

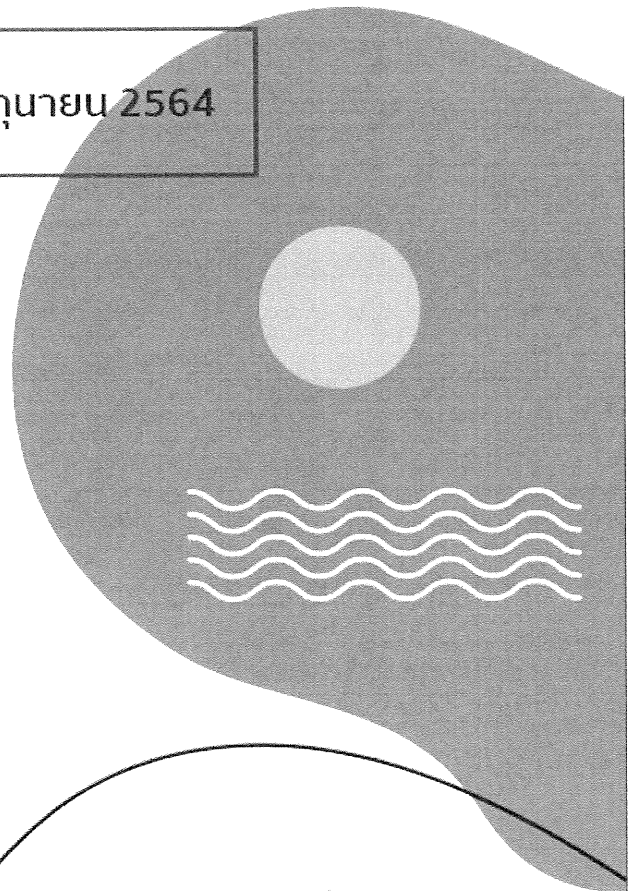
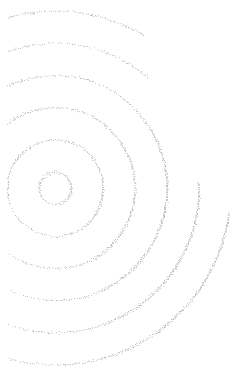


รายงานสืบเนื่อง

การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2564

“Management in next normal:
transformative prospection” >>>>

วันที่ 18 มิถุนายน 2564





คำสั่งคณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ 26 /2564

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายพิจารณาผลงานทางวิชาการ
โครงการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2564

ตามที่คณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้กำหนดจัดการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2564 ในวันศุกร์ที่ 18 มิถุนายน 2564 เพื่อเป็นเวทีการนำเสนองานวิชาการ วิจัย และผลงานสร้างสรรค์ ในระดับชาติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ อาศัยอำนาจตามความมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายพิจารณาผลงานทางวิชาการ เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลงานทางวิชาการ ดังผู้รายนามต่อไปนี้

1. รองคณบดีฝ่ายวิจัย	ประธานกรรมการ
2. ศาสตราจารย์ ดร.บุษบา กนกศิลป์ธรรม	กรรมการ
3. ศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ ศรีอมรศักดิ์	กรรมการ
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร	กรรมการ
5. รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตนพงษ์ภิญโญ	กรรมการ
6. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก	กรรมการ
7. รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา	กรรมการ
8. รองศาสตราจารย์ ดร.นันทินต์ วานิชชีวะ	กรรมการ
9. รองศาสตราจารย์ ดร.นายแพทย์ภูติห เตชาติวัฒน์	กรรมการ
10. รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์	กรรมการ
11. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์	กรรมการ
12. รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทร์ พลอยแหวน	กรรมการ
13. รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล อันแจ้ง	กรรมการ
14. รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์	กรรมการ
15. รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภกิจ สุทธิเรืองวงศ์	กรรมการ
16. รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์	กรรมการ
17. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ ศิริสรทริธัญ	กรรมการ
18. รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์	กรรมการ
19. รองศาสตราจารย์ เอมอร เจียรมาศ	กรรมการ
20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกตุศิริ เจริญวิศาล	กรรมการ
21. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎา พรธณราย	กรรมการ

22.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณ์ รักชาติเจริญ	กรรมการ
23.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกตุวดี สมบูรณ์ทวี	กรรมการ
24.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต	กรรมการ
25.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษตรพร พรหมนิมิตกุล	กรรมการ
26.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกต	กรรมการ
27.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตศักดิ์ พุฒจรรยา	กรรมการ
28.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน	กรรมการ
29.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะวงษ์	กรรมการ
30.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธนา สีพันธ์รักษ์	กรรมการ
31.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์สุตา พุฒจรรยา	กรรมการ
32.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภุต สังข์เฉย	กรรมการ
33.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิธิกร ม่วงศรีเขียว	กรรมการ
34.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประทีป ฉัตรสุมางค์	กรรมการ
35.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพล เปรมทองสุข	กรรมการ
36.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา มีสุข	กรรมการ
37.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ จันทร์ใหม่มูล	กรรมการ
38.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัสกร สิมะขจรบุญ	กรรมการ
39.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีรพัฒน์ ยางกลาง	กรรมการ
40.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี จันทร์ภักดิ์	กรรมการ
41.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนิรัตน์ สุขเกษม	กรรมการ
42.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนัสสินี บุญมีศรีสง่า	กรรมการ
43.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระชานนท์ ทวีผล	กรรมการ
44.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระบิล พันภัย	กรรมการ
45.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชเนีย บังเมฆ	กรรมการ
46.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรวดี อึ้งโพธิ์	กรรมการ
47.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม	กรรมการ
48.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เกษภูงาภิรักษ์	กรรมการ
49.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิระ ศรีโยธิน	กรรมการ
50.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภรัตน์ แสงฉัตรแก้ว	กรรมการ
51.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณยา ธรรมอภิพล	กรรมการ
52.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศัตยา ตันจันทร์พงศ์	กรรมการ
53.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริชัย เตีเลิศ	กรรมการ
54.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิรัตน์ กิตติพงษ์วิเศษ	กรรมการ
55.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรมงคล นิมจิตต์	กรรมการ
56.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนีย์ พวงยามณี	กรรมการ
57.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา	กรรมการ
58.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณพงศ์ พิระเชื้อ	กรรมการ
59.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา สโรบล	กรรมการ

60.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาชว์ฤทธิชัย น้อมเนียน	กรรมการ
61.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสราภรณ์ ทนุผล	กรรมการ
62.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จอมภักดิ์ คลังระหัด	กรรมการ
63.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร	กรรมการ
64.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทรงสุตา ภู่งว้าง	กรรมการ
65.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นภานนท์ หอมสุด	กรรมการ
66.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพล พิณีจ	กรรมการ
66.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อริสสา สะอาดนิก	กรรมการ
67.	อาจารย์ ดร.กฤษฎา พรประภา	กรรมการ
68.	อาจารย์ ดร.โกสินทร์ เตชะนิยม	กรรมการ
69.	อาจารย์ ดร.ชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง	กรรมการ
70.	อาจารย์ ดร.ชัชณพงศ์ ศิริโชตินิศากร	กรรมการ
71.	อาจารย์ ดร.ฐิติกรณ์ ยาวีไชย จารึกศิลป์	กรรมการ
72.	อาจารย์ ดร.ฐิติมา เวชพงศ์	กรรมการ
73.	อาจารย์ ดร.ดวงกมล บุญแก้วสุข	กรรมการ
74.	อาจารย์ ดร.ทิพวรรณ กำศิริมงคล	กรรมการ
75.	อาจารย์ ดร.ธีร์นวัช สุขวิสัยศิริณู	กรรมการ
76.	อาจารย์ ดร.นพดล โตวิชัยกุล	กรรมการ
77.	อาจารย์ ดร.นพรัตน์ บุญเพียรผล	กรรมการ
78.	อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา	กรรมการ
79.	อาจารย์ ดร.ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์	กรรมการ
80.	อาจารย์ ดร.ปริญญา นาคปฐม	กรรมการ
81.	อาจารย์ ดร.ปริญญา หรุ่นโพธิ์	กรรมการ
82.	อาจารย์ ดร.พลอย สุดอ่อน	กรรมการ
83.	อาจารย์ ดร.ภฤศญา ปิยนุสรณ์	กรรมการ
84.	อาจารย์ ดร.ภวินท์ธนา เจริญบุญ	กรรมการ
85.	อาจารย์ ดร.เมษธาวิณ พลโยธี	กรรมการ
86.	อาจารย์ ดร.รักชนก โสภาศิต	กรรมการ
87.	อาจารย์ ดร.รุ่งทิพย์ จันทร์ธนะกุล	กรรมการ
88.	อาจารย์ ดร.วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์	กรรมการ
89.	อาจารย์ ดร.วัชระ จตุพร	กรรมการ
90.	อาจารย์ ดร.วัชระ เวชประสิทธิ์	กรรมการ
91.	อาจารย์ ดร.ศรายุทธ แสนมี	กรรมการ
92.	อาจารย์ ดร.ศิริพร เมื่อก่อง	กรรมการ
93.	อาจารย์ ดร.สัจจวัฒน์ จารึกศิลป์	กรรมการ
94.	อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี	กรรมการ
95.	อาจารย์ ดร.สุนี คำนวลศิลป์	กรรมการ
96.	อาจารย์ ดร.อรยา พรเอี่ยมมงคล	กรรมการ

97. อาจารย์ ดร.อรุณี ยศบุตร	กรรมการ
98. อาจารย์ ดร.อภิญญา บุญปาลิต	กรรมการ
99. อาจารย์ ดร.มรกต กำแพงเพชร	กรรมการ
100. ดร.จิรภิญญา สันนิทางกูร	กรรมการ
101. นางสาวสุนิสา วงศ์ประทุม	เลขานุการ
102. นายเอกพันธ์ หวานใจ	ผู้ช่วยเลขานุการ

สั่ง ณ วันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2564



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

สารบัญ

	หน้า
ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ปิยวุฒิ เขี่ยมสวัสดิ์ และ อุไรรัตน์ แยมชุตี.....	405
ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความปลอดภัยของพนักงานฮอตไลน์ (Hotline) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขตภาคกลาง พลกิจ จงวัชรสถิตย์ และ วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์.....	418
ทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทย หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ภิญญาดา ปิติวรรณ และ ระชานนท์ ทวีผล.....	437
จิตรกรรมฝาผนังฝีมือครูช่างเมืองเพชรบุรีในวิหารหลวงวัดมหาธาตุวรวิหาร จ.เพชรบุรี ดวงกมล บุญแก้วสุข.....	453
ทักษะสำคัญที่พึงมีเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการก้าวสู่ตลาดแรงงานสากล พัฒนศักดิ์ ตันบุตร และ จิตภา นันทรวรวงศ์.....	469
แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาเพื่อสร้างคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ในยุค New Normal ของมหาวิทยาลัยมหิดล กิริติ สอนคุ้ม, ปเนต กุลฉันทวิทย์ และ จุฬารักษ์ เครือจันทร์.....	480
บทบาทของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน จุฑาวุฒิ คำภีระ.....	498
การพัฒนาและออกแบบโปรแกรมสนับสนุนระบบการแจ้งซ่อมบำรุงออนไลน์ ของสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล ทริชชา คณาคุปต์, ระวีวรรณ วีระพลชัย และ สิทธิศักดิ์เดช ศรีสุข	510
การประเมินความพึงพอใจในการใช้ระบบ Open edX การเรียนการสอน e-learning วิชา SPSS473 จิตวิทยาการกีฬา วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล สุรชาติ อัจฉริยะ และ ศิรประภา ชันคำ.....	524
ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการเรียนของนักศึกษาระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 2-4 ภาควิชาชีววิทยา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ภักจิรา เกตุบุตร และ อัสนีย์ เหมกระศรี.....	534
การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2564 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร	

ทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทยหลังสถานการณ์
การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

THE DIRECTION OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN INTERNATIONAL HOTEL CHAINS
IN THAILAND AFTER COVID-19 PANDEMIC

ภิญญา ปิติวรรณ¹ และ ระชานนท์ ทวีผล²

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทย หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความหมายและความสำคัญของธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ และการจัดการสมรรถนะ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการอธิบายถึงแนวทางการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยพนักงานบริการซึ่งเป็นทรัพยากรภายในองค์กรที่มีความหลากหลายทางด้านพฤติกรรมและความแตกต่างทางด้านทักษะความรู้ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์จึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดทักษะที่จำเป็นต่อปัจจุบันและอนาคตใหม่

คำสำคัญ : การพัฒนาทุนมนุษย์ โรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ประเทศไทย

Abstract

This academic article aims to study and analyze the direction of human capital development in Thailand's international hotel chains after COVID-19 pandemic. The objective is to bring the meaning and importance of the international hotel business chains, human resource management, human capital development and competency management to be an information for explaining how to build competitive advantage with resourceful service providers within the organization which had behavioral diversity and differences in knowledge skills. Understanding human capital is preparation to drive business effectively by transforming human resource development processes or human resource development model that occur the skills necessary for the present and the future.

Keywords: HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT, INTERNATIONAL HOTEL CHAINS, THAILAND

¹ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1. บทนำ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือโควิด-19 (COVID-19) เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2562 ที่นครอู่ฮั่น ประเทศจีน ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมหยุดชะงัก ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านรายได้และอัตราการจ้างงานเนื่องจากมาตรการปิดกั้นการเดินทางทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง (จิราภรณ์ ศรีแจ่ม, 2563) ในขณะที่ประเทศไทยได้เกิดการแพร่ระบาดเข้าเป็นระลอกที่ 3 ช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2564 ทำให้กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมบริการทุกประเภทต้องได้รับผลกระทบด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการสูญเสียรายได้อย่างต่อเนื่องนับจากการแพร่ระบาดครั้งแรกในเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา โดยเฉพาะกลุ่มของธุรกิจโรงแรมที่มีการคำนวณการสูญหายของกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวน 1 คน เท่ากับชาวไทย 5 คน มีรายรับลดลงเฉลี่ยคิดเป็นมูลค่า 1,365 บาท ทางผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับลดอัตราการจ้างแรงงานลง มีจำนวนผู้ว่างงานประมาณ 1.2 ล้านคน รวมทั้งยังพบว่ากลุ่มของแรงงานในโรงแรมมีรายได้น้อยลงมากกว่าร้อยละ 4.6 ในภาพรวมสามารถพยากรณ์ได้ว่า จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สะสมรวมกันทั้ง 3 ระลอก อาจทำให้ประชาชนชาวไทยกลายเป็นผู้ที่มีฐานะยากจนสูงขึ้นถึง 17 ล้านคน ความหวังในการฟื้นฟูสถานการณ์ครั้งนี้จึงขึ้นอยู่กับการเร่งกระบวนการฉีดวัคซีนแก่ประชาชนทั่วประเทศ เพื่อลดการแพร่ระบาดและการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ (ประชาชาติ, 2564) ถึงแม้ว่ารูปแบบการท่องเที่ยวระดับสากลได้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจโรงแรมหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มาพร้อมกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่กักตัวหรือทำงานที่บ้านเป็นเวลานาน การออกแบบโรงแรมที่ใกล้ชิดกับธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์หรืออยู่ท่ามกลางวิถีชุมชนเก่าแก่อันเงียบสงบ จะเป็นอีกหนึ่งแรงดึงดูดใจของนักท่องเที่ยว อีกทั้งโรงแรมบางแห่งได้เริ่มนำเอาหุ่นยนต์ที่ช่วยลดการสัมผัสจากโรคเชื้อไวรัสเข้ามาให้บริการเพื่อทดแทนแรงงานมนุษย์ในระยะเวลาอันใกล้ (สุทัตติยา ชนินทราดุสิต, 2564) ยังเป็นการช่วยต่อยอดว่า แรงงานในธุรกิจโรงแรมจำนวนมากถูกเลิกจ้างเพิ่มขึ้น เนื่องจากหุ่นยนต์และระบบปัญญาประดิษฐ์กำลังเข้ามาแทนที่พนักงานบริการ

การยืนยันจากทางรัฐบาลในควบคุมการแพร่ระบาดได้สำเร็จ โดยอ้างอิงจากข้อมูลจากไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2563 ยังพบว่า กลุ่มผู้ประกอบการเริ่มมีการฟื้นตัวจากการเดินทางภายในประเทศ หลังจากมีมาตรการผ่อนคลายกิจกรรมและกิจการ ที่อนุญาตให้ประชาชนชาวไทยสามารถเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศได้ อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังออกมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว อาทิ โครงการคนละครึ่ง โครงการกำลังใจ และโครงการเราเที่ยวด้วยกัน เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายจากภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยผลักดันสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการในธุรกิจบริการ เกิดการคัดเลือกแรงงานคุณภาพบางส่วนที่มีความพร้อมด้วยทักษะความรู้และประสบการณ์ได้กลับเข้ามาทำงานอีกครั้ง (กันยสินี ศิลปวานิชย์, 2563) สำหรับกลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีรูปแบบการจัดการแบบเครือข่ายในลักษณะบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงจากสหรัฐอเมริกาและยุโรป ซึ่งเป็นทางเลือกสำหรับการตัดสินใจเข้าพักของนักท่องเที่ยวเป็นอันดับแรกเสมอ นอกจากนี้ชื่อเสียงของตราสินค้า ความครบวงจรด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การออกแบบห้องพักและพื้นที่ใช้สอยแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรักษามาตรการการให้บริการของพนักงาน การส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มพูนความชำนาญแบบ Upskills และ Reskills เพื่อให้เกิดการตอบสนองการบริการที่รวดเร็วแก่นักท่องเที่ยวที่เข้าพัก (อนิรุทธิ์ ผ่องแผ้ว และคณะ, 2563)

ในขณะที่ยวกันผลกาวิเคราะห์โอกาสการเติบโตยังบ่งชี้ไปยังกลุ่มโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ที่มีการแบ่งสายงานตามทักษะความถนัด พร้อมกับองค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกเผยแพร่ระหว่างเครือข่ายและเกิดการแลกเปลี่ยนแรงงานระหว่างกลุ่มสมาชิกเครือข่าย ทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะได้รับบุคลากรที่มีคุณภาพที่

ชัดเจนมากกว่าโรงแรมอิสระ นับว่าเป็นการแสดงถึงความพร้อมต่อการแข่งขันทางธุรกิจที่จะก้าวเข้าสู่การตลาด นานน้ำสีแดง ตลอดจนการรับมือกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกในระดับมหภาค (Talón et al., 2018) ในขณะเดียวกันการให้บริการของกลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ยังคงริเริ่มที่จะเรียนรู้องค์ประกอบของทุนมนุษย์ ในฐานะผู้ให้บริการ ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยวโดยตรง การคัดเลือกบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงผู้ที่มีความพร้อมด้านทักษะการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อการสร้างความก้าวหน้าในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Kulilung et al., 2018) อย่างไรก็ตามในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 พบว่า ผู้บริหารในองค์กรเอกชน ควรมีการวางแผนการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้เกิดความสามารถของบุคลากรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการเริ่มสำรวจทักษะที่แรงงานต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพ หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้ข้อผิดพลาดของแรงงานที่เกิดขึ้น อยู่บ่อยครั้ง โดยการใช้โครงการหรือกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาส่งเสริมทักษะความรู้แก่บุคลากรในช่วงที่ไม่สามารถกลับไปปฏิบัติงานเต็มเวลาได้ตามปกติผ่านช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการฝึกฝนให้บุคลากรมีการใช้สร้างความคิดสร้างสรรค์ในสายอาชีพ (รัฐพงศ์ บุญญานูวัฒน์, 2564)

ทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทย นับว่าประเด็นการศึกษา ค้นคว้าที่จะช่วยอธิบายถึง แนวทางการยกระดับศักยภาพของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมเครือข่าย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งการแข่งขันที่อาจทวีความรุนแรงหลังวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สิ้นสุด ผู้ประกอบการและผู้บริหารโรงแรมทั่วประเทศต้องใช้งบประมาณจำนวน มหาศาล เพื่อสร้างกลยุทธ์ช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงแรมกลับมา ในขณะที่การปรับปรุงคุณภาพของ แรงงานทุกระดับชั้นในโรงแรมนับว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านแรก กลุ่มผู้บริหารโรงแรมต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ที่นอกเหนือจากทักษะพื้นฐานด้วยทุนมนุษย์ที่ครบวงจร ซึ่งจะก่อให้เกิดเทคนิคการทำงาน ที่ร่วมสมัยและมีความพร้อมต่อการรองรับการกลับมาใช้บริการอีกครั้งของกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ

เนื้อหา

1. ธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้กำหนดนิยามของคำว่า “โรงแรม” หมายถึง สถานที่พักอาศัยชั่วคราว สำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยว นักท่องเที่ยว หรือบุคคลที่มีวัตถุประสงค์การเดินทางอื่น ๆ และจะต้องเสียค่าพักแรมให้แก่ ผู้ดูแล แต่สำหรับพระราชบัญญัติโรงแรม ปี พ.ศ. 2547 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของ โรงแรม (Hotel) คือ สถานที่ พักชั่วคราวสำหรับบุคคลที่เดินทาง โดยจะมีการกำหนดค่าตอบแทนการเข้าพักแบบรายวัน แต่มีข้อยกเว้นกรณีต่าง ๆ ได้แก่ (1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวที่อยู่ในความดูแลหรือควบคุมโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือมีวัตถุประสงค์ก่อตั้งเพื่อการกุศล หรือเป็นสถานที่พำนักเพื่อการศึกษา (2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัย โดยกำหนดอัตราค่าบริการแบบรายเดือนขึ้นไป เท่านั้น (3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2556)

1.1 รูปแบบของธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของนักท่องเที่ยว ที่มี วัตถุประสงค์การเดินทางเข้าพักที่แตกต่างกัน การกำหนดรูปแบบของธุรกิจโรงแรมจะช่วยให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน โดย นักท่องเที่ยวจะพิจารณาจากทำเลที่ตั้งพบว่า สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการเสริมอีกมากมาย โดยบทบทวน

วรรณกรรมจากงานวิจัยของระชานนท์ ทวีผล (2560) ได้สรุปการจำแนกสรุปการกำหนดรูปแบบของธุรกิจโรงแรมในตลาดสากลทั้งหมด 15 ประเภทดังนี้

1.1.1 โรงแรมเพื่อการพักค้างคืนชั่วคราว (Transient Hotels) มีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับสถานที่สำคัญของเมือง และเดินทางสะดวก เช่น สนามบิน แหล่งการค้า ถนนสายหลัก เป็นต้น

1.1.2 โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Resort Hotels) มีทำเลที่ตั้งอยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ เช่น ทะเลสาบ ภูเขา ริมหาด เป็นต้น

1.1.3 โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotels) มีการบริการประชุมเพื่อรองรับการจัดงานประชุม อบรม สัมมนา และนิทรรศการ ซึ่งขนาดของห้องจะมีบรรจุนักเข้ามาร่วมงานแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงแรมตั้งแต่ระดับเล็ก ระดับกลาง และระดับใหญ่ อีกทั้งยังมีจำนวนห้องพักที่สอดคล้องกับจำนวนสูงสุดของกลุ่มผู้เข้าร่วมงาน

1.1.4 โรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยวทางรถยนต์ (Motel) มีลักษณะเป็นห้องพักขนาดเล็กและมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงไม่กี่รายการ เหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้าพักที่ขยับยานพาหนะประเภทรถบรรทุก รถยนต์ส่วนบุคคล รถจักรยานยนต์ เป็นอีกหนึ่งที่พักที่ตั้งอยู่ชานเมือง หรือบางแห่งอาจมีทำเลใกล้กับถนนสายสำคัญ

1.1.5 โรงแรมคอนโดมิเนียม (Condominium Hotels) มีการส่งมอบสิทธิการเข้าพักโดยเจ้าของห้องผ่านเจ้าหน้าที่เป็นผู้นำคีย์การ์ดและส่วนหน้าเพื่อระบุช่วงเวลาเข้าพักที่ชัดเจน และการนำห้องพักเข้าสู่กระบวนการให้เช่าโดยมีอัตราเข้าพักเป็นรายวัน

1.1.6 โรงแรมประเภทที่พักอาศัย (Residential Hotels) มีเงื่อนไขการเข้าพักแต่ละครั้งจะมีการทำสัญญาเช่าเหมาระยะยาวเหมาะสำหรับผู้ต้องการพักอาศัยแบบรายเดือนขึ้นไป

1.1.7 โรงแรมคาสิโน (Casino Hotels) มีการบริการเฉพาะในบางประเทศที่กฎหมายอนุญาตให้ดำเนินกิจการเปิดบ่อนการพนัน บางแห่งอาจมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 500 ห้องขึ้นไป มีภัตตาคารเปิดให้บริการตลอดทั้งวัน และโรงแรมคาสิโนที่อยู่ในตัวเมืองอาจมีห้างสรรพสินค้าของทางโรงแรมเป็นส่วนบริการเสริม รวมถึงกลุ่มโรงแรมคาสิโนที่อยู่บนเรือสำราญในประเทศต่าง ๆ ที่มีบริการห้องพักและอาหารแบบครบวงจร

1.1.8 โรงแรมห้องชุด (All-Suite Hotels) มีการแบ่งสัดส่วนพื้นที่ใช้สอยห้องต่าง ๆ เช่น ห้องนอน ห้องรับแขก ห้องทำงาน ห้องครัว เป็นต้น ซึ่งจะมีขนาดกว้างกว่าห้องพักประเภทสตูดิโอ หรือห้องโล่งพื้นที่เปล่า ที่ไม่มีสิ่งกีดขวางเชิงโครงสร้าง

1.1.9 กระโจม (Cottage) มีการเลือกทำเลที่ตั้งในแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ที่มีความเงียบสงบเป็นส่วนตัว อาจมีการออกแบบภายนอกของห้องพักที่สอดคล้องกับระบบนิเวศแห่งนั้น ๆ

1.1.10 หอพักและบ้านพักเยาวชน (Dormitory / Hostel) มีการบริการเฉพาะเตียงนอนกับตู้เสื้อผ้า และมีการกำหนดให้ใช้ทรัพยากรอื่น ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ส่วนกลาง ร่วมกันกับกลุ่มผู้เข้าพักรายอื่น เช่น ห้องอาบน้ำ ห้องนั่งเล่น ห้องสมุด เป็นต้น จึงเหมาะกับกลุ่มนักท่องเที่ยวประเภทสะพายเป้ที่ต้องการที่พักราคาประหยัด หรือกลุ่มวัยรุ่นที่นิยมเดินทางเป็นหมู่คณะ

1.1.11 บ้านพักในหมู่บ้าน (Homestay) มีการบริการที่พักภายใต้บ้านหลังเดียวกันกับของเจ้าของบ้าน ที่จะคอยทำหน้าที่ในการต้อนรับและจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เอาไว้ จึงเหมาะสำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการสัมผัสวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อเรียนรู้วัฒนธรรม ประเพณี ศิลปะ และกิจกรรมในท้องถิ่น

1.1.12 เกสต์เฮาส์ (Guest House) มีการแบ่งพื้นที่ภายในบ้านเป็นห้องเช่าขนาดเล็กเรียงติดกันและมีราคาประหยัดทั้งแบบรายวันและระยะยาว

1.1.13 บ้านพักรับรอง (Vacation Home) มีการบริการสำหรับนักเดินทางและนักท่องเที่ยวที่ต้องการเข้าพักในที่พักรวมที่กำกับดูแลโดยหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชน ภายในจะถูกออกแบบพื้นที่ใช้สอยแตกต่างกันออกไปทั้งห้องชุดและห้องสตูดิโอ

1.1.14 แคมป์ (Camping Ground / Parking) มีการบริการสถานที่สำหรับการพักรวมในลักษณะเป็นลานเอนกประสงค์หรือลานจอดรถยนต์ในบริเวณสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ พร้อมกับบริการเสริม เช่น เครื่องนอน เต็นท์สนาม เป็นต้น

1.1.15 เรือพักรวม (Houseboat) มีการบริการห้องพักอาศัยพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกบนผิวแม่น้ำหรือสถานที่ท่องเที่ยวที่มีระบบนิเวศทางน้ำที่สมบูรณ์

1.2 การจัดการโรงแรมแบบเครือข่าย

Gray and Liquori (1994) ได้เสนอความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจโรงแรมเครือข่าย (Chain hotel) มีจุดเริ่มต้นจาก เอลส์เวิร์ธ เอ็ม สเตทเลอร์ (Elsworth M. Statler) ที่ได้สร้างโรงแรมบัฟฟาโล สเตทเลอร์ (Buffalo Statler) ขึ้นในปี ค.ศ. 1907 ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นโรงแรมขนาดใหญ่มีจำนวนห้องพัก ทั้งหมด 300 ห้อง หลังจากความสำเร็จของสเตทเลอร์ นำไปสู่ทิศทางการขยายกิจการของโรงแรมออกไปยังเมืองต่าง ๆ ซึ่งได้กลายเป็นต้นแบบของโรงแรมเครือข่ายไปทั่วโลก และยังสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

1.2.1 การบริหารงานด้วยบริษัทแม่ (Parent Company) เป็นลักษณะของการบริหารงานโดยบริษัทแม่จะเป็นเจ้าของทรัพย์สินและการบริหารงาน พร้อมกับควบคุมการดำเนินงานให้เป็นในรูปแบบเดียวกัน ภายใต้ตราสินค้าเดียวกันแม่จะอยู่ต่างภูมิภาค โดยการบริหารงานจะต้องอาศัยทรัพย์สินในการลงทุนมูลค่าสูง เพื่อแลกเปลี่ยนกับประสบการณ์ทางธุรกิจ บุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนการสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายร่วมกัน ข้อดีของการบริหารงานในลักษณะนี้จะช่วยให้นักท่องเที่ยวรับรู้และจดจำตราสินค้าได้อย่างรวดเร็ว แต่ข้อเสียที่พบอาจเป็นความคล้ายคลึงกันในด้านบริการที่มีมาตรฐานแบบเดียวกัน ทำให้ขาดความโดดเด่นตามบริบทแวดล้อมในแต่ละพื้นที่

1.2.2. การบริหารด้วยเงื่อนไขพันธสัญญา (Management Contract) เป็นลักษณะของการบริหารงานที่เจ้าของกิจการอาศัยเพียงแค่ระบบการบริหารงานแบบเครือข่ายให้เป็นไปตามทิศทางของบริษัทแม่ อาทิ นโยบายการบริหารและพัฒนาทักษะของพนักงาน การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม สำหรับข้อได้เปรียบของเงื่อนไขพันธสัญญาจะช่วยให้เกิดการจดจำตราสินค้าในท้องตลาด ที่ช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจในการหากลุ่มเป้าหมาย แต่ในทางกลับกันข้อเสียที่ได้รับอาจเป็นการชำระค่าพันธสัญญาที่มูลค่าสูงต่อปี

1.2.3. การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise Groups) เป็นลักษณะของการบริหารงานที่มีนโยบายและเงื่อนไขการปฏิบัติตามตราสินค้าของบริษัทแม่เช่นเดียวกับลักษณะของพันธสัญญา แต่สิ่งที่เพิ่มเติมเข้ามานั้นจะเป็นการเสียค่าธรรมเนียมเพื่อแลกมาซึ่งความเป็นสมาชิกและได้ถือครองตราสินค้าภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ทางบริษัทแม่จะช่วยเหลือในเรื่องของการวางแผนพัฒนาโครงสร้างองค์กร ระบบการตลาด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการออกแบบตกแต่งโครงสร้างอาคารและระบบสาธารณูปโภคตามมาตรฐานสากล

ในขณะที่ผลการวิจัยของระชานนท์ วัฒน (2560) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างของโรงแรมอิสระ (Independent Hotels) ที่มีเจ้าของกิจการเพียงคนเดียวหรือตามจำนวนกลุ่มผู้ร่วมลงทุน การกำหนดรูปแบบการ

บริหารจึงเป็นไปตามวิสัยทัศน์ มุมมอง และประสบการณ์เท่านั้น ถึงแม้ว่าจะมีความยืดหยุ่นที่อยู่เหนือเงื่อนไขแต่ทางโรงแรมยังเผชิญกับปัญหาหรือข้อจำกัดการขาดแบบแผนการจัดการที่มีความเป็นมาตรฐานอย่างชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมเครือข่าย ที่มีการซื้อลิขสิทธิ์ตราสินค้า พร้อมกับนโยบายการบริหารแบบเดียวกันเข้ามาใช้ในการกำกับดูแลทรัพยากร ตลอดจนการกำหนดทิศทางการสร้างรายได้ และการสื่อสารไปยังกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละภูมิภาคที่ชัดเจนด้วยการวิเคราะห์ความคาดหวัง ยิ่งไปกว่านั้น ยังพบว่า หลายบริษัทแม้เริ่มหันมาสร้างเครือข่ายหรือแฟรนไชส์ที่มีค่าลิขสิทธิ์ที่ไม่สูง เพื่อให้สอดคล้องกับการนำไปใช้กับโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมากขึ้น นอกจากนี้ การรวบรวมข้อมูลของมิงสรรพ์ ขาวสะอาด และคณะ (2556) ยังสามารถอธิบายได้ว่า การจัดการโรงแรมแบบเครือข่าย คือ รูปแบบของการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations) มีกิจการหรือสาขาตั้งแต่ 1 ประเทศขึ้นไป อาจเป็นธุรกิจที่มีการเข้าซื้อกิจการท้องถิ่นเดิมที่มีอยู่แล้ว หรือการเลือกการลงทุนเพื่อสร้างตราสินค้าใหม่ สำหรับโรงแรมเครือข่ายระดับนานาชาติที่ได้รับความนิยมและน่าจับตามองด้านการลงทุนในประเทศไทย สามารถแบ่งออกเป็น 7 ตราสินค้าดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 กลุ่มโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ

เครือข่าย	แนวทางการจัดการจัดการเครือข่าย
ซิกส์คอนทิเนนท์ หรือ ไอเอสจี (Six Continentals Hotel)	เป็นการรวมกลุ่มธุรกิจบริการด้านโรงแรม เครื่องดื่ม และสายการบิน ในประเทศอังกฤษ ภายใต้เครือข่าย IHG แบ่งศูนย์กลางการบริหารเป็น 4 พื้นที่ ได้แก่ (1) ยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกา สำนักงานอยู่ที่ประเทศอังกฤษ (2) อเมริกา สำนักงานอยู่ที่เมืองแอตแลนต้า (3) เอเชียและออสเตรเลีย สำนักงานอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ และ (4) จีน สำนักงานอยู่ที่เมืองเซี่ยงไฮ้
แมริออท (Marriott International Inc.)	เป็นการขยายสาขาจากเมืองวอชิงตัน ดีซี ด้วยระบบ Franchise และการทำสัญญาแบบ Management Contract ไปยังกลุ่มลูกค้าที่สนใจทั่วโลก และการเข้าซื้อกิจการตราสินค้ากลุ่มสตาร์วูด (Starwood) สัญชาติอเมริกัน ส่งผลให้ Marriott เป็นเครือข่ายมีการตราสินค้ารายย่อยมากที่สุดของโลก รวมทั้งการพัฒนาการแบบสัญญาเช่าระยะยาวเพื่อจับกลุ่มตลาดแบบใหม่แชร์เป็นตลาดที่ได้รับการยอมรับด้านมาตรฐาน
แอกคอร์ (Accor)	เป็นกลุ่มโรงแรมเครือข่ายที่มีต้นฉบับการบริหารจากประเทศฝรั่งเศส ที่ประสบความสำเร็จไปยังตลาดยุโรปและประเทศอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งเป็นอีกหนึ่งเครือข่ายที่นอกจากจะมีการจับกลุ่มตลาดแบบราคาประหยัดแล้ว Accor ยังได้เลือกสร้างตราสินค้าใหม่เพื่อจับกลุ่มตลาดโรงแรมประเภทบูติคอีกด้วย
ฮิลตัน (Hilton)	เป็นการทำการตลาดกับนักท่องเที่ยวและผู้เข้าพักที่หลากหลาย มีต้นฉบับการบริหารจากรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา กระจายตลาดออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) ตลาด Time Share (2) ตลาดเฉพาะ (3) ตลาดบริการเต็มรูปแบบ และ (4) ตลาดหรูหรา
ไฮแอท (HYATT)	เป็นการบริหารโรงแรมในลักษณะของ Franchise เป็นหลัก เริ่มต้นจากเมืองชิคาโก และยังมีกระจายสัญญาไปยังประเทศคู่ค้าและนักลงทุนที่สนใจอย่างรวดเร็วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นมา
แมนดาริน โอเรียนเต็ล (Mandarin Oriental)	เป็นการควบรวมกิจการระหว่างเครือโรงแรมโอเรียนเต็ล กับเครือโรงแรมแมนดารินที่มีสำนักงานอยู่ที่ประเทศฮ่องกง
แซงกรี-ลา (Shangri-la)	เป็นการบริหารงานที่จับกลุ่มตลาดหรูระดับ 5 ดาว มีสำนักงานอยู่ที่ประเทศฮ่องกง ก่อนจะได้รับค่านิยมไปกลุ่มตลาดอื่น ๆ ได้แก่ มัลดีฟ ออสเตรเลีย อินเดีย มาเลเซีย อินโดนีเซีย ไต้หวัน สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ ไทย และอาหรับ

ที่มา: การสังเคราะห์ข้อมูลจาก มิงสรรพ์ ขาวสะอาด, อัครพงศ์ อันทอง, พรทิพย์ เขียวธีรวิทย์, กุลดา เพ็ชรอรุณ และนุกูล เครือฟู. (2556). เศรษฐศาสตร์ว่าด้วยการท่องเที่ยว (Tourism Economics). เชียงใหม่: สถาบันศึกษานโยบายสาธารณะ.

จากตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างของจำนวนเครือข่ายธุรกิจโรงแรมที่มีบริษัทแม่จากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และฮ่องกง ที่มีการขยายกิจการไปยังตลาดเป้าหมายในทวีปต่าง ๆ และประเทศไทย โดยรูปแบบการบริหารเครือข่ายจะแบ่งตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยวหรือผู้เข้าพักที่แตกต่างกัน สำหรับประเทศไทยมีกลุ่มธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติที่เปิดกิจการในต่างประเทศเช่นกัน ได้แก่ เครือโรงแรมดุสิตธานี เครือโรงแรมเซ็นทารา เครือโรงแรมไมเนอร์ และเครือโรงแรมไมด้า ที่เน้นกำลังกับภาคีเครือข่ายทางธุรกิจในแต่ละภูมิภาค เพื่อนำเสนอตราสินค้าที่มีการบริการด้วยมาตรฐานแบบสัญชาติไทยให้ประชาคมโลกได้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น ตามที่ได้กล่าวมายังสามารถอธิบายได้ถึงความหมายของธุรกิจโรงแรมเครือข่าย หมายถึง กลุ่มธุรกิจที่พักที่มีบริการหลักเป็นห้องพัก โดยมีการเรียกเก็บผลตอบแทนเป็นค่าบริการแบบรายวันและตามเงื่อนไขของสัญญาการเข้าพักระยะยาว รวมทั้งยังมีบริการเสริมที่แตกต่างกันไปตามขนาดขององค์กร เช่น ห้องอาหาร ห้องประชุม ห้องออกกำลังกาย กิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น ผู้ประกอบการที่นำระบบการบริหารงานแบบกลุ่มเครือข่ายจากนานาชาติจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์ที่เป็นเอกลักษณ์การบริหารและการจับกลุ่มตลาดเป้าหมายคล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน เพื่อนำมาใช้เป็นเงื่อนไขหรือมาตรฐานการควบคุมทรัพยากรในแผนกต่าง ๆ ของโรงแรม รวมทั้งการกำหนดรูปแบบการบริการภายใต้ตราสินค้าเดียวกันทั้งหมดให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ในพันธสัญญาอย่างถูกต้อง

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Kaplan and Norton (2001) ได้นำเสนอความเป็นอยู่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) หมายถึง การมอบหมายให้พนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมที่จะพัฒนาเนื้อหาของงาน และมีการตอบแทนแรงงานด้วยสิ่งจูงใจที่มีคุณค่า โดยมุมมองของ Davenport (1999) กล่าวว่า ผู้ประกอบการในฐานะผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจประเมินความเป็นไปได้ของพนักงานแต่ละคน ในฐานะเจ้าของทุนมนุษย์และผู้ลงทุนที่จะต้องคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน พนักงานจะสะสมทักษะความรู้ ความชำนาญพิเศษ และประสบการณ์ที่เป็นทุนส่วนบุคคล และถูกนำมาใช้ประกอบการทำงานให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ในขณะที่ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากพินลพรธณ เชื้อบางแก้ว (2550) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ประกอบการและกลุ่มผู้บริหาร การตระหนักว่าพนักงานเป็นปัจจัยการผลิตที่ทำให้เกิดรายได้ตามวัตถุประสงค์ หากองค์กรขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะทำให้เกิดความเสียหายระหว่างการดำเนินการผลิตตั้งแต่เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ หรือแม้กระทั่งความพึงพอใจของผู้บริโภคที่ตั้งใจซื้อสินค้าและบริการ

นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนของการวางแผนพัฒนาองค์กร ซึ่งจะต้องมีการประสานงานไปยังส่วนงานหรือแผนกต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์กรปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละรอบเวลา รวมทั้งงานทรัพยากรมนุษย์มีความรับผิดชอบในหลายระดับ ได้แก่ ด้านสังคม ด้านองค์กร และด้านบุคลากร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กรได้อย่างราบรื่น โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ ผู้เขียนบทความนี้ได้คัดเลือกนักวิชาการชาวต่างชาติและชาวไทย ที่มีการเผยแพร่ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงปีเดียวกันนั้นก็คือ ปี ค.ศ. 2006 พ.ศ. 2549 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Gary Dessler (2006)	ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2549)
1. การวิเคราะห์งานและการสรรหาพนักงาน	1. การวิเคราะห์งาน
2. การทดสอบและการคัดเลือกพนักงาน	2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
4. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล	4. การเริ่มต้นงาน
5. การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน	5. การฝึกอบรม
6. การจัดการแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองร่วม	6. การพัฒนาอาชีพ
7. หลักจริยธรรมและการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในที่ทำงาน	7. ตำแหน่งงานและการเปลี่ยนตำแหน่งงาน
8. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย	8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
	9. การกำหนดค่าตอบแทน
	10. การบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์
	11. อุบัติเหตุและความปลอดภัย
	12. การกำหนดวินัยองค์กร
	13. การศึกษาเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์

ที่มา: จากการสังเคราะห์ข้อมูลในการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย อ้างอิงจาก Dessler, G. (2006). A Framework for Human Resource Management (1st ed). Bangkok: Pearson Education Indochina.; ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2549). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นถึงมุมมองและการตีความของนักวิชาการที่มีต่อหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่านักวิชาการชาวไทยมีการออกแบบกระบวนการอย่างละเอียดในบางประเด็น อ้างอิงข้อมูลมาจากพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานที่ประกาศใช้ในปี พ.ศ. นั้น อาทิ การกำหนดวินัยองค์กร การเริ่มต้นงาน รวมทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนระหว่างกระบวนการพัฒนาที่สามารถย้ายตำแหน่งงาน เพื่อความเหมาะสมกับทุนทรัพยากรมนุษย์แต่ละบุคคลกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการเพิ่มประเด็นเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ เพื่อความเสมอภาคของพนักงานในฐานะลูกจ้างและผู้ประกอบการในฐานะนายจ้าง เช่นเดียวกับสิ่งที่ปรากฏในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ฉบับที่ 7 ปี พ.ศ. 2562 ที่เอื้อประโยชน์ให้ลูกจ้างมีความมั่นคงในการทำงานและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยมาตราที่ 120/1 วรรคที่ 5 ลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้า หรือค่าชดเชยพิเศษทางคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานสั่งให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้า หรือค่าชดเชยพิเศษ (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) สะท้อนเห็นถึงความสำคัญที่กิจการจะต้องมีดูแลด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เป็นธรรมอย่างรัดกุมในทุกกรณี ในขณะที่ผลการวิจัยของกรองทอง กานคู (2558) ได้ค้นพบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานโรงแรมอย่างมีคุณภาพประกอบด้วยขั้นตอน 9 ได้แก่ 1) การรับสมัครจากภายนอก 2) การพิจารณาคุณสมบัติตรงตามกับตำแหน่งที่ว่าง 3) การส่งใบสมัครผ่านการคัดเลือกไปยังหัวหน้าแผนกที่ต้องการ 4) การนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ 5) การสัมภาษณ์ร่วมกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้าแผนก 6) พิจารณาผลการสัมภาษณ์และการทำแบบทดสอบ 7) ตรวจสอบสุขภาพและลงนามในสัญญา 8) ทดลองงานตามกฎกระทรวงแรงงาน 9) บรรจุตำแหน่งงาน ซึ่งการอบรมพัฒนาพนักงานโรงแรมจะต้องให้ความสำคัญด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ทั้งนี้ ทางโรงแรมยังคงต้องการวิทยากรผู้มากประสบการณ์และมีความรู้อย่างลึกซึ้งในสิ่งที่สอนมากกว่า

นักวิชาการที่มีประสบการณ์ทำงานโรงแรมมานานหลายสิบปี รวมถึงการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดให้มีความยืดหยุ่นต่อพนักงานยุคใหม่ที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไป

ตามที่ได้กล่าวมาสามารถอธิบายได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการอัตรากำลังคนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ผ่านการออกแบบกระบวนการปฏิบัติหน้าที่ ที่จะต้องสามารถเพิ่มพูนองค์ความรู้ตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละวัน พร้อมกับการกำหนดเงื่อนไขที่เป็นข้อบังคับหรือกฎระเบียบที่จะเข้ามาควบคุมวินัยการปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร ในขณะที่เดียวกันการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาพร่างกายและจิตใจของสมาชิกในองค์กร โดยผู้ประกอบการจะมอบหมายให้ผู้บริหารทำหน้าที่ในการกำกับดูแลในแต่ละขั้นตอนอย่างใกล้ชิด เริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์หรือออกแบบงาน การสรรหาคัดเลือกคุณสมบัติของผู้ที่เหมาะสม การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม การคำนึงความปลอดภัยแก่แรงงาน การสร้างแรงจูงใจและการจัดสรรผลตอบแทน นอกจากนี้ แต่ละองค์กรจะมีขั้นตอนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันไปตามขนาดโครงสร้างขององค์กร และเป็นไปตามนโยบายในกรณีที่ใช้รูปแบบการบริหารแบบเครือข่าย

3. การพัฒนาทุนมนุษย์

Bateman & Snell (2009) ได้กำหนดนิยามของคำว่า “ทุนมนุษย์” (Capital) หมายถึง ทักษะความรู้และความสามารถของพนักงาน ที่นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างเสริมศักยภาพขององค์กร ในขณะที่แนวคิดของนิสดาร์ก เวชยานนท์ (2551) ได้กล่าวว่า ทุนมนุษย์ เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะและความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ติดตัว ส่วนหนึ่งอาจมาพร้อมกับมนุษย์ตั้งแต่กำเนิด โดยสิ่งที่ก่อให้เกิดทุนมนุษย์ในระดับที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเงื่อนไข เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ระหว่างการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ทักษะคิดความใฝ่รู้ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันความแตกต่างของทุนมนุษย์อาจมีข้อจำกัด ที่มาจากการถ่ายทอดของสถาบันทางการศึกษาที่ช่วยสร้างความถนัดของบุคคลให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.1 ความสำคัญของทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกภายในองค์กร เพื่อสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยทุนมนุษย์ที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อนผลประกอบการให้แก่ผู้บริหารและผู้ประกอบการ (วิลาวรรณ รัชพิศาล, 2549) ในขณะที่กลุ่มนักวิชาการและผลการวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่ความซับซ้อนในเชิงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของทุนมนุษย์สำหรับนำไปใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและต่อยอดผลการศึกษาทางวิชาการนั้นมีรายละเอียดตามตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การจำแนกองค์ประกอบของทุนมนุษย์

องค์ประกอบของทุนมนุษย์	ด้านปัญญา (Intellectual Capital)	ด้านสังคม (Social Capital)	ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Capital)
Treevanchai (2003)		P	
Woodhead (2006)	P	P	P
อึ้งศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550)	P		
เกศราภรณ์ พลสีลา และคณะ (2558)			P
มัลลิกา นวนเกิด (2564)			P

ที่มา: จากการสังเคราะห์ข้อมูลในการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย อ้างอิงจาก Treevanchai, S. (2003) Social Capital and the Performances of Savings Groups: A Case Study in Songkhla. (Master Degree

Thesis). 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.; อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). ทูมมนุษย์ การกำหนดตัวชีวิตเพื่อพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).; เกศราภรณ์ พลสีลา, รัตนาพงษ์ สอนสุภาพ และ จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. (2558). ตัวแบบทูนมนุษย์ของโรงพยาบาลชุมชน. วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา. 10(1), 98-106.; มัลลิกา นวนเกิด. (2562). ทูนฝึกรวมสำหรับผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advance Public Management and Leadership) (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

จากตารางที่ 3 แสดงองค์ประกอบของทูนมนุษย์ขั้นพื้นฐานที่พบได้ในพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นความสามารถในระดับบุคคลที่ปรากฏให้เห็นความแตกต่างกันไปในสภาพแวดล้อมและการรวมกลุ่มสมาชิกในองค์กร โดยทูนมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) ทูนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นความสามารถของพนักงานอันเกิดจากความรู้ความเข้าใจตามหลักแนวคิดทฤษฎีผ่านการเรียนการสอนในสถานศึกษาและมาจากประสบการณ์การใช้ชีวิตที่ผ่านมา (2) ทูนทางสังคม (Social Capital) เป็นความสามารถในการเผชิญหน้ากับสิ่งสนับสนุนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกตัวบุคคล หรือแม้กระทั่งการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกต่าง ๆ จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ 2 ระดับ ได้แก่ (2.1) ทูนทางสังคมภายใน (Cognitive Social Capital) เป็นสภาวะความรู้สึที่ก่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจและการอุปถัมภ์ (2.2) ทูนทางสังคมภายนอก (Structural Social Capital) เป็นการประเมินต่อสภาพสังคมต่อการกระทำและความสัมพันธ์ในองค์กร (3) ทูนทางอารมณ์ (Emotional Capital) เป็นการแสดงถึงความสามารถในการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ต่อการรับรู้ เพื่อควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลการปรับตัวเข้ากับกลุ่มและองค์กรของตนเองได้

3.2 แนวทางการพัฒนาทูนมนุษย์

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2555) ได้นำเสนอแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาทูนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขันด้วยนโยบายการพัฒนาทูนมนุษย์ตามความจำเป็นของการฝึกอบรม (Training needs) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย ก่อให้เกิดการสร้างเสริมคุณค่าและมูลค่าแก่องค์กรด้วยการจำแนกออกเป็น 4 แนวทางดังนี้

3.2.1 การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า (Valuable) โดยพิจารณาจากตัวพนักงานที่มีความถนัดต่อภาระหน้าที่ รวมถึงพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในระดับชำนาญการ ซึ่งทางผู้บริหารองค์กรส่งเสริมทูนมนุษย์ในตัวพนักงานได้อย่างอิสระทางความคิดและการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างคุณค่าของตัวพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วตามสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังและเกิดความกระตือรือร้นในการดูแลและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าได้ทันที

3.2.2 การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายาก (Rare) โดยพิจารณาจากตัวพนักงานผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในระดับแถวหน้าขององค์กรที่มีเพียงไม่กี่อัตรา รวมทั้งกลุ่มพนักงานที่มีภาวะผู้นำที่กล้าตัดสินใจหรือการแลกเปลี่ยนความเห็นที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งทางผู้บริหารสามารถส่งเสริมการฝึกอบรมให้เกิดความรู้ใหม่และนำไปใช้จนเกิดความชำนาญในสายอาชีพ

3.2.3 การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (Difficult to imitate) โดยพิจารณาจากตัวพนักงานที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี รวมทั้งทักษะการสื่อสารที่จะสร้างความน่าเชื่อถือและการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ซึ่งทางผู้บริหารสามารถส่งเสริมด้วยการให้โอกาสเติบโตทางหน้าที่ด้วยความเหมาะสมกับประสบการณ์ ความชอบหรือความต้องการ หรือแม้กระทั่งยังเป็นแนวทางการนำไปใช้ในการสร้างผู้บริหารองค์กรรุ่นใหม่

3.2.4 การเลือกปรับเปลี่ยนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (Organize) โดยพิจารณาข้อจำกัดและอุปสรรคของทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม จากนั้นจึงมีการออกแบบกระบวนการใหม่ตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่ตรงกับคุณสมบัติและลักษณะงาน ควบคู่กับการพิจารณาความถนัดหรือความสามารถแบบรายบุคคล จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนการสร้างทีม การมอบกิจกรรมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนการสร้างมุมมองและวิสัยทัศน์ร่วมกับคณะผู้บริหาร

ตามที่ได้กล่าวมาสามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นอีกหนึ่งแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยทางผู้บริหารจะต้องพิจารณาจากสิ่งที่พนักงานแต่ละบุคคลสะสมเอาไว้ก่อนที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร ซึ่งระดับของทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงทักษะความรู้และพฤติกรรมส่วนบุคคลเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หากองค์กรได้บุคลากรที่มีต้นทุนทางด้านปัญญาและอารมณ์ในระดับสูง จะเกิดความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายหรือนโยบายที่องค์กรกำหนดได้สำเร็จ รวมถึงการพัฒนาทุนมนุษย์บางประการสำหรับการสร้างบุคลากรให้เป็นผู้บริหารคนใหม่ได้อย่างมีคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของทุนมนุษย์ พร้อมกับการสนับสนุนด้านทุนมนุษย์ด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนมีความรู้ ความสามารถ จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และอุทิศตนด้วยความเสียสละ ความทุ่มเท และความภักดีต่อองค์กร

4. การจัดการสมรรถนะ

Spencer & Spencer (1993) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะที่เป็นพื้นฐานของแต่ละบุคคล ที่ส่งผลให้เกิดสามารถทำงานตามหน้าที่ของตนได้รับมอบหมายหรือมากกว่าที่ได้กำหนดไว้ โดยสมรรถนะเป็นสิ่งที่มีความเชื่อมโยงระหว่างความรู้พื้นฐานและอุปนิสัยส่วนตัว เช่นเดียวกับนิยามของคำว่าสมรรถนะ หมายถึง การจัดการลักษณะที่บุคคลได้แสดงออก รวมไปถึงทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม แรงใจจูงใจ เจตคติ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเอง (Ledford & Heneman, 1998) สอดคล้องกับมุมมองของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) ได้กล่าวถึง สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ และเจตคติในทิศทางเดียวกัน

4.1 ความสำคัญของการจัดการสมรรถนะ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้อธิบายว่า องค์กรสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ได้ในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นศักยภาพที่บ่งบอกถึงรายละเอียดเชิงพฤติกรรมและการแสดงออกนำไปสู่การตั้งคำถามแก่ผู้บริหาร “การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จนั้นทำอย่างไร (How)” โดยมีกรอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะของพนักงานที่ถนัดหรือมีความสามารถขั้นพื้นฐาน แต่สำหรับชูชัย สมิทธิไกร (2550) ให้ความเห็นว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อตัวพนักงานและองค์กร ที่จะช่วยนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) และการตรวจสอบภาระงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างครบถ้วนหรือไม่

นอกจากนี้ สุรพงษ์ มาลี (2549) ได้ขยายความสำคัญของสมรรถนะกับความเชื่อมโยงต่อองค์กรเอาไว้อย่างชัดเจน ทั้งสิ้น 4 ประการดังนี้

4.1.1 มีส่วนช่วยให้องค์กรให้ความสนใจกับผลลัพธ์ด้านทักษะการทำงานของพนักงาน รวมทั้งอุปนิสัยส่วนตัวที่ส่งเสริมการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ค้นพบจุดแข็งที่ช่วยส่งเสริมการทำงานและจุดอ่อนที่สามารถนำกลับไปปรับปรุงแก้ไข

4.1.2 มีส่วนช่วยสร้างความมั่นใจว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางเดียวกันกับมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

4.1.3 มีส่วนช่วยให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เครื่องมืออุปกรณ์ งบประมาณ และเวลา สำหรับการพัฒนาความสามารถของพนักงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

4.1.4 มีส่วนช่วยในการกำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาพนักงานสำหรับกลุ่มผู้บริหารและผู้สอนงานในแต่ละแผนก เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันสมรรถนะจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สำเร็จ

4.2 การแบ่งประเภทของสมรรถนะ

McClelland (1973) ได้มีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) เป็นทักษะและความรู้ขั้นพื้นฐานที่แต่ละบุคคลต้องใช้ประกอบการทำงาน ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวไม่ได้เป็นสิ่งที่จะต้องบอกถึงความแตกต่างของบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น (2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Difference Competency) เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีผลการทำงานที่ประสบผลสำเร็จมากกว่ามาตรฐานและบุคคลอื่น ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะคิด เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) นำเสนอประเด็นของสมรรถนะบ่งบอกถึงความสามารถในระดับที่แตกต่างกัน ผู้ที่ศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นตัววัดความสำเร็จแบ่งออกเป็น 5 ประเภทดังนี้

4.2.1 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) คือ ความสามารถของแต่ละบุคคล ที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือยากต่อการลอกเลียนแบบ

4.2.2 สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) คือ ความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานในแต่ละหน้าที่ หรือการมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับรายละเอียดของงาน

4.2.3 สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) คือ ความสามารถที่โดดเด่นของแต่ละองค์กร

4.2.4 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ ความสามารถของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายของงานและองค์กร

4.2.5 สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) คือ ความสามารถของบุคคลที่ต้องมีตามตำแหน่งงาน แต่มีความถนัดต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล

4.3 กลไกของสมรรถนะ

การเรียนรู้สมรรถนะเชิงลึกยังเปรียบการสร้างเครื่องมือที่จะช่วยส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการปรับเงื่อนไขการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งยังมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546) โดยแบ่งเป็นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.3.1 การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน (Recruitment) โดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่เข้าทำงานและการทดสอบผู้สมัครเข้าทำงาน เพื่อให้องค์กรได้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับความรู้ความสามารถของสมาชิก

ที่เหมาะสมกับงาน นโยบาย สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการขึ้นตอรับเข้าทำงานและระหว่างการทำงานได้

4.3.2 การพัฒนาฝึกอบรม (Training and Development) โดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงานในแต่ละแผนก เพื่อจะนำไปสู่การออกแบบการฝึกอบรมให้ตรงกับสมรรถนะและความต้องการ ตลอดจนการวิเคราะห์รูปแบบการฝึกอบรมที่ไม่ได้ประสิทธิภาพหรือไม่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร

4.3.3 การปรับตำแหน่งและโยกย้ายหน้าที่ (Rotation) โดยการรวบรวมประวัติการทำงานมาประกอบการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร รวมทั้งการคำนึงถึงความต้องการสมรรถนะที่แผนกต้องการ หรือตรงกับพนักงานที่ต้องการจะย้ายตำแหน่งงาน

4.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการชี้แจงให้ทราบเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน และการวางแผนพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคลรุ่นใหม่เข้าสู่องค์กร

4.3.5 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) โดยการประเมินอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ด้วยการจัดสรรค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ รวมถึงการเป็นแนวทางที่จะมอบค่าผลตอบแทนตามสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น หรือแม้กระทั่งการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับคุณวุฒิการศึกษาของพนักงานในบางองค์กร

ตามที่ได้กล่าวมาสามารถอธิบายได้ว่า การจัดการสมรรถนะเป็นแนวทางส่งเสริมคุณลักษณะของแต่ละบุคลากรอันประกอบไปด้วยทักษะความรู้ ค่านิยม และแรงจูงใจ ที่จะช่วยให้กระบวนการทำงานเกิดประสิทธิภาพที่สมบูรณ์ จึงมีความสำคัญกับผู้บริหารที่ควบคุมบุคลากร เนื่องจากสมรรถนะดังกล่าวจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนการพัฒนาฝึกอบรมด้วยเทคนิคการเรียนรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับตำแหน่งหรือการโยกย้ายหน้าที่ให้ตรงตามแผนกที่ต้องการและความสามารถของพนักงานสำหรับองค์กรยังสามารถแบ่งสมรรถนะได้หลายประเภท อาจขึ้นอยู่กับแนวทางการทำงานที่ถูกกำหนดไว้ด้วยนโยบายในกรณีที่มีการบริหารแบบเครือข่าย เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตัวบุคคล สมรรถนะกลุ่มงานหรือแผนก สมรรถนะองค์กร เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการและเป็นไปตามกลไกที่บังคับใช้

สรุป

ทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทย ที่มีกรอบนโยบายการบริหารทรัพยากรให้เป็นไปตามพันธสัญญาที่เจ้าของกิจการโรงแรมได้ระบุเอาไว้กับทางบริษัทแม่ ผู้ประกอบการต้องใช้เงินลงทุนมูลค่าสูงตามรอบระยะเวลาของสัญญาของแต่ละเครือข่าย ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทภิบาลข้ามชาติที่สามารถกำหนดโครงการการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ สำหรับกลุ่มธุรกิจโรงแรมมีหลากหลายตราสินค้าจากนานาประเทศเข้ามาขยายตลาดในประเทศไทย จำเป็นจะต้องใช้แรงงานที่มีศักยภาพเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ทั้งแผนกบริการส่วนหน้าและส่วนสนับสนุน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ยากต่อการควบคุม อาทิ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่กระทบต่อการชะลอตัวของสถานะทางเศรษฐกิจเนื่องจากไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติมาใช้บริการ และการปรับลดอัตราค่าจ้างงานจำนวนมาก ทางผู้ประกอบการและผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมบริการอย่างมีอาชีพถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรน้อยลง โดยการให้บุคลากรเรียนรู้มาตรฐานการบริการรูปแบบใหม่ การทำงานข้ามสายงานหรือแผนกที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม และควรมีเป็นการเพิ่มความเข้าใจของพนักงานให้เป็นไปตามนโยบายของเครือข่ายที่ถูกยกระดับ

ด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น เพื่อผลลัพธ์ในการตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวและลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในระหว่างให้บริการ สำหรับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้ควบคุมการปฏิบัติงานในโรงแรม จะต้องประเมินโครงสร้างของทุนมนุษย์ที่ประกอบด้วย (1) ด้านปัญญา เป็นทุนที่เกิดจากการเรียนการสอนและประสบการณ์การใช้ชีวิตในที่ทำงาน (2) ด้านสังคม เป็นทุนที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและการยอมรับในการมีตัวตนของบุคลากร (3) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ เป็นทุนที่เกิดจากความมุ่งมั่นให้อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย ในการประเมินผลตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์กับพนักงานในองค์กร และเพื่อป้องกันข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนการนำไปเป็นแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ การศึกษาทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทย ควรมีการตั้งคำถามเอาไว้เป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การพัฒนาองค์ประกอบของทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร นอกจากเหนือจากทุนมนุษย์ด้านปัญญา ด้านสังคม และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ทางผู้บริหารควรพัฒนาองค์ประกอบของทุนมนุษย์ด้านใดเพิ่มเติมอีกบ้าง

ประเด็นที่ 2 การกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติของท่านแบ่งเป็นกี่ระดับ และในแต่ละระดับมีกลไกการประเมินผลอย่างไร

ประเด็นที่ 3 ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติเป็นอย่างไร

บรรณานุกรม

- กรองทอง กานคู. (2558). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพบริการโรงแรมไฮแอทรีเจนซี หัวหิน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เกษรภรณ์ พลสีลา, รัตนพงษ์ สอนสุภาพ และ จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. (2558). ตัวแบบทุนมนุษย์ของโรงพยาบาลชุมชน. วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา. 10(1), 98-106.
- กันย์สินี ศิลปาวณิชย์. (2563). Industry Insight ธุรกิจโรงแรม. TMB Analytics (2563), 1-3.
- จิราภรณ์ ศรีแจ่ม. (28 มีนาคม 2563). วันที่ไทยรู้จัก COVID-19. สืบค้นจาก <https://news.thaipbs.or.th/content/290347>
- ชูชัย สมितिโก. (2550). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2549). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก.
- ประชาชาติ. (10 พฤษภาคม 2564). เปิดวิจัยผลกระทบ “โควิด” กับทิศทางท่องเที่ยวไทยในอนาคต. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/tourism/news659616?fbclid=IwAR2VSL1JKueLf5IVdZ2sah9TVoPo6kZzTxWqjNsLiNi5ug6HSrHeL_cAzDE.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. วารสารนักบริหาร. 32(4), 103-108.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 6). ปทุมธานี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- มัลลิกา นวนเกิด. (11 พฤษภาคม 2564). การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ปัจจัยในการสร้างภาวะผู้นำในส่วนราชการ. สืบค้นจาก https://wiki.ocsc.go.th/_media/มัลลิกา_นวนเกิด9.pdf.
- มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด, อัครพงศ์ อันทอง, พรทิพย์ เขียวธีรวิทย์, กุลดา เพ็ชรวรรณ และนุกุล เครือฟู. (2556). เศรษฐศาสตร์ว่าด้วยการท่องเที่ยว (Tourism Economics). เชียงใหม่: สถาบันศึกษานโยบายสาธารณะ.
- ระชานนท์ ทวีผล. (2560). การพัฒนามาตรฐานทักษะการปฏิบัติงานส่วนบุคคลที่มุ่งความเอาใจใส่พิเศษเพื่อยกระดับการบริการที่เป็นเลิศในระบบโรงแรมประเภทบูติคของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ระชานนท์ ทวีผล. (2560). แนวคิดและการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติคในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี. 11(1), 116-132.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2562). พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๖๒). สืบค้นจาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/043/T_0021.PDF.
- รัฐพงศ์ บุญญานันท์. (10 พฤษภาคม 2564). ผนวกโควิด-19 หนุนพัฒนาคนสะตูด่วนรัฐ-เอกชนลุยต่อ. สืบค้นจาก <https://www.thairath.co.th/news/local/2009300>.

- วิลาวรรณ รัตพิศาล. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุรพงศ์ มาลี. (2549). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ (Competency Based HRD). ข้าราชการ. 51(4), 19-20.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (16 เมษายน 2564). พระราชบัญญัติ โรงแรม พ.ศ. 2547. สืบค้นจาก <http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%C349/%C349-20-2547-a0001.pdf>.
- สุทัตติยา ชนินทราดุสิต. (10 พฤษภาคม 2564). เปิด 5 เทรนด์การท่องเที่ยวเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส. สืบค้นจาก https://www.creativethailand.org/view/article-read?article_id=32968&lang=&fbclid=IwAR25j3DLvRirQh0uu12-lR3yf74-tj8zJF85mON1FKEoTYnqcE9tY_cMwo.
- อนิรุทธิ์ ผ่องแผ้ว, ชนินทร์ วิชุลลตา และสุขจิตต์ ณ นคร และศรัญญา ประทุนเพชร. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าใช้บริการโรงแรมห้าดาวในกรุงเทพมหานคร. วารสารรัชต์ภาคย์, 14(36), 163-172.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). Competency Dictionary (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Bateman, S. T., & Snell, A. S. (2009). Management: Leading & Collaborating in a competitive World (8th edition). Boston: McGraw Hill.
- Davenport, T. (1999) Human Capital: What is and Why People Invest in it. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dessler, G. (2006). A Framework for Human Resource Management (1st ed). Bangkok: Pearson Education Indochina.
- Gray, W. S., & Liguori, S. C. (1994). Hotel and motel management and operations (1st edition). Singapore: Simon & Schuster.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001) The Strategy Focused Organization (1st edition). Boston: Harvard Business School.
- McClelland D. (1973). Testing for Competency Rather than for Intelligence. American Psychologist. 28(1), 1-14.
- Ledford, E.G. & Heneman, L.R. (1998). Competency Pay for Professional and Manager in Business: A Review and Implication for Teachers. Journal of Personal Evaluation. 12(2), 121-130.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). Competency at Work: Models for Superior Performance (1st ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Treevanchai, S. (2003) Social Capital and the Performances of Savings Groups: A Case Study in Songkhla. (Master Degree Thesis). 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.



คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขอมอบประกาศนียบัตรนี้เพื่อแสดงว่า

คุณภิญญาดา ปิติวรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระชานนท์ ทวีผล

ได้เข้าร่วมนำเสนอผลงานทางวิชาการ

เรื่อง ทิศทางการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทย

ในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2564

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

“Management in next normal: transformative prosppection”

รูปแบบการนำเสนอออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom Cloud Meeting

ให้ ณ วันที่ 18 มิถุนายน 2564

ว.น.ค.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ