

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในจังหวัดมหาสารคาม

Human Resource Management in Small-Scale Hotel Businesses in Maha Sarakham Province

ชัยวัช ศิริบวรพิทักษ์¹ ปัทมาศ เสริฐเลิศ² นนทภรณ์ บุญจึงเจริญรัตน์³ ธนาภรณ์ ทัดสนภักดิ์⁴
Chaithawat Siribowonphitak, Patimas Sertlers, Nonthaporn Boonjungcharoenrat,
Thanaporn Thatsanaphak

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในจังหวัดมหาสารคามนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเตรียมข้อมูลถอดเทปสัมภาษณ์แปลงไฟล์เสียงเป็นข้อความ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) และการตรวจสอบความถูกต้อง (Validity)

ผลการศึกษาพบว่า 1) โรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่มีขนาดไม่เกิน 60 ห้อง ดำเนินกิจการแบบครอบครัว มีพนักงาน 10-30 คน และมีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นนักธุรกิจ นักศึกษาและผู้ปกครอง 2) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงเน้นการสรรหาบุคลากรในท้องถิ่น การคัดเลือกโดยเจ้าของ/ผู้จัดการและการฝึกอบรมแบบ on-the-job training ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการบริหาร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร งบประมาณ วัฒนธรรมองค์กร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันและลักษณะตลาดแรงงาน 3) ข้อเสนอแนะคือการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐาน โดยเริ่มจากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบการสรรหา คัดเลือกและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา

คำสำคัญ (Keywords) : การบริหารทรัพยากรมนุษย์; โรงแรมขนาดเล็ก; มหาสารคาม

Received: 2024-11-29 Revised: 2025-02-18 Accepted: 2025-02-19

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม; Bachelor of Business Administration, Program in Tourism and Hotel, Faculty of Management Science, Rajabhat Maha Sarakham University, Maha Sarakham. E-mail: Siribowonphitak@gmail.com.

² หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม; Bachelor of Business Administration, Program in Tourism and Hotel, Faculty of Management Science, Rajabhat Maha Sarakham University, Maha Sarakham. E-mail: Patimas.pu@gmail.com.

³ หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม; Bachelor of Arts Program, Program in Communication Arts, Faculty of Management Science, Rajabhat Maha Sarakham University, Maha Sarakham. E-mail: Patimas.pu@gmail.com.

⁴ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจดิจิทัล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม; Bachelor of Business Administration, Program in Digital Business, Faculty of Management Science, Rajabhat Maha Sarakham University, Maha Sarakham. E-mail: 2555thanaporn@gmail.com.

Abstract

The objectives of this research were: 1.to study the human resource management models of small hotel businesses in Maha Sarakham Province. 2. to analyze the factors affecting their human resource management; and 3. to propose guidelines for improving and developing their human resource management there. A qualitative research methodology was employed; the study conducted in-depth interviews with hotel executives. Data collection involved the in-depth interviews, using a semi-structured interview format. Data analysis comprised of several steps: data preparation, transcription of interview recordings and conversion of audio files into text, data validation, Verification of data accuracy. Reliability Check: Ensuring the consistency of data interpretation. and validity check (confirming the authenticity and relevance of the data within the research context).

The findings showed the following. 1) Most small hotels in the province were family-run businesses with no more than 60 rooms and 10-30 employees, catering primarily to business travelers, students, and their parents. 2) HRM practices in these hotels typically emphasized on the local recruitment, owner/manager-led selection processes, and on-the-job training. Factors influencing these practices included organizational structure, budget constraints, organizational culture, economic conditions, competition, and the characteristics of the local labor market. 3) The study recommended the development of standardized HRM systems, with organizational restructuring and the formalization of recruitment, selection, and training processes. Collaboration with local educational institutions was also proposed to enhance HRM effectiveness.

Keywords: Human resource management; Small hotels; Maha Sarakham province

บทนำ (Introduction)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันมีความท้าทายและซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจและการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรจึงต้องปรับตัวและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัย เพื่อดึงดูด รักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ แนวโน้มและประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ คือ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ (Noe et al., 2017: 25-39) เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบ HRIS การวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร การสรรหาบุคลากรผ่านช่องทางออนไลน์ การเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning เป็นต้น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและเพิ่มความสะดวกสบายในการทำงาน (สุภาพร ดีสวัสดิ์, 2565: 22-38)

การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงานโดยองค์กรยุคใหม่ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (Employee Experience) (Deloitte, 2017) ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา Onboarding การพัฒนา การประเมินผล จนถึงการลาออก เพื่อสร้างความผูกพันเพิ่มแรงจูงใจและรักษาพนักงานที่มีคุณค่าไว้กับองค์กร การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Bersin, 2014) การเรียนรู้และพัฒนาเป็น

สิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานในยุคปัจจุบัน องค์กรต้องส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาทักษะใหม่ๆ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง (Schein, 2010) วัฒนธรรมองค์กรที่ดีมีส่วนสำคัญในการดึงดูดและรักษาพนักงาน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ ความหลากหลาย และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การบริหารความหลากหลาย (SHRM, 2021) องค์กรยุคใหม่ต้องบริหารจัดการความหลากหลายของพนักงาน ทั้งในด้านเชื้อชาติ เพศ อายุ ความเชื่อ วัฒนธรรม และภูมิหลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เท่าเทียมเป็นธรรมและเปิดกว้างสำหรับทุกคน

ตัวอย่างการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ คือ บริษัท Google ขึ้นชื่อเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีสวัสดิการที่ดีและให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง (จตุรงค์ นภธร, 2565) ส่งผลให้ Google เป็นองค์กรในฝันของคนรุ่นใหม่จำนวนมาก รวมทั้งบริษัท Microsoft นำเทคโนโลยี AI มาใช้ในการสรรหาบุคลากร ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล คัดกรองผู้สมัคร และจับคู่ผู้สมัครกับตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพและลดเวลาในการสรรหาและบริษัท Netflix ให้ความสำคัญในการทำงานไม่มีนโยบายการลา พนักงานสามารถจัดการเวลาทำงานได้เอง ส่งเสริมความรับผิดชอบและความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ (อนุวัฒน์ กระสังข์, 2560)

อุตสาหกรรมโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่มีการแข่งขันสูงและต้องพึ่งพาบุคลากรในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2566: 89-106) โดยมีแนวโน้มและประเด็นที่น่าสนใจดังนี้ การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ ประกอบด้วยการแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากร (Enz, 2010) อุตสาหกรรมโรงแรมทั่วโลกกำลังเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ธุรกิจโรงแรมจึงต้องแข่งขันกันเพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ โดยเฉพาะพนักงานที่มีทักษะ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ (Moscardo, 2019) ธุรกิจโรงแรมต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้สนใจทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยเน้นการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร สวัสดิการและโอกาสในการเติบโตและการให้ความสำคัญกับความผูกพันของพนักงาน (Kusluvan et al., 2010: 171-214) การสร้างความผูกพันความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาพนักงานลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ธีรวัฒน์ จันท์แก้ว, 2565: 45-58)

การพัฒนาศักยภาพของพนักงานประกอบไปด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Baum, 2007: 1383-1399) ธุรกิจโรงแรมต้องลงทุนในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานให้ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และการบริการการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Hinkin & Tracey, 2010: 4-18; Tracey & Hinkin, 2008) การให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายและการสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตร (Kim et al., 2011: 903-911) ธุรกิจโรงแรมควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือและการสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น มีความสุขและมีประสิทธิภาพ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Deery & Jago, 2015: 453-472) ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน เช่น การจัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการและการให้วันหยุดที่เพียงพอความปลอดภัยและ

สุขภาพในการทำงาน (Salgado & Mosqueda, 2018) ธุรกิจโรงแรมต้องดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน ป้องกันอุบัติเหตุและโรคภัยไข้เจ็บเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน (มนัสนันท์ พงศ์ศักดิ์มงคล, 2566: 78-95)

ปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบ HRIS (Jones et al., 2016) ธุรกิจโรงแรมนำระบบ HRIS มาใช้ในการจัดการข้อมูลพนักงาน การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายเงินเดือน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและเพิ่มความถูกต้องในการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูล (Marler & Boudreau, 2017: 3-26) ธุรกิจโรงแรมใช้ Data Analytics เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพนักงาน เช่น อัตราการลาออก ประสิทธิภาพการทำงาน และความพึงพอใจ เพื่อนำข้อมูลเชิงลึกมาใช้ในการตัดสินใจ และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการใช้ Social Media (Jiang et al., 2012: 1264-1294) ธุรกิจโรงแรมใช้ Social Media ในการสรรหาบุคลากร สื่อสารกับพนักงานและสร้าง Employer Branding เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและดึงดูดคนรุ่นใหม่

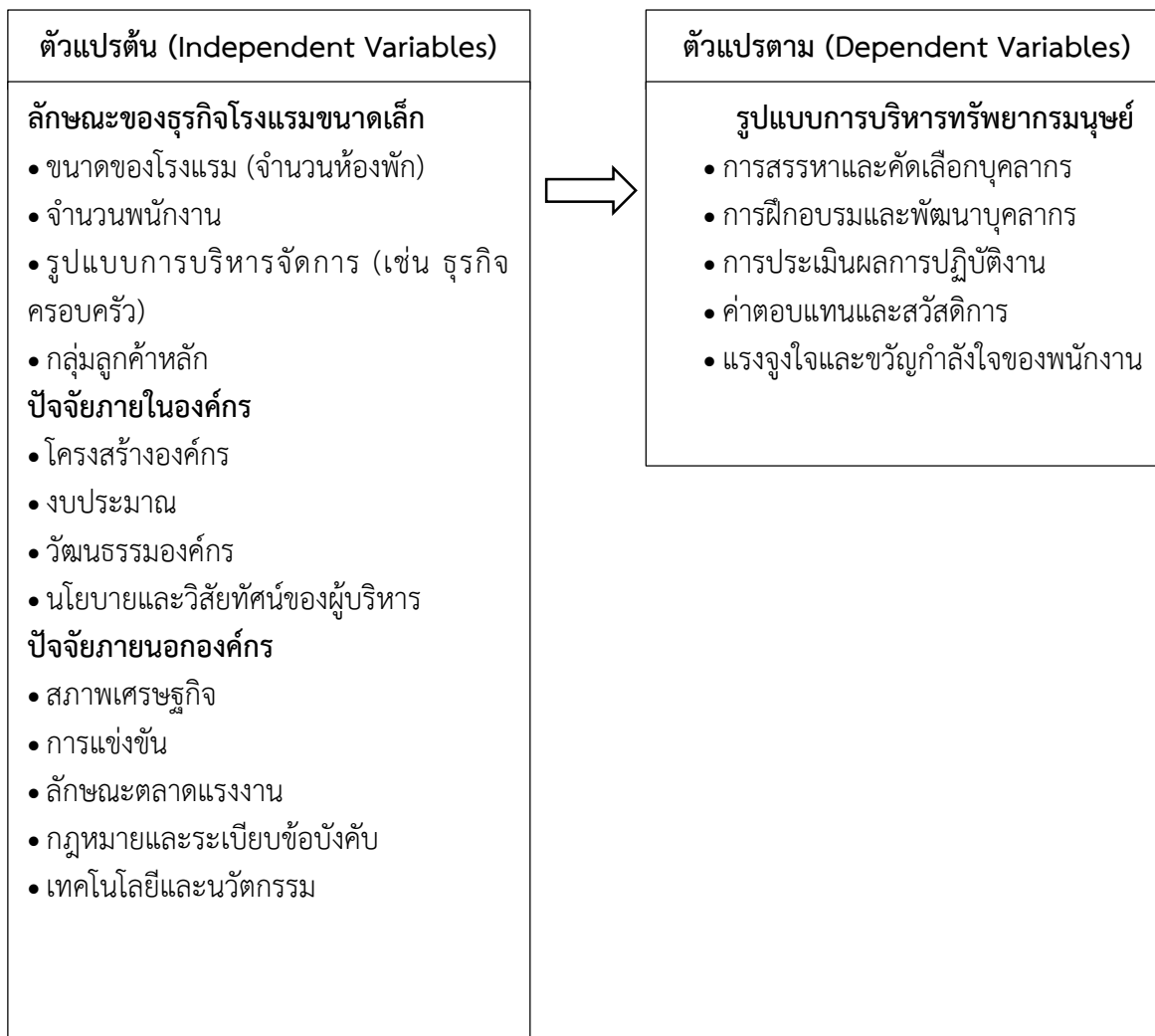
สำหรับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคามเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามโรงแรมเหล่านี้มักประสบปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานคุณภาพการบริการและขีดความสามารถในการแข่งขัน (สุทธิรักษ์ อุฒิพรหม, 2559: 123-135) ปัญหาดังกล่าวเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น ลักษณะการเป็นธุรกิจครอบครัว ทรัพยากรที่จำกัด การขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ฤดูกาลท่องเที่ยวและการแข่งขันที่รุนแรง เป็นต้น (วิโรจน์ ศรีสุรภานนท์, 2562: 456-478)

อาจกล่าวได้ว่าธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคามส่วนใหญ่มักใช้การบอกต่อและสื่อสังคมออนไลน์ในการสรรหาบุคลากรโดยเน้นผู้สมัครที่มีทัศนคติที่ดีและทำงานเป็นทีมได้ การฝึกอบรมจะเน้นการฝึกอบรมในงานเนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานมักเป็นแบบไม่เป็นทางการ โดยอาศัยการสังเกตจากผู้บังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นไปตามกฎหมายแรงงานและมีสวัสดิการพื้นฐาน เช่น ประกันสังคมและชดเชยนิฟอร์ม แรงจูงใจหลักคือการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวและให้โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดเล็ก ยังคงเป็นแบบดั้งเดิมซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาจนำเทคโนโลยีมาใช้และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม
2. เพื่อวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม
3. เพื่อเสนอแนะ แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมุ่งเน้นการสำรวจปรากฏการณ์ต่างๆ ในบริบทจริง โดยกระบวนการวิจัยประกอบด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา การจัดกลุ่มข้อมูลและการตีความข้อมูล เพื่อเชื่อมโยงและสังเคราะห์องค์ความรู้ไปสู่ข้อสรุปที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้งนี้ กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าวดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการและแรงจูงใจ

1.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบไปด้วยเจ้าของ/ผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม จำนวน 10 แห่ง พนักงานโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 10 คนและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน

1.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ โรงแรมขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

1.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ ช่วงเดือนมกราคม-สิงหาคม พ.ศ. 2567

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหาร โรงแรมขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยจะมีการบันทึกเสียง และ/หรือภาพ ขณะสัมภาษณ์ ซึ่งจะมีการขอความยินยอมและขออนุญาตในการบันทึกเสียงและภาพเพื่อกับเป็นหลักฐานการทำงานและจะไม่มีเผยแพร่เสียงและภาพสู่สาธารณะ นอกจากนี้ยังใช้วิธีการสังเกต (Observation) และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึกมักให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ที่ลึกซึ้งและมีรายละเอียดสูง วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ การถอดเทปสัมภาษณ์ (Transcription) ถอดเทปสัมภาษณ์เป็นข้อความเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ การอ่านและทำความเข้าใจข้อมูล อ่านข้อมูลทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจบริบทและเนื้อหาที่สัมภาษณ์ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์เนื้อหาในแต่ละหมวดหมู่เพื่อหาความสัมพันธ์ แนวโน้ม หรือรูปแบบที่เกิดขึ้นและการสรุปและตีความ (Interpretation) สรุปผลการวิเคราะห์และตีความข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัย 2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต (Observation) การสังเกตให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม บรรยากาศและกระบวนการทำงานในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้การบันทึกข้อมูล บันทึกข้อมูลจากการสังเกตเป็นรายละเอียด เช่น พฤติกรรมของพนักงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้าสภาพแวดล้อมการทำงาน การจัดหมวดหมู่ข้อมูลจัดกลุ่มข้อมูลที่สังเกตได้เป็นหมวดหมู่ เช่น พฤติกรรมเชิงบวก ปัญหาที่พบและกระบวนการทำงาน และการสรุปผลสรุปผลการสังเกตและเชื่อมโยงกับหัวข้อวิจัย 3) การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) การวิเคราะห์เอกสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการและแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ การรวบรวมเอกสารรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายบริษัท คู่มือพนักงาน รายงานประจำปี การอ่านและทำความเข้าใจอ่านเอกสารทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาและบริบท การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารเพื่อหาความสัมพันธ์หรือแนวโน้ม และการสรุปผลสรุปผลการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับคำถามวิจัย

ผลการวิจัย (Research Results)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม ค้นพบดังนี้

1) ลักษณะทั่วไปของโรงแรมขนาดเล็กใน จังหวัดมหาสารคามส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่มีห้องพักไม่เกิน 60 ห้องมีพนักงานประมาณ 10-30 คน เป็นธุรกิจที่บริหารงานแบบครอบครัว กลุ่มลูกค้าหลักคือนักธุรกิจ นักศึกษาและผู้ปกครองเนื่องจากเป็นเมืองการศึกษา

2) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1) การสรรหาและคัดเลือกใช้การประกาศรับสมัครผ่านช่องทางออนไลน์และป้ายประกาศในห้องถิ่นเน้นรับพนักงานในพื้นที่เป็นหลักเพื่อลดปัญหาการลาออกมีการสัมภาษณ์โดยเจ้าของหรือผู้จัดการโรงแรมโดยตรง

2.2) การพัฒนาบุคลากรมีการฝึกอบรมแบบ on-the-job training เป็นหลักโดยพนักงานรุ่นพี่สอนงานพนักงานใหม่รวมทั้งส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมกับสมาคมโรงแรมหรือหน่วยงานภาครัฐเป็นครั้งคราว

2.3) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เงินเดือนตามอัตราค่าแรงขั้นต่ำของจังหวัดมีค่าล่วงเวลาและเงินพิเศษจากการให้บริการ (Service Charge) บางแห่งหรือให้เป็นเบี้ยขยันแทน มีสวัสดิการพื้นฐาน เช่น ประกันสังคม อาหาร ชุดยูนิฟอร์ม เป็นต้น

3) ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการรักษาพนักงานให้ทำงานระยะยาว มีแผนการพัฒนาทักษะการบริการให้ได้มาตรฐาน มีงบประมาณจำกัดในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งประสบปัญหาการแข่งขันด้านค่าตอบแทนกับธุรกิจอื่นๆ

4) แนวทางการพัฒนา เริ่มต้นด้วยการสร้างความผูกพันกับองค์กรผ่านการดูแลแบบครอบครัวมีการเพิ่มโอกาสการเติบโตในสายงาน รวมถึงพัฒนาระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่

5) จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงานมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการรวมทั้งการตัดสินใจที่รวดเร็วและต้นทุนการบริหารจัดการต่ำ

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็กไม่เกิน 60 ห้อง มีจำนวนพนักงาน 10-30 คน และดำเนินกิจการแบบครอบครัวโดยมีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นนักเรียน นักศึกษาและผู้ปกครอง มักประสบปัญหาและข้อจำกัดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แม้ว่าจะมีจุดแข็งในด้านความยืดหยุ่น ความใกล้ชิดและต้นทุนต่ำก็ตาม จากการวิเคราะห์พบว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเหล่านี้ยังคงเน้นการสรรหาบุคลากรในห้องถิ่นโดยอาศัยช่องทางออนไลน์และป้ายประกาศ กระบวนการคัดเลือกมักดำเนินการโดยเจ้าของหรือผู้จัดการ ส่วนการพัฒนาบุคลากรจะเน้นการฝึกอบรมแบบ on-the-job training โดยพนักงานรุ่นพี่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และทักษะรวมถึงการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกเป็นครั้งคราว ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการโรงแรมขนาดเล็กมักจ่ายเงินเดือนตามอัตราค่าแรงขั้นต่ำ พร้อมค่าล่วงเวลา เงินพิเศษและสวัสดิการพื้นฐาน อย่างไรก็ตามโรงแรมเหล่านี้ยังคงเผชิญกับความท้าทายในการรักษาพนักงาน การพัฒนาทักษะ งบประมาณที่จำกัดและการแข่งขันด้านค่าตอบแทน ดังนั้นแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ คือ การสร้างความผูกพันเพิ่มโอกาสความก้าวหน้า พัฒนาระบบประเมินผลงานและสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา นอกจากนี้ควรมีการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้สร้างแรงจูงใจและกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

ตารางที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. ขนาดและโครงสร้างองค์กร • การเป็นธุรกิจขนาดเล็กทำให้มีโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน • จำนวนพนักงานน้อยส่งผลให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่นสูง • การบริหารงานแบบครอบครัวทำให้การตัดสินใจรวดเร็ว แต่อาจขาดระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐาน	1. สภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันในพื้นที่ • ภาวะเศรษฐกิจมีผลต่อรายได้และการจ้างงาน • การแข่งขันกับโรงแรมอื่นๆ ในพื้นที่ • อำนาจการต่อรองของแรงงานในท้องถิ่น
2. นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร • มุมมองและประสบการณ์ของเจ้าของกิจการมีผลโดยตรงต่อนโยบายการบริหารบุคลากร • การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร • รูปแบบการบริหารแบบอนุรักษ์นิยมหรือสมัยใหม่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์	2. ลักษณะของตลาดแรงงานในจังหวัด • การเป็นเมืองการศึกษาทำให้มีแรงงานจบใหม่จำนวนมาก • การเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่เมืองใหญ่ • ทักษะและคุณภาพของแรงงานในท้องถิ่น
3. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ • เงินทุนจำกัดส่งผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ • งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด • ต้องบริหารต้นทุนอย่างรัดกุมเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ	3. กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ • กฎหมายแรงงานและค่าแรงขั้นต่ำ • ข้อกำหนดด้านมาตรฐานโรงแรม • ระเบียบด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย
4. วัฒนธรรมองค์กร • การทำงานแบบครอบครัวสร้างความผูกพันระหว่างพนักงาน • วัฒนธรรมท้องถิ่นมีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการ • ความสัมพันธ์แบบพี่น้องส่งผลต่อการสื่อสารและการทำงาน	4. เทคโนโลยีและนวัตกรรม • การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมโรงแรม • ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล • ต้นทุนในการนำเทคโนโลยีมาใช้

อาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคามพบว่า มีปัจจัยสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ โดยปัจจัยภายในที่สำคัญประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรขนาดเล็กที่มีการบริหารงานแบบครอบครัว

นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์แบบเครือญาติ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันในพื้นที่ลักษณะของตลาดแรงงานในจังหวัดที่เป็นเมืองการศึกษาทุกระดับและข้อบังคับทางกฎหมาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมโรงแรม นอกจากนี้ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่นตลอดจนความผันผวนตามฤดูกาลของธุรกิจ ล้วนส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต้องปรับตัวและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และความต้องการของตลาด โดยคำนึงถึงการรักษาสสมดุลระหว่างการบริหารงานแบบครอบครัวและการพัฒนาระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม โดยแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องจัดทำโครงสร้างองค์กรและคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานรวมทั้งสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจนและจัดทำแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความต้องการตามฤดูกาล

2) การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่เพื่อรับนักศึกษาฝึกงานและบัณฑิตจบใหม่ พัฒนาช่องทางการสรรหาผ่านสื่อออนไลน์และโซเชียลมีเดียมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและจัดทำโปรแกรมการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพ

3) การพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการมีการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้แข่งขันได้ในตลาด พัฒนาระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานและจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานและสร้างระบบจูงใจผ่านโบนัสและค่าตอบแทนพิเศษ

4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภายในที่เน้นทักษะการบริการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี

5) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานมีการพัฒนาพื้นที่ทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จัดระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นรวมทั้งส่งเสริมความปลอดภัยและอาชีวอนามัยและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้พัฒนาระบบการลงเวลาและการจ่ายค่าตอบแทนแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการฝึกอบรมรวมทั้งพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งโดยกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรและรักษาสสมดุลระหว่างการงานและชีวิตส่วนตัว

8) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งโดยระบุตำแหน่งสำคัญและผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับกลาง สร้างโอกาสการเติบโตภายในองค์กรและถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างรุ่น โดยแผนการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ คือ ระยะสั้น (1-3 เดือน) จัดทำโครงสร้าง

องค์กรและคำบรรยายลักษณะงานมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและเริ่มใช้ระบบที่เล็งในการสอนงานระยะกลาง (3-6 เดือน) พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ระยะยาว (6-12 เดือน) มีการพัฒนาระบบการฝึกอบรมที่เป็นมาตรฐาน สร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบการสืบทอดตำแหน่ง มีการติดตามและประเมินผล คือ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกระดับและนำไปปรับปรุงแผนการดำเนินงานตามผลการประเมิน

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม ควรมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน โดยเริ่มจากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจน ทั้งในด้านการสรรหาคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งควรดำเนินการผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ การพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันได้ในตลาด ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ การสร้างระบบที่เลี้ยง และการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ทั้งนี้การดำเนินการควรแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว โดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและศักยภาพขององค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

จากการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม มีลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย วรภิเษมสกุล (2563: 25-42) ที่พบว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่มีการบริหารงานแบบครอบครัว เน้นความยืดหยุ่นและความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ วิมลรัตน์ ศรีสุข (2564: 112-128) ยังชี้ให้เห็นว่าการบริหารแบบครอบครัวมีข้อดีในด้านความคล่องตัวและการตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่อาจมีข้อจำกัดในด้านระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐาน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ อรรถพล สุวรรณโชติ (2566: 112-127) พบว่า การบริหารงานแบบครอบครัวยังคงเป็นรูปแบบหลักของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และงานวิจัยของ อธิวัฒน์ จันทร์แก้ว (2565: 45-58) ที่พบว่า แม้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น แต่วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวยังคงเป็นจุดแข็งที่สำคัญ

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในและภายนอกมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2562: 51-55) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจบริการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ เตชะอำนวยพร (2565: 78-95) พบว่าสภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ มนัสนันท์ พงศ์ศักดิ์มิ่งคล (2566: 78-95) พบว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นปัจจัยสำคัญ

ที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และงานวิจัยของ ปิยะดา สุวรรณรัตน์ (2564: 167-182) พบว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2564: 45-60) ที่เสนอว่าการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เน้นการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ นางลักขณ์ วิรัชชัย (2563: 15-28) ได้เสนอแนะว่าการพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละรุ่น และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาเพิ่มเติมงานวิจัยของ กัลยา วาณิชย์ปัญญา (2566: 89-106) เสนอแนะว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเน้นการสร้างทักษะด้านดิจิทัลและการบริการแบบองค์รวม และงานวิจัยของ สุภาพร ดีสวัสดิ์ (2565: 22-38) พบว่าการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาบุคลากรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการฝึกอบรม

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Research Knowledge)

- 1) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม ยังคงเป็นแบบดั้งเดิม เน้นการสรรหาในท้องถิ่น การคัดเลือกโดยเจ้าของ/ผู้จัดการ และการฝึกอบรมแบบ On-the-job Training
- 2) ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เช่น โครงสร้างองค์กร งบประมาณ วัฒนธรรมองค์กร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันและลักษณะตลาดแรงงาน
- 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงควรพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบการสรรหา คัดเลือก พัฒนาบุคลากรและสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา
- 4) การบริหารงานแบบครอบครัว ยังคงเป็นรูปแบบหลักของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งมีข้อดีในด้านความยืดหยุ่น ความใกล้ชิดและการตัดสินใจที่รวดเร็ว
- 5) ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กต้องปรับตัวและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
- 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละรุ่น และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนา

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1.1 สำหรับผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยเฉพาะในด้านต่าง ๆ ที่งานวิจัยได้ค้นพบ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ
 - 1.2 สำหรับหน่วยงานภาครัฐนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุนธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม เช่น การส่งเสริมการฝึกอบรมพนักงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ

ด้านการบริหารจัดการ การสนับสนุนด้านเงินทุนส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

1.3 สำหรับสถาบันการศึกษานำผลการวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนด้านการโรงแรม และการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานสร้างร่วมมือกับผู้ประกอบการโรงแรม ในการจัดฝึกอบรม สัมมนา และกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาและบุคลากรในภาคธุรกิจ โรงแรม

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาเชิงลึกในประเด็นที่น่าสนใจศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจ โรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม

2.2 ขยายขอบเขตการวิจัยโดยศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น โรงแรมบูติก โฮมสเตย์และศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมขนาดเล็กกับ โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่

2.3 ใช้วิธีการวิจัยที่หลากหลายผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การใช้ แบบสอบถามร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น และนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

2.4 ศึกษาผลกระทบระยะยาวโดยติดตามศึกษาผลของการนำรูปแบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่ได้จากงานวิจัยไปใช้ เพื่อประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

2.5 การศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่มีข้อมูลใหม่และมีความทันสมัยมากขึ้นในการทำวิจัยครั้ง ต่อไปในด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (HR) เช่น HR 5.0, Digital HR

2.6 การขยายขอบเขตการวิจัยให้ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ของ HR ทั้งในด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)

เอกสารอ้างอิง (References)

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2566). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*. 15(1): 89-106.
- จตุรงค์ นภากาศ. (2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ*. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ธีรวัฒน์ จันทร์แก้ว. (2565). แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในยุค ดิจิทัล. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 20(2): 45-58.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารการจัดการ สมัยใหม่*. 18(2): 15-28.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็กใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการจัดการ*. 10(1): 45-60.

- ปิยะดา สุวรรณรัตน์. (2564). การปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 40(6): 167-182.
- พรทิพย์ เตชะอำนวยพร. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก. *วารสารการบริหารธุรกิจ*. 12(2): 78-95.
- มนัสนันท์ พงศ์ศักดิ์มิ่งคล. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมยุคหลังโควิด-19. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. 12(1): 78-95.
- วิโรจน์ ศรีสุรภานนท์. (2562). การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*. 12(1): 456-478.
- วิมลรัตน์ ศรีสุข. (2564). รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 15(3): 112-128.
- สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2563). การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 9(1): 25-42.
- สุภาพร ดีสวัสดิ์. (2565). นวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมยุคดิจิทัล. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. 45(174): 22-38.
- สุทธิรักษ์ อุฒิพรหม. (2559). รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 10(2): 123-135.
- อนุวัฒน์ กระสังข์. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อรรถพล สุวรรณโชติ. (2566). รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่พักในจังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*. 12(1): 112-127.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change? *Tourism Management*. 28(6): 1383-1399.
- Bersin, J. (2014). *The disruption of digital learning: Ten things we have learned*. Bersin by Deloitte.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27(3): 453-472.
- Deloitte. (2017). *Global human capital trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*.
- Enz, C. A. (2010). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). The relevance of human resource management to hospitality: A historical overview. *Cornell Hospitality Quarterly*. 51(1): 4-18.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*. 55(6): 1264-1294.

- Jones, R., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2016). **The role of performance management in the hotel industry**. Routledge.
- Kim, W. G., Kim, H. B., & Lee, C. K. (2011). Effects of relationship marketing on hotel employees' job satisfaction, commitment, and customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**. 30(4): 903-911.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. **Cornell Hospitality Quarterly**. 51(2): 171-214.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. **The International Journal of Human Resource Management**. 28(1): 3-26.
- Moscardo, G. (2019). **Creating a sustainable tourism system: The tourism area life cycle model**. CABI.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. McGraw-Hill Education.
- Salgado, J. F., & Mosqueda, R. (2018). **Occupational health and safety in the hospitality industry**. Springer.
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership**. (4th ed.). Jossey-Bass.
- SHRM. (2021). **The SHRM body of competency and knowledge (BoCK)**. Society for Human Resource Management.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). **Making it right: Best practices in employee development**. Cornell University, School of Hotel Administration.