสิ่งที่ผิดศีลธรรม โดยเฉพาะผู้บริหารควรดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิถีชีวิตความเครียดของพนักงานด้วยการพบปะพูดคุยและรับฟังความเห็น เนื่องจากความเครียดทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ และอาจเป็นความอยู่ดีธรรมขึ้นในลำดับต่อมา ตลอดจนผู้ที่มีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรควรใช้ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานหรือการเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น การสนับสนุนให้พนักงานรับฟังและเคารพข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่อง ก่อให้เกิดการยอมรับและความพร้อมพัฒนาตนเองนั้นจะส่งผลต่อขั้นตอนการวางแผนพัฒนาทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์ของโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

3.3 ทุนทางปัญญา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นพ้องกับการสร้างและปรับปรุงคู่มือการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละตำแหน่งงาน พร้อมกับการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แบบผสมผสานด้วยการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าในที่ตั้งและการฝึกอบรมแบบออนไลน์ในบางหัวข้อ อีกทั้งยังมีการให้ความสำคัญกับการปรับทิศทางการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล รวมถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากสถานการณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาในช่วงระยะเวลาการแพร่ระบาดที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการตระหนักถึงความยืดหยุ่นและการสร้างบรรทัดฐานใหม่เพื่อการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันยังพบว่าความต้องการที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจเพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้เท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน และยังสามารถสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือที่ดีให้กับผู้รับบริการได้อีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ นิตาชล จันทรานภาสวัสดี และคณะ (2562) ได้ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ระหว่าง พ.ศ. 2560 – 2564 ในเรื่องของการจัดคนให้เป็นศูนย์กลางการพัฒนา ด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างบูรณาการ และส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกและจรรยาบรรณเพื่ออนุรักษ์การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทอย่างมากในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยวที่เป็นส่วนหนึ่งในรายได้สำคัญของประเทศไทย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ธิติมา บุญธรรม (2559) ที่ได้ระบุว่า การพัฒนาประสิทธิภาพโดยเน้นไปที่คุณค่าของคนให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การพัฒนาด้านภาษาโดยให้ความรู้ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเพื่อพัฒนาวิชาชีพในการให้บริการ เป็นต้น เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

กับผู้รับบริการเพื่อเพิ่มระดับความถี่ในการเข้ารับบริการ ในขณะที่ผู้รับบริการที่มีบุคลิกลักษณะต่างกันทำให้ความต้องการของแต่ละบุคคลต่างกัน พนักงานสามารถพิจารณาข้อมูลที่มีอยู่เพื่อจัดหาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการ หรือใช้เป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาได้ ดังนั้นการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นนั้นจะส่งผลต่อขั้นตอนการวางแผนพัฒนาทุนทางปัญญาในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

1.1 จากการวิจัยพบว่า นอกเหนือจากการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยวิธีการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว การให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานแบบรายบุคคลเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ต้องให้ความสำคัญมากในอนาคต เนื่องจากอาจทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานด้วยความเต็มใจ เกิดเป็นหนึ่งใจในวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและยังเป็นแนวทางการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพเอาไว้ได้

1.2 จากการวิจัยพบว่า พนักงานโรงแรมที่ปฏิบัติงานมานานในองค์กรเดิม และมีสัดส่วนพอสมควรในโรงแรมที่เปิดกิจการมายาวนานกว่า 10 ปี จะมีทัศนคติในแง่ลบต่อเทคโนโลยีและยากต่อการปรับตัว ดังนั้น ผู้มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ และคำนึงถึงการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับผู้เรียน เพื่อเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานกลุ่มนี้ และยังสามารถทำให้กลุ่มพนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน

1.3 จากการวิจัยพบว่า การดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกันและไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้นผู้บริหารที่กำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทุนมนุษย์ควรพิจารณาถึงการออกแบบการฝึกอบรมที่มีการบูรณาการทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ภายใต้แนวคิดของการสร้างเสริมคุณค่า คุณภาพ และยังเป็นทรัพย์สินที่สามารถสร้างมูลค่าต่อตัวพนักงาน โรงแรม และสังคม จากการศึกษาความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่ดึงดูดให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับ ในขณะที่พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

1.4 ท่ามกลางสถานการณ์ที่สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว จาก

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่อาจมีผลกระทบต่อขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ อาจใช้แนวคิดการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKR: Object Key Result) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือผลการฝึกอบรมของพนักงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของโรงแรมในระยะสั้น แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินผลต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ และต้องไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกดดันมากเกินไปในช่วงเวลาที่ยากลำบาก

1.5 นอกเหนือจากทุนมนุษย์ทั้ง 3 ประการที่ได้ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารที่กำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมยังสามารถให้ความสนใจกับการเสริมสร้างระดับทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital) ซึ่งเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่าทุกคนมีศักยภาพและทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งอยู่ในตัวเอง ประกอบไปด้วย (1) การมีความหวังที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (Hope) (2) การเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง (Self-efficacy) (3) การฟื้นฟูทางจิตใจเมื่อเผชิญกับอุปสรรค (Resilience) และ (4) การมีมุมมองในแง่บวก (Optimism) (ชนิตา แดงอุดม, 2562) โดยเงื่อนไขของทุนทางจิตวิทยาสามารถสร้างประโยชน์ให้การดำเนินชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรในภาพรวมต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย

2.1 จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเฉพาะธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ซึ่งอาจได้ข้อมูลตามนโยบายการบริหารที่มีข้อจำกัดของแต่ละตราสินค้าที่มีแบบแผนไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยที่สนใจสามารถศึกษาในธุรกิจกลุ่มโรงแรมที่มีรูปแบบอิสระ (Independent) รวมทั้งยังสามารถขยายขอบเขตการวิจัยไปยังกลุ่มธุรกิจของอุตสาหกรรมบริการประเภทอื่น ๆ เช่น ธุรกิจจัดนำเที่ยว ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น รวมทั้งการปรับเปลี่ยนขอบเขตพื้นที่การศึกษาจากเขตกรุงเทพมหานครเป็นเขตพื้นที่อื่น ที่เป็นเขตพื้นที่นำร่องทางเศรษฐกิจเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต

2.2 จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาด้วยการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร และกลุ่มคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนที่ประสานงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษาเท่านั้น สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยที่สนใจสามารถปรับเปลี่ยนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หรือแม้กระทั่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับประเทศ เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน กระทรวงแรงงาน เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้สนับสนุนแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในอนาคต

2.3 จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานในประเด็นการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกที่นำมาใช้เป็นแบบแผนในการควบคุมคุณภาพของแรงงานตามเป้าหมายเท่านั้น สำหรับการทําวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยที่สนใจสามารถศึกษาในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ของพนักงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขั้นสูง และยังสามารถต่อยอดด้วยการเรียนรู้จากกระบวนการขององค์กร โดยมีพื้นฐานที่สำคัญจากความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล



รายการอ้างอิง

- Agoda. (7 January 2021). Agoda 'What Matters 2021' survey: People are most looking forward to spending more quality time with loved ones, and making a difference in 2021. Retrieved from <https://www.agoda.com/press/what-matters-2021?cid=-999>
- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S. & Reich, A. (3 August 2021). Adapting employees' skills and roles to the post-pandemic ways of working will be crucial to building operating-model resilience. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>
- Bateman, S. T. & Snell, A. S. (2009). *Management: Leading & Collaborating in a competitive World* (8 ed.). Boston: McGraw Hill.
- Best, J. W. (1977). *Research in education* (3 ed.). New Jersey: Prentice – Hall.
- Brien, A., Anthonisz, A. & Suhartanto, D. (2019). Human capital in the Dubai hotel industry: A study of four- and five-star hotels and the HR challenges they face. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(2), 240-258.
- Creswell, J. W. (2012). *Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4 ed.). Lincoln: University of Nebraska-Lincoln.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5 ed.). London: Harper Collins.
- Davenport, T. (1999). *Human Capital: What is and Why People Invest in it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- De Souza Meira, J. V. & Hancer, M. (2020). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice - Hall.
- _____. (2006). *A Framework for Human Resource Management*. Bangkok: Pearson Education Indochina.

- Elsharnouby, T. H. & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 1-13.
- Gray, W. S. & Liguori, S. C. (1994). *Hotel and motel management and operations*. Singapore: Simon & Schuster.
- Hahm, S. W. & Sun, S. Y. (2020). The Effect of Professor's Individualized Consideration on the Personal Growth of Chinese Students Study Abroad in Korea: The Moderating Effect of Perceived School Support. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8(2), 76-84.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kulilung, T., Pratoon, K. & Jhun – indra, P. (2018). Factors affecting human capital management capability: An empirical investigation from hotel businesses in Thailand. *Journal of MCU Social Science Review*, 7(1), 196-211.
- Lan, J., Wong, I. A. & Guo, J. W. (2021). Service training intervention and time-variant personal growth. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 1-10.
- Lao, X., Gu, H., Yu, H. & Xiao, F. (2021). Exploring the Spatially-Varying Effects of Human Capital on Urban Innovation in China. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 1-22.
- Li, Y., Liu, B. & Huan, T. C. (2020). Tourism service providers' physical attractiveness and customers' service quality evaluation: is warmth or competence more important? *Tourism Review*, 1-19.
- Mahadiputra, I. G. E. S. & Piartrini, P. S. (2021). The Moderating Role of Emotional Intelligent On the Relationship among Job Stress, Organizational Justice and Counterproductive Behavior. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 672-683.
- Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion – references test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Soniansih, S. & Kusmiati, Y. (2021). Marketing Communication and Performance of Sharia Hotels in Indonesia. *Tamansiswa Management Journal International*, 1(1), 31-33.
- Sus, A. & Sylwestrzak, B. (2021). Evolution of the Labor Market and Competency

- Requirements in Industry 4.0 versus the Covid-19 Pandemic. *European Research Studies Journal*, 24(1), 494-506.
- Talón-Ballester, P., González-Serrano, L., Soguero-Ruiz, C., Muñoz-Romero, S. & Rojo-Álvarez, J. S. (2018). Using big data from Customer Relationship Management information systems to determine the client profile in the hotel sector. *Tourism Management*, 68, 187-197.
- Treevanchai, S. (2003). *Social Capital and the Performances of Savings Groups: A Case Study in Songkhla*. (Master of Economics Dissertation), Thammasat University, Faculty of Economics.
- Woodhead, M. (2006). Changing Perspectives on Early Childhood: Theory, Research and Policy. *International Journal of Equity and Innovation in Early Childhood*, 4(2), 1-43.
- Wu, X., Wang, J. & Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, 86, 1-13.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3 ed.). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). สรุปรายได้และค่าใช้จ่ายการท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย ไตรมาสที่ 1 - 4 ปี 2562. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กันย์สินี ศิลปวณิชย์. (2563). Industry Insight ธุรกิจโรงแรม. *TMB Analytics* (2563), 1-3.
- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิตติศักดิ์ กลิ่นหมื่นไวย. (2561). แนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมชุมชนท่ามะโอ อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. *วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้*, 6(1), 131-148.
- เกศราภรณ์ พลสีลา, รัตนพงษ์ สอนสุภาพ และจิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2558). ตัวแบบทุนมนุษย์ของโรงพยาบาลชุมชน. *วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา*, 10(1), 98-106.
- ขจิต กอบเดช. (2548). การบริหารงานแม่บ้านในโรงแรมและสถาบันอื่น ๆ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ซีซี พรินติ้ง.
- จิตตรัตน์ ยังอยู่. (2557). ความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวต่อปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โรงแรมบ้านสวนฟ้าใส จังหวัดจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน.

- เจนรพ เปี้ยฟู. (2561). ความฉลาดทางอารมณ์ ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน แรงบันดาลใจ การสื่อสาร และความก้าวหน้าในอาชีพที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน บริษัทเอกชนในเขตสีลม กรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- ชนิตา แดงอุดม. (2562). การวิเคราะห์ทฤษฎีต้นทุนทางจิตวิทยาและแนวทางประยุกต์ใช้ในกลุ่มเด็กและเยาวชน. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 14(3), 1-14.
- ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 8(1), 183-197.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2551). บริหารคนในทศวรรษหน้า (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ธำรงค์ดี คงสวัสดิ์. (2550). ทูมมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- ธิติมา บุญธรรม. (2559). แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของโรงแรมในเขตเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, คณะวิทยาการจัดการ.
- นิติพล ภูติโชติ. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตาชล จันทรานภาสวัสดิ์, วรวรรธน์ วรกุลพัชรวัฒน์ และวิพล โชติวรรณชูสกุล. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 13(2), 439-453.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิโก.
- บุญเจริญ ศิริเนาวกุล. (3 สิงหาคม 2564). 'หลักสูตร Reskill & Upskill' ความจำเป็นระดับชาติ ตอบโจทย์การพัฒนาบุคลากรคุณภาพภาคอุตสาหกรรม แบบตรงเป้า. สืบค้นจาก <https://www.salika.co/2019/09/23/reskill-upskill-program-education/>
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. วารสารนักบริหาร, 32(4), 103-108.
- ผ่องพรรณ ตรียมคงกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์. (2549). การออกแบบการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พัฒนาะ มรกตสินธุ์. (2552). ทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาองค์การ. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 5(1), 88-102.

- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 6). ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พุทธชาติ ลุนคำ. (2562). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-64 ธุรกิจโรงแรมย่านกลางเมือง กรุงเทพฯ. Krungsri Research (2562), 1-8.
- แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทยูไนเต็ด แสตนด์การ์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ไพศาล วรคำ. (2559). การวิจัยทางการศึกษา (Education Research). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- ภควัต โชติรัตน์ และระชานนท์ ทวีผล. (2562). แนวทางการสื่อสารทางการตลาดเพื่อการนำเสนอขายสินค้าและบริการของกลุ่ม Youtuber ประเทศไทย. รายงานสืบเนื่อง การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 7 และนานาชาติครั้งที่ 1 ประจำปี 2562 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล: ความท้าทายและโอกาสในการจัดการธุรกิจ, 494-508.
- ภัทรภร จิรมหาโกคา. (2560). การสร้างความเข้มแข็งของทุนมนุษย์ในการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของชาวอีสานล้านนาเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. กระแสวัฒนธรรม, 18(34), 3-17.
- _____. (2563). การพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 8(1), 24-33.
- ภิญญาดา ปิติวรรณ และระชานนท์ ทวีผล. (2564). ทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทยหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19. รายงานสืบเนื่อง การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2564 "Management in next normal: transformative prospect", 437-452.
- มัลลิกา นวนเกิด. (2562). ทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advance Public Management and Leadership). นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- โยษิตา หลวงสุรินทร์ และธศรัฐชาพัฒน์ ยุกตานนท์. (2564). การบริหารจัดการการเรียนออนไลน์ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. วารสารร่วมพฤษ, 39(1), 125-140.
- ระชานนท์ ทวีผล. (2560). การพัฒนามาตรฐานทักษะการปฏิบัติงานส่วนบุคคลที่มุ่งความเอาใจใส่พิเศษ เพื่อยกระดับการบริการที่เป็นเลิศในระบบโรงแรมประเภทบูติคของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, บัณฑิตวิทยาลัย.

- ระชานนท์ ทวีผล, ชลิตรา ผลิต และนริศรา บุรณ์เจริญ. (2559). แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพบุคลากรเงินเนอเรชั่นวัย โรงแรมเครือข่ายระดับ 5 ดาวเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 5(2), 50-62.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.
- วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล. (2560). การพัฒนาทุนมนุษย์และความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานของธุรกิจเอกชน. (วิทยานิพนธ์ทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยหาดใหญ่), มหาวิทยาลัยหาดใหญ่,
- วิชชุดา มาชู และปัทมา โมราศิลป์. (2560). การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของเกาะ พงัน จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ, 13(2), 81-104.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับแนวใหม่ = Human resource management. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม.
- สมาคมโรงแรมไทย. (16 เมษายน 2564). คู่มือมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว. สืบค้นจาก http://www.thaihotels.org/attachments/view/?attach_id=190051
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (3 สิงหาคม 2564). พระราชบัญญัติ โรงแรม พ.ศ. 2547. สืบค้นจาก <http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%C349/%C349-20-2547-a0001.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (25 มีนาคม 2565). ข้อมูลทั่วไปด้านประชากร. สืบค้นจาก <https://www.boi.go.th/index.php?page=demographic&language=th>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2561). การสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, นภดล แสงแข, ฤดีวรรณ ยิ่งยง และภานิตา โพธิ์แก้ว. (2560). การศึกษา สภาวะการณปัจจุบันทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดจันทบุรี เพื่อ รองรับมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน. วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม, 5(2), 17-28.
- สิริทิพย์ ฉลอง. (2563). ธุรกิจโรงแรม. GSB Research (2563), 1-6.
- สุนันทา เลานันท์. (2551). การพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2545). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิรุทธิ์ ผ่องแผ้ว, ชนินทร์ วิชุลลดา, สุขจิตต์ ณ นคร และศรัณญา ประทุนเพชร. (2563). ปัจจัยที่มีผล ต่อการตัดสินใจเข้าใช้บริการโรงแรมห้าดาวในกรุงเทพมหานคร. วารสารรัชต์ภาคย์, 14(36), 163-172.

- อภิชาติ ชันธวิธิ. (3 สิงหาคม 2564). 3 ทักษะเสริมแกร่งธุรกิจ! ที่องค์กรต้องเร่ง Upskill-Reskill แบบด่วนๆ. สืบค้นจาก <https://www.smeone.info/posts/view/293>
- อรรจนา เกตุแก้ว. (2557). แนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม 5 ดาว ย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, บัณฑิตวิทยาลัย.
- อรรวรรณ ไพโรจน์วุฒิพงศ์. (2560). อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 6(1), 52-67.
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2559). การวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล (Qualitative research in nursing) (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.





ภาคผนวก





ที่ อว 8606(พบ)/ 400

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

2 กันยายน 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้จัดการโรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์

ด้วย นางสาวกัญญาดา ปิติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ผ่านระบบออนไลน์ ในช่วงระหว่างวันที่ 7 กันยายน ถึง 7 ตุลาคม 2564 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และ รายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกัญญาดา ปิติวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 085 160 4239 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 383

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน นางสาวเอี่ยมฟ้า เลิศฤทธิ์

ด้วย นางสาวกัญญาดา ปิติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ แก่ นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และ รายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกัญญาดา ปิติวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 085 160 4239 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 486

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

19 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมสินธร เคมปินสกี

ด้วย นางสาวภิญญา ปิติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิตสาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวภิญญา ปิติวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 085 160 4239 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจуй)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 423

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๗ กันยายน 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน นายศัพทัท ปาลคำ

ด้วย นางสาวกัญญา ปิติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอู่เวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่
ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ผ่านระบบออนไลน์ ในช่วงระหว่างวันที่
8 กันยายน ถึง 8 ตุลาคม 2564 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการ
สัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกัญญา ปิติวรรณ หมายเลข
โทรศัพท์ 085 160 4239 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 452

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

1 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอข้อมูล

เรียน ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม

ด้วย นางสาวภิญญา ปีติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19" มีความประสงค์จะขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวภิญญา ปีติวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 085 160 4239 เป็นผู้ประสานงาน โดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจួយ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 485

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๙ ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอข้อมูล

เรียน ผู้จัดการฝ่ายการเรียนรู้และพัฒนา

ด้วย นางสาวภิญญา ปิติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19" มีความประสงค์จะขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์ ผ่านโปรแกรม Google Form เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวภิญญา ปิติวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 085 160 4239 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(ทบ)/ 385

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน นางสาวสุจิตรา กลิ่นภูมิศรี

ด้วย นางสาวกัญญาดา ปิติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส
โควิด-19" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์
แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และ
รายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกัญญาดา ปิติวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 085 160
4239 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 450

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

1 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน นายพัศุทธิ์ พงศ์ธรรานันท์

ด้วย นางสาวกัญญา ปิติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่
ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการ
สัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกัญญา ปิติวรรณ หมายเลข
โทรศัพท์ 085 160 4239 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจួយ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606(พบ)/ 451

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

1 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน นายณัฐวุฒิ คงเพชร

ด้วย นางสาวกัญญาดา ปีติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกัญญาดา ปีติวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 085 160 4239 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8606 (พบ) / 555

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

16 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนิรัตน์ สุขเกษม

ด้วย นางสาวภิญญาดา ปีติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส
โควิด-19"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พท) / 556

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๒ พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิตรัตน์ ทิมพากรณ์

ด้วย นางสาวภิญญาดา ปิติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส
โควิด-19"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พน) / 554

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

16 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นุชเนตร กาฬสมุทร

ด้วย นางสาวกัญญาดา ปิติวรรณ รหัสประจำตัว 631220107 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส
โคโรนา-19"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์
เรื่อง

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ
หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19”

คำชี้แจง:

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งแบบสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 3 ข้อ ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก (2) ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และ (3) การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีจำนวนทั้งสิ้น 2 หน้า

ข้อที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ ชาย หญิง
2. ประสบการณ์ทำงาน 5 – 7 ปี 8 – 10 ปี 10 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งงาน





แบบสอบถาม

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ
หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
2. แบบสอบถามชุดนี้ถูกพัฒนามาจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และธุรกิจโรงแรมเครือข่าย ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรบุคคลภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร
3. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 กับตัวแทนกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนที่ประสานงานกับทางโรงแรมในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งนักศึกษาเข้าฝึกงาน ซึ่งจะต้องเป็นคณาจารย์ที่อยู่ในหลักสูตรการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว อีกทั้งจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา

4. แบบสอบถามชุดนี้มีเนื้อหาสาระทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้
 ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจ
 โรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และข้อเสนอแนะ
5. แบบสอบถามชุดนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะ
 ภาพรวม เพื่อให้ประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ข้อมูลส่วนที่ 1 ประชากรศาสตร์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25 – 34 ปี

35 – 44 ปี

45 – 54 ปี

55 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

หย่าร้าง/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

5. หน่วยงาน

โรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยของรัฐ

มหาวิทยาลัยเอกชน

6. ประสบการณ์ในสายอาชีพ

ต่ำกว่า 5 ปี

5 – 7 ปี

8 – 10 ปี

10 ปีขึ้นไป

7. รายได้ต่อเดือน เงินเดือนในสถานการณัปกติ ไม่รวมค่าบริการ (Service Charge)

- ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,000 – 20,000 บาท
- 20,001 – 30,000 บาท 30,001 – 40,000 บาท
- 40,001 – 50,000 บาท 50,001 บาท ขึ้นไป

ข้อมูลส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

คำชี้แจง กรุณาประเมินระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ว่าท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

หมายเหตุ ระดับความคิดเห็น: 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด, 2 = เห็นด้วยน้อย, 3 = เห็นด้วยปานกลาง, 4 = เห็นด้วยมาก และ 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

ข้อ	ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับข้อความตามบริบทแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
1.	ทุนทางปัญญา					
1.1	การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มเข้าร่วมงานแข่งขันพัฒนาทักษะบาร์เทนเดอร์					
1.2	การปรับทิศทางการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล รวมถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต					

ข้อ	ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับข้อความตามบริบทแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
1.3	การฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แบบผสมผสานด้วยการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าในที่ตั้งและการฝึกอบรมแบบออนไลน์ในบางหัวข้อตามความเหมาะสม					
1.4	การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในทุก ๆ ครั้ง					
1.5	การสร้างและปรับปรุงคู่มือการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละตำแหน่งงาน					
1.6	การสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระยะสั้น (OKR: Objective Key Result) สำหรับพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น แบบประเมินที่มีจำนวนข้อไม่มากเกินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น					
1.7	การสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบควบรวมตำแหน่งงาน					
1.8	การสนับสนุนการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่					
1.9	การสนับสนุนให้เกิดการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่นภายใต้เครือข่ายเดียวกันทั้งในและนอกประเทศ					

ข้อ	ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับข้อความ ตามบริบทแนวทางการพัฒนาทุน มนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่าย นานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
1.10	การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้ พนักงานสามารถตอบสนองความ ต้องการของผู้รับบริการได้อย่าง รวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
2.	ทุนทางสังคม					
2.1	การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมี คุณธรรมและจริยธรรมในการ ปฏิบัติงาน					
2.2	การสำรวจความต้องการของพนักงาน ที่มีต่อหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุน มนุษย์					
2.3	การเพิ่มความน่าสนใจระหว่างการ ฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการ กระตุ้นการตอบสนอง การแสดงความ คิดเห็น และการมีปฏิสัมพันธ์อื่น ๆ					
2.4	การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนนำ ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมพัฒนาทุน มนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถ แก้ไขปัญหา และสั่งสมประสบการณ์ เพื่อร่วมกันปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถ ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร					

ข้อ	ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับข้อความตามบริบทแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
2.5	การสนับสนุนบทบาทของผู้ฝึกอบรมประจำแผนก (Departmental Trainer) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยดีระหว่างแผนกทรัพยากรบุคคลและแผนกอื่น ๆ					
2.6	การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพนักงานภายในองค์กร					
2.7	การสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรในทุก ๆ กระบวนการปฏิบัติงานและทุก ๆ กิจกรรม					
2.8	การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เช่น การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น					
3.	ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์					
3.1	การชี้แจงถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แต่ละหัวข้อก่อนเริ่มกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจที่จะเข้าร่วม					

ข้อ	ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับข้อความตามบริบทแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
3.2	การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และรู้ทันอารมณ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน					
3.3	การเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต (Work Life Balance) อย่างเหมาะสม					
3.4	การเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านความปลอดภัยทางสาธารณสุขที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด					
3.5	การใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับพนักงานทุกคนเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น ซอฟต์แวร์และเครื่องมือประกอบการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เป็นต้น					
3.6	การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร					
3.7	การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ	ท่านเห็นด้วยหรือไม่เกี่ยวกับข้อความ ตามบริบทแนวทางการพัฒนาทุน มนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่าย นานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
3.8	การสนับสนุนให้พนักงานรับฟังและ เคารพข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมทั้ง ยังก่อให้เกิดการยอมรับและความ พร้อมพัฒนาตนเอง					
3.9	การสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดง ความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกรู้สึกที่ สร้างสรรค์ต่อเพื่อนร่วมงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณสำหรับความอนุเคราะห์

ภิญญดา ปีตวรณ

ผู้จัดทำ



ตารางที่ 18 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบบรายด้าน

ทุนมนุษย์	จำนวนข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)
1. ทุนทางปัญญา	10	0.92
2. ทุนทางสังคม	8	0.93
3. ทุนด้านความฉลาดทางอารมณ์	9	0.96
รวม	27	0.97

จากตารางที่ 18 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายด้าน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นแบบรายด้านมีค่าระหว่าง 0.75 – 1.00 เป็นไปตามเงื่อนไข ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปทดสอบข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ภิญญาดา ปีติวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	23 มีนาคม 2536
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	กำลังศึกษาต่อในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปี 2557 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโรงแรมและที่พัก มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	686/6 ถ. วิสุทธิกษัตริย์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

