

มุมมองใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม:
แรงงานในกลุ่มเจนเอเรชั่นแซด

A New Perspective in Human Resource Management in the Hotel Business: Generation Z Worker

วันวิสาข์ พลอย อินสว่าง^{1*} และเกศศิริ เจริญวิศาล²

Wanwisa Ploy Insawang^{1*} and Kaedsiri Jaroenwisan²

Received: February 28, 2023; Revised: May 16, 2023; Accepted: May 16, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอมุมมองใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมสำหรับกลุ่มเจนเอเรชั่นแซด (Generation Z) โดยชี้ให้เห็นถึงทัศนคติของกลุ่มดังกล่าวที่มีต่อการทำงานในธุรกิจโรงแรม ที่เน้นความสุขในการทำงานและการรักษาสมดุลชีวิตภายใต้คำจำกัดความของกลุ่มดังกล่าวที่ว่า “ใช้ชีวิตอยู่ในโลกของความยืดหยุ่นและแวดล้อมไปด้วยเทคโนโลยี” อีกทั้งเพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ท้นต่อยุคสมัยและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องมีกระบวนการสร้างความสุขและสมดุลชีวิตในการทำงานที่จะดึงดูดให้คนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานกับองค์กรของตน และอาศัยกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลในการรักษาแรงงานในกลุ่มเจนเอเรชั่นแซดเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรยาวนานขึ้น ซึ่งในทางกลับกันแรงงานในกลุ่มนี้ก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเช่นกัน

คำสำคัญ : การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์; ธุรกิจโรงแรม; เจนเอเรชั่นแซด (Generation Z)

¹ วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

¹ College of Hospitality and Tourism, Rajamangala University of Technology Srivijaya

² Faculty of Management Science, Silpakorn University

* Corresponding Author, Tel. 08 7929 7145, E - mail: vanessaploy@gmail.com

Abstract

This academic article aims to present a new perspective on Human Resource Management in the Hotel Business for Generation Z by pointing out their attitude towards working in the hotel business. Which emphasizes happiness in work and maintaining life balance under the definition of such a group as "Living in a world of flexibility and surrounded by technology" as well as for effective human resource management in the hotel business to keep up with the times and changing situations; the hotel business needs to have a happiness and work-life balance process that will attract this group of people to work for their organization. And relying on compensation and reward management strategies to retain these Generation Z workers in the organization for longer. In return, workers in this group will work hard which affects to work efficiency as well.

Keywords: Human Resource Management; Hotel Business; Generation Z

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะถือเป็นอีกหนึ่งรายได้หลักของประเทศและเป็นอีกแหล่งจ้างงานของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ยังคงให้ความสำคัญกับประเด็นการท่องเที่ยวและบริการ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวโลก ที่มีความเป็นมืออาชีพและสร้างความประทับใจที่คุ้มค่าแก่นักท่องเที่ยวทั่วโลก เน้นการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ สามารถสร้างรายได้และพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยให้สูงขึ้น

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ดังกล่าว แรงงานในอุตสาหกรรมบริการถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความประทับใจและความคุ้มค่าให้กับนักท่องเที่ยวทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานในธุรกิจโรงแรม เช่น การนำเอาวัฒนธรรม ภาพลักษณ์ ตลอดจนอัตลักษณ์ของความเป็นไทย มาผนวกเข้ากับบริการที่มีความอ่อนน้อม มีรอยยิ้ม และให้บริการด้วยหัวใจ (Service Mind) เป็นต้น ทั้งนี้ผลจากการศึกษาแนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศไทย ช่วงปี พ.ศ. 2560 - 2565 ชี้ให้เห็นว่า 10 อันดับ ความต้องการบุคลากรเพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้ระบุถึงความต้องการของตลาดแรงงานด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมที่มีมากเป็นอันดับที่ 3 คิดเป็น 2.43 ล้านคน โดยส่วนใหญ่เป็นแรงงานในระดับปริญญาตรี (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565) จึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและบริการยังคงเป็นที่ต้องการและเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทย อีกทั้งยังชี้ให้เห็นว่ากลุ่มแรงงานที่กำลังจะเข้ามาในอุตสาหกรรมหลังจากนี้และถือเป็นกำลังหลักของแรงงานในประเทศไทยในระยะข้างหน้า คือ กลุ่มเจนเอเรชั่นแซด (Generation Z) ที่เกิดในปี พ.ศ. 2538 - 2553 และจะคิดเป็น 1 ใน 4 ของตลาดแรงงานไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565)

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้งและถือว่าสร้างรายได้เป็นอย่างดีให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จากรายงานสถิติจำนวนของนักท่องเที่ยวประจำปี พ.ศ. 2565 ที่ผ่านมา พบว่าจำนวนของนักท่องเที่ยวชาวไทยมีมากถึง 202,972,521 คน ในขณะที่จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติอยู่ที่ 21,869,247 คน ทำรายได้รวมให้กับการท่องเที่ยวมากกว่า 1,084,575.27 ล้านบาท ในขณะที่อัตราการเข้าพักแรมอยู่ที่ร้อยละ 47.93 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2564 ที่ผ่านมามากถึงร้อยละ 34 สำหรับในปี พ.ศ. 2566 นี้ (นับจากเดือนมกราคม - มีนาคม พ.ศ. 2566) พบว่า อัตราการเข้าพักแรมอยู่ที่ร้อยละ 70.23 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2565 มากถึงร้อยละ 34 โดยขณะนี้มียาได้จากการท่องเที่ยวแล้ว 464,755.53 ล้านบาท ซึ่งคาดการณ์ว่าการท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2566 เป็นต้นไป จะเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566) ประกอบกับ

การเปิดประเทศต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ผ่านมา ก็เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมกลับมาฟื้นตัวและคึกคักได้อีกครั้ง จึงส่งผลต่อความต้องการในตลาดแรงงานทางภาคอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่ถือเป็นตลาดแรงงานที่สำคัญของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด

ด้วยเหตุนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน ถือว่ามีความท้าทายเป็นอย่างมากทั้งในด้านเทคโนโลยีที่มีบทบาทในการทำงานมากยิ่งขึ้น คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการบริหารจัดการคนที่มีลักษณะและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย หรือเจนเนอเรชั่น จากบริบทของสังคมไทยในปัจจุบันดังกล่าว แรงงานที่กำลังก้าวเข้ามาในอุตสาหกรรมคือ แรงงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมนั้น ต้องเปลี่ยนมุมมองในการบริหารจัดการเพื่อดึงดูดให้แรงงานในกลุ่มนี้เข้ามาทำงานในธุรกิจมากยิ่งขึ้น ตลอดจนหาแนวทางให้แรงงานในกลุ่มนี้อยู่ร่วมและทำงานกับผู้อื่นได้ภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรมได้ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอมุมมองใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมสำหรับกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด โดยชี้ให้เห็นถึงทัศนคติของกลุ่มดังกล่าวที่มีต่อการทำงานในธุรกิจโรงแรม เน้นความสุขในการทำงานและการรักษาสมดุลชีวิตซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของแรงงานในกลุ่มดังกล่าว เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อยุคสมัยและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การศึกษาเรื่อง “มุมมองใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม: แรงงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด” ผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญ ๆ โดยการนำเอาแนวคิดทฤษฎีหลัก (Grand Theory) มาเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้กับทฤษฎีใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ได้แก่ ทฤษฎีหลักของ (Mintzberg, H., 1983) ที่ได้กล่าวว่าความสำเร็จควมมีประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าของธุรกิจหรือองค์ใดองค์กรหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการงานต่าง ๆ และรูปแบบโครงสร้างขององค์กรที่ต้องมีความเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งถือเป็นที่มาของทฤษฎีที่ว่าด้วย “การบริหารองค์กรตามสถานการณ์ (Contingency Theory)” ที่ใช้กันในปัจจุบัน โดยเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปรูปแบบการบริหารจัดการจะต้องถูกปรับให้มีความเหมาะสมมากขึ้น จึงจะทำให้ผลลัพธ์ในการบริหารงานนั้นมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับแรงงานในองค์กร เนื่องจากถือเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเหล่านั้น สร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน (Mayo, E., 1924)

นอกจากนั้น (Maslow, A. H., 1943) ยังได้กล่าวถึง “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์” ซึ่งเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของมนุษย์ที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะเติมเต็มความสมบูรณ์แบบในชีวิตร (Self-Actualized) โดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 ชั้นประกอบไปด้วย 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ 4) ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง และ 5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น โดยทั้ง 3 ทฤษฎีหลักที่ได้กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการศึกษาค้นคว้า และเชื่อมโยงไปยังแนวคิดสมัยใหม่ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสร้างมุมมองใหม่ในการบริหารจัดการมนุษย์สำหรับแรงงานในเจนเนอเรชั่นแซด

ทัศนคติและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z)

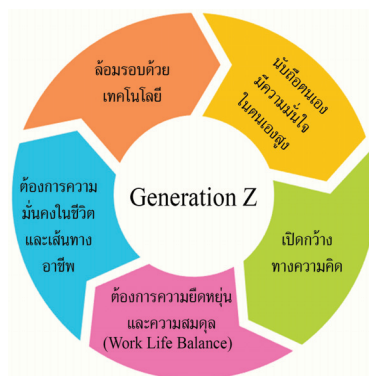
เจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) คือ กลุ่มคนที่เกิดในระหว่างปี ค.ศ. 1995-2010 หรือปี พ.ศ. 2538-2553 โดยปัจจุบันเป็นกลุ่มคนที่มีอายุตั้งแต่ 13 - 28 ปี (Wood, S., 2013) อยู่ในช่วงวัยเรียน กลุ่มที่กำลังก้าวเข้าสู่วัยทำงาน และครอบคลุมไปจนถึงวัยที่เข้าสู่อุตสาหกรรมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งถือเป็นกลุ่มคนที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติในอนาคต เป็นแรงงานสำคัญของภาคธุรกิจต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในหลาย ๆ ประเทศ โดยเป็นกลุ่มคนที่เกิดในยุคสมัยที่โลกกำลังเข้าสู่ “ยุคดิจิทัล (Digital Era)” ที่มีเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยง่ายในการเข้าถึง และพร้อมใช้งาน อีกทั้งกลุ่มคนเหล่านี้ถูกแวดล้อมไปด้วยเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ที่รุ่งเรือง เป็นต้น (Jayathilake, H. D., 2021; Bencsik, A. and Machova, R., 2016) ได้ให้นิยามไว้ว่าเจนเนอเรชั่นแซดจะมีลักษณะที่แตกต่างจากเจนเนอเรชั่นอื่น ๆ คือ กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด เกิดมาโดยมีดิจิทัลเป็น

ส่วนหนึ่งของชีวิต ที่มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวก รวดเร็ว มีเทคโนโลยีต่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตประจำวัน ซึ่งทำให้คนกลุ่มนี้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นหนึ่งเหตุผลที่ทำให้กลุ่มคนเหล่านี้มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ชอบความท้าทาย ไม่อยู่ในกรอบ และกล้าคิด กล้าแสดงออก ลักษณะการทำงานจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงของงาน ความท้าทายของงาน และเน้นทำงานกับองค์กรที่มีความทันสมัย ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน อีกทั้งบุคคลในกลุ่มนี้ถือว่าเป็นกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางเพศ ซึ่งต้องการการเป็นที่ยอมรับในสังคม และให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวสูง ตลอดจนเป็นกลุ่มที่ใส่ใจในสุขภาพมากกว่าเจนเนอเรชั่นอื่น ๆ สำหรับในด้านของการประกอบอาชีพ มักมีการวางแผนการเงินในอนาคต และพึ่งพาตนเองในการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพื่อให้มีความมั่นคงทางการเงิน เป็นต้น

ลักษณะเฉพาะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดที่เห็นได้ชัด คือ เป็นกลุ่มคนที่เกิดมาพร้อมเทคโนโลยี ทำให้สามารถรับข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกเสมือนจริง นอกจากนี้ยังเป็นกลุ่มที่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ดี มีความทะเยอทะยาน มีความมั่นใจในตนเองสูง และแสวงหาความรู้จากสิ่งรอบตัวผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา (O'Boyle, C. et al., 2017) กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด ยังกล้าที่จะแสดงออกและสามารถแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา โดยอาศัยกระบวนการวิเคราะห์ผ่านความคิดและความรู้สึกของตนเอง ตลอดจนสามารถรับฟังข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (Racolta-Paina, N. D. and Irini, R. D., 2021; Robak, E. and Albrychiewicz-Słocińska, A., 2019)

ในแง่ของเส้นทางอาชีพ กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด ต้องการเส้นทางอาชีพที่มีความชัดเจนและมั่นคง ตลอดจนสามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสภาพแวดล้อมการทำงานได้มากกว่าเมื่อเทียบกับ เจนเนอเรชั่นอื่น ๆ (Bharat, C. and Rajendra, M., 2018)

ประเด็นหลักที่กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดใช้พิจารณาเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพในการทำงานนั้น ได้แก่ โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ การได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่า งานที่ต้องสร้างความแตกต่างหรือผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การศึกษาพยาบาลที่ดี ประกันอุบัติเหตุหรือประกันชีวิตต่าง ๆ และที่สำคัญการทำงานที่บ้าน (Work from Home) ก็ถือเป็นปัจจัยต้น ๆ ในการเลือกทำงานของแรงงานในกลุ่มนี้ นอกจากนี้พบว่า เป็นกลุ่มคนที่ไม่ได้ยึดติดกับองค์กรมากเท่ากับคนในเจนเนอเรชั่นอื่น ๆ การที่ได้รับค่าตอบแทนที่สูงเพียงอย่างเดียวจะไม่สามารถดึงดูดใจให้อดทนทำงานอีกต่อไป และยิ่งไปกว่านั้นกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต และความสมดุลในชีวิต (Work Life Balance) ที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนไม่นิยมการทำงานล่วงเวลา (Over Time: OT) เหมือนรุ่นก่อน ๆ (Racolta-Paina, N. D. and Irini, R. D., 2021; Half, R., 2015; Bunei, A., 2016) จากการทบทวนวรรณกรรม และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มดังกล่าว ผู้เขียนสามารถสรุปลักษณะเด่นของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 สรุปลักษณะเด่นของเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z)

คุณลักษณะและพฤติกรรมทั้งหมดของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดเหล่านี้ นับว่ามีอิทธิพลต่อการทำงานในหลายธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งถือเป็นความท้าทายอย่างมากสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยข้อมูลจากนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติระบุว่า ปกติอัตราการลาออกจากงานของแรงงานในประเทศไทยจะอยู่ที่ประมาณ 10 % แต่เมื่อแรงงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดเข้าสู่วัยทำงานแล้วนั้น อัตราการลาออกจากงานจะเพิ่มสูงขึ้นอยู่ที่ 12 - 15 % (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565)

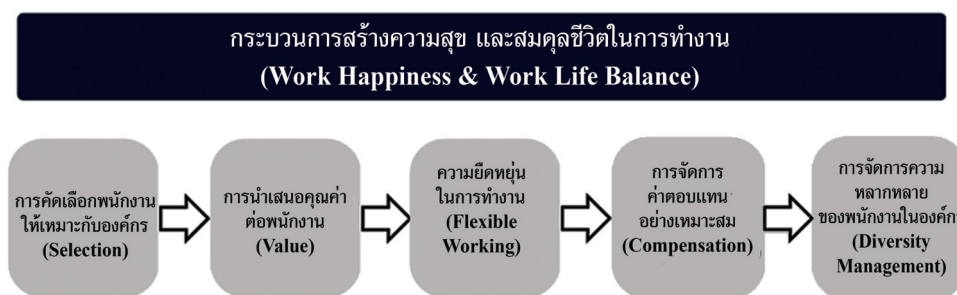
กล่าวโดยสรุป “กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด” ถือเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเรียนรู้ได้ผ่านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในปัจจุบัน ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับองค์กร ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่แต่ละองค์กรจะต้องเรียนรู้วิธีที่จะรักษาบุคลากรเหล่านี้ และสร้างสังคมในที่ทำงานที่แม้จะมีความแตกต่างในด้านเจนเนอเรชั่นหรือช่วงอายุการทำงาน แต่สามารถอยู่ร่วมกันเพื่อพัฒนางานและเป็นการหลักสำคัญให้กับองค์กรได้ในอนาคต

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Human Resource Management)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรที่ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถทำงานตามหน้าที่ของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมไปถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพและทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น เช่น การอบรม ฝึกทักษะเพิ่มเติม การส่งเสริมสุขภาวะในการทำงาน ฯลฯ ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ จำเป็นต้องเน้นสร้างสมดุลด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ (Becker, B. E. et al., 2001) ใน 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 บทบาทหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ (The HR Function) กล่าวคือ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดขั้นตอนการสรรหาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ (Recruiting) การรับสมัครผู้ที่มีความสามารถจากภายนอกเข้ามาร่วมทำงานในองค์กร การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation) ที่สมเหตุสมผลและการให้ผลประโยชน์ (Benefit) ที่เป็นธรรมแก่พนักงาน มิติที่ 2 ระบบของทรัพยากรมนุษย์ (The HR System) เช่น การสร้างผู้นำรุ่นต่อไป (Build) และการรักษา (Maintain) ทุนมนุษย์ที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป และมิติที่ 3 พฤติกรรมของบุคลากร (Employee Behaviors) ได้แก่ การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่แตกต่างกันของพนักงานนั้น องค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำความเข้าใจและหาแนวทางในการจัดการความแตกต่างอย่างเหมาะสม เพื่อลดปัญหาการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร (ภิญญาพัชญ์, 2562; เอิบ และสิทธิพล, 2561) โดยในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องมีการออกแบบลักษณะงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนองค์กรต้องมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและทัศนคติที่ดีในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยที่สำคัญที่สุด องค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน และมีระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่น่าพอใจ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีความถูกต้องได้มาตรฐานสำเร็จตรงตามเวลา และคุ้มค่ากับค่าตอบแทน

กระบวนการสร้างความสุขและสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Happiness & Work Life Balance)

การสร้างความสุขและสมดุลชีวิตในการทำงานถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อลดผลกระทบจากการทำงานหนักเกินไป ซึ่งมีประโยชน์สำหรับคนยุคใหม่ ทั้งที่ทำงานประจำและอาชีพอิสระ โดยเน้นให้พนักงานมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างที่มีคุณภาพมากขึ้น (Ognjanović, J. and Mitrović, A., 2022; ถิธรัตน์, 2561; วฤชสพร, 2560; Lockwood, N. R., 2003) ประกอบไปด้วย กระบวนการสำคัญดังต่อไปนี้



รูปที่ 2 กระบวนการสร้างความสุขและสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Happiness & Work Life Balance)

จากรูปที่ 2 สามารถอธิบายกระบวนการในการสร้างความสุขและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือก (Selection) โดยต้องคัดเลือกพนักงานให้มีความเหมาะสมกับองค์กร ทั้งในด้านของลักษณะสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร
2. นำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (Value) โดยการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน องค์กรจะต้องมีการวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานอยู่เสมอ รวมทั้งมีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้พนักงานได้เห็นถึงโอกาสในการเติบโตของตนเอง (Career Path)
3. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible Working) การสร้างแนวทางการทำงานที่ไม่มีข้อกำหนดตายตัวในเรื่องเวลา รูปแบบการทำงาน สถานที่ทำงาน ให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน เพื่อสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่ปรับเปลี่ยนไป โดยกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดจะให้ความสำคัญกับด้านสุขภาพและเวลาในการทำงานมาก
4. การจัดการค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม (Compensation) โดยการจัดการค่าตอบแทนต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ วันลา ฯลฯ ให้มีความเหมาะสมกับปริมาณของงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างความสุขและประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในองค์กร
5. การจัดการความหลากหลายของพนักงานในองค์กร (Diversity Management) ได้แก่ เจเนอเรชั่น ศาสนา เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกันมากยิ่งขึ้นเพื่อลดความขัดแย้ง และผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Strategy) และการให้รางวัลในการทำงาน (Reward) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึง "กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Strategy) และการให้รางวัลในการทำงาน (Reward)" โดยค่าตอบแทนและการให้รางวัล ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดแรงงานที่มีความสามารถและมีคุณภาพให้เข้ามาทำงานกับองค์กรของตน และรักษาแรงงานเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวได้ ซึ่งค่าตอบแทนและรางวัลนั้น อาจไม่ได้หมายถึงแค่เพียงเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่านั้น แต่หมายรวมถึงสิ่งจูงใจอื่น ๆ ที่ธุรกิจหรือองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในการดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

นอกจากนี้การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลในการทำงาน จำเป็นต้องสอดคล้องกับการจัดการภายในขององค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายภายในองค์กร (Internal Consistency) 2) ต้องคำนึงถึงการแข่งขันภายนอกองค์กร (External Competitiveness) 3) ต้องสอดคล้องกับผลงานและการส่งมอบงานของพนักงาน (Employee Contribution) และ 4) ต้องสอดคล้องกับการจัดการงบประมาณและการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์กร (Administration) (Tarigan, J. et al., 2021; ณภัค และพีรเศรษฐ์, 2561; ดุษฎี, 2560) โดยการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีองค์ประกอบดังนี้

1. ค่าตอบแทนคงที่รายเดือน (Fixed Pay) ได้แก่ เงินเดือนที่คําค่า (Base Salary) และชัดเจนเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ที่จ่ายเป็นเงินสด (Cash Allowance) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานในอัตราคงที่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของพนักงานตามคุณค่าของงาน

2. ค่าตอบแทนผันแปร (Non - fixed Pay) ได้แก่ ค่าคอมมิชชั่น (Commission) โบนัส เบี้ยเลี้ยง และเงินรางวัลต่าง ๆ และค่าตอบแทนอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบแทนผลสัมฤทธิ์ของงานที่พนักงานปฏิบัติเพื่อกระตุ้นผลงานและประสิทธิภาพในการทำงาน

3. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Benefits) รูปแบบของค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่อาจเป็นเงินสดหรือการให้สิทธิประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้แก่ วันลา วันพักผ่อน การท่องเที่ยวประจำปี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาลและทันตกรรม การตรวจสุขภาพประจำปี เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย ตลอดจนการให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม หรือเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้สึกภักดีของพนักงานที่อยู่ในองค์กรและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข

ทั้งนี้ในการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลในการทำงานแก่พนักงาน ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจหรือองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินการใน 4 ระยะ ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Strategy) และการให้รางวัลในการทำงาน (Reward)

จากรูปที่ 3 สามารถอธิบายกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลในการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 “การจูงใจ” เพื่อดึงดูดให้แรงงานที่มีศักยภาพและความสามารถเข้ามาในองค์กร โดยการให้ความสำคัญกับการจ่ายเงินเดือนที่อาจจะจ่ายสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

ระยะที่ 2 “การจูงใจในระยะสั้น” เน้นการจ่ายค่าคอมมิชชั่น (Commission) โบนัส เบี้ยเลี้ยง และเงินรางวัลต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงานให้สามารถสร้างผลงานตามเป้าหมาย หรือบางครั้งเพื่อกระตุ้นให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงานที่ยาวนาน เป็นต้น

ระยะที่ 3 “การรักษาวใจ” เป็นการเน้นให้ความสำคัญกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานควรจะได้รับ เช่น การท่องเที่ยวประจำปี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การรักษาพยาบาล ฯลฯ เพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานกับองค์กร

ระยะที่ 4 “การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” โดยการสร้างความรู้สึกผูกพันและให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานขององค์กร โดยเน้นการจ่ายเงินเดือนควบคู่ไปกับการให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น การให้หุ้นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร การให้ตำแหน่งในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น เพื่อกระตุ้นความจงรักภักดีของพนักงานให้กับองค์กร เป็นต้น

บทสรุป: มุมมองใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

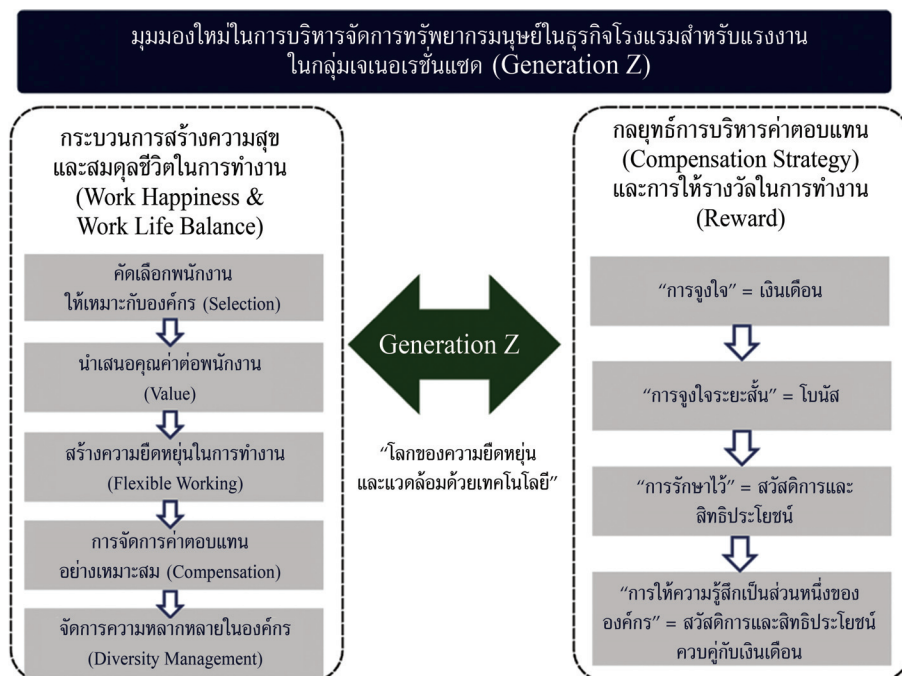
จากการศึกษาเอกสาร การทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น นำมาสู่บทสรุปของมุมมองใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ที่พบว่าการดำเนินงานของฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญ อันได้แก่ การบูรณาการ (Integration) โดยเป็นการบูรณาการความต้องการส่วนบุคคล (Individual Needs) ให้เข้ากับลักษณะการดำเนินงานองค์กร (Operational Characteristics) ในที่นี้คือ ความต้องการในการทำงาน ตลอดจนพฤติกรรมและทัศนคติของกลุ่มเจเนอเรชั่นแซดที่ถือว่ามียุทธพลต่อการทำงานในธุรกิจโรงแรม ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวโดยอาศัยการบูรณาการด้านความต้องการในการทำงานของกลุ่มคนเหล่านี้ ให้เข้ากับลักษณะขององค์กร เช่น การปรับเวลาในการทำงาน การเปลี่ยนสถานที่ในการทำงาน ฯลฯ อีกทั้งองค์กรจำเป็นต้องมีความกระฉับกระเฉงในการปรับตัว (Adaption) ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนอย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมของแรงงานในเจเนอเรชั่นแซดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยองค์กรต้องมีความพร้อมในการรองรับเทคโนโลยีหรือกระบวนการใหม่ ๆ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม

ทั้งนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสมัยใหม่สำหรับแรงงานในกลุ่มเจเนอเรชั่นแซดนั้น ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสุข (Work Happiness) และการสร้างสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work-Life-Balance) ควบคู่ไปกับการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Strategy) และการให้รางวัลในการทำงาน (Reward) แก่กลุ่มเจเนอเรชั่นแซด โดยกระบวนการในการสร้างความสุขและความสมดุลนั้นจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับองค์กร ทั้งความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ และลักษณะของการทำงานที่ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการนำเสนอคุณค่าในการทำงานต่อพนักงานให้รู้สึกถึงความผูกพัน พร้อมทั้งการสร้างควมยึดหยุ่นในชั่วโมงของการทำงาน เช่น ระยะเวลาในการทำงาน สถานที่ในการทำงาน และรูปแบบของการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณของงานและคุณภาพของงาน และการจัดการความหลากหลายในองค์กร เช่น เชื้อชาติ เพศ ศาสนา รัชอายุ ฯลฯ ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถสร้างความสุขในการทำงานให้คนในกลุ่มนี้ได้เช่นกัน

นอกเหนือจากการสร้างความสุขและความสมดุลในชีวิตการทำงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลในการทำงานที่เหมาะสม โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1) การจูงใจ ให้ความสำคัญกับการจ่ายเงินเดือนที่สูงกว่าคู่แข่ง เป็นการดึงดูดแรงงานที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เข้ามาในองค์กร ระยะที่ 2) การจูงใจระยะสั้น ให้ความสำคัญกับการจ่ายโบนัส ค่าคอมมิชชั่น เบี้ยเลี้ยง และเงินรางวัลต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน ระยะที่ 3) การรักษาไว้ เช่น สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การท่องเที่ยวประจำปี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การรักษาพยาบาล ฯลฯ เพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานกับองค์กร และสุดท้าย ระยะที่ 4) การให้ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร โดยเน้นการจ่ายเงินเดือนควบคู่ไปกับการให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นความจงรักภักดีของพนักงานให้กับองค์กร เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัย (ณภัค และพีรเศรษฐ์, 2561) ที่ศึกษาเรื่อง ความต้องการสวัสดิการยึดหยุ่นของพนักงานสำนักงาน กสทช. แบ่งตามเจเนอเรชั่น พบว่าสวัสดิการที่กลุ่มเจเนอเรชั่นแซดต้องการมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การเพิ่มเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ รองลงมาคือ เงินสะสม/กองทุนสะสมสำหรับคนโสด หลังเกษียณ และประกันชีวิต/ประกันสุขภาพที่ครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัวตามลำดับ โดยตัวอย่างของโรงแรมที่แรงงานในกลุ่มเจเนอเรชั่นแซดให้ความสนใจที่จะร่วมงานด้วย ได้แก่ โรงแรมที่มีชื่อเสียงและเป็นโรงแรมที่บริหารในระบบของเชนไฮเต็ล (Chain Hotel) เช่น โรงแรมในเครือแมริออท (Marriott) เครือแอกคอร์ (Accor) ฯลฯ ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นสากล จ่ายผลตอบแทนในระดับสูง และมีสวัสดิการที่ครบครัน เช่น โบนัส ค่าคอมมิชชั่น วันหยุดประจำปี อาหาร และที่พัก เป็นต้น (วันวิสาข์ พลอย และประสพชัย, 2566) นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Robak, E. and Albrychiewicz-Słocińska, A.,

2019) กล่าวว่า คุณภาพในการทำงานถือเป็นเรื่องท้าทายอย่างมากสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่สำหรับแรงงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด ที่ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพในชีวิตในการทำงานของคนในกลุ่มดังกล่าวควบคู่ไปกับการมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกเข้าทำงาน การพัฒนาพนักงาน ไปจนถึงการสร้างมีส่วนร่วม หรือความภักดีในองค์กร

ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการเข้าทำงานของแรงงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด พร้อมทั้งส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น ตลอดจนรักษาแรงงานกลุ่มดังกล่าวไว้ให้คงอยู่ในองค์กรอย่างยาวนานที่สุด กล่าวคือ “หากองค์กรมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม จะเป็นสิ่งหนึ่งที่จูงใจให้แรงงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดเหล่านี้สนใจเข้ามาทำงานและอยู่ในองค์กรยาวนานขึ้น ในทางกลับกันแรงงานในกลุ่มนี้ก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเช่นกัน” โดยกระบวนการดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้เขียนสามารถสรุปเนื้อหาและนำเสนอในรูปแบบที่ 4 มุมมองใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมสำหรับแรงงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) ดังนี้



รูปที่ 4 มุมมองใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมสำหรับแรงงานในกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z)

จากบทสรุปข้างต้น ผู้เขียนสามารถนำมาสร้างข้อสันนิษฐานเชิงทฤษฎี (Proposition) อันได้แก่

- 1) ทิศนคติของเจนเนอเรชั่นแซด ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยทัศนคติและมุมมองในการทำงานของกลุ่มดังกล่าวถือว่าส่งผลอย่างมากต่อการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน
- 2) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สมดุลชีวิตและการสร้างความสุขในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ กลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นอันดับต้น ๆ รวมไปถึงการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและใช้ชีวิต ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความทันสมัย ออกแบบลักษณะหรือรูปแบบในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มแรงงานดังกล่าว เพราะถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และ
- 3) การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดสรรค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ตลอดจนจำเป็นต้องคำนึงถึงกระบวนการในการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับกลุ่มแรงงานดังกล่าว

ท้ายที่สุด เมื่อกลุ่มคนเหล่านี้เข้ามาในธุรกิจโรงแรมย่อมก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่จะต้องตอบสนองลักษณะของพฤติกรรมของกลุ่มคนเหล่านี้ ด้วยการพัฒนาระบบการทำงานใหม่ ๆ โดยการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากและทดแทนการทำงานของบางกิจกรรมหรือบางตำแหน่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Racolta-Paina, N. D. and Irini, R. D., 2021) ที่กล่าวว่าลักษณะในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดจะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นอันดับต้น ๆ ทั้งนี้ จากลักษณะและพฤติกรรมบางอย่างของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ชอบความท้าทาย และลักษณะอื่น ๆ ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น อาจจะขัดแย้งกับคุณลักษณะบางประการของงานบริการ ดังนั้น ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องจัดให้มีการอบรม (Training) ให้กับกลุ่มคนเหล่านี้ในหัวข้อที่จำเป็นต่อการทำงานด้านบริการ เช่น ทักษะการบริการ การบริการด้วยมิตรไมตรี (Service Mind) ตลอดจนหัวข้อเกี่ยวกับทัศนคติในงานบริการ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้และความสามารถให้กับกลุ่มดังกล่าว และส่งผลให้การทำงานในธุรกิจโรงแรมของกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประโยชน์และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions)

จากบทสรุปข้างต้น ธุรกิจโรงแรมสามารถนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์แรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งผู้บริหารยังได้ทราบถึงมุมมองในการทำงานของเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) และสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อดึงดูดให้แรงงานในกลุ่มนี้เข้ามาทำงานและรักษาให้ยังอยู่ในธุรกิจมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถนำองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ตอบสนองความสุขในการทำงานของพนักงาน 1) การนำเสนอคุณค่า/การสร้างโอกาสความก้าวหน้า และ 2) การสร้างสมดุลชีวิต/ความยืดหยุ่นในการทำงาน ไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กรได้

ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี ด้วยการบูรณาการทางทฤษฎีโดยการนำแนวคิด ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน 2 ปัจจัย การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล ตลอดจนแนวคิดลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดเชิงเหตุผล โดยมีตัวแปร คือ ความสุขในการทำงาน และการรักษาสมดุลชีวิต (Work-Life Balance) เป็นตัวแปรแทรกหรือตัวแปรคั่นกลาง (Mediator)

อีกทั้ง สามารถนำบทสรุปจากทฤษฎีการวิจัยไปศึกษาต่อยอดและศึกษาตัวแปรอิสระอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม/หรือตัวแปรอิสระเหล่านี้ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอื่น ๆ อย่างไรบ้าง/หรืออาจศึกษาตัวแปรกลางที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรดังกล่าวต่อไปได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สามารถประยุกต์ทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อสร้างตัวแปรที่มีความหลากหลาย หรือศึกษาอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุอื่น ๆ ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป นอกจากนี้ สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบหรือจัดกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ เพิ่มเติม ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อช่วยในการจัดกลุ่มตัวแปรหรือตรวจสอบว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กัน ตลอดจนการทำวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่เพื่อหาแนวคิดทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ใหม่ ๆ ให้งานวิจัยมีความน่าสนใจต่อไป

References

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). สถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศ รายจังหวัด ปี 2566. เข้าถึงเมื่อ (9 พฤษภาคม 2566). เข้าถึงได้จาก (<https://www.mots.go.th/news/category/705>)
- ณภัค อินทรานนท์ และพีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง. (2561). ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสำนักงาน กสทช. แบ่งตามเจนเนอเรชั่น. วารสารวิชาการ กสทช. หน้า 193-214
- ดุขฎิ อิศราพฤกษ์. (2560). เจเนอเรชั่นและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (บริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี). สารนิพนธ์คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
- ถิรัตน์ พิมพากรณ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ภิญญาพัชญ์ นาคภิบาล. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท. วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ. ปีที่ 5, ฉบับที่ 1, หน้า 1-12
- วฤชพร ญัฐกิจโรจน์. (2560). บทบาททับซ้อนของคนวัยแรงงานในครอบครัวที่มีสมาชิกพึงพิง. วารสารการเมืองการปกครอง. ปีที่ 7, ฉบับที่ 2, หน้า 355-372
- วันวิสาข์ พลอย อินสว่าง และประสพชัย พสุนนท์. (2566). ปัจจัยเชิงกระตุ้นที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานในธุรกิจโรงแรมของกลุ่ม Generation Z ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ 17, ฉบับที่ 1, หน้า 113-130
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2565). “Gen Z” First Jobber รุ่นใหม่ เพื่อเข้าใจ “ความต่าง”. เข้าถึงเมื่อ (17 มกราคม 2566). เข้าถึงได้จาก (<https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Gen-Z-11-08-21.aspx>)
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2565). การศึกษาแนวโน้มความต้องการแรงงานของตลาดแรงงานในประเทศไทย. เข้าถึงเมื่อ (17 มกราคม 2566). เข้าถึงได้จาก (<http://www.nso.go.th/sites/2014/Pages>)
- เอิบ พงษ์ทอง และสิทธิพล วิบูลย์ธนากุล. (2561). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมโรงแรม. **Kasem Bundit Journal**. Volume 19 (Special Edition). September-October 2018. หน้า 78-89
- Maslow, A. H. (1943). **Motivation and Personality**. (New York: Harper and Row Publisher under “A Theory of Human Motivation.” Forbes
- Bencsik, A. and Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In **ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016**. pp. 42. Academic Conferences and publishing limited
- Becker, B. E., Huselid, M. A., and Ulrich, D. (2001). **The HR Scorecard Linking People, Strategy and Performance**. Printed in the United States of America
- Bharat, C. and Rajendra, M. (2018). Generation Z Entering the Workforce: The Need for Sustainable Strategies in Maximizing Their Talent. **Human Resource Management International Digest**. Vol. 26, No. 4, pp. 34-38
- Bunei, A. (2016). **Oradiografie a Generației Z, Business Days Magazine**. Access (13 December 2022). Available (<https://www.businessdays.ro/blog/trenduri-oportunitati/o-radiografie-a-generatiei-z>)

- Mayo, E. (1924). **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Robak, E. and Albrychiewicz-Słocińska, A. (2019). Quality of Work as a Challenge for Modern Management of Human Resources in Relation to Employees from Z-Generation. **Quality Production Improvement**. Vol. 1, No. 1, pp. 93-100. DOI: 10.2478/cqpi-2019-0013
- O'Boyle, C., Atack, J., and Monahan, K. (2017). **Generation Z Enters the Workforce. Generational and Technological Challenges in Entry-level Jobs. Deloitte Insights**. Access (13 December 2022). Available (https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entrylevel-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf)
- Half, R. (2015). **Get Ready for Generation Z**. Access (13 December 2022). Available (https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rhpdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf)
- Jayathilake, H. D. (2021). Employee Development and Retention of Generation-Z Employees in the Post-COVID-19 Workplace: A Conceptual Framework. **Benchmarking: An International Journal**. Vol. 28, No. 7, pp. 2343-2364. DOI: 10.1108/BIJ-06-2020-0311
- Mintzberg, H. (1983). **Power In and Around Organizations**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. 700 pages
- Ognjanović, J. and Mitrović, A. (2022). Work-life Balance and Work-related Attitudes of Employees: Case Study in Serbian Hotel Industry. **The European Journal of Applied Economics**. Vol. 19, No. 2, pp. 114-128. DOI: 10.5937/ejae19-39093
- Tarigan, J., Jordan, C., Valentine, A., Hatane, S., and Jie, F. (2021). Total Reward System, Job Satisfaction and Employee Productivity on Company Financial Performance: Evidence from Indonesian Generation Z Workers. **Journal of Asia Business Studies**. Vol. 16, Issue 6, DOI: 10.1108/JABS-04-2021-0154)
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life Balance: Challenges and Solutions. **HR Magazine**. Vol. 48, No. 6, pp. 1-11
- Racolta-Paina, N. D. and Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals - A Qualitative Study. **Quality - Access to Success**. Vol. 22, No. 183, pp. 78-85
- Robak, E. and Albrychiewicz-Słocińska, A. (2019). Quality of Work as a Challenge for Modern Management of Human Resources in Relation to Employees from Z-Generation. **Quality Production Improvement - QPI**. Vol. 1, No. 1, pp. 93 - 100. DOI: 10.2478/cqpi-2019-0013
- Wood, S. (2013). **Generation Z as Consumers: Trends and Innovation. Institute for Emerging Issues: NC State University**. Access (20 December 2022). Available (<https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>)