

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ

ธุรกิจโรงแรมไทยในยุค AEC

Employee Engagement: Increasing competitive advantage of

Thai hotel industry toward AEC

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน *

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมไทยในยุค AEC” มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรต่อธุรกิจโรงแรม อีกทั้งยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสัมพันธภาพระหว่างธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อันส่งผลให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยใช้วิธีการศึกษาแบบทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ไม่ว่าจะเป็น หนังสือ บทความวิชาการ งานวิจัย เป็นต้น ซึ่งในบทความดังกล่าวได้นำเสนอแนวคิดสำหรับผู้บริหารโรงแรมไทยในการประยุกต์ใช้กิจกรรมทุนมนุษย์ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ คือ ระบบ Competency Based Management System, การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture), แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) และการบริหารดาวเด่นในองค์กร (Talent Management)

คำสำคัญ

ความผูกพันต่อองค์กร, ธุรกิจโรงแรม, ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

Abstract

The purpose of writing this article is to present the important and needs of employee engagement. Moreover, it shows the correlation among employee engagement, hotel industry, AEC and competitive advantage. The study reviewing through a variety of literatures for example books, research articles, journals and magazines. The paper includes

* อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และนักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

the essential of AEC, the hotel industry in Thailand and the concept of employee engagement. In order to increase hotel competitive advantage, hotel manager should apply human resource tools which are competency Based Management System, Corporate Culture, Individual Development Plan (IDP) and Talent Management.

Keywords

Employee engagement, Hotel business, AEC

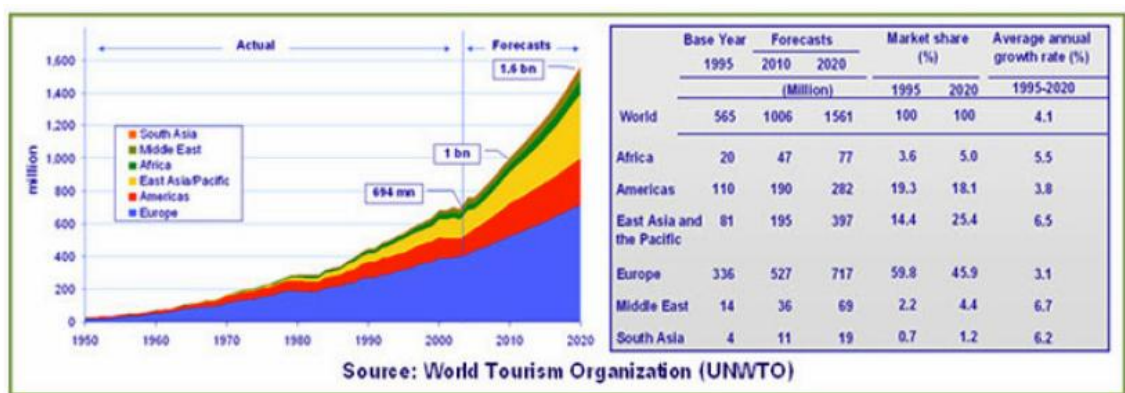
บทนำ

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC (ASEAN Economic Community) ปัจจุบันเป็นประเด็นน่าสนใจในทุกส่วนของสังคมไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการ ทางด้านสังคม และทางด้านเศรษฐกิจ ได้มีการประมาณการเชิงเศรษฐกิจจากสำนักงานเลขาธิการอาเซียนระบุว่า ประชากรของสมาชิกอาเซียน 10 ชาติจะมี 600 ล้านคน คิดเป็น 9 เปอร์เซ็นต์ของประชากรทั้งโลก และเท่ากับครึ่งหนึ่งของอินเดีย ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (จีดีพี) ของอาเซียนอยู่ที่ 1.8 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ มากกว่าอินเดีย 100,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เท่ากับราว 1 ใน 3 ของจีน ญี่ปุ่น และอยู่บนเส้นทางที่จะเพิ่มขึ้นมากกว่าเกาหลีใต้ 1 เท่าตัว ซึ่งกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดว่าอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของอาเซียนจะสูงกว่าการเติบโตของเศรษฐกิจโลก และเต็มไปด้วยพลวัตพร้อมกับความพยายามที่จะสร้างเขตเศรษฐกิจร่วมกันเพื่อให้เป็นสิ่งที่ดึงดูดนักลงทุนจากทั่วโลก¹ อีกทั้งยังเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านบวกและด้านลบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ เพราะเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัย “มนุษย์” เป็นผู้ให้บริการ และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้กำลังคนเป็นจำนวนมากเพื่อให้เกิดการบริการอย่างต่อเนื่องและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการอย่างสูงสุด

ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งให้บริการด้านที่พักกับผู้เข้าพักเป็นหลัก และให้การบริการประเภทอื่นๆ เป็นองค์ประกอบเช่น การบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม การบริการด้านสุขภาพ โดยทั่วไปโรงแรมสามารถแบ่งประเภทได้จากเกณฑ์การตัดสินใจที่หลากหลายเช่น โรงแรมที่ผู้ประกอบการดำเนินการเอง, โรงแรมที่ให้ผู้อื่นเช่าดำเนินการ, โรงแรมที่จ้างบริษัทบริหารดำเนินการในระบบแฟรนไชส์ และโรงแรมที่ผู้ประกอบการดำเนินการด้วยระบบเครือข่าย (Chain) เป็นต้น โดยใช้สัญลักษณ์ในการแบ่งโรงแรมต่างๆ ออกเป็นระดับ 1 ดาว – 5 ดาว แต่หากมองในเชิงการลงทุนจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้โรงแรมจำนวนมากในเขตพื้นที่การท่องเที่ยวจะเป็นโรงแรมในกลุ่มเครือข่ายทั้งจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ เช่น โรงแรมเครืออมารี, โรงแรมเครือแอดคอร์ต, โรงแรมเครือเมริออต กลุ่มโรงแรมประเภทดังกล่าวนี้มักจะเป็นโรงแรมในระดับ 3-5 ดาว พร้อมทั้งมีระบบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานและมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจแรงงาน เพราะฉะนั้นจะพบได้ว่ากลุ่มโรงแรมที่มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีสามารถดึงดูดให้แรงงานเข้าไปทำงานเป็นจำนวนมาก

¹ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. อนาคตอันสดใสของอาเซียน. AEC News Alerts ประจำวันที่ 30 เมษายน 2555.

ในปี พ.ศ.2558 AEC จะถูกบังคับใช้อย่างเป็นทางการ ธุรกิจโรงแรมจึงต้องมีการปรับตัวในกลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์เชิงรับเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเดินทางเข้ามาในอาเซียนมากขึ้นและสอดคล้องกับการคาดการณ์ขององค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : UNWTO) ว่าเมื่อถึงปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศเกือบ 1,600 ล้านคน โดยภูมิภาคเอเชียตะวันออกและแปซิฟิกมีแนวโน้มว่าจะเป็นจุดหมายปลายทางที่ยอดนิยมมากขึ้น โดยมีสัดส่วนถึงร้อยละ 25 ของตลาดการท่องเที่ยวทั่วโลก และคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาถึง 400 ล้านคน ขณะที่กลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะเป็นจุดหมายการท่องเที่ยวยอดนิยมแห่งใหม่โดยมีนักท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 3 ของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก หรือประมาณ 130-140 ล้านคน



จากการเติบโตทางเศรษฐกิจส่งผลให้เกิดแนวโน้มอัตราการแข่งขันสูงขึ้น เพราะมีเงินทุนจากประเทศต่างๆ ไหลเข้ามาลงทุนในประเทศไทย และมีการอพยพเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีฝีมือไปยังแหล่งผลิตที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าและเป็นที่น่าสนใจ ในสถานการณ์เช่นนี้ธุรกิจโรงแรมควรตระหนักถึงและให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมรับมือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอนาคตอันใกล้นี้ ด้วยการเห็นความสำคัญของ “คน” ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรมเพราะเป็นผู้รับผิดชอบด้านภาพลักษณ์ของโรงแรมและเป็นผู้สร้างรายได้ให้กับธุรกิจโรงแรม ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรเริ่มวิเคราะห์องค์ประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข เห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ทำ มีความผูกพันต่อองค์กร และร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าพนักงานที่มีความรู้สึกร่วมกันกับองค์กรต่ำ เนื่องจากการดำเนินงานตั้งรับในเชิงรุก (Proactive Approach) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา และใช้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกันไปแล้วแต่บริบทสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งในบทความนี้ได้นำเสนอ

แนวคิดและเครื่องมือทางการบริหารทุนมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้เพื่อพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อธุรกิจโรงแรม

ประเทศไทยกับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

อาเซียน หรือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2510 โดยมีสมาชิกประเทศรวม 10 ประเทศ แบ่งเป็นประเทศสมาชิกเดิม 6 ประเทศคือ บรูไนดารุสซาลาม อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย และประเทศสมาชิกอาเซียนใหม่ 4 ประเทศคือ กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม หรือเรียกสั้นๆว่า กลุ่ม CLMV; Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam โดยมีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อสร้างสันติภาพอันนำมาซึ่งเสถียรภาพทางการเมือง และความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาความร่วมมือในกลุ่มประเทศสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำเขตการค้าเสรีอาเซียน (พ.ศ.2535 เป็นต้นมา) พัฒนาการในด้านการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียนได้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียน ครั้งที่ 8 ปีพ.ศ.2545 โดยกลุ่มผู้นำมีความเห็นชอบให้อาเซียนกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนได้แก่ การเป็นประชาคมอาเซียน

ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) ประกอบไปด้วย 3 เสาหลักคือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (Socio-Cultural Pillar) และประชาคมความมั่นคงอาเซียน (Political and Security Pillar) โดยมีกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เป็นกรอบในการสร้างเกณฑ์สำหรับองค์กรอาเซียนในการปฏิบัติตาม สำหรับเสาหลักประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่การเป็นตลาดเดียวกันและฐานการผลิตร่วมกัน (Single market and Single Product Base) พร้อมทั้งมีการเปิดเสรีสินค้า การบริการ การลงทุน และแรงงานฝีมือ

ตารางที่ 1 วิวัฒนาการสำคัญของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียน

ปี	การดำเนินการ
2546	ผู้นำอาเซียนประกาศแถลงการณ์ Bali Concord II เห็นชอบในการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งประกอบด้วย 3 เสาหลัก ได้แก่ ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ภายในปี ค.ศ.2020
2547	ผู้นำอาเซียนได้ลงนามกรอบความตกลงว่าด้วยการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียน โดยมี Roadmap การนำร่องการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจใน 11 สาขาสำคัญ (เกษตร ประมง ผลิตภัณฑ์ไม้ ผลิตภัณฑ์ยาง

ปี	การดำเนินการ
	สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ สุขภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ การท่องเที่ยว การบิน)
2549	รัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนลงนามในกรอบความตกลงว่าด้วยการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียน และพิธีสารว่าด้วยการรวมกลุ่มสาขาสำคัญ (ฉบับแก้ไข)
ม.ค.2550	ผู้นำอาเซียนได้ลงนามในปฏิญญาเซบูว่าด้วยการเร่งรัดจัดตั้งประชาคมอาเซียนในปี ค.ศ.2015 เพื่อเร่งรัดเป้าหมายการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้เร็วขึ้นอีก 5 ปีจากเดิมที่กำหนดไว้ในปี ค.ศ.2020
ส.ค.2550	รัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนลงนามในพิธีสารว่าด้วยการรวมกลุ่มสาขาโลจิสติกส์ของอาเซียน โดยมี Roadmap โดยเป็นสาขาสำคัญลำดับที่ 12 ²
พ.ย.2550	ผู้นำอาเซียนลงนามในปฏิญญาว่าด้วยแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีแผนการดำเนินงาน (AEC Blueprint) และตารางเวลาดำเนินงาน (Strategic Schedule) เป็นเอกสารภาคผนวก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างอาเซียนให้เป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว เพื่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ลดช่องว่างการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิก และส่งเสริมการรวมตัวของอาเซียนเข้ากับประชาคมโลก
2551	รัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนได้เห็นชอบให้จัดทำแผนงานติดตามประเมินผลการดำเนินงาน (AEC Scorecard) เพื่อวัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ภายใต้ AEC Blueprint และให้มีการรายงานผลต่อผู้นำในช่วงการประชุมสุดยอดอาเซียนเป็นประจำทุกปี

คัดแปลงมาจาก ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

ธุรกิจโรงแรม VS ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การรวมกลุ่มทางด้านเศรษฐกิจในภูมิภาคนี้ที่จะเกิดในปี พ.ศ. 2558 นั้น จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวทั้งในด้านการค้าและการลงทุน อีกทั้งยังเป็นการลดอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดทั้งด้านมาตรการภาษีและมาตรการที่มีใช้ภาษี และยังใช้เป็นฐานการส่งออกไปยังตลาด ASEAN+ 3 (จีน, เกาหลี และญี่ปุ่น) และ ASEAN + 6 (ASEAN +3, ออสเตรเลีย, นิวซีแลนด์ และ อินเดีย) จากข้อมูลศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดการณ์ว่าโดยรวมตลอดปี 2555 จะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามายังประเทศไทยเพิ่มขึ้น และ

²ได้มีการกำหนดประเทศผู้ประสานงาน 12 สาขาสำคัญของอาเซียน (12 Priority Integration Sectors :PIS) เพื่อให้เกิดการร่วมมือการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละสาขาดังต่อไปนี้ 1. ผลิตภัณฑ์ยานยนต์ 2. ผลิตภัณฑ์ไม้ (ประเทศอินโดนีเซีย) 3. ผลิตภัณฑ์ยาง 4. สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (ประเทศมาเลเซีย) 5. ผลิตภัณฑ์เกษตร 6. ผลิตภัณฑ์ประมง (ประเทศพม่า) 7. อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศฟิลิปปินส์) 8. เทคโนโลยีสารสนเทศ 9. สุขภาพ (ประเทศสิงคโปร์) 10. การท่องเที่ยว 11. การบิน (ประเทศไทย) 12. โลจิสติกส์ (ประเทศเวียดนาม)

ก่อให้เกิดรายได้ท่องเที่ยวแก่ประเทศไทยคิดเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่า 37 ,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 21.9 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า³ และจากการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการส่งผลให้ภาคธุรกิจทางด้านโรงแรมดำเนินการทางด้านนโยบายเชิงรุกในการสร้างโรงแรม เพื่อให้สอดคล้องและเพียงพอกับความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยในระยะเวลาที่ผ่านมาธุรกิจด้านโรงแรมมีการเจริญเติบโตขึ้นเป็นจำนวนมาก (อ้างอิงจาก E TAT Tourism Journal ฉบับที่ 1/2555) โดยมีอัตราการขยายตัวด้านจำนวนที่พักแรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยถึงร้อยละ 9.52 ต่อปี ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดย ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2553 ไทยมีจำนวนที่พัก (โรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์ และบังกะโล) ทั้งสิ้นประมาณ 6,588 แห่ง มีจำนวนห้องพักรวมกันถึง 369,745 ห้อง โดยกระจายเป็นสัดส่วนภูมิภาคตามแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 สัดส่วนโรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์ และบังกะโล แบ่งตามภูมิภาค

และมีการขยายเครือข่ายของเชนบริหาร โรงแรมต่างชาติชั้นนำเข้ามาในประเทศไทยอย่างแพร่หลาย เพราะเชนต่างประเทศมีชื่อเสียงในด้านการบริการที่เป็นสากล และมีเครือข่ายด้านการตลาดที่กว้างขวาง พร้อมทั้งมีฐานข้อมูลลูกค้าที่มากกว่าทำให้สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ตรงตามความต้องการเป็นที่ยอมรับของลูกค้า และได้รับความไว้วางใจที่จะใช้บริการในครั้งต่อไป

³ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, ไทยครองตำแหน่ง The Best Destination ของนักท่องเที่ยวอินเดีย : ผลักดันรายได้ท่องเที่ยวไม่ต่ำกว่า 37,000 ล้านบาทในปี 2555 (กระแสรายการฉบับที่ 2286) (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก

ทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

ในปัจจุบันได้มีการยอมรับว่าองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายคือ ทรัพยากรบุคคลในองค์กร (Human Resources) ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่ โดยมีการมองพนักงานเป็นเสมือนทุนขององค์กร หรือ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) โดยคำว่า “ทุนมนุษย์” ได้ถูกนิยามอย่างแตกต่างและหลากหลายในหมู่นักวิชาการทางด้านเศรษฐศาสตร์ แต่โดยทั่วไปแล้วทุนมนุษย์มักจะมีความหมายเกี่ยวข้องกับทักษะและความรู้ ความคิดในการทำงานของแรงงาน โดยแรงงานที่มีทุนมนุษย์สูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าแรงงานที่มีทุนมนุษย์ต่ำภายใต้ระยะเวลาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน⁴ ดังนั้นการบริหารทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมภาคการผลิต อันเนื่องมาจากการขายสินค้าซึ่งเป็นการบริการ (Service Oriented) จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) อีกทั้งยังมีความแปรปรวนของความต้องการ (Demand Variation) ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างมากที่ธุรกิจโรงแรมควรรักษาความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร โดยมองเห็นความสำคัญของความหลากหลายของทุนมนุษย์ในองค์กร เพื่อสร้าง พัฒนา รักษาให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร อันจะส่งผลไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น และเกิดความพึงพอใจในการได้รับบริการอย่างสูงสุดกับลูกค้า โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และ กนกกานต์ แก้วนุช (2555) ได้สรุปกิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการไว้ดังนี้

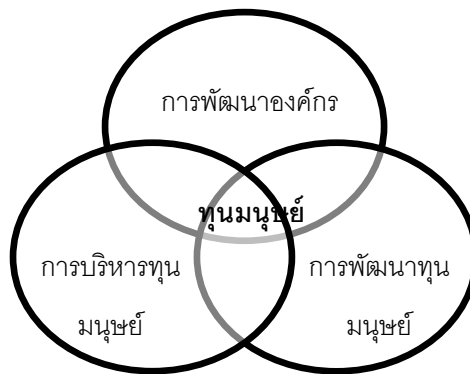
1. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการและการสนับสนุนให้บุคลากรเหล่านั้นมีบทบาทในการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกิจการ

⁴ ภาวิน ศิริประภาณุกุล. *ว่าด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์*. ประชาชาติธุรกิจ หน้า 2 วันที่ 15 เมษายน 2547 ปีที่ 27 ฉบับที่ 3575 (2775).

2. **การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)** หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการที่จะเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรด้วยรูปแบบและกระบวนการที่เหมาะสมและปรับไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3. **การพัฒนาองค์กร (Organization Development)** หมายถึง เทคนิคหรือกระบวนการซึ่งช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดการยกระดับความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืนแก่องค์กร

แผนภาพที่ 2 กิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ



ที่มา : โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และ กนกกานต์ แก้วนุช, 2555. ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤตเศรษฐกิจของกิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์. การประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2555.

แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารภายในองค์กรเพราะความสำเร็จหรือประสิทธิภาพขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญและในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลงานที่ปรากฏ หากพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำก็จะส่งผลให้มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรน้อยลงและเกิดการขาดงานและลาออกจากงานในที่สุด (อุษณีย์ ธรรมสุวรรณ, 2545 อ้างถึงใน ธนัฐชา, 2551) ดังนั้นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์การ (Employee Engagement) เป็นความผูกพันของพนักงานมิให้กับองค์การและงานที่ทำอยู่ ซึ่งพนักงานมีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งพนักงานจะมีความพึงพอใจต่อการทำงานและมีความภาคภูมิใจในองค์การและพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกเช่น การยอมรับในเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์การ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การสนับสนุนองค์การและแสดงความรู้สึที่ดีต่อองค์การ เป็นต้น ได้มีการใช้พฤติกรรมความผูกพันของพนักงานเป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของพนักงานในองค์การได้จาก อัตราการเปลี่ยนงาน (Turnover) คือการเข้างานหรือลาออกจากงานของพนักงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานด้วยความตั้งใจ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การได้อีกด้วย Mayer และ Allen (1997) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์การได้ 3 ประเภท คือ

1. Affective Commitment พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล จะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การเป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ยินดีที่จะเสียสละและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ มีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์การแห่งนี้ และไม่คิดที่จะไปทำงานที่อื่น

2. Continuance Commitment พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะเกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์การและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยรู้สึกว่าทำงานในองค์การแห่งนี้ด้วยเหตุผลความจำเป็นบางอย่างเช่น รอบำนาญ รอเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งมีปัจจัยด้านการเงินมาเกี่ยวข้อง เป็นต้น

3. Normative Commitment พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะเกิดความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การหรือการตอบแทนองค์การเช่น การได้รับทุนการศึกษา การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี หรือการได้รับความช่วยเหลือบางอย่างจากหน่วยงาน

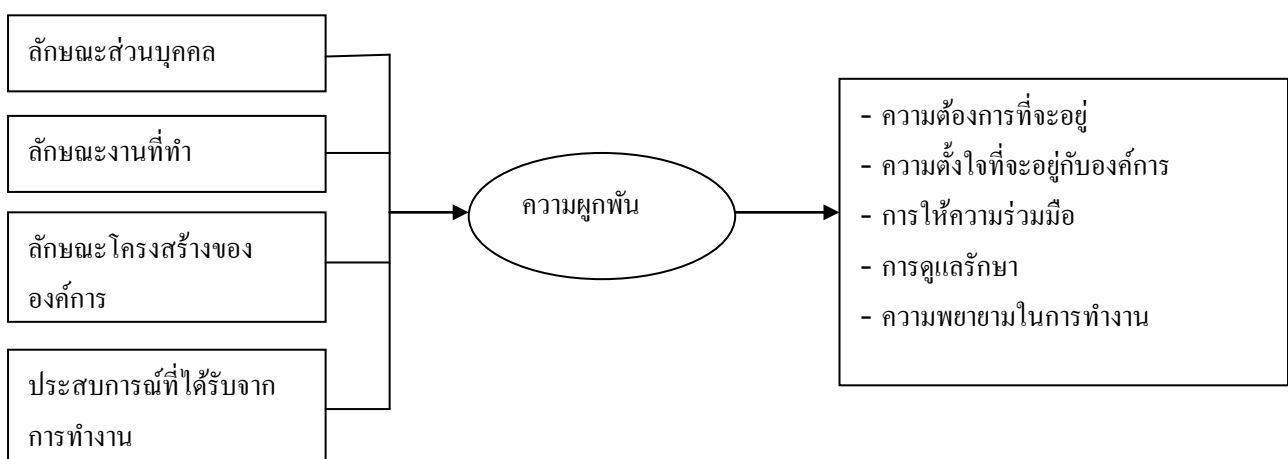
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Affective Commitment	Continuance Commitment	Normative Commitment
<ul style="list-style-type: none"> ● อิสระในงาน ● ลักษณะเฉพาะของงาน ● ความสำคัญของงาน ● ทักษะที่หลากหลาย ● ความท้าทายของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● อายุ ● ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ● ความพึงพอใจในอาชีพ ● ความตั้งใจจะลาออก 	<ul style="list-style-type: none"> ● ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ● การพึงพ้องค์การ ● การมีส่วนร่วมในการบริหาร

ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ดัดแปลงมาจาก Meyer and Allen (1997) อ้างถึงใน สันต์ ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. (2550)

Mowday, Porter, and Steers (อ้างถึงใน สันต์ฤทัย ลี้มวีรพันธ์, 2550. หน้า 18.) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการคือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส
2. ลักษณะงานที่ทำ (Job or Role-related) ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบ งานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสความก้าวหน้า ความมีอิสระในการทำงาน
3. ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร (Work Experiences) ได้แก่ ความเชื่อถือต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร และระบบการพิจารณาความดีความชอบ
4. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ ลักษณะการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา: Mowday, Porter, and Steers (1982) อ้างถึงใน สันต์ฤทัย ลี้มวีรพันธ์, 2550.

ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานที่อยู่ใน Affective Commitment จะเป็นพนักงานที่องค์กรต้องการมากที่สุด เพราะพนักงานจะมีความผูกพันและมีแนวโน้มที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและทุ่มเทการทำงานให้ดีที่สุด ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะเป็นปัจจัยในการลดอัตราการลาออกของพนักงาน⁵

⁵ Kazlauskaitė Ruta, Buciuniene Ilona and Turauskas Linas. Building employee commitment in the hospitality industry.

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันและไม่มีความผูกพันกับองค์กร

พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร	พนักงานที่ไม่มีความผูกพันกับองค์กร
- อัตราการขาดงาน การมาสาย การลางานต่ำ	- อัตราการขาดงาน การมาสาย การลางานสูง
- เข้าร่วมในกิจกรรมเสมอ	- หลบหลีกการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
- ตั้งใจทำงานโดยทำวันนี้ให้ดีที่สุด	- ทำไปวันๆ
- เสนอตัวเพื่อรับงานใหม่	- ทำเฉพาะงานตนเอง
- อยากทำให้บรรลุเป้าหมาย	- ไม่สนใจต่อเป้าหมายของหน่วยงาน
- ให้ทรัพยากรของบริษัทโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	- ใช้ทรัพยากรบริษัทโดยไม่คำนึงถึงความคุ้มค่า
- พูดถึงบริษัทในทางสร้างสรรค์	- พูดถึงบริษัทในทางที่ไม่สร้างสรรค์
- อยากเห็นบริษัทเติบโต	- อยากลาออก ไปหางานใหม่

ที่มา : <http://pattaramard-cp.blogspot.com/>

การประยุกต์ใช้กิจกรรมทุนมนุษย์ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เพื่อพัฒนาธุรกิจโรงแรม ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงและเป็นธุรกิจที่จำเป็นต้องใช้แรงงานคนเป็นจำนวนมากในการผลิตสินค้าทางการบริการ และงานโรงแรมเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ต้องปรับไปตามรอบตารางการทำงาน เป็นงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการและต้องมีใจรักในงานบริการ เป็นงานที่ขึ้นอยู่กับฤดูกาลทางการท่องเที่ยว ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวนี้ทำให้การลาออกของพนักงานโรงแรมอยู่ในอัตราที่สูง และอยู่ในสัดส่วนระหว่าง 60 %-300% โรงแรมที่มีอัตราการลาออกจากงานของพนักงานสูงไม่เพียงแต่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในมิติของค่าใช้จ่ายเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อมิติทางด้านความรู้สึกขวัญและกำลังใจของพนักงานในการทำงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ธุรกิจโรงแรมได้หันมาให้ความสนใจในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ประสบปัญหาในการลาออกของพนักงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางถึงขนาดเล็ก เพราะมีข้อจำกัดมากมายไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินลงทุน สถานที่ตั้ง ความน่าเชื่อถือของโรงแรมและจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้อัตราการลาออกจากงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งส่งผลกระทบมากมายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมา มีการลาออกจากงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรมเฉลี่ยเดือนละประมาณ 10,000 คน ซึ่งกลุ่มที่ได้รับ

ผลกระทบมากที่สุดคือ กลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพราะกลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่สามารถจัดส่งพนักงานของตนไปยังโรงแรมในเครืออื่นๆ ได้⁶

การเปิดเสรีด้านการท่องเที่ยวและบริการนั้นในภาพรวมจะส่งผลให้เกิดการขยายตัวด้านการลงทุนในอุตสาหกรรมบริการ อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือในกลุ่มประเทศอาเซียนได้ง่ายขึ้น จึงมีความเป็นไปได้สูงที่ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางถึงขนาดเล็กจะต้องประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงานและการลาออกจากงานของพนักงานไปยังประเทศที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า และจากแนวโน้มดังกล่าวผู้บริหาร โรงแรมจึงต้องให้ความสนใจในการแก้ไขปัญหาและต้องวางแผนในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งพนักงานเป็นเสมือนทุนขององค์กร หรือ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) นั่นเอง

การประยุกต์ใช้กิจกรรมด้านทุนมนุษย์ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ เพื่อนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)

ธุรกิจโรงแรมควรทำการประเมินและวินิจฉัยขององค์กร เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อพิจารณาถึงสิ่งที่เป็นปัญหาขององค์กร และสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้มีทิศทางดำเนินการที่ชัดเจนและบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จากนั้นนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรมาเชื่อมโยงกับการจัดการทุนมนุษย์ เพื่อให้เกิดแนวทางอย่างชัดเจนในการทำงาน ทำให้สามารถสนับสนุนแนวทางการดำเนินงานของพนักงานอย่างเหมาะสม และสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่สามารถเชื่อมโยงและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร

การออกแบบเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม (Organization Intervention) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นทั้งองค์กร และต้องมาจากการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายในองค์กร โดยร่วมกันกำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของ โรงแรม เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการทำงานบริการ เพื่อให้พนักงานทั้งหมดเห็นประโยชน์ปลายทางร่วมกันและสนับสนุนทิศทางของธุรกิจ ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการปรับทัศนคติ ความเชื่อ และส่งเสริมให้พนักงานมีความสุข เห็นคุณค่าของการทำงาน และมีความผูกพันในองค์กรและการทำงาน (Employee Engagement)

⁶ <http://www.nstda.or.th/news/579-it-for-hotel>

กิจกรรมการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

เทคนิคหรือกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้เกิดการยกระดับความสามารถ ประสิทธิภาพขององค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืนกับองค์กร และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปิดเสรีทางการท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กรให้นานที่สุด

เครื่องมือหนึ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรให้ความสนใจคือ ระบบ Competency Based Management System ในงานบริหารทุนมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม ซึ่งสามารถใช้เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาเครื่องมืออื่นๆ เพื่อใช้สนับสนุนการสร้าง พัฒนา การดูแลและรักษาพนักงานในองค์กรให้เกิดความรักและผูกพันกับองค์กรจนเกิดความทุ่มเทให้กับงาน (Employee Engagement) ซึ่งองค์กรควรสร้าง Competency Model ที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับลักษณะงานและเป้าหมายทางธุรกิจ โดยมีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจโรงแรม โดยทั่วไป Competency มักจะประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. Core Competency เป็นสิ่งที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมด เป็น Competency ที่ทุกคนต้องมี
2. Managerial Competency กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ เช่น การตัดสินใจ การวางแผน
3. Technical /Functional Competency เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้นๆ ที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งนั้น
4. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ซึ่งทำให้คนคนนั้นมีความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป หรือเรียกว่า ความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคล

นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ อีกทั้งยังให้เกิดการมีค่านิยมร่วมกันของพนักงาน (Share Value) วัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นนามธรรมที่สัมผัสไม่ได้ แต่เมื่อใดที่องค์กรสามารถสร้างความเชื่อของคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันได้จะส่งผลสะท้อนกลับมาในเชิงบวกไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในองค์กร ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทศนคติที่ดีต่อองค์กรและงาน อันจะนำไปสู่ความสุขในการทำงาน

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นควรกำหนดขอบเขตมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพราะวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องการ ซึ่งองค์กรต้องทำการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วเพื่อวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างสิ่งที่มีอยู่ และสิ่งต้องการจะเป็น แล้วจึงวางกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและเมื่อใดที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันจะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเช่น โรงแรม โอเรียลเต็ลที่มีการปลูกฝังค่านิยมการบริการให้กับพนักงานทุกคน ให้สามารถจดจำรายละเอียดของลูกค้าได้เป็นอย่างดี การที่พนักงานมีความเชื่อเช่นเดียวกันนี้จะทำให้การบริการของโรงแรมบรรลุตามวัตถุประสงค์คือ เป็นการให้บริการลูกค้าแบบเกินความคาดหวัง

กิจกรรมการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพ ตรงต่อความต้องการ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนพนักงานเหล่านี้ให้มีบทบาทในการดำเนินการด้านกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แผนกบริหารงานบุคคลควรนำ Competency Model มาประยุกต์ใช้กับระบบสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Competency-Based Recruitment and Selection System) โดยมีการกำหนดรายละเอียดของตำแหน่งงาน (Job Description) คุณสมบัติของพนักงาน (Job Specification) และขีดความสามารถในงาน (Job Competency) แต่ละตำแหน่งอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อกำหนดค่านิยมและขีดความสามารถหลักของงานไว้ในคุณสมบัติที่สำคัญของทุกตำแหน่งงาน และยังใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงานนั้นๆ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการสำคัญที่จะคัดสรรพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กร หากกระบวนการมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน และช่วยลดปัญหาการลาออกจางานของพนักงานได้ เพราะพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ

นอกจากนี้การคัดเลือกพนักงานจากภายนอกแล้ว โรงแรมควรให้ความสำคัญกับการสรรหาพนักงานจากภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการให้เพื่อนร่วมงานแนะนำ การแนะนำญาติพี่น้องเข้าทำงาน ซึ่งในกรณีนี้จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น

กิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)

ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการเพิ่มความสามารถการเรียนรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรด้วยรูปแบบและกระบวนการที่เหมาะสมและปรับใช้ตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด องค์กรควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือ Individual Development Plan : IDP ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการ (Action

Plan) ระบุแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานแต่ละคนบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) สร้างจุดแข็ง (Strength) และเพิ่มระดับความสามารถในการทำงาน โดย IDP ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency) เปรียบเทียบ ความสามารถในการทำงานจริงของพนักงานผู้นั้น (Actual Competency) เพื่อให้สอดคล้องกับ Competency model ที่โรงแรมกำหนด โดยผ่านระบบการฝึกอบรมขององค์กร ประโยชน์ของเครื่องมือ IDP ต่อธุรกิจ โรงแรมนั้นจะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกเป็น 3 ระดับกล่าวคือ

- ระดับพนักงาน จะช่วยปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานที่มีอยู่เดิม โดยเสริมจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนของพนักงานรายบุคคล ทำให้พนักงานพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ อย่างต่อเนื่อง สามารถทำให้พนักงานรับผิดชอบงานได้มากขึ้น (Job Enrichment and Job enlargement) อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมความก้าวหน้าในที่ทำงาน (Career Path) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีความพร้อมในตำแหน่งงานอื่นๆ ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
- ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน การจัดทำ IDP เป็นเครื่องมือการเสริมทักษะให้ พนักงานมีทักษะในการทำงานที่หลากหลาย (Multi Skills) ทำให้พนักงานมีความเข้าใจภาพกว้างของ การทำงานและส่งผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ ผลงานของหน่วยงานดีขึ้น (Department Performance) หากเกิดปัญหาขาดแคลนกำลังคนในตำแหน่งอื่นๆ หน่วยงานสามารถหากำลังคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงาน (Work Replacement) ได้
- ระดับองค์กร จากการที่พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้นจะส่งผลกระทบต่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยไม่ใช่เพียงแค่ออศขาย รายได้ และส่วนแบ่ง ทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ยังรวมไปถึงภาพลักษณ์ที่ดีของ โรงแรม ซึ่งจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อ องค์กรทั้งจากพนักงานภายใน และบุคคลภายนอก

การทำ IDP อาจจะเป็นเรื่องน่าเวียนหัวในช่วงเริ่มต้น โดยเฉพาะในโรงแรมที่มีพนักงาน จำนวนมาก ดังนั้นในขั้นต้นจึงควรมีการแบ่งส่วนจัดทำ IDP ให้กับพนักงานบางกลุ่ม โดยมีเงื่อนไข ดังต่อไปนี้ เป็นพนักงานดาวเด่น (Talent) หรือพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี พนักงานระดับบริหาร พนักงานเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) และพนักงานในตำแหน่งหายากเป็นต้น จากนั้นจึงขยาย ผลต่อออกไปยังพนักงานทุกคนในโรงแรม

นอกเหนือจาก IDP แล้ว องค์กรอาจเลือกใช้เครื่องมือที่มีชื่อว่า การบริหารดาวเด่นใน องค์กร (Talent Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการรักษาและพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ด้วยการ สร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความรักความผูกพันต่อการทำงานในองค์กรเพราะพนักงาน กลุ่มนี้จะสามารถสร้างผลงานได้มากกว่าพนักงานปกติถึง 2-6 เท่า ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงาน

ดาวเด่น องค์กรสามารถประยุกต์ใช้ Competency Model ในการประเมินศักยภาพของพนักงานและคัดแยกกลุ่มดาวเด่นออกมาจากพนักงานอื่น จากนั้นจึงทำแผนพัฒนาอาชีพของกลุ่มดาวเด่น (Career Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในอนาคต การกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานจะต้องเชื่อมโยงความสนใจในอาชีพของพนักงานและความต้องการขององค์กรที่มีต่อพนักงาน โดยองค์กรต้องค้นหาว่าดาวเด่นแต่ละคนจำเป็นต้องมี Competency อะไรบ้าง และจะพัฒนาขึ้นด้วยวิธีการใด โดยกำหนดให้มีความหลากหลายเช่น การบรรยาย การประชุม การสัมมนา การสาธิต การแสดงบทบาทสมมุติ การสร้างสถานการณ์จำลอง การใช้กรณีศึกษา การจัดโปรแกรมการเรียนรู้ การใช้ไอทีสนับสนุน การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน และการอบรมผ่านเว็บเป็นต้น โดยจะเป็นการสร้างและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ในองค์กร และสร้างโอกาสความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Opportunities for personal growth) อีกทั้งเป็นแนวทางในการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร

การออกแบบเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมากคือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกคนเข้าใจในความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของเครื่องมือในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยพนักงานทุกคนควรมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เมื่อพนักงานเกิดการยอมรับในเครื่องมือใหม่ๆ แล้วนั้นจะส่งผลให้เกิดการปลูกฝังความคิด ความเชื่อ แนวทางการปฏิบัติใหม่ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ต่อไป

เมื่อมีการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาถึงคือการตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และสรุปผลเครื่องมือที่นำมาใช้แล้วเป็นอย่างไร พนักงานติดปัญหาหรือมีความยุ่งยากในการนำเครื่องมือมาใช้บ้างหรือไม่ โดยจะต้องคิดหาวิธีการในการรวบรวมข้อมูลจากการนำเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการทำแบบสำรวจ แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน หรือการสัมภาษณ์พนักงาน และการประชุมร่วมกับผู้บริหาร เพราะข้อมูลของพนักงานในองค์กรจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และพบว่าไม่มีเครื่องมือใดที่นำมาใช้ในระยะเวลาเริ่มแรกนั้นจะสมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ การเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรกย่อมมีปัญหาดุดขัดบ้าง ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือพัฒนาองค์กรมาใช้ คณะผู้บริหารและ/หรือคณะทำงานควรจะประชุมร่วมกันเพื่อหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาใช้ในปัดๆ ไป

บทสรุป

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์กรหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงให้เกิดการพัฒนา ประเด็นเริ่มต้นนั้นมาจากการมอง “คน” เป็นเสมือนทุนและเป็นสิ่งที่มีค่าในองค์กร ซึ่งการบริหารงานลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นการบริหารงาน มุ่งเน้นผลระยะยาว อันก่อให้เกิดความยั่งยืนต่อองค์กร โดยต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในทุก ระดับชั้นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในปัจจุบันว่ามีปัญหาและมีความพร้อมในการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้หรือไม่ จากนั้นจึง ร่วมกันสร้างจิตสำนึก และแรงจูงใจในการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง

เครื่องมือการพัฒนาองค์กรรูปแบบต่างๆ ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมทุนมนุษย์ภายใต้ บริบทที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข สบายใจ และมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ มีความชำนาญสูง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดในการทำงานมี น้อย เกิดความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลดีต่อความก้าวหน้าและเติบโตของโรงแรม พร้อมทั้งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ท้ายที่สุดแล้วเมื่อพนักงานได้ซึมซับและเปิดรับวัฒนธรรม ใหม่ขององค์กร จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในงาน (Employee Engagement) ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน ต่อให้ประชาคมอาเซียนเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้หรือวันไหนๆ การเคลื่อนย้ายแรงงานจะแสนสาหัสสักเพียงใด องค์กรก็ยังสามารถพัฒนาและรักษาพนักงานกลุ่มเดิมให้ อยู่ต่อไปได้

เอกสารอ้างอิง

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2552). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ASEAN Economic Community: AEC*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. *อนาคตอันสดใสของอาเซียน*. AEC News Alerts ประจำวันที่ 30 เมษายน 2555. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก http://www.dtn.go.th/filesupload/30_April_2012.pdf (สืบค้นวันที่ 3 กรกฎาคม 2555).

แคปเพลลี, ปีเตอร์. (2554). *การว่าจ้างและรักษาบุคลากร*. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เชษฐชัย วาทีสาธกกิจ. (2554). *ทุนมนุษย์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง*. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CHEQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.moj.go.th%2Fupload%2Fmain_tip%2Fuploadfiles%2F183_8294.doc&ei=HcffT5b4I8bPrQf-1ZCICQ&usq=AFQjCNGSjnYGc7BCdjmARVmrSP8W679mA&sig2=NQoSTL_tFpE4zg5JeA14yw (สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2555).

โชคชัย สุวราชวัฒน์กุล และ กนกกานต์ แก้วนุช. (2555). *ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤตเศรษฐกิจของกิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์*. การประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2555.

ธณัฐชา รัตนพันธ์. (2551). *โมเดลเชิงสาเหตุ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน*. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก

http://www.thaiedresearch.org/thaied/index.php?q=thaied_results&-table=thaied_results&-action=browse&-cursor=287&-skip=270&-limit=30&-mode=list&-recordid=thaied_results%3Fid%3D8452 (สืบค้นวันที่ 16 มิถุนายน 2555).

พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ภาวิน ศิริประภาณุกุล. (2547) *ว่าด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์*. ประชาชาติธุรกิจ หน้า 2 วันที่ 15 เมษายน 2547 ปีที่ 27 ฉบับที่ 3575 (2775).

สมชื่น นาคพลัง และวิรดี โกมุทีวงษ์. (2547). *ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัทอิวเวลด์ – แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). *ถนนสู่ AEC เพื่อ SMEs ไทย*. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก http://www.smi.or.th/data/data_detail.asp?id=54 (สืบค้นวันที่ 19 มิถุนายน 2555).

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. (2550). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริไฟเออร์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. *ไทยครองตำแหน่ง The Best Destination ของนักท่องเที่ยวอินเดีย: ผลักดันรายได้ท่องเที่ยวไม่ต่ำกว่า 37,000 ล้านบาทในปี 2555 (กระแสทรรศน์ฉบับที่ 2286) (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.kasikornresearch.com/TH/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=29014> (สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2555).*

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. *การพัฒนาธุรกิจ Hospitality ในภาคบริการท่องเที่ยว เพื่อก้าวสู่ตลาดอาเซียน AEC. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.smeclinic.in.th/smeclinic-articles/marketing/277-hospitality.html> (สืบค้นวันที่ 24 มิถุนายน 2555).*

อาจารย์ นาคศุภรังษี . (2540). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม*. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ประชาชาติธุรกิจ. *ธุรกิจโรงแรมพร้อมรับ AEC ประชาคมอาเซียนหรือยัง*. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-aec.com/96#ixzz1yTdpRNIM> (สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2555).

Davidson, Michael C.G., Timo, Nils and Wang, Ying. (2009). *How much does labour turnover cost? A case study of Australian four and five star hotels*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 4, pp.451-465

E TAT Tourism Journal ฉบับที่ 1/2555 [Online]. Available <http://etatjournal.com/web/etat-journal/2012/2012-jan-mar> (accessed 10 June 2012)

Hewitt Associate. 2004. "Employee Engagement" [Online]. Available <http://www.was4.hewitt.com> (accessed 15 June 2012)

ISR survey. (2004). *Creating competitive advantage from your employees: A global study of employee engagement*. [Online]. Available <http://www.ISRINSIGHT.com> (accessed 15 June 2012)

Josh Greenberg. *Increasing employee retention through employee engagement*. [Online]. Available <http://www.leader-values.com> (accessed 12 June 2012)

- Kazlauskaitė Ruta, Buciniene Iona and Turauskas Linas. (2006). *Building employee commitment in the hospitality industry*. Journal of Management. Vol.1 No.3, pp.300-314.
- Lee-Ross, Darren. (1999). *HRM in Tourism & Hospitality*. Redwood books : Wiltshire.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen. (1997). *Commitment in the Workplace*. California, Sage Publications.
- Robert J. Vance, Ph.D. (2006). *Employee Engagement and Commitment : A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM FOUNDATION'S EFFECTIVE PRACTICEGUIDELINES , USA
- Robinson D, Perryman S, Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. [Online]. Available <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408> (accessed 15 June 2012)
- Yorks, Lyle. (2005). *Strategic Human Resource Development*. South-Western : U.S.A.