# แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

# Guidelines for Human Resources Development of Hotel Businesses in the ASEAN Economic Community (AEC)

ปรียนันท์ ประยูรศักดิ์*
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Preeyanan Prayoonsak*
Faculty of Management Science, Suan Dusit University

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) หาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ 2) ศึกษาความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรม มีรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเชิงคุณภาพศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia จากนิตยสาร "Travel and Leisure" ในปี ค.ศ. 2012 ทั้งหมด 11 โรงแรม โรงแรมละ 1 ท่าน ได้แก่ โรงแรมบันยันทรี โฟร์ซีซั่น เลอเมอริเดี่ยน แกรนด์ไฮแอทเอราวัน เจดับบลิวมาริออท แมนดารินโอเรียลทอล เพนนินซูล่า รอยัลออคิดเชอราตันแอนด์ทาวเวอร์ แชงกรีล่า เชอราตันแกรนด์ และสุโขทัย ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสามเส้า (Triangulation) และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อผลการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าว โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของทั้ง 11 โรงแรม จำนวน 385 คน เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยหลักในการที่จะทำให้กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปได้ดีนั้นยังขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ งบประมาณในการพัฒนา ความร่วมมือจากพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร โดยที่การวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ควรมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการจัด

* ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)
e-mail: dr.preeyanan@gmail.com

หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงาน คือ ภาษาอังกฤษ ภาษาที่สาม หลักสูตรข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้ พบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43) และเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.39 3.34 และ 3.38 ตามลำดับ)

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจโรงแรม

## Abstract

The objectives of this research were (1) to determine guidelines for human resources development of hotel businesses in the ASEAN Economic Community (AEC) and (2) to study the opinions regarding human resource development in hotel businesses based on the individual status of the staff. Qualitative research consisted of a mixed method using indepth interviews from eleven human resource management teams from the hotels in the Bangkok area which received “the World’s Best Hotel in Asia” Award from “Travel and leisure Magazine” in 2012: The Banyan Tree Hotel, Four Seasons Hotel, Le Meridien Hotel, Grand Hyatt Erawan Hotel, J.W. Marriott Hotel, Mandarin Oriental Hotel, Penninsula Bangkok Hotel, Royal Orchid Sheraton and Towers Hotel, Shangri-La Hotel, Sheraton Grande Hotel and Sukhothai Hotel; a total of 11 people were interviewed. The researcher investigated the information by Triangulation and Content Analysis. Then, the researcher used a quatitative method by using the questionaire to survey the opinions which affected the qualitative research; the sample was 385 people from 11 hotels. The reliability was 0.98 The research found that the main factor which lead to good development procedures is dependent on the leader’s vision, development budget, employees’ corporation, and organization culture. Both short-term and long-term plan must be complete, flexible, and adaptable to changes of external and internal organizations. The training program for enhancing the knowledge which hotels should impart to their own staffs are English program, third language program, and cross cultural knowledge program. Hotel staffs agreed with the way, policies, procedures, and activities of human resources developments for being a part of AEC in the average, with the score of 3.38. After considering each aspect, it was found that employee agreement with the

hotel's human resource development procedure was high, with the score of 3.43, and agreement with the way, policies and human resource activities was average, with the scores of 3.39 3.34 and 3.38, respectively.

**Keyword:** Human Resources Development, Hotel Business

## บทนำ

อุตสาหกรรมบริการเกิดขึ้นจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องมาจากการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ โดยในปัจจุบันอุตสาหกรรมบริการมีบทบาทสำคัญยิ่งทางด้านเศรษฐกิจของโลก สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างประเทศสหรัฐอเมริกาได้สูงถึงร้อยละ 73 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ทำให้อัตราการใช้จ่ายในภาคบริการสูงขึ้นมากถึงร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายภายในครัวเรือน ซึ่งแนวโน้มนี้ปรากฏทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา

Choibumrung (2000) ได้กล่าวถึง โครงสร้างหลักของธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ และองค์ประกอบของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการบริการว่า โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย 4 โครงสร้างหลัก คือ

1. สินค้าการท่องเที่ยว (Product) จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ สินค้าประเภทแหล่งท่องเที่ยว และสินค้าประเภทกิจกรรมการท่องเที่ยว
2. ธุรกิจการท่องเที่ยว (Service) คือ ธุรกิจที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวและเป็นแหล่งที่มาของรายได้หลักจากการท่องเที่ยว ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมที่พัก ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจบันเทิงและนันทนาการ ธุรกิจการจัดประชุมและแสดงสินค้า และธุรกิจร้านอาหาร
3. ตลาดท่องเที่ยว (Market) ภายในประเทศ
4. การบริหารจัดการ (Managerial Structure) จากองค์กรในประเทศ

ซึ่งธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยนั้นได้รับการยอมรับเป็นอันดับต้นๆ ของโลก เป็นเวลาต่อเนื่องมาหลายปี ดังจะเห็นได้จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยย้อนหลังไป 10 ปี พบว่า จากปี 2002 มีนักท่องเที่ยว จำนวน 10.08 ล้านคน เพิ่มขึ้นมาเป็น 22.35 ล้านคน ในปี 2012 ซึ่งเพิ่มขึ้นเกินเท่าตัว โดยคิดเป็นร้อยละ 121.73 และในหมวดรายรับจากการท่องเที่ยว พบว่าจากปี 2002 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวของต่างชาติ จำนวน 323,484 ล้านบาท และในปี 2012 จำนวน 982,928.36 ล้านบาท เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 203.86 (Tourismthailand, 2012)

จากจำนวนตัวเลขรายรับที่เกิดจากการท่องเที่ยวนั้น ยังมีการแยกข้อมูลค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวเป็นหมวดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าซื้อสินค้าและของที่ระลึก ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง ค่าบริการท่องเที่ยว ค่าที่พัก เป็นต้น ดังข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยว ในช่วงปี 2007-2012

| หมวดค่าใช้จ่าย | ค่าใช้จ่าย (บาท/คน/วัน) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| ค่าซื้อสินค้า/ของที่ระลึก | 1,071.78 | 1,025.34 | 996.27 | 989.89 | 1,001.67 | 1,048.61 |
| ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง | 479.91 | 476.45 | 461.93 | 472.83 | 487.86 | 522.66 |
| ค่าบริการท่องเที่ยว | 177.66 | 168.27 | 151.60 | 151.57 | 157.64 | 171.19 |
| ค่าที่พัก | 1,145.32 | 1,189.78 | 1,198.11 | 1,226.21 | 1,255.79 | 1,311.53 |
| ค่าอาหาร/เครื่องดื่ม | 731.10 | 740.22 | 725.26 | 756.41 | 784.43 | 821.01 |
| ค่าพาหนะเดินทางในประเทศ | 393.74 | 419.43 | 412.59 | 418.42 | 434.16 | 451.36 |
| ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด | 121.44 | 122.81 | 65.45 | 63.34 | 65.57 | 66.45 |
| **รวม** | **4,120.95** | **4,142.30** | **4,011.21** | **4,078.67** | **4,187.12** | **4,392.81** |

ที่มา: Tourismthailand (2012)

**ตารางที่ 2** สัดส่วนของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยว ในช่วงปี 2007-2012

| หมวดค่าใช้จ่าย | สัดส่วนของค่าใช้จ่าย (ร้อยละ) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| ค่าซื้อสินค้า/ของที่ระลึก | 26.01 | 24.75 | 24.84 | 24.27 | 23.92 | 23.87 |
| ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง | 11.65 | 11.5 | 11.52 | 11.59 | 11.65 | 11.90 |
| ค่าบริการท่องเที่ยว | 4.31 | 4.06 | 3.78 | 3.72 | 3.76 | 3.90 |
| ค่าที่พัก | 27.79 | 28.72 | 29.87 | 30.06 | 29.99 | 29.86 |
| ค่าอาหาร/เครื่องดื่ม | 17.74 | 17.87 | 18.08 | 18.55 | 18.73 | 18.69 |
| ค่าพาหนะเดินทางในประเทศ | 9.55 | 10.13 | 10.29 | 10.26 | 10.37 | 10.27 |
| ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด | 2.95 | 2.96 | 1.63 | 1.55 | 1.57 | 1.51 |
| **รวม** | **100.00** | **100.00** | **100.00** | **100.00** | **100.00** | **100.00** |

ที่มา: Tourismthailand (2012)

จากตารางที่ 1 และ 2 แสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายเฉลี่ยและสัดส่วนของค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในช่วง 6 ปีที่ผ่านมา โดยหมวดค่าใช้จ่ายที่มีตัวเลขสูงสุดสำหรับการท่องเที่ยวและเป็นธุรกิจที่สามารถทำรายได้เข้าประเทศมากที่สุด คือ ค่าที่พัก โดยมีสัดส่วนอยู่ระหว่างร้อยละ 27-30 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อคนต่อวัน รองลงมา คือ ค่าซื้อสินค้า/ของที่ระลึก มีสัดส่วนอยู่ระหว่างร้อยละ 23-26 และค่าอาหาร/เครื่องดื่ม มีสัดส่วนอยู่ระหว่างร้อยละ 17-19 ตามลำดับ

จากข้อมูลที่กล่าวมาทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับวันยิ่งมีความรุนแรงและต่อสู้กันเต็มที่ เพราะทุกประเทศเล็งเห็นถึงตัวเลขรายรับที่จะได้จากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวที่มีมูลค่าสูงมากเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ภายในประเทศ โดยเฉพาะอาเซียนซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมอันดับต้นของโลก อันประกอบด้วย ประเทศอินโดนีเซีย พม่า กัมพูชา มาเลเซีย เวียดนาม ลาว ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บูรไน และประเทศไทย ซึ่งในปลายปี 2015 จะมีสิ่งหนึ่งที่จะมาเปลี่ยนแปลงการอยู่ร่วมกันในภูมิภาคนี้ นั่นคือ การรวมกันของประชากรเกือบ 500 ล้านคน เป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) ซึ่งเป็นการพัฒนามาจากการเป็นสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of South East Asian Nations: ASEAN) ก่อตั้งขึ้นตามปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) เมื่อ 8 สิงหาคม ค.ศ. 1967 โดยมีคำขวัญของอาเซียน คือ หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งอัตลักษณ์ หนึ่งประชาคม (Choksuchart, 2010)

ถ้าจะมาพิจารณาถึงขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่วนใหญ่ได้กำหนดเป้าหมายและวางยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านการท่องเที่ยว โดยแต่ละประเทศมีการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แตกต่างกันไป เช่น สิงคโปร์และมาเลเซียเน้นการบริการกลุ่มธุรกิจการจัดประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ (MICE) ในขณะที่ประเทศไทยเน้นเรื่องการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ เนื่องจากประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในด้านความสมบูรณ์สวยงามของแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ มีศิลปวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์ การตั้งอยู่ในเขตภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคและมีอากาศที่อบอุ่นสามารถท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี รวมทั้งความเป็นมิตรของคนไทยที่มีต่อชาวต่างชาติ การมีอัธยาศัยที่ดี โอบอ้อมอารี มีน้ำใจ รักการให้บริการ สิ่งเหล่านี้เป็นเอกลักษณ์และเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของคนไทย เป็นต้น

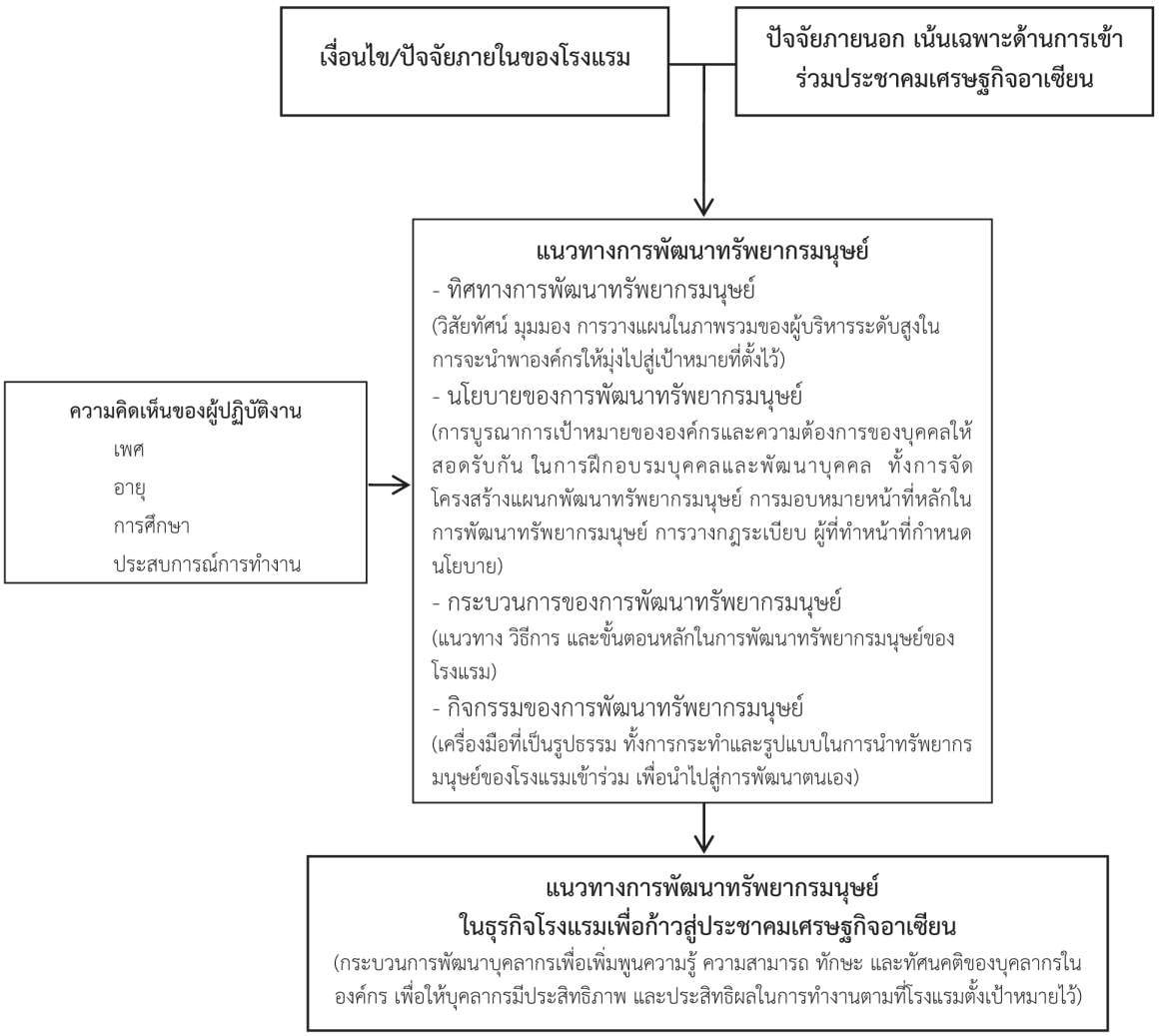
สำหรับธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูงและมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ อาจกล่าวได้ว่า ผู้ที่ดำเนินธุรกิจต้องแข่งขันทั้งในด้านการตลาดและการให้บริการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจโรงแรม คือ ความสามารถของคน กล่าวคือ ถ้าหากองค์กรมีทรัพยากรอื่นๆ เหมือนกันแต่ถ้ามีทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานที่ปรากฏออกมาก็ย่อมต่างกัน ซึ่งถ้าหากเรามุ่งที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงขึ้นแล้ว องค์กรนั้นย่อมเอาชนะคู่แข่งขันได้ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Theinput, 2007)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมได้กลายเป็นหัวข้อที่ต้องนำมาศึกษาในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เพราะธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่มีความละเอียดอ่อนและเฉพาะเจาะจง โดยขึ้นอยู่กับสังคมนั้นๆ จึงต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากรที่สูง อาศัยความเฉลียวฉลาด ความรับผิดชอบ และการทำงานอย่างเอาจริงเอาจังของพนักงาน (Nolan, 2002) และทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้านนี้จำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่ต่างจากธุรกิจอื่นๆ เช่น การมีจิตใจในการให้บริการที่ดี ความอดทน การเข้าอกเข้าใจผู้มาใช้บริการ รวมถึงความรู้และทักษะเฉพาะในแต่ละด้าน (Chokanantakul, 2009) นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมควรจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติ ทั้งทักษะด้านภาษา การบริการที่ดี และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Taweecheep, Keerativinitkul & Jatuchai, 2011) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยศึกษาถึงทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรม

## กรอบแนวคิด




**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัย และศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) คือ ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia จากนิตยสาร "Travel and Leisure" ในปี 2012 ทั้งหมด 11 โรงแรม ได้แก่ โรงแรม

บันยันทรี โรงแรมโฟร์ซีซั่น โรงแรมเลอเมอริเดี่ยน โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัน โรงแรมเจดับบลิวมาริออท โรงแรมแมนดารินโอเรียลทอล โรงแรมเพนนินซูล่า โรงแรมรอยัลออคิดเชอราตันแอนด์ทาวเวอร์ โรงแรมแชงกรีล่า โรงแรมเชอราตันแกรนด์ และโรงแรมสุโขทัย โรงแรมละ 1 ท่าน รวม 11 ท่าน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสามเส้า (Triangulation) และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

จากนั้นทำการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อผลการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าว โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน ที่ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งชุดเท่ากับ 0.98 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละส่วน ดังนี้ (1) ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 (2) นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 (3) กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น 0.92 และ (4) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ประกอบในการวิเคราะห์สังเคราะห์ผลการศึกษา

## ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทของข้อมูลที่รวบรวมจากแหล่งต่างๆ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลจากแบบสอบถาม รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา บทความ และงานวิจัยต่างๆ จากนั้นนำข้อมูลมาตีความ จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์และสังเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนด โดยการนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในด้านทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในด้านความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้ผลการศึกษา ดังนี้

โรงแรมที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติทั้ง 11 โรงแรม เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทิศทางในการดำเนินธุรกิจจะมุ่งเน้นที่จะให้ความสุขกับลูกค้า พยายามเข้าใจความต้องการของลูกค้า และเน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด ดังเช่นตัวอย่างของโรงแรมแมนดารินโอเรียลทอล ที่มีหลักการว่า “ให้ความสุขแก่ลูกค้า เราจะพยายามเข้าใจ

ความต้องการของลูกค้า และตอบสนองอย่างรวดเร็ว แม่นยำและมีประสิทธิภาพ เราจะคิดสร้างสรรค์และปฏิบัติแต่สิ่งที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ไม่เพียงเท่านั้นเรายังต้องสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งที่ลูกค้าปรารถนา และทำให้ความปรารถนานั้นเป็นจริงก่อนที่ลูกค้าจะเอ่ยปาก เพื่อให้ลูกค้าประหลาดใจและพึงพอใจมากยิ่งขึ้น" โรงแรมต่างๆ จะมีการเตรียมพร้อมตั้งแต่การปรับปรุงภูมิทัศน์ของโรงแรมทั้งบริเวณโรงแรม และห้องพักที่จะเพิ่มเติมในเรื่องของวัฒนธรรมของชาติอาเซียนต่างๆ ลงไป ดังตัวอย่างจากโรงแรมโฟร์ซีซั่นที่จะมีป้ายโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นภาษาต่างๆ เช่น ภาษาพม่า ภาษาลาว อีกทั้งยังเตรียมหารูปภาพการแต่งกายของประเทศต่างๆ มาตกแต่งบริเวณล็อบบี้ของโรงแรม หรืออย่างโรงแรมแชงกรีล่าที่มีการลงทุนปรับปรุงห้องพักให้มีการตกแต่งตามเอกลักษณ์ของชาติต่างๆ ในอาเซียน เป็นต้น

ด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมเหล่านี้จะมีทิศทางคล้ายๆ กัน โดยเริ่มต้นวางระบบของการทำให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้แก่ โรงแรมเลอเมอริเดี่ยน โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล โรงแรมบันยันทรี โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัน โรงแรมเพนนินซูล่า และโรงแรมสุโขทัย ดังคำกล่าวที่ว่า "โรงแรมของเราจะสร้างบรรยากาศกระตือรือร้น สร้างสภาพแวดล้อมให้เปี่ยมด้วยความเอาใจใส่ มีสิ่งชักจูงใจและตอบแทนผลงานที่ดีอยู่เสมอ สร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนทำให้องค์กรกลายเป็นแหล่งความรู้ที่หาไม่ได้จากหนังสือเล่มใดๆ" นอกจากนี้โรงแรมแชงกรีล่าและโรงแรมแมนดารินโอเรียลทอลได้มีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ (Competency) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรตรงตามเป้าหมายที่โรงแรมต้องการ โดยนำมาเป็นเครื่องมือช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่ขั้นตอนปฏิบัติ มีเกณฑ์มาตรฐานการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมส่วนหนึ่งได้ถูกกำหนดมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทุกโรงแรมประสบกับปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรมากกว่าภายในองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของโรงแรมรอยัลออคิดเชอราตันแอนด์ทาวเวอร์ที่ว่า "โรงแรมเราในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา เจออุปสรรคมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเมืองที่ไม่เสถียรภาพ เศรษฐกิจของโลกก็แย่ลง ลูกค้าประหยัดกันมากขึ้น ทางเราก็พยายามจะดึงลูกค้าเดิมๆ ให้กลับมาใช้บริการเราทุกครั้งที่มาท่องเที่ยว การแข่งขันสูงจริงๆ โรงแรมเล็กๆ เก๋ๆ ทันสมัยแบบ Hip Hotel กำลังได้รับความนิยม" หรือโรงแรมแมนดารินโอเรียลทอลที่กล่าวไว้ว่า "โรงแรมเราจะเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งทุกคนจะมีส่วนในความรับผิดชอบ ในความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ และในคำติชมร่วมกัน พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเองให้ทันทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะภายนอกองค์กรที่มากระทบอย่างต่อเนื่องและรุนแรง พอทำท่าว่าการท่องเที่ยวจะเริ่มบูมหรือได้รับความนิยมก็มาเกิดภาวะการเมืองในประเทศของเราอีก การจะลงทุนทำอะไรเพิ่มเติมก็ทำให้ผู้บริหารของเราต้องมาประชุมวางทิศทางเพื่อเตรียมรับมือ"

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า สถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 385 คน เป็นพนักงานชาย ร้อยละ 47.27 และพนักงานหญิง ร้อยละ 52.73 มีอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 161 คน (ร้อยละ 41.82) อายุ 41-50 ปี มีจำนวน 112 คน (ร้อยละ 29.09) อายุ 21-30 ปี มีจำนวน 76 คน (ร้อยละ

19.74) อายุ 51-60 ปี มีจำนวน 27 คน (ร้อยละ 7.01) และอายุต่ำกว่า 20 ปี มีจำนวน 9 คน (ร้อยละ 2.34) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 322 คน (ร้อยละ 83.64) สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 8.31) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 8.05) ประสบการณ์ในการทำงาน 1-3 ปี มีจำนวน 136 คน (ร้อยละ 35.32) รองลงมา 4-6 ปี จำนวน 112 คน (ร้อยละ 29.09) 7-9 ปี จำนวน 82 คน (ร้อยละ 21.30) 10-12 ปี จำนวน 24 คน (ร้อยละ 6.23) ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 19 คน (ร้อยละ 4.94) และมากกว่า 12 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 3.12) และผลการศึกษาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43) และเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.39 3.34 และ 3.38 ตามลำดับ)

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรม มีประเด็นที่สำคัญ คือ

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โรงแรมจะมีการเตรียมพร้อม และมีแนวทางที่ชัดเจนในเรื่องของการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ภูมิทัศน์ การตกแต่ง รวมไปถึงการเตรียมพร้อมบุคลากรของโรงแรม นอกจากนี้โรงแรมต้องมีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความสามารถต่างๆ เฉพาะบุคคลที่แต่ละคนได้สั่งสมมาทั้งจากประสบการณ์ และการเรียน

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โรงแรมจะมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มีความยืดหยุ่นสูง ปรับให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้โรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับของโรงแรมได้มีส่วนในการเข้ารับการฝึกอบรม

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้เป็นขั้นตอน ดังนี้ (1) ระบุหาความจำเป็นในการพัฒนา โดยจะวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (2) วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (3) ดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนที่วางไว้ โรงแรมใช้การฝึกอบรมและพัฒนามาเป็นส่วนหนึ่งของการขจัดความขัดแย้ง (4) ประเมินผลโรงแรมตระหนักถึงการมีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาตนเองของพนักงานทุกคน และโรงแรมใช้การฝึกอบรมและพัฒนามาเป็นส่วนหนึ่งของการขจัดความขัดแย้ง เสริมสัมพันธภาพระหว่างพนักงานด้วยกัน และพนักงานกับผู้บริหาร รวมถึงความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างพนักงานและองค์กร

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โรงแรมจะแบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ส่วน คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา โดยหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรม แบ่งเป็น หลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับพนักงาน และหลักสูตรสำหรับสถานการณ์เร่งด่วน อาทิ หลักสูตรภาษาอังกฤษหรือภาษาที่สาม หลักสูตรด้านวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ เป็นต้น

## อภิปรายผล

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับกลุ่มโรงแรมที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติทั้ง 11 แห่ง อันได้แก่ โรงแรมบันยันทรี โรงแรมโฟร์ซีซั่น โรงแรมเลอเมอริเดี่ยน โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัน โรงแรมเจดับบลิวมาริออท โรงแรมแมนดารินโอเรียลทอล โรงแรมเพนนินซูล่า โรงแรมรอยัลออคิดเชอราตันแอนด์ทาวเวอร์ โรงแรมแชงกรีล่า โรงแรมเชอราตันแกรนด์ และโรงแรมสุโขทัย ได้เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมถูกกำหนดมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร โดยปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้โรงแรมมีการเตรียมพร้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ ผู้นำองค์กร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร รวมถึงความร่วมมือจากพนักงาน การร่วมแรงร่วมใจ การคิดหาวิธีที่จะทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญขึ้น ความใฝ่รู้ ความกระตือรือร้น การเอาใจใส่กับทุกรายละเอียดเสมือนหนึ่งว่าโรงแรมนั้นตนเองได้เป็นเจ้าของ จะทำให้โรงแรมนั้นมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว รวมถึงการสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Thunnom (2012) ที่กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยเตรียมการตั้งแต่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัล การพัฒนา และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จนเกิดเป็นความพยายามที่จะรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กร

2. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ จะเป็นการวางแผนทั้งระยะสั้นรายปีและระยะยาวที่มีลักษณะต่อเนื่อง มีการเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนล่วงหน้าถึง 1-2 ปี พร้อมรับกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มีการเน้นให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรตนเอง มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace, Smith & Mills (1991) ที่ได้เสนอถึง ความสำคัญและความจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นการเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunity Preparation) อันเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรในองค์กรจึงต้องมีการเตรียมตัวเพื่อรับกับรูปแบบงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chamnankitichai (2010) ที่ได้กล่าวถึง นโยบายและกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 3 อย่าง คือ (1) ต้องมีความเป็นอนาคต (2) มีความเชื่อมโยง และ (3) มีการวางนโยบาย ขั้นตอนและวิถีทางที่ยึดร่วมกันในองค์กร

3. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมมีความใกล้เคียงกับแนวคิดของ Herbert & Arthur (1976) ที่แบ่งขั้นตอนการดำเนินการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็น 4 ขั้นตอน คือ (1) การระบุหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ โรงแรมยังมีกระบวนการในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley & Eggland (1989) ที่ว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการพัฒนาในเชิงกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญกับวงจรในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

4. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมทั้ง 11 โรงแรม ตรงกับแนวคิดของ Nadler & Nadler (1989) ที่ว่า กิจกรรมการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน โดยโรงแรมทั้งหมดมีความต้องการที่จะเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเป้าหมายการฝึกอบรมของโรงแรมต่างๆ ที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Lynton & Pareek (1990) ที่เสนอว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละบุคคล ของกลุ่มคน และขององค์กร เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อหน้าที่ในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต อีกทั้งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานต่อไป ซึ่งมีหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะมีความคล้ายคลึงกัน เช่น หลักสูตรทางด้านภาษาอาเซียน หลักสูตรทางด้านวัฒนธรรมของประเทศอาเซียน เป็นต้น นอกจากนี้โรงแรมยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกอบรมข้ามแผนกเพื่อเรียนรู้งานอื่นๆ ซึ่งจะเป็นผลดีกับโรงแรมในกรณีที่มีการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างกะทันหัน ซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาของโรงแรมมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler & Nadler (1989) ที่กล่าวว่า การพัฒนาจะมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร รวมถึงเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสอดคล้องกับ Kitpanpanich (2012) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมและการสร้างมาตรฐานการบริการที่ดีนั้นจะทำให้ระบบการบริหารงานของโรงแรมมีประสิทธิภาพ

5. พนักงานของโรงแรมทั้ง 11 แห่ง เห็นด้วยมากกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยตระหนักว่าโรงแรมที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่นั้นมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ทำให้มีโอกาสและเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยแต่ละหลักสูตรที่โรงแรมจัดให้ตรงตามความต้องการของตนเอง ในขณะที่ความคิดเห็นที่มีต่อทิศทาง นโยบาย และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งเป็นไปได้ว่าสิ่งที่ผู้บริหารถ่ายทอดมาสู่พนักงานในระดับปฏิบัติงานนั้นเป็นในรูปของกระบวนการที่ชัดเจนสู่ภาคปฏิบัติ จึงทำให้พนักงานเห็นได้อย่างชัดเจนกว่าในส่วนของทิศทางและนโยบายซึ่งอาจอยู่เฉพาะในกลุ่มของผู้บริหาร

นอกจากนี้ยัง พบว่า โรงแรมทั้ง 11 แห่ง ในงานวิจัยครั้งนี้ได้รับรางวัลในระดับนานาชาตินั้นเกิดจากการที่องค์กรเหล่านี้มีบุคลากรอันทรงคุณค่า เปี่ยมไปด้วยทัศนคติที่ดี มีความพร้อมที่จะลงเรือลำเดียวกัน เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีความตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่เป็นความรับผิดชอบส่วนตน และมองภาพรวมขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สามารถยอมรับในการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยไม่ถือเป็นความยุ่งยากลำบากใจ เน้นคุณภาพในการบริการ ดังที่ Maxwell, Watson & Quail (2004) ได้กล่าวถึง ส่วนที่จะส่งเสริมกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวิเคราะห์ถึงความคิดริเริ่มในการจะพัฒนาคุณภาพด้านการบริการของพนักงาน เพราะจะนำพาไปซึ่งการวางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของภาคธุรกิจโรงแรมในระดับนานาชาติ จึงไม่มีอะไรยากเกินความสามารถขององค์กรเหล่านี้ที่จะทำไม่ได้ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนก็คงจะเป็นโอกาสสำหรับโรงแรมเหล่านี้ที่จะสามารถเติบโต เข้มแข็ง และมีความแข็งแกร่ง ต่อสู้กับคู่แข่งจากประเทศต่างๆ ได้อย่างแน่นอน อันเนื่องมากจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่านั่นเอง

## ข้อเสนอแนะ

1. สำหรับโรงแรมสามารถนำงานวิจัยนี้ไปศึกษาและปรับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กร

2. จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ไม่เฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมเท่านั้น แต่ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นฐานข้อมูล (Database) ในการวางแผนและบริหารจัดการอุตสาหกรรมบริการของประเทศ

3. ควรศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นอื่นๆ ทั้งการพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับหน่วยงานในองค์กรที่ต้องการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูลไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมต่อไป

4. การวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการอื่นๆ อาทิ สายการบิน ศูนย์การค้า รถสาธารณะ เป็นต้น

## References

Chamnankitichai, K. (2010). Strategies in Academic Human Resource Development of Rajabhat Universities in Bangkok Metropolis. *SDU Research Journal Humanities and Social Sciences,* 6(2), 1-8. (in Thai)

Choibumrung, T. (2000). *Article in Journal International Tourism of Thailand in 1999.* Bangkok: Thailand Development Research Institute. (in Thai)

Chokanantakul, J. (2009). *Human Resources Development from as Perceived by Staff in Service Business in Muang District of Nakhon Ratchasima.* (Master's thesis). Suan Dusit Rajabhat University, Bangkok. (in Thai)

Choksuchart, T. (2010). Asian Economic Community: Importance and Thai Preparations. *HCU Journal of Social Science and Humanities,* 14(27), 99-112. (in Thai)

Gilley, J. W. & Eggland, S. A. (1989). *Principles of Human Resource Development.* England: Addison-Wesley.

Herbert, J. C. & Arthur, W. S. (1976). *Personnel Management.* Tennessee: South-Western.

Kitpanpanich, A. (2012). *The HOTEL.* 6th ed. Bangkok: Human Hertage. (in Thai)

Lynton, P. & Udai, N. P. (1990). *Training for Development.* Irwin: Homewood.

Maxwell, G., Watson, S. & Quail, S. (2004). Quality Service in the International Hotel Sector: A Catalyst for Strategic Human Resource Development?. *Journal of European Industrial Training,* 28(2-4), 159-182.

Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources.* 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Nolan, C. (2002). *Human Resource Development in The Irish Hotel Industry: The Case of The Small Firm.* School of Hospitality Management and Tourism, Dublin Institute of Technology, Dublin: Ireland.

Pace, R., Smith, C. & Mills, E. (1991). *Human Resource Development.* New Jersey: Prentice Hall.

Taweecheep, N., Kiratiwinitkul, P. & Jatuchai, W. (2011). The Needs for Potential Development of Hotel Business Personnel of Rajabhat Universities in Bangkok Metropolitan Area. *SDU Research Journal Humanities and Social Sciences,* 7(1), 11-21. (in Thai)

Theinput, D. (2007). *Ignition Business Ideas: " Business" Innovative or die.* Bangkok: Human Capital. (in Thai)

Thunnom, S. (2012). The Relationship between Human Resource Management and Organizational Commitment: A Case Study of La Salle School. *SDU Research Journal Humanities and Social Sciences,* 8(3), 75-87. (in Thai)

Tourismthailand. (2012). *International Tourist Arrivals to Thailand.* Retrieved October 15, 2013, from http://thai.tourismthailand.org/about-tat/statistic. (in Thai)

## ผู้เขียน

**ดร.ปรียนันท์ ประยูรศักดิ์**

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

295 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: dr.preeyanan@gmail.com