

การท่องเที่ยวเรือสำราญ: กระบวนการบริหารจัดการ
และรักษาคคนเก่งในยุค New Normal
Cruise Tourism: Talent Management Process and
Retention in the New Normal

ศุภากร สุรดิษฐ์ *

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วรรณิศา บุญญาณเมธพร

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

***Corresponding Author E-mail:** supakornsura@gmail.com

Received: December 3, 2021

Revised: April 21, 2022

Accepted: June 17, 2022

Available: June 30, 2022

Abstract

Organizations targeting to be the industry leaders must have good talent or human capital management systems, which is considered an important tool in promoting the organization to achieve its goals. However, the talent management in the cruise tourism industry is unique; work pattern and onboard workplace on the cruise ship that may affect the development of employees' potential. Due to the layout of cruise ships, which serve as both workplaces and residences. As a result, talented employees are unable to completely relax. Additionally, they are under increased work demands as a result of intense duty in confined areas in the following of COVID-19 sanitation and social distancing, which reduced the number of staff serving each position on cruise ships. As a result, cruise ships require highly experienced and talented workers capable of bearing the increasing workload. It is well equipped to address the immediate needs of multi-ethnic tourist services who are concerned about pandemic sanitize and expect more in-detailed services. Therefore, the management and development plan of employees to become talented people are essential factors for the survival in the industry. Especially, in the COVID-19 pandemic scenario that challenges the economic system and

human capital management of the industry. Therefore, this article aims to study concepts and theories related to talent management for application to the cruise tourism industry; from the recruitment process, selection, development of talent groups, engaging talent people, until retaining talented people with organization. Hence, government agencies and the private sector in particular, cruise ship tourism operators can gain a competitive advantage through talent management and lead the way for the organization cruise tourism business to achieve sustainable success in the post COVID-19 pandemic situation.

Keywords:

Talented people, Talent management, Cruise tourism, Cruise tourism industry

บทคัดย่อ

องค์การที่มีเป้าหมายในการเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมต่างๆ ต้องมีระบบการบริหารจัดการคนเก่งหรือทุนมนุษย์ที่มีความสามารถสูงที่ดี ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการคนเก่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญมีความเฉพาะตัวที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เนื่องด้วยรูปแบบและพื้นที่การทำงานบนเรือสำราญที่เป็นทั้งสถานที่ทำงาน และสถานที่พัก ส่งผลให้พนักงานคนเก่งไม่สามารถรู้สึกผ่อนคลายเต็มที่ ทั้งยังต้องเผชิญกับการทำงานที่กดดันที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานที่เข้มงวดในพื้นที่จำกัดท่ามกลางการรักษาความปลอดภัยทางสุขอนามัยในสถานการณ์ COVID-19 และการเว้นระยะห่างทางสังคม ที่ลดจำนวนพนักงานที่ให้บริการในแต่ละพื้นที่บนเรือสำราญ ดังนั้นเรือสำราญจึงจำเป็นต้องมีการมีพนักงานคนเก่งที่สามารถรับมือกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น มีความพร้อมในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการบริการนักท่องเที่ยวหลากหลายที่หลายเชื้อชาติที่กังวลต่อความปลอดภัยจากโรคระบาดและคาดหวังต่อการบริการที่ค้ำึงถึงรายละเอียดมากขึ้น ดังนั้นการวางแผนการบริหารจัดการและพัฒนาพนักงานให้เป็นคนเก่งจึงเป็นปัจจัยสำคัญของความอยู่รอดในอุตสาหกรรมฯ โดยเฉพาะในสถานการณ์ COVID-19 ที่มีความท้าทายในประเด็นเศรษฐกิจ และการบริหารจัดการทุนมนุษย์ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อประยุกต์ใช้กับ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญ ตั้งแต่กระบวนการ
สรรหาและการคัดเลือก การพัฒนากลุ่มคนเก่ง การจูงใจ
คนเก่ง จนกระทั่งการรักษาคนเก่งให้อยู่กับธุรกิจเรือ
สำราญ ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะ
ผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวเรือสำราญสามารถสร้าง
ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการบริหารจัดการคน
เก่งในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จหลัง
สถานการณ์ COVID-19 (New Normal) อย่างยั่งยืน
ต่อไป

คำสำคัญ:

คนเก่ง, การบริหารจัดการคนเก่ง, การท่องเที่ยวเรือสำราญ, อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญ

บทนำ

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมองว่าทุนมนุษย์ในองค์กรเปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Claus Lisbeth, 2019) เนื่องจากแต่ละองค์กรมีเป้าหมายในการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดในแต่ละปี จึงจำเป็นต้องเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ารับการพัฒนาเป็นคนเก่งตามกระบวนการสรรหา และคัดเลือกกลุ่มคนเก่งเข้ามาในองค์กร คนเก่ง หรือ Talent people เป็นผู้มีทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง (Robertson & Abby, 2003) มีความสามารถในการปรับตัวและมีความมุ่งมั่นตั้งใจก้าวสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณสมบัติภายในตัวบุคคลที่วัดเป็นรูปธรรมได้ยาก (สุกัญญา รัชมิ ธรรมโชติ, 2554) กล่าวได้ว่าคนเก่งเป็นบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งมีทัศนคติในการพัฒนาตนเองจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ต้องการแสดงความสามารถและทักษะที่ตนเองมีในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองให้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานได้รับรู้เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ (Sears, 2003) นอกจากนี้ Kaye & Andy (2007) ยังสนับสนุนแนวคิดนี้ว่า จริงๆ แล้ว คนเก่งเป็นกลุ่มคนมีความสามารถสูงที่ไม่ต้องอาศัยความพยายามหรือฝึกฝน เป็นทักษะที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบ หรือเรียกได้ว่า คนเก่งเป็นบุคคลที่มีพรสวรรค์ มีความคิดสร้างสรรค์ สติปัญญา รวมถึงมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า และมีทัศนคติในการใช้ชีวิตในแง่บวก (Benner, M. J. & M. L. Tushman, 2001) ดังนั้นการลงทุนเพื่อพัฒนาคนเก่งให้มีศักยภาพสูงขึ้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Collings & Mellahi, 2009) หากองค์กรใดได้เปิดโอกาสให้คนเก่งได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถย่อมส่งผล

ต่อความประสบความสำเร็จขององค์การ (Mihalcea, 2017) แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง หรือ Talent Management จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่น่าสนใจเข้ามามีบทบาทสำคัญเพื่อบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง หรือกลุ่มคนที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงาน ให้สามารถช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับองค์การในการพัฒนาและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน (Thunnissen Marian, 2016)

การบริหารจัดการคนเก่งเป็นความท้าทายขององค์การในการจัดสรรความต้องการส่วนบุคคลของคนเก่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การร่วมกัน (Collings & Mellahi, 2009) เนื่องจากกลุ่มคนเก่งมีคุณลักษณะเฉพาะและมีทัศนคติต่อความสำเร็จที่โดดเด่นกว่าบุคลากรอื่นๆ ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าทางอาชีพ และความต้องการสิ่งตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากตัวเงิน เป็นต้น ทั้งนี้แต่ละองค์การจะมีวิธีการบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งแตกต่างกันตามวัฒนธรรมขององค์การโดยพิจารณาจากค่านิยมขององค์การ และผลการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน (Claus Lisbeth, 2019) นอกจากนี้การกระตุ้นให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพทั้งทักษะและความสามารถได้อย่างเต็มที่ที่เกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีการให้อิสระทางความคิด การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม และการมีเส้นทางอาชีพที่มั่นคง (Delgado, R., 2017) อย่างไรก็ตามกลุ่มคนเก่งก็ยังมีความต้องการในการเปลี่ยนงาน หากองค์การขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแรงจูงใจหรือกลยุทธ์การรักษาคนเก่ง ทั้งนี้การขาดความท้าทายในงาน การถูกดึงตัวจากองค์การอื่น หรือแม้กระทั่งการตอบสนองความก้าวหน้าในงานมีน้อย สิ่งเหล่านี้อาจเป็นปัจจัยสำคัญของการลาออกของกลุ่มคนเก่ง (David & Kamel, 2009) ดังนั้นองค์การต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการคนเก่งเอาไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญเป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรม ที่ให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์และมีกระบวนการบริหารจัดการคนแ่งที่มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเรือสำราญตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีการขยายกลุ่มตลาดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วตามลำดับ (Cruise Lines International Association, 2019) บริษัทเดินเรือจึงต้องมีการวางแผนรองรับการบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ โดยเฉพาะในตลาดแรงงานที่มีสถานการณ์การแข่งขันแย่งชิงพนักงานกลุ่มคนแ่ง จนเกิดภาวะขาดแคลนพนักงานกลุ่มนี้และบุคลากรที่มีประสบการณ์สูง (Rodolfo Delgado, 2017) ในทางกลับกันธุรกิจเรือสำราญก็ต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อให้สามารถดึงดูดและสรรหาพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูงได้ พร้อมกับรักษากพนักงานกลุ่มคนแ่งให้อยู่ต่อไป (Li, H., Zhang, P., & Tong, H., 2020) ดังนั้นอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเรือสำราญ จึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนแ่ง ซึ่งอาศัยปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายการบริหารจัดการคนแ่งและความเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มคนแ่งจากผู้บริหารและหัวหน้างาน (Claus Lisbeth, 2019) ชีวิตส่วนใหญ่ของพนักงานอยู่บนเรือสำราญ ทำให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับสังคมอื่น ๆ ซึ่งแตกต่างจากพนักงานบริษัททั่วไป ตลอดจนการใช้ชีวิตบนเรือสำราญมีลักษณะเฉพาะที่อ่อนไหวเป็นพิเศษและมาพร้อมกับความกดดัน (Gibson, Lim, & Holmes, 2016)

ในปี 2562 การท่องเที่ยวเรือสำราญสร้างตลาดแรงงานถึง 1,177,000 ตำแหน่ง มีรายได้รวม 150 พันล้านดอลลาร์สหรัฐทั่วโลก และมีจำนวนนักท่องเที่ยวเรือสำราญทั่วโลก 30 ล้านคน ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดในบริเวณทะเลแคริบเบียน และทะเลเมดิเตอร์เรเนียน รองลงมาคือ เอเชีย ออสเตรเลีย และมหาสมุทรแปซิฟิก ตามลำดับ

(Cruise Lines International Association, 2019) ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กลุ่มนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็น ผู้สูงอายุ ผู้เกษียณอายุที่มีรายได้มั่นคง (Retirement) เจ้าสาวเจ้าสว (Honeymoon) และครอบครัว (Family) ที่สนใจการพักผ่อนที่หรูหราจากทวีปอเมริกาเหนือ ยุโรป และเอเชีย (David Mc.A Baker, 2016) การท่องเที่ยวเรือสำราญเป็นการท่องเที่ยวโดยเรือสำราญที่ให้ความสำคัญกับการบริการที่ดีเน้นการพัฒนา กิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกบนเรือสำราญซึ่งถือเป็นแหล่งรายได้ และสินทรัพย์ที่สำคัญบนเรือสำราญ รวมทั้งยังเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจท่องเที่ยวเรือสำราญอีกด้วย (Li, H., Zhang, P., & Tong, H, 2020)

ในขณะที่การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงสูงต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยสถานการณ์ COVID-19 ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่รวมถึงอุตสาหกรรมเรือสำราญได้หยุดชะงัก รวมถึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน 1.17 ล้านตำแหน่งทั่วโลก ซึ่งส่งผลให้องค์กรการท่องเที่ยวเรือสำราญประสบปัญหาทางการเงินอย่างมากจากการขาดรายได้ เพราะไม่มีการเดินเรือ จากการหยุดเดินเรือ (A. Radic, M. LÜck, A. Ariza-Montes and H. Han, 2020) ทั้งยังเป็นความท้าทายในการจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะในการจูงใจกลุ่มคนเก่งที่มีความเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงานผ่านระบบออนไลน์ที่ปฏิบัติงานยากขึ้น นอกจากนี้องค์กรไม่สามารถใช้การจูงใจกลุ่มคนเก่งด้วยเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษได้ดังเดิม เนื่องจากภาวะเงินทุนที่ขาดสภาพคล่องขององค์กร จึงต้องมีการวางแผนที่รัดกุมในการรักษากลุ่มคนเก่งที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กรไว้ให้ได้ (H. Aguinis & J. Burgi-Tian, 2021)

จากที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารและสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวอันน่าจดจำจนเกิดความพึงพอใจและประทับใจทำให้ผู้โดยสารอยากกลับมาใช้บริการเรือสำราญ

ซ้ำ จะต้องอาศัยทักษะในการบริการของบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญ (Bow, 2002) ดังนั้นบริษัทเรือสำราญจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพต่อไปเรื่อยๆ และมีบุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือคนเก่งที่จะสามารถให้บริการอย่างมืออาชีพตามแนวโน้มความต้องการการท่องเที่ยวเรือสำราญของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกที่เพิ่มขึ้น (Rodolfo Delgado, 2017) ด้วยการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของบริษัทเรือสำราญมีความเฉพาะตัว ทำให้วิธีการในการสร้างแรงจูงใจหรือกลยุทธ์การรักษาบุคลากรกลายเป็นโจทย์สำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแบบปกติใหม่ (New Normal) ดังนั้นบทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนเก่งและการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญโดยนำเสนอผ่านกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในรายละเอียดที่ละขั้นตอนในยุค New Normal ให้องค์การการท่องเที่ยวเรือสำราญได้เรียนรู้และปรับเปลี่ยนจนสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุดและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันหลังจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 มีสัญญาณดีขึ้น ในช่วงปี 2565 จากการคาดการณ์ของ McKinsey & Company (2021)

การท่องเที่ยวเรือสำราญในยุค New Normal

ย่อหน้า 1 การท่องเที่ยวเรือสำราญทั่วไป ลักษณะเฉพาะของธุรกิจเรือสำราญ

การท่องเที่ยวเรือสำราญเป็นการท่องเที่ยวที่มีรูปแบบเฉพาะ ที่ได้รวบรวมองค์ประกอบของการท่องเที่ยวที่หลากหลายไว้ด้วยกัน ได้แก่ ภาคการขนส่ง (Transportation) แหล่งท่องเที่ยว (Destination) กิจกรรมทั้งบนเรือและบนฝั่งการบริการที่พัก (Accommodation) พร้อมทั้งบริการอาหาร ภัตตาคาร และกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างการเดินทางล่องเรือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้แก่ คาสิโน การแสดงโชว์

สระว่ายน้ำ สปา ฟิตเนส และมีบริการเสริมอื่นๆ พร้อมทั้งมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความบันเทิงระหว่างการเดินเรือ เปรียบเสมือน “Marine Resort” หรือ “รีสอร์ทกลางทะเล” (UNWTO, 2012, 2016) นอกจากนี้การท่องเที่ยวทางเรือสำราญยังเป็นการนำนักท่องเที่ยวนักท่องเที่ยวครั้งละจำนวนมากไป ยังจุดหมายปลายทาง ด้วยการเดินทางจากท่าเรือหลักไปท่องเที่ยวยังท่าเรือแวะพัก (Port of call) และแวะท่องเที่ยวไปตามท่าเรือหรือเมืองต่างๆ ตามเส้นทางของเรือสำราญลำนั้นๆ ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้การท่องเที่ยวเรือสำราญสามารถท่องเที่ยวได้ทั้งปีเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจโรงแรม กล่าวคือ เมื่อสิ้นสุดฤดูกาลการท่องเที่ยวของจุดหมายปลายทางแรก เรือสำราญจะเปลี่ยนเส้นทางสายการเดินทางเรือไปทวีปอื่น และแวะยังจุดหมายปลายทางนั้น ๆ (Perucic, 2007) โดยในปี 2562 สมาคมเรือสำราญระหว่างประเทศ (CLIA) ได้จัดอันดับบริษัทสายการเดินทางเรือหลักที่ถือครองส่วนแบ่งการตลาดในระดับโลกออกเป็น 3 บริษัท ได้แก่ อันดับที่ 1 คาร์นิวัล คอร์ปอเรชั่น (Carnival Corporation) มีส่วนแบ่งในตลาดร้อยละ 42 อันดับที่ 2 รอยัลแคริบเบียนครุยส์ (Royal Caribbean Cruises Ltd.) มีส่วนแบ่งในตลาดร้อยละ 23.6 อันดับที่ 3 นอร์วีเจียนครุยส์ (Norwegian Cruise Line Holdings Ltd.) มีส่วนแบ่งในตลาดร้อยละ 9.5 และบริษัทอื่นๆ มีส่วนแบ่งในตลาด 7 เปอร์เซ็นต์ (CLIA, 2020)

ย่อหน้า 2 ผลกระทบของสถานการณ์ covid ที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวทางเรือสำราญ ที่มีต่ออุตสาหกรรมและพนักงานบนเรือ

จากสถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นในช่วงปลายปี 2562 ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเรือสำราญอย่างมีนัยสำคัญ จากอัตราการเติบโตของรายได้ในปี 2562 จำนวน 154.5 ล้านล้านดอลลาร์ แต่ในปี 2563 กลับมีรายได้จากผู้โดยสารเพียง 77 ล้านล้านดอลลาร์ จากจำนวนผู้โดยสารที่ลดลง ส่งผลให้อัตรากำไรของพนักงานเดินเรือในปี 2562 ลดลงจาก 1.1 ล้านดอลลาร์ เหลือ 518,000 ดอลลาร์

เท่านั้น (CLIA, 2020) โดยบริษัทคาร์นิวัล คอร์ปอเรชั่น ได้เลิกจ้างพนักงาน 502 คน เช่นเดียวกับ บริษัทรอยัลแคริบเบียนครุยส์ ได้เลิกจ้างหรือเลิกจ้างพนักงานประมาณร้อยละ 26 ของพนักงาน 5,000 คน และบริษัทนอร์วีเจียนครุยส์ ได้เลิกจ้างพนักงานประมาณร้อยละ 20 ได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการบนฝั่งจำนวน 4,000 คน และพนักงานในเรือประมาณ 32,000 คน (CLIA, 2020) จากการระบาดของ COVID-19 ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อสหรัฐอเมริกา (Centers for Disease Control and Prevention, CDC) ได้ออกคำสั่งห้ามบริษัทสายการบินเรือใช้การขนส่งเชิงพาณิชย์ทุกรูปแบบเพื่อวัตถุประสงค์ในการส่งลูกเรือกลับประเทศ ในวันที่ 12 เมษายน 2563 ส่งผลให้พนักงานบนเรือสำราญ 100,000 คน ติดอยู่กลางทะเลเป็นเวลาหลายเดือน

ย่อหน้า 3 พฤติกรรมของพนักงานบนเรือ คุณลักษณะเฉพาะของคนเก่งบนเรือ เรื่องทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานบนเรือ และสรุปว่าจากสถานการณ์ย่อหน้า 2 เกิดอะไรขึ้น

ทั้งนี้การท่องเที่ยวเรือสำราญเป็นการสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนที่มีความแตกต่างกันทางเชื้อชาติจากหลากหลายประเทศ ที่ต้องอาศัยการทำความเข้าใจที่เฉพาะตัวเพื่อให้บริการที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานคนเก่งบนเรือสำราญมักได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่สำคัญในการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งคุณภาพการบริการดังกล่าวขึ้นอยู่กับความเป็นอยู่ และความพึงพอใจของพนักงานคนเก่งเป็นสำคัญ (Bardelle & Lashley, 2015) ด้วยมาตรการในสถานการณ์ COVID-19 พนักงานคนเก่งจำเป็นต้องดำรงชีวิตบนเรือสำราญอย่างไม่สามารถทราบอนาคตและไม่ทราบว่าจะได้เดินทางกลับประเทศเมื่อใดไม่สามารถสนับสนุนทางการเงินแก่ครอบครัว ไม่สามารถพบครอบครัวและเพื่อน ด้วยความไม่แน่นอนดังกล่าวได้สร้างความวิตกกังวลให้พนักงานคนเก่ง จนรู้สึกว่าจะไม่สามารถควบคุมชีวิตของตนเองได้ (Dolven,

2020) และได้ทำลายเป้าหมายของพนักงานคนเก่งในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในชีวิต นอกจากนี้ด้วยมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม ที่จำกัดจำนวนพนักงานบนเรือสำราญ ทำให้พนักงานคนเก่งต้องเผชิญกับสภาพการทำงานที่กดดันเพิ่มขึ้น ในด้านเวลาและภาระงานหนักจากการปฏิบัติงานที่เข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยทางสาธารณสุขในพื้นที่จำกัด ประกอบกับความไม่แน่นอนเกี่ยวกับหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปที่ต้องอาศัยทักษะการปรับตัว และเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ (Gibson, 2017; Radic et al., 2020) รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานบนเรือสำราญที่เป็นทั้งสถานที่ทำงาน และสถานที่พัก ส่งผลให้พนักงานคนเก่งไม่สามารถแยกความรู้สึกออกจากการทำงานได้เมื่อกำลังพักผ่อน จึงส่งผลกระทบทางลบต่อสภาพจิตใจในระยะยาว และทำให้พนักงานคนเก่งมีอัตราการลาออกเพิ่มขึ้น (Dennett, 2018)

ความสำคัญของคนเก่ง

เมื่อคนเก่งอยู่ในองค์กรจะเห็นว่าเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถ ทั้งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และพรสวรรค์ที่มีมาแต่กำเนิด ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีและมีผลการปฏิบัติงานที่มากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Michaels, Handfield Jones, & Axelrod, 2001) จึงทำให้องค์กรคาดหวังจากกลุ่มคนเก่งว่าจะต้องมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนสามารถสร้างประโยชน์อย่างสูงสุดให้กับองค์กร แม้ว่าจะได้รับการพัฒนาศักยภาพและการสนับสนุนจากองค์กรด้วยกระบวนการที่แตกต่างกันก็ตาม (Lunn, 1992) ดังนั้นคนเก่งจึงถือเป็นบุคคลที่มีความสามารถโดดเด่น ทั้งทักษะการลงมือปฏิบัติงาน ความฉลาดเฉลียวทางความคิด การสร้างทัศนคติให้ประสบความสำเร็จ และภาวะผู้นำที่ต้องการความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว (Potential) ที่องค์กรให้ความสำคัญและวางแผนการพัฒนาให้

รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป (Faria Rabbi, et al., 2015)

ด้วยคุณลักษณะที่แตกต่างของกลุ่มคนเก่งนี้เอง ทำให้กลุ่มคนเก่งได้รับการชื่นชมว่าเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและมีศักยภาพสูงซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดและการปรับตัวขององค์การ (Heinen & O'Neil, 2004) สามารถสรุปได้ว่ากลุ่มคนเก่งมีคุณสมบัติที่สำคัญ อันได้แก่ ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ความเป็นผู้นำ (Leadership) การเรียนรู้ที่รวดเร็ว (Fast Learning) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Self-improvement) ความต้องการก้าวหน้าในการทำงาน (Willing for career path development) จิตสำนึกดี (Conscientiousness) คุณธรรมและจริยธรรมประจำใจ (Ethics and Morality) และที่เห็นได้ชัดเจนคือกลุ่มคนเก่งมีพรสวรรค์ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น (Outstanding Talent) ทำให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (High performance) และเอื้อต่อการพัฒนาในขั้นที่สูงขึ้น โดยสามารถวัดศักยภาพในการทำงานของกลุ่มคนเก่งได้จากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน และได้ยอมรับของบุคคลอื่นในองค์การ (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009)

คนเก่งมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งจากการศึกษาของ Rueff and Stringer ในปี 2006 พบว่าคนเก่งสามารถเพิ่มมูลค่าทางการตลาด (Market value) ให้กับองค์การได้ถึง "ร้อยละ 8 เท่า" ซึ่ง Lunn (1992) ได้จำแนกระดับความเก่งในการสร้างผลกำไรต่อองค์การ ออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) คนเก่งระดับสูง สามารถสร้างผลกำไรให้้องค์การได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 37 2) คนเก่งระดับพอประมาณ สร้างผลกำไรให้้องค์การได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 และ 3) คนเก่งน้อยหรือไม่เก่ง นอกจากไม่ช่วยสร้างผลกำไรแต่ยังทำให้ติดลบร้อยละ 7.6 อีกด้วย

โดยองค์การมักจะประสบปัญหาสงครามแย่งชิงคนเก่ง (The war for talent) จากบริษัทคู่แข่งทางธุรกิจ (Rueff and Stringer, 2006) การรักษาคนเก่ง (Retention) ให้อยู่กับองค์กร และการสรรหาและพัฒนาเพื่อเพิ่มจำนวนกลุ่มคนเก่ง (Talent pool) จึงกลายเป็นความท้าทายสำหรับองค์กร นอกจากนี้ สถานการณ์ COVID-19 ส่งผลกระทบอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ก่อให้เกิดภาวะขาดแคลนเงินทุน ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการรักษาพนักงานกลุ่มคนเก่งในองค์กร ที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว ทั้งนี้จากความจำเป็นในการลดจำนวนพนักงานในองค์กรเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย พนักงานกลุ่มคนเก่งเป็นกลุ่มคนที่องค์กรต้องการรักษาไว้ให้นานที่สุด จากความสามารถในการทำงานที่โดดเด่น มีคุณสมบัติที่ดีกว่าพนักงานคนอื่น ๆ ที่คุ้มค่าต่อการจ้างงาน หรือเป็นกลุ่มคนลำดับท้ายๆ ที่องค์กรต้องการจะเลิกจ้าง (Heinen & O'Neil, 2004) ทั้งนี้ด้วยธรรมชาติของคนเก่งที่แสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพและความมั่นคงในชีวิต (Faria Rabbi, et al., 2015) หากองค์กรไม่สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความมั่นใจในสถานการณ์ไม่ปกติดังเช่นสถานการณ์ COVID-19 ที่พนักงานมีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมและความผันผวนของเศรษฐกิจ พนักงานกลุ่มคนเก่งอาจสนใจโอกาสที่ดีกว่าในการก้าวหน้าจากข้อเสนอขององค์กรอื่น รวมถึงอาจมีแนวโน้มที่จะถูกองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมดึงตัวไป เพื่อช่วยกระตุ้นผลประกอบการในองค์กรนั้นๆ

คนเก่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญ

การท่องเที่ยวเรือสำราญมีลักษณะคล้ายกับการอยู่บนโรงแรมเคลื่อนที่ (Floating Resort) โดยนักท่องเที่ยวมีจุดประสงค์เพื่อการพักผ่อน (Amare Wondirad, 2019) โดยโครงสร้างการบริหารพนักงานบนเรือสำราญมีการแบ่งตำแหน่งอย่างชัดเจน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ทำหน้าที่บริการลูกค้า ในปัจจุบันแบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ทั่วไป ลูกเรือ และ

พนักงานที่มีหน้าที่เฉพาะ (Bow, 2002) เจ้าหน้าที่ทั่วไปและลูกเรือ แบ่งเป็น 3 แผนก ได้แก่ แผนกตลาดฟ้า แผนกวิศวกรรม และแผนกบริการ โรงแรม โดยพนักงานที่มีหน้าที่เฉพาะมีจำนวนมากที่สุด เช่น ผู้จัดการร้านอาหาร ช่างเสริมสวย นักแสดง เจ้าหน้าที่คาสีโน และช่างภาพ เป็นต้น ซึ่งช่องทางการสรรหาบุคลากรของบริษัทเรือสำราญมาจากสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ การโรงแรม บริษัทขนส่งสินค้า และบริษัทสรรหาบุคลากร (Agency) (Li, Hua & Zhang, Pengfei & Tong, Helong, 2020) โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะแจ้งรายละเอียดของการทำงานบนเรือสำราญให้ผู้สมัครทราบ ทั้งนี้การทำงานบนเรือสำราญเป็นการทำงานร่วมกันกับผู้คนจำนวนมาก มีการจัดการและประสานงานที่ซับซ้อน จึงต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติที่เปิดกว้าง ในการร่วมงานกับผู้อื่น (Gibson, 2012)

พนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเบื้องต้นให้มีความเข้าใจวิถีชีวิตบนเรือ ทราบกฎระเบียบและข้อปฏิบัติ และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมบนเรือสำราญ จากนั้นจะมีการฝึกอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกบนเรือ การให้บริการลูกค้าตามมาตรฐานการบริการของบริษัท วัฒนธรรมการทำงาน การเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ และการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยตามมาตรการรักษาความปลอดภัยบนเรือ ซึ่งรวมถึงการฝึกซ้อมรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อดูแล เฝ้าระวัง และช่วยเหลือผู้โดยสาร (Li, Hua, et al., 2020) ทั้งนี้ทักษะเฉพาะด้านในการทำงานบนเรือสำราญเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับคนเก่ง ไม่ว่าจะเป็น ทักษะการบริการอย่างมืออาชีพ ทักษะการจัดการกับนักท่องเที่ยวหรือผู้โดยสารที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมซึ่งเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน ตลอดจนทักษะการดูแล

ความปลอดภัยของผู้โดยสาร รวมทั้งต้องมีทัศนคติที่ดีในการทำงานบนเรือสำราญที่อยู่บนพื้นที่จำกัดที่อาจก่อให้เกิดความอึดอัดควบคู่กับทักษะการอยู่ร่วมกับผู้โดยสาร และเพื่อนร่วมงานจำนวนมากตลอดระยะเวลาการทำงาน (Gibson & Perkins, 2015)

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญสามารถดึงดูดความสนใจของผู้คนหลากหลายเชื้อชาติ วัฒนธรรม และภาษา ผู้โดยสารจึงมีความคาดหวังต่อพนักงานด้านทักษะการสื่อสารในภาษาต่างๆ อันเป็นสิ่งที่แสดงถึงภาพลักษณ์ของบริษัทเรือสำราญที่หรูหราในระดับนานาชาติ (Amare Wondirad, 2019) นอกจากนี้การทำงานบนเรือสำราญยังจำเป็นต้องอาศัยทักษะอื่นๆ ที่หลากหลาย ซึ่งสามารถพัฒนาได้จากการฝึกฝนผ่านการอบรม และปฏิบัติงานจริง จนเรียนรู้และเกิดเป็นทักษะที่ได้มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและผู้โดยสาร (Lewis & Heckman, 2006) ผู้ฝึกสอนมีส่วนสำคัญในการช่วยกำหนดทิศทางของบุคลากรในองค์กร โดยกระตุ้นให้พนักงานต้องการพัฒนาตนเองแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ภายในองค์กร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร (Simmonds, 2003) ทั้งนี้ องค์กรต้องมีความสามารถในการสังเกตเห็นคนเก่งที่มีอยู่แล้ว และเห็นศักยภาพที่มีแนวโน้มจะดีขึ้นมาพัฒนาต่อยอดได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่งที่มีเป้าหมายในการบริหารคนเก่งให้สามารถแสดงศักยภาพในตำแหน่งงานที่เหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีที่จะเอื้อต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (Faria Rabbi, et al., 2015)

จากสถานการณ์ของ COVID-19 ส่งผลให้คนเก่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญเกิดความรู้สึกเครียด และเบื่อหน่ายกับการต้องทำงานโดยไม่ได้พบปะกับเพื่อนร่วมงาน สังสรรค์บนเรือสำราญ และได้ออกเดินทางท่องเที่ยวเหมือนที่ผ่านมา นอกจากนี้หากบริษัทเรือสำราญมีการจัดการทุนมนุษย์ที่ขาดภาวะผู้นำ ในการชี้แนะแนวทางและการ

วางแผนที่ดี ที่แสดงถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ อาจทำให้พนักงานคนเก่งรู้สึกกังวลและขาดความเชื่อมั่นต่อบริษัท (Radic et al., 2020) ร่วมกับผลกระทบทางจิตใจจากการเปลี่ยนวิธีการทำงาน และสถานที่ทำงาน มาเป็นการทำงานจากที่พักอาศัย (work from home) ที่เกิดความเหนื่อยล้ามากขึ้น จากการทำงานที่ยากลำบากกว่าการทำงานที่บริษัท ก่อให้เกิดความเครียดจากภาระงานที่เพิ่มขึ้น ขาดการสื่อสาร ข้อเสนอแนะ และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Eagle Hill Consulting, 2020) ซึ่งส่งผลกระทบในด้านลบต่อความรู้สึกของพนักงานและความผูกพันต่อบริษัทเรือสำราญ ซึ่งตรงข้ามกับมุมมองโดยทั่วไปที่มักมองเห็นข้อดีของการทำงานจากที่พักอาศัยมากกว่าข้อเสีย (Al-Badarneh et al., 2019)

ความท้าทายของการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับการท่องเที่ยวเรือสำราญในยุค New Normal

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการคนเก่งในหลายประเด็น จากความหลากหลายของประเภทงาน ที่ร้อยละ 85 ของลูกเรือทั้งหมดมีการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการโรงแรม ที่ต้องเผชิญกับลูกค้าหลากหลายเชื้อชาติ ที่มีวิธีการรับมือที่คาดเดาได้ยาก ต้องอาศัยทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และทัศนคติที่ดีในการบริการ ส่งผลให้พนักงานมีความกดดันสูง รวมถึงรูปแบบการทำงานที่ต้องเดินทางอยู่บนเรือสำราญในทะเลตลอดเวลา จึงอาจรู้สึกเหมือนอยู่ในพื้นที่จำกัดบนเรือสำราญเท่านั้น และเกิดภาวะขาดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้มีอัตราการลาออก และมีการหมุนเวียนของพนักงานสูง (Gibson & Walters, 2012)

ทั้งนี้เมื่อสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ดีขึ้น จนธุรกิจต่างๆ สามารถกลับมาดำเนินการได้ จะต้องอาศัยการวางแผนในรูปแบบใหม่ จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในหลายปัจจัย โดยเฉพาะการ

บริหารจัดการพนักงานจากเงินทุนที่มีอย่างจำกัด จึงเป็นความท้าทายของการบริหารจัดการคนเก่งของธุรกิจเรือสำราญ ที่จะต้องกำหนดแนวทางในการจัดสรรพนักงาน และดึงศักยภาพจากพนักงานกลุ่มคนเก่งให้ได้มากที่สุด เพื่อพลิกฟื้นผลประกอบการให้ดีขึ้น (Radic et al., 2020) ซึ่งต้องคำนึงถึงการสื่อสารให้พนักงานคนเก่งเกิดความเข้าใจในการทำงานแบบ new normal ในบรรยากาศที่คนเก่งรู้สึกว่าได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทางออนไลน์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้คนเก่งได้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกันบริษัทเรือสำราญยังต้องระวังในการใช้แรงจูงใจทางลบ หรือการสร้างแรงกดดันให้คนเก่งในสถานการณ์ COVID-19 นี้ เพราะบริษัทอาจเผชิญความเสี่ยงในการสูญเสียคนเก่ง จากที่กลุ่มคนเก่งมีความสามารถ และเชี่ยวชาญมากกว่าจากพนักงานธรรมดา (Gibson, Lim, & Holmes, 2016) ผู้บริหารจึงต้องตระหนักว่า มีบริษัทอื่นๆ ต้องการดึงตัวคนเก่งของเราไปร่วมงานด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานภายในบริษัท และจะต้องเริ่มกระบวนการใหม่ในการสรรหาคนเก่ง ดังนั้นความท้าทายที่สำคัญในขณะนี้คือบริษัทเรือสำราญต่างๆ จะมีวิธีการเพิ่มขีดความสามารถในการจูงใจและรักษานักงานคนเก่งไว้ในสถานการณ์หลัง COVID-19 ได้อย่างไร

กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับการท่องเที่ยวเรือสำราญในยุค New Normal

การบริหารจัดการคนเก่งในธุรกิจเรือสำราญเป็นกระบวนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของธุรกิจ และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับพนักงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และสามารถดึงศักยภาพของคนเก่งที่บริการบนเรือสำราญออกมาให้ได้มากที่สุด เพื่อการพัฒนาธุรกิจเรือสำราญในภาพรวมที่นำไป

สู่ความสำเร็จในอนาคต (Claus Lisbeth, 2019) ดังนั้นการบริหารจัดการพนักงานคนเก่งจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเป็นรายบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การระบุและพัฒนาทักษะความสามารถของแต่ละบุคคล (Collings & Mellahi, 2009) แต่ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้บริหารในบริษัทเรือสำราญจึงจำเป็นต้องเลือกลงทุนพัฒนาเฉพาะในกลุ่มพนักงานบางกลุ่มที่พิจารณาแล้วว่าเป็นคนเก่งและจะสามารถนำบริษัทเรือสำราญไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ตามที่ Collings & Mellahi (2009) ได้ระบุเอาไว้ เปรียบเสมือนการเลือกเพาะเมล็ดพันธุ์ที่แข็งแรงที่มีแนวโน้มที่จะเติบโต และงอกงามมากกว่าเมล็ดพันธุ์ที่อ่อนแอ

ทั้งนี้จากสถานการณ์ COVID-19 ธุรกิจเรือสำราญจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งที่สามารถแสดงความมั่นคงในวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำที่พนักงานคนเก่งสามารถไว้วางใจ และพึ่งพาได้ในช่วงวิกฤต COVID-19 (Radic et al., 2020) ผ่านการสื่อสารรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วม เนื่องจากพนักงานคนเก่งมีความต้องการการยอมรับในทีม ความรู้สึกของการเป็นคนสำคัญ มีผลงานเป็นที่ยอมรับ และสัมผัสได้ถึงความก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาคุณภาพชีวิต นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ดี และเงินรางวัลพิเศษ (Gibson, Lim, & Holmes, 2016) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผูกพันกับบริษัทเรือสำราญ ส่งผลสู่ความทุ่มเทมีใจในการทำงานด้วยทักษะที่โดดเด่น และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญในสภาวะหลัง COVID-19 (New Normal) บทความฉับนี้จึงได้มุ่งนำเสนอกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งสำหรับการท่องเที่ยวเรือสำราญในยุค New Normal ดังนี้

1. การสรรหา (Sourcing) และการคัดเลือก (Recruiting)

ในกระบวนการสรรหาบริษัทเรือสำราญจะกำหนดคุณลักษณะของคนเก่งที่ต้องการแบบสังเขปไว้ล่วงหน้า โดยบางตำแหน่งมีการติดต่อไปที่ผู้สมัครโดยตรง (Li, Hua & Zhang, Pengfei & Tong, Helong,

2020) เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการสรรหาจนได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดเกณฑ์ไว้ ต่อมาจะดำเนินการคัดเลือกคนเก่ง โดยพิจารณาถึงคุณสมบัติของคนเก่ง ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานที่บริษัทเรือสำราญเป็นผู้กำหนด เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการบริการ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม ร่วมกับคุณสมบัติพิเศษที่เป็นสมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้ดี ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในสายอาชีพการบริการ ซึ่งพนักงานบางตำแหน่งต้องอาศัยความสามารถในการรับผิดชอบงานในแผนกอื่นได้ (Cross-departmental responsibilities) (Gibson, 2012)

ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ที่ผ่านมา บริษัทเรือสำราญได้มีการปรับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็นรูปแบบออนไลน์ ซึ่งก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารกับพนักงาน โดยบริษัทเรือสำราญไม่สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ของบริษัทได้เต็มที่ และผู้สมัครก็ไม่ได้แสดงทักษะได้เต็มที่เช่นเดียวกัน (Radic et al., 2020) ธุรกิจเรือสำราญจึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะสรรหาและคัดเลือกพนักงานคนเก่งในช่วงสถานการณ์ COVID-19 นี้ แต่ในบางบริษัทยังเปิดการรับสมัครโดยให้ผู้สมัครสามารถส่งคลิปวิดีโอการแนะนำตัว หรือแสดงความสามารถไว้ในเว็บไซต์ของบริษัทเรือสำราญได้ เช่น วิดีโอการเล่นดนตรีของพนักงานในวงดนตรี (All Cruise Jobs, 2022)

2. การเรียนรู้ (Learning)

เมื่อบริษัทเรือสำราญสามารถสรรหาคนเก่งได้ตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว บริษัทต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อกำหนดแนวทางการอบรมพัฒนาสมรรถนะ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ โดยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำจะให้ความสำคัญกับการเพิ่มทักษะภาวะผู้นำ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และความรับผิดชอบต่อ

กับคนגע (Faria Rabbi, et al., 2015) ทั้งนี้การจัดฝึกอบรมเป็นรายจ่ายอย่างหนึ่งของบริษัท ด้วยเหตุนี้จึงมีการพิจารณาเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับความคุ้มค่า และความคุ้มค่าอย่างละเอียด เพราะเป็นกระบวนการที่วัดผลลัพธ์ยาก

คนגעมีความสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนอยู่เสมอ แต่ด้วยสถานการณ์ COVID-19 ทำให้บริษัทเรือสำราญต้องจัดพนักงานคนגעบางกลุ่มให้ทำงานแบบออนไลน์ซึ่งอาจกำลังเผชิญกับอุปสรรคด้านการจัดการเวลา และบางกลุ่มยังคงทำงานอยู่บนเรือสำราญ (KPMG, 2020) จากภาระงานที่เพิ่มขึ้น เพราะปฏิบัติงานได้ยากขึ้น และมีการขยายขอบข่ายงาน ส่งผลให้ความสนใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และการพัฒนาทักษะต่างๆ ของตนเองลดลง (Eagle Hill Consulting, 2020) บริษัทเรือสำราญจึงต้องวางแผนการจัดตารางหมุนเวียนพนักงาน และระบบการทำงานแบบออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานคนגעยังสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาศักยภาพของตนเอง สร้างสภาพแวดล้อมเสมือนจริงให้คนגעสามารถถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานคนอื่นได้ และมุ่งเน้นในการสร้างทักษะในการปรับตัวที่ดีให้กับคนגעในสถานการณ์นี้

เนื่องจากนักท่องเที่ยวบนเรือสำราญจะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ทั้งระหว่างการแพร่ระบาดและหลังการคลี่คลายของสถานการณ์ COVID-19 รวมถึงพนักงานคนגעยังมีความสนใจที่จะเรียนรู้เพื่อสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ บริษัทเรือสำราญจึงควรวางแผนและจัดการอบรมที่พัฒนาศักยภาพของพนักงานคนגעให้ได้เรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นจำเป็นในการทำงานในสถานการณ์ COVID-19 และภายหลังสถานการณ์นี้คลี่คลายลง (UNWTO, 2020) เพราะพนักงานคนגעที่มักได้รับมอบหมายให้ดูแลนักท่องเที่ยวบนเรือสำราญอย่างใกล้ชิดและเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวประทับใจ ดังนั้นบริษัทเรือสำราญควรคำนึง

ถึงการสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงานคนเก่งในด้านการสร้างทักษะ การคิดแบบยืดหยุ่น (resilience thinking) ทักษะการบริการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยในการจัดการภัยพิบัติ เช่น การระบาดของ COVID-19 การใช้เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติในการบริการนักท่องเที่ยวบนเรือสำราญ

3. การสร้างความผูกพันระหว่างคนเก่งกับองค์กรบริษัทเรือสำราญ (Retaining)

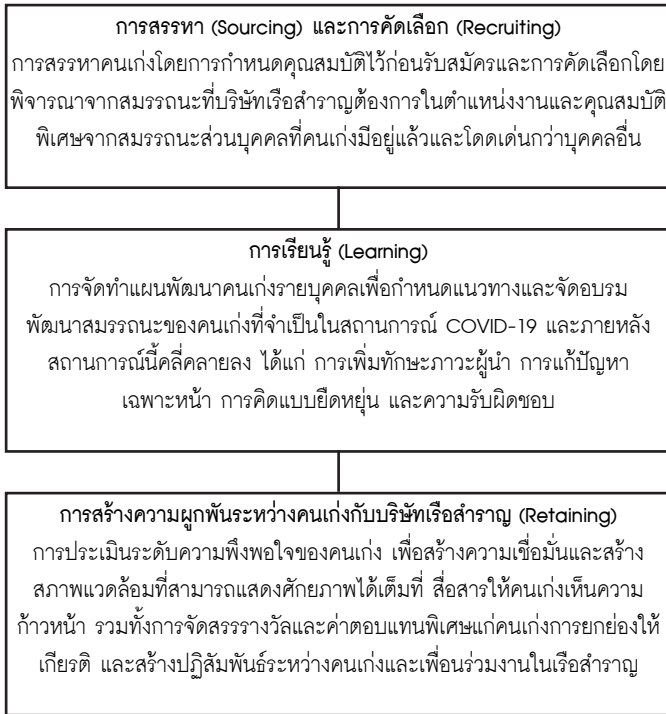
จากการที่คนเก่งมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งมักมองหาโอกาสในการก้าวหน้าในการทำงาน และพร้อมจะลาออกไปยังบริษัทที่สามารถจูงใจด้วยข้อเสนอต่างๆ ผู้บริหารในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญจึงควรพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานคนเก่งมีทัศนคติไม่ดีต่องาน ประเมินความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มคนเก่งอยู่เป็นระยะ เพื่อสร้างค่านิยมให้คนเก่งมีความรักในองค์กร รวมถึงสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ได้แก่ การมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี การมีลักษณะงานที่ดี การมีค่าตอบแทนที่ดี และสามารถมีชีวิตประจำวันที่ดีทั้งบนเรือสำราญและระหว่างการพักผ่อนฝั่งตลอดจนให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการพิจารณาเรื่องสวัสดิการ (Gibson & Perkins, 2015)

เมื่อสามารถสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งพึงพอใจในความต้องการขั้นพื้นฐานต่างๆ แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการพยายามรักษาให้คนเก่งต้องการอยู่ในบริษัทเรือสำราญต่อในระยะยาว (Collings & Mellahi, 2009) ทั้งนี้จากคุณลักษณะที่เฉพาะตัวของคนเก่ง คือ การมีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง และมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลต้องชัดเจน เพื่อให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพในการทำงานผ่านการมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อดึงทักษะของคนเก่งออกมาอย่างเต็มที่อย่าง อีกทั้งมีการจัดสรรรางวัล และค่าตอบแทนพิเศษให้กับคนเก่งเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้า

หมายที่กำหนด รวมไปถึงการยกย่องให้เกียรติคนเร่ง เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในบริษัทเรือสำราญ ทั้งนี้ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมกับบุคลากรคนอื่น ๆ ด้วย อีกทั้ง Gibson and Perkins (2015) ชี้ให้เห็นว่าพนักงานคนเร่งมีมุมมองต่อเพื่อนร่วมงานเสมือนครอบครัว รู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานบนเรือสำราญมากกว่าเพื่อนที่รู้จักบนฝั่ง และมีการสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานระหว่างการล่องเรือ แสดงถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานบนเรือสำราญที่เป็นทั้งสถานที่ทำงานและที่พัก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานคนเร่ง

ทั้งนี้ด้วยสถานการณ์ COVID-19 ทำให้เกิดความท้าทายในสร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานคนเร่งผ่านการประชุมออนไลน์ จึงเป็นเรื่องยากที่จะควบคุมดูแลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อบริษัทด้วยจำนวนวันทำงานที่น้อยลง (Al-Badameh et al., 2019) อีกทั้งในช่วงวิกฤต COVID-19 ที่สถานการณ์ต่างๆ ในบริษัทเรือสำราญอยู่บนความไม่แน่นอน ร่วมกับความไม่มั่นคงทางจิตใจของพนักงานคนเร่ง ด้วยความเครียดเรื่องสถานะทางการเงิน ความเป็นห่วงครอบครัว และรู้สึกโดดเดี่ยวในสถานที่ทำงานบนเรือสำราญ ทำให้บริษัทเรือสำราญมีความเสี่ยงสูงในการสูญเสียพนักงานคนเร่ง เนื่องจากคนเร่งมักมองหาโอกาสใดๆ ที่จะได้รับค่าตอบแทน และจะเป็นที่ต้องการของบริษัทอื่นๆ ในการขับเคลื่อนบริษัทในสถานะวิกฤต ซึ่งคนเร่งยังมีความเชี่ยวชาญพิเศษนอกเหนือจากพนักงานธรรมดา หากบริษัทใช้แรงจูงใจทางลบเพื่อให้กลุ่มคนเร่งทำงาน จะส่งผลให้คนเร่งมองหาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีกว่าและลาออกในที่สุด หากเป็นเช่นนั้นบริษัทจะเหลือแต่พนักงานธรรมดาบนเรือสำราญ อาจทำให้บริษัทเรือสำราญดำเนินการต่อได้ไม่เต็มที่และสูญเสียความสามารถทางการแข่งขัน เพราะการท่องเที่ยวบนเรือสำราญเกี่ยวข้องกับการให้บริการของพนักงานบนเรือสำราญเป็นสำคัญ โดยเฉพาะจากพนักงานคนเร่งที่มีความเชี่ยวชาญ

ในขณะเดียวกัน การสร้างความผูกพันกับพนักงานคนเก่ง ไม่ได้หมายความว่าแค่เพียง ค่าตอบแทนที่ดี เงินรางวัล โบนัส เท่านั้น เพราะยังมีสิ่งที่คุณเก่งให้คุณค่า คือ ความสุขในการทำงาน การสร้าง



การยอมรับในทีม ด้วยการพูดให้กำลังใจในเชิงสร้างสรรค์ การแสดงน้ำใจไมตรี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ภาพที่ 1 การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับการท่องเที่ยวเรือสำราญในยุค New Normal

ดังนั้นบริษัทเรือสำราญควรเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเก่งและเพื่อนร่วมงาน ร่วมกับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร และสื่อสารกับพนักงานคนเก่งให้เห็นความก้าวหน้าในการทำงานที่บริษัทเรือสำราญ

การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่คนเก่งรู้สึกมีคุณค่าที่จะส่งผลต่อทัศนคติด้านบวกของคนเก่ง รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นให้กับพนักงานคนเก่งในสภาวะที่ยากลำบากนี้ ด้วยการวางแผนงานและหน้าที่ที่ชัดเจนเปิดโอกาสให้พนักงานคนเก่งพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้เพิ่มเติมที่ทำให้คนเก่งมั่นใจว่าการทำงานกับบริษัทเรือสำราญจะสร้างความก้าวหน้าในชีวิตได้มากกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น รวมถึงจัดสรรให้คนเก่งได้มีเวลาพักให้พนักงานคนเก่งได้ใช้เวลาครอบครัว เนื่องจากคนเก่งอาจไม่ได้ให้ความสำคัญกับงานเป็นอันดับแรก แต่ต้องการค้นหาความสมดุลของชีวิต (Johnson et al., 2022) จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารบริษัทเรือสำราญที่ต้องเรียนรู้พฤติกรรมของคนเก่งที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 เพื่อทำความเข้าใจในการจูงใจกลุ่มคนเก่ง และสร้างความผูกพันระหว่างคนเก่งกับบริษัทเรือสำราญที่ให้ทั้งความสุขทางกายในสถานที่พักบนเรือสำราญ และความสุขทางจิตใจที่ตรงกับความต้องการของพนักงานคนเก่ง เพื่อรักษากลุ่มคนเก่งไว้ในฐานะกำลังสำคัญของบริษัทเรือสำราญ

บทสรุป

การบริหารจัดการคนเก่งเป็นความท้าทายของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่โดดเด่นจากบุคลากรทั่วไป รวมถึงการทำความเข้าใจธรรมชาติของคนเก่งที่เฉพาะตัว เพื่อวางแผนในการดัดศักยภาพของคนเก่ง และพัฒนาทักษะให้เหมาะสม ร่วมกับการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทั้งยังต้องสร้างทัศนคติที่ใฝ่รู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทเรือสำราญ โดยเฉพาะการรักษาคนเก่งที่ไม่สามารถทำได้เพียงการให้ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน แต่ยังอาศัยการสร้างควมมั่นคงทางจิตใจ ทางสังคม การก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้หากบริษัทเรือสำราญ เห็นความสำคัญของคนเก่ง และสามารถจูงใจคนเก่งให้อยู่กับหน่วยงานได้ซึ่งอาศัยการเข้าใจ

ถึงทัศนคติของคนเก่ง สามารถรักษาคนเก่ง โดยจะทำให้บริษัทเรือสำราญได้รับประโยชน์สูงสุดจากคนเก่งที่มีอยู่ภายใน และสามารถดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้เข้ามาอยู่กับบริษัท โดยคนเก่งเหล่านั้นจะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่จนก่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทเรือสำราญ และเป็นการกำลังสำคัญในการพลิกฟื้นการดำเนินการของบริษัทเรือสำราญที่กำลังย่ำแย่ในสถานการณ์ COVID-19 ด้วยทักษะต่างๆ ที่เป็นคุณสมบัติพิเศษของคนเก่ง

ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการคนเก่งในบริษัทเรือสำราญในยุค New Normal

ด้วยการท่องเที่ยวเรือสำราญที่มีมูลค่ามหาศาลนี้เกี่ยวข้องกับบริการด้วยพนักงานที่จะสร้างความประทับใจให้แก่นักท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค New Normal การบริหารจัดการคนเก่งและรักษาคนเก่งให้อยู่กับบริษัทเรือสำราญได้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะคนเก่งเป็นกำลังสำคัญในบริษัทเรือสำราญ การศึกษาในครั้งนี้พบว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญ ประกอบด้วย 1. การสรรหา (Sourcing) และการคัดเลือก (Recruiting) 2. การเรียนรู้ (Learning) 3. การสร้างความผูกพันระหว่างคนเก่งกับองค์กร (Retaining) และมีข้อเสนอแนะในแต่ละกระบวนการดังนี้

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งในบริษัทเรือสำราญ

1. ระบุคุณสมบัติพิเศษของคนเก่งที่ต้องการอย่างชัดเจน และมีกิจกรรมให้คนเก่งได้แสดงทัศนคติหรือความสามารถที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น เพื่อให้คัดเลือกคนเก่งได้อย่างเหมาะสม

การสร้างการเรียนรู้ให้คนเก่งในบริษัทเรือสำราญ

1. ตรวจสอบทักษะของคนเก่งในปัจจุบันและความสามารถที่จำเป็นสำหรับบริษัท และพิจารณาว่าจะออกแบบการเรียนรู้อย่างไรให้

เหมาะสม ทั้งการอบรมเพิ่มเติม และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานบนเรือสำราญ

2. เปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดงความคิดเห็น ถึงเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ในสิ่งที่คนเก่งเห็นว่าจำเป็นต่อการบริการในยุค New Normal

3. มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายให้พนักงานคนเก่งได้เลือกเรียนเพื่อพัฒนาตนเองในสายอาชีพการบริการบนเรือสำราญ และสามารถจัดการเวลาเรียนส่วนตัวได้ เช่น การอบรมออนไลน์ โปรแกรมให้คำปรึกษา การเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. ผู้บริหารในบริษัทเรือสำราญ มีวิธีการติดตามข้อมูลและวัดผล การเรียนรู้ และสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มคนเก่งเกี่ยวกับคุณภาพของการเรียนรู้และทำการปรับปรุงที่สอดคล้องกับความสนใจของคนเก่ง

การสร้างความผูกพันระหว่างคนเก่งกับบริษัทเรือสำราญ

1. เนื่องจากความเครียดในสถานการณ์ COVID-19 ควรมีการเรียนรู้ข้อกังวลที่แท้จริงและเฉพาะบุคคลของกลุ่มคนเก่ง ซึ่งอาจใช้เวลานาน ดังนั้นควรใช้แบบสำรวจหรือการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อเข้าใจความต้องการของคนเก่งที่จะช่วยกำหนดกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพัน และรักษาคคนเก่งให้มีประสิทธิภาพ

2. จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและคนเก่งบนเรือสำราญอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากคนเก่งให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนและความสบายใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน

3. สนับสนุนให้คนเก่งเดินทางไปพบครอบครัวในวันหยุด และพิจารณาสวัสดิการที่สนับสนุนครอบครัวของพนักงานคนเก่ง เนื่องจากคนเก่งให้ความสำคัญกับสังคมและครอบครัวบนฝั่งที่มักไม่มีเวลาได้พบ ด้วยการทำงานเป็นระยะเวลานานบนเรือสำราญ

เอกสารอ้างอิง

- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency Based Career Development and Succession Planning*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- Alan Robertson and Graham Abby. (2003). *Managing Talented People: Getting on with and Getting the Best from Your High Performers*. Pearson Education.
- Al-Badarneh, M., Shatnawi, H., Alananzeh, O., & Al-Makhadmeh, A. (2019). Job performance management: The burnout inventory model and intention to quit their job among hospitality employees. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 1355—1375.
- All Cruise Jobs. (2022). *Available Cruise Ship Jobs*. Retrieved From: <https://www.allcruisejobs.com/>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). *Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue*. BRQ Business Research Quarterly.
- Bardelle, C., & Lashley, C. (2015). Pining for home: Studying crew homesickness aboard a cruise liner. *Research in Hospitality Management*, 5(2), 207-214.
- Benner, M. J. and M. L. Tushman. (2001). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bow, S. (2002). *Working on Cruise Ships*. Oxford: Vacation Work.

- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Cruise Lines International Association. (2019). CLIA Releases 2020 State of the Cruise Industry Outlook Report. Retrieved From: <https://cruising.org/en/news-and-research/press-room/2019/december/clia-releases-2020-state-of-the-cruise-industry-outlook-report>.
- Cruise Lines International Association. (2020). CLIA Global Passenger Report 2020. Retrieved From: <https://cruising.org/-/media/research-updates/research/clia-one-resource-passenger-reports/clia-global-passenger-report--2020.ashx>
- David Mc A, B. (2016). The cruise industry: Past, present and future. *Journal of Tourism. Research*, 141.
- Delgado, R. (2017). The cruise industry: Destinations, opportunities, innovations, and challenges. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 5(5), 387-393.
- Dennett, A. (2018). Identity construction in transient spaces: Hospitality work on-board cruise ships. *Tourism in Marine Environments*, 13(4), 231-241.

- Dolven, T. (2020). No information. No way off. 100,000 crew members remain in cruise ship limbo for months. Retrieved From: <https://www.stuff.co.nz/travel/travel-troubles/300014772/no-information-no-way-off-100000-crew-members-remain-in-cruise-ship-limbo-for-months>
- Eagle Hill Consulting. (2020). Battling employee burnout amidst the COVID-19 pandemic. Retrieved from: <https://www.eaglehillconsulting.com/opinion/battling-employee-burnout-amidstthe-covid-19-pandemic/>
- Gibson, P. (2017). 10 Talent Management and the Cruise Industry. *Cruise ship tourism*, 161.
- Gibson, P., & Perkins, L. (2015). A question of equilibrium: cruise employees at sea. *Tourism in Marine Environments*, 10(3-4), 255-265.
- Gibson, P., Lim, W. M., & Holmes, M. (2016). Keeping the customers happy: The importance of morale on cruise ships. *Tourism in Marine Environments*, 11(2-3), 136-145.
- Gibson, P., & Walters, C. (2012). Human resource management in the cruise industry. *The business and management of ocean cruises*, 101-113.
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. McGraw Hill Professional.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67.
- KPMG. (2020). KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Li, H., Zhang, P., & Tong, H. (2020). The Labour Market of Chinese Cruise Seafarers: Demand, Opportunities and Challenges. *Maritime Technology and Research*, 2(4), Manuscript-Manuscript.
- Lunn, T. (1992). *The talent factor: Key strategies for recruiting, rewarding and retaining top performers*. London: Kogan Page.
- McKinsey & Company. (2021). When will the COVID-19 pandemic end?. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/when-will-the-covid-19-pandemic-end#>
- Matuszewski, I., & Blenkinsopp, J. (2011). 'New kids on the ship': Organisational socialisation and sensemaking of new entrants to cruise ship employment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 79-87.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
- Perucic, D. (2007). The Impact of Globalization on Supply and Demand in The Cruise Industry. *Tourism & Hospitality Management*, 13(3), 665-680.

- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208.
- Radic, A., Lück, M., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2020). Fear and trembling of cruise ship employees: Psychological effects of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6741.
- Stringer, H., & Rueff, R. (2014). *Talent force: A new manifesto for the human side of business*. Pearson Education.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management System*. Canada: Wiley.
- Sears, D. (2003). Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing. *New York: American Management Association*.
- Simmonds, D (2003). *Designing and Delivering Training*. London: CIPD.
- Thorne, K., & Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train, & retain the best employees*. Kogan Page Publishers.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- UNWTO. (2012). Cruise Tourism - Current Situation and Trends in Asia and the Pacific Asia Pacific Newsletter, 28-31.
- UNWTO. (2016). Sustainable Cruise Tourism Development Strategies

- United Nations World Tourism Organization. (2020). Global guidelines to restart tourism. Retrieved From: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-GlobalGuidelines-to-Restart-Tourism.pdf>
- Wondirad, A. (2019). Retracing the past, comprehending the present and contemplating the future of cruise tourism through a meta-analysis of journal publications. *Marine Policy*, 108, 103618.