

**รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์
ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ***
**Desirable Human Resource Development Model of Hotel
Business in Lao People's Democratic Republic**

ภูธร เก้าวางมณี, และ ศิริพันธ์ จูรีมาศ

Phouthone Kaodouangmany, and Siriphan Jureemas

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

Faculty of Business Administration, North-Chiang Mai University

Corresponding Author, Email: kaodouangmanyp6@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้งนี้ โดยผลที่ได้จากการศึกษาจะทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นแนวทางที่นำไปสู่การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมต่อการให้บริการซึ่งเป็นพื้นฐานที่สามารถสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจเพื่อการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยแบบสร้างสรค์นิยม และใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบศึกษาปรากฏการณ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลระดับลึกสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน สปป.ลาว จำนวน 22 ราย และใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

* ได้รับบทความ: 25 กุมภาพันธ์ 2565; แก้ไขบทความ: 24 พฤษภาคม 2565; ตอรับตีพิมพ์: 26 พฤษภาคม 2565



ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ใน สปป.ลาว ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็น การในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบวิธีการ กิจกรรมและการเลือกเครื่องมือในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในมิติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และมิติด้านองค์การ ได้แก่ นโยบาย ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งจูงใจ และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสมกับบริบท โดยธุรกิจโรงแรมใน สปป.ลาว จำเป็นต้องใช้องค์ประกอบสำคัญที่เป็นผลจากการศึกษาในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตลอดจนการใช้ปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อผลักดันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความยั่งยืน ได้ต่อไป

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ธุรกิจโรงแรม; สปป.ลาว

Abstract

This study aimed to explore elements and driving factors of desirable human resource development model of hotel business in Lao PDR, while its results would translate in to efficient hotel business performance and serve as human resource development and management guideline towards preparedness for services. This would then be a basis for strengthening business and enhancing the country's sustainable competitiveness in the future. The constructivism and phenomenological strategies of inquiry were used by the author, and the interview form was the research tool for interviewing key informants. They are 22 key informants providing in-depth data on human resource development in hotel business in Lao PDR. Data analysis triangulation verified the reliability of collected data.



The study results indicated that human resource development elements in hotel business in Lao PDR included organizational analysis, assessment, design and tool, implementation, evaluation. It was also found that driving factors of human resource development had 2 dimensions: human resources (executives and employees) and organization (policies, systems, information technology, incentives and laws rules regulations). To enhance contextually appropriate desirable human resource development, hotel business in Lao PDR needs to apply both key elements revealed in the study results and driving factors of human resource development so that sustainability can be achieved.

Keywords: human resource development; hotel business; Lao PDR

1. บทนำ

การท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้เข้าประเทศเป็นอย่างสูง โดยในปี ค.ศ. 2015 การท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ 725,300 ล้านดอลลาร์สหรัฐและได้คาดการณ์ว่า ในปี ค.ศ. 2025 การท่องเที่ยวจะสามารถสร้างรายได้มากถึง 1,208,600 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (Tourism Development Department, 2017) ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว หรือ สปป. ลาว จึงได้ให้การสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจด้านการท่องเที่ยวของประเทศมากขึ้น โดยมีนโยบาย มาตรการเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว อาทิ นโยบายการยกเลิกการขอวีซ่าให้กับนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียน นโยบายพัฒนาขยายเครือข่าย การคมนาคมภายในประเทศ นโยบายส่งเสริมให้มีการอบรมบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวใน สปป. ลาวให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนา ส่งเสริมการท่องเที่ยวใน สปป.ลาว รัฐบาลยังได้มีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อการพัฒนา บริการการท่องเที่ยวตามกฎหมายการท่องเที่ยว (ฉบับปรับปรุง) (เลขที่ 32 / NA ลงวันที่ 24 .7. 2013) โดย 1) รัฐบาลพิจารณาว่าการท่องเที่ยวมีความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ บริการ การสร้างงานสร้างรายได้และปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้นในชาติ 2) ส่งเสริม การท่องเที่ยวธรรมชาติวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์มากขึ้น เช่นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและ



ประวัติศาสตร์ การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนสีเขียว 3) รัฐบาลส่งเสริมและอำนวยความสะดวกสบาย และความปกป้องผลประโยชน์ของบุคคลทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ลงทุนในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว และด้วยนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวดังกล่าวทำให้มีผู้ประกอบการและนักลงทุนจึงสนใจลงทุนในภาคบริการโดยเฉพาะด้านการโรงแรมเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เกิดขึ้น ธุรกิจการโรงแรมใน สปป. ลาว ถือได้ว่าเป็นธุรกิจบริการที่เหมาะสมแก่การลงทุนสำหรับนักลงทุนเป็นอย่างมากเนื่องจากแนวโน้มจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีสูงขึ้นในแต่ละปี โดยในปี ค.ศ. 2019 สปป. ลาว มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีระยะพำนัเฉลี่ย 7.9 วันต่อคน ใช้จ่ายเฉลี่ย 83.6 ดอลลาร์สหรัฐต่อคนต่อวัน ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ดีขึ้นจาก ปี ค.ศ. 2018 (ธนาคารกรุงเทพ, 2564) ในขณะเดียวกันธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่มีความละเอียดอ่อนและเฉพาะเจาะจง โดยการให้บริการของธุรกิจโรงแรมต้องเกี่ยวข้องกับทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลหรือพนักงานให้บริการซึ่งต้องใช้ทักษะ ความสามารถ เพื่อให้บริการกับผู้มาใช้บริการ (Nolan, 2002) ดังนั้นบุคคลที่ทำงานด้านนี้จำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่ต่างจากธุรกิจอื่น ๆ เช่น การมีจิตใจในการให้บริการที่ดี ความอดทน การเข้าอกเข้าใจผู้มาใช้บริการ รวมถึงความรู้และทักษะเฉพาะในแต่ละด้าน นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมควรจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติ ทั้งทักษะด้านภาษา การบริการที่ดี และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและผู้รับบริการเกิดความประทับใจ (Gronoos, 1990; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่าธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกในการสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการและเมื่อเกิดการบริการที่ดีก็ย่อมก่อให้เกิดรายได้อันเป็นรายได้หลักของธุรกิจจากการลงทุนของโรงแรมเพื่อรองรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มการเติบโตที่ดีขึ้น (S.A. & Mohamed, 2014) ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมใน สปป.ลาว จึงมีการแข่งขันค่อนข้างสูงและมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ อาจกล่าวได้ว่า ผู้ที่ดำเนินธุรกิจต้องแข่งขันทั้งในด้านการตลาดและการให้บริการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจโรงแรมคือ ความสามารถของคนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Miller, 1998) กล่าวคือ ถ้าหากองค์กรมีทรัพยากรอื่น ๆ เหมือนกันแต่หากมีทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานที่ปรากฏออกมา ก็ย่อมต่างกัน (Yang & Cherry, 2008) ซึ่งหากองค์กรหรือธุรกิจมุ่งที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี



คุณภาพสูงขึ้นแล้วองค์กรย่อมสามารถชนะคู่แข่งได้ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (L. Nadler & Z. Nadler, 1989)

สปป. ลาว เป็นอีกหนึ่งประเทศที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรค COVID- 19 ประกอบกับปัจจุบันกระทรวงแถลงข่าว วัฒนธรรม และท่องเที่ยว สปป.ลาว อยู่ระหว่างการวางแผนพัฒนางานแถลงข่าว วัฒนธรรม และท่องเที่ยว 5 ปี (ค.ศ. 2021-2025) โดยให้ความสำคัญกับการเร่งพัฒนาและฟื้นฟูการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ หลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยวภายในและต่างประเทศและประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวภายในประเทศให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย (ธนาคารกรุงเทพ, 2564) อย่างไรก็ตามในขณะที่ สปป.ลาว มีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวและบริการทางการท่องเที่ยว ภายหลังสถานการณ์จากการระบาดของโรคดังกล่าว หนึ่งในอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการพัฒนาและขยายธุรกิจท่องเที่ยวโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม คือ การขาดความพร้อมในด้านการบริการของพนักงานหรือบุคลากร โดยทรัพยากรมนุษย์ผู้ให้บริการของธุรกิจโรงแรมที่มีความรู้ ทักษะความสามารถและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานที่มีอยู่นั้นไม่เพียงพอต่อความต้องการของปริมาณนักท่องเที่ยวที่หลั่งไหลเข้ามาในประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงฤดูท่องเที่ยวของประเทศ (World Travel and Tourism Council, 2013) รวมถึงภายหลังจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ที่คาดการณ์ว่าจะลดระดับความรุนแรง ทุกเลาและคลี่คลายลงในอนาคต ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ถือได้ว่าเป็นวิธีการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้มีความรับผิดชอบและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดยมีองค์ประกอบและปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญหลายด้านที่จะสามารถเอื้อประโยชน์ให้องค์กรมีการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ (Prayag & Hosany, 2013)

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมด้านการโรงแรมใน สปป.ลาว ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นหากทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมได้รับการพัฒนาและมีการบริหารจัดการตามองค์ประกอบที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่ออุตสาหกรรมภาคบริการของ สปป.ลาว มากยิ่งขึ้น และจากความสำคัญดังกล่าว การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้งนี้โดยผลที่ได้จากการศึกษาจะทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานอันเกิดศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเป็นแนวทางที่นำไปสู่การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมต่อการให้บริการซึ่งเป็นพื้นฐานที่สามารถสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจเพื่อการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าความจริงมีหลากหลาย ปรากฏอยู่ในใจของผู้คนและความเป็นจริงปรากฏอยู่ในใจของผู้สร้างความจริง (Guba, 1990) ดังนั้นการศึกษานี้ผู้วิจัยจึงได้ใช้กระบวนทัศน์การวิจัยแบบสร้างสรรคนิยม(Constructivism) เพื่อผู้วิจัยสามารถเข้าใจถึงประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล (Patton, 2002; Creswell, 2003, 2009) นอกจากนี้ภายใต้กระบวนทัศน์การวิจัย การวิจัยนี้ต้องการคำตอบของการวิจัยที่เป็นคำอธิบายเชิงลึกที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะต้องทำการศึกษาแบบองค์รวม (Lincoln & Guba, 1985) ดังนั้นผู้วิจัยเลือกใช้ยุทธศาสตร์การวิจัย (Strategies of Inquiry) แบบศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) ซึ่งมีความเหมาะสมตามลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Creswell & Clark, 2007)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ให้ข้อมูลระดับลึกสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน สปป.ลาว โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวน 22 ราย ได้แก่ 1) ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับประเทศ จำนวน 5 ราย 2) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมประเภทระดับ 3 ดาว จำนวน 10 ราย 3) ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในสปป.ลาว และประเทศไทย จำนวน 4 ราย 4) นักวิชาการ ที่ศึกษาด้านธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ราย ซึ่งจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังกล่าวเป็นไปตามหลักการกำหนดขนาดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบ



การศึกษาปรากฏการณ์ (Marshall, Cardon, Poddar, & Fontenot, 2013) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจากหนังสือ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับบริบทมากที่สุด สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำมาจัดระบบโดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่และทำการสรุปข้อมูล (Miles & Huberman, 1984) เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง และสามารถนำไปสู่การหาข้อสรุปที่ค้นพบจากการวิจัย (Corbin & Strauss, 2008) และใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้และเพื่อสนับสนุนยืนยันความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น (Lincoln & Guba, 1985)

4. สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสามารถนำเสนอได้ 2 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และ 2) ปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการศึกษาด้านองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นเงื่อนไขของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม และยังรวมไปถึงการวิเคราะห์เกี่ยวกับงานหรือมาตรฐานของงานโรงแรม ของงานในแต่ละตำแหน่งงานว่าควรจะมีมาตรฐาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถใดบ้าง มาตรฐานด้านวิชาชีพการโรงแรม มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ มาตรฐานด้านจิตวิทยาและการบริการ มาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร เพื่อที่พนักงานจะได้พัฒนาทักษะความสามารถไปจนถึงมาตรฐานที่ต้องการ



1.2 การวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Assessment) เป็นแนวทางหรือวิธีการที่แสดงให้เห็นถึงระดับของการมีความรู้ ทักษะในการทำงาน ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรรวมไปถึงสมรรถนะที่เป็นความต้องการขององค์กร โดยข้อมูลดังกล่าวจะนำมาใช้ในการกำหนดวิธีการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

1.3 การออกแบบวิธีการ กิจกรรมและการเลือกเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Design & Tool) เป็นกิจกรรมที่ประกอบไปด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร และ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการพัฒนาและจัดรูปแบบกิจกรรมและการเลือกเครื่องมือให้เหมาะสม ภายใต้ทรัพยากรและงบประมาณที่เป็นศักยภาพขององค์กร

1.4 การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implementation) เป็นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของโรงแรมและความต้องการของพนักงาน วิธีการและการจัดกิจกรรมในการพัฒนางานต้องคำนึงถึงระดับสมรรถนะของพนักงาน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.5 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluation) เป็นกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะช่วยโรงแรมในการตัดสินใจเลือกเทคนิค วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในอนาคต

2. สำหรับปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบไปด้วย 2 มิติ คือ 1) มิติด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) ผู้บริหาร (Executive) เป็นความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเป้าหมายที่ต่อเนื่องและยั่งยืน เป็นต้นแบบที่ดีเพื่อการพัฒนาผู้อื่น มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรหรือโรงแรม และ (2) พนักงาน (Employee) เป็นความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมเพื่อให้เป็นผู้มีความรอบรู้ มีการแสดงออกถึงพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มิติด้านองค์กร ได้แก่ (1) ด้านนโยบาย (Policy) เป็นรูปแบบการถ่ายทอด การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้าน



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมที่ตอบสนองต่อความก้าวหน้าธุรกิจและเอื้อต่อการนำมาปฏิบัติได้ของฝ่ายที่ดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์ มีการติดตามประเมินผลเป็นระบบ รวดเร็วและยุติธรรม (2) ระบบ (System) เป็นกระบวนการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ในหน้าที่ มีการนำข้อมูลจริงมาวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา ลงมือดำเนินการ สรุปประเมินผลและปรับปรุงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยนำข้อมูลสะท้อนกลับมาป้อนเข้าอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นการสร้างและจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดระบบความรู้ ถ่ายโอนและพัฒนาความรู้ในโรงแรมอย่างต่อเนื่องรวดเร็วและทันสมัยรองรับความเป็นนานาชาติ (4) สิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นการเสริมแรง เป็นการวางเงื่อนไขในการให้รางวัลอาจเป็นรูปของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนมีแรงจูงใจในการพัฒนานตนเอง มีแรงจูงใจในการพัฒนางานและโรงแรม (5) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Laws Rules Regulations) เป็นการดำเนินงานด้านกฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน สวัสดิการของการประกอบธุรกิจที่פקการโรงแรม

5. อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์องค์การ เป็นการประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม โดยปัจจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Kane & Palmer (1995) ที่กล่าวถึงการประเมินสภาพแวดล้อมจะทำให้องค์การหรือโรงแรมสามารถเข้าใจถึงความจำเป็นขององค์การที่ต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และระบบ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการประเมินระดับของความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่และความต้องการสมรรถนะในส่วนที่ธุรกิจโรงแรมต้องการ ดัง Mondy & Noe (2005) ที่กล่าวว่าเป็นช่องว่างของระดับความต้องการขององค์การกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน



ซึ่งองค์การสามารถนำไปกำหนดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการดำเนินงานขององค์การได้

การออกแบบวิธีการ กิจกรรมและการเลือกเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ต่อจากการวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การออกแบบกิจกรรมประกอบไปด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา มีการพัฒนารูปแบบให้เหมาะสม เช่นเดียวกับการศึกษาของ Huselid & Becker (2010) ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลว่าจะต้องมีการเตรียมสิ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน การกำหนดตัวบุคคล การเลือกรูปแบบหรือเครื่องมือที่เหมาะสม การระบุช่วงเวลาของแผนการดำเนินงาน และการกำหนดงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติและวิธีการคัดเลือกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของโรงแรมและความต้องการของพนักงาน วิธีการในการพัฒนาพนักงานต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ทักษะของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Garavan (2007) ในประเด็นการจัดกิจกรรมตามระดับการพัฒนาโดยพิจารณาจากระดับความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ต้องการ นอกจากนี้ยังต้องสร้างและส่งเสริมสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีบรรยากาศของการพัฒนาและการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การหรือโรงแรม

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Mondy & Noe (2005) ว่ากิจกรรมในลักษณะนี้ ยังทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากตัวพนักงานว่า ผลการพัฒนานั้นตรงตามความต้องการที่ต้องการนำไปใช้ปฏิบัติงานในโรงแรมอย่างไร ซึ่งจะทำให้โรงแรมสามารถพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ เช่น การจัดสรรเงินทุน งบประมาณ เครื่องมือ เป็นต้น

2. ผลการศึกษาในปัจจัยขับเคลื่อนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่าประกอบไปด้วย 2 มิติ คือ 1) มิติด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหาร (Executive) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเป้าหมายที่ต่อเนื่องและยั่งยืน (L. Nadler & Z. Nadler, 1989) เป็นต้นแบบที่ดีเพื่อการพัฒนาผู้อื่น มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้บุคลากรมีการพัฒนา



ตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรหรือโรงแรมและพนักงาน (Employee) เป็นความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมเพื่อให้เป็นผู้มีความรอบรู้ มีการแสดงออกถึงพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Alas, Karrelson, & Niglas, 2008) 2) มิติด้านองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบาย (Policy) เป็นรูปแบบการถ่ายทอด การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมที่ตอบสนองต่อความก้าวหน้าธุรกิจและเอื้อต่อการนำมาปฏิบัติได้ของฝ่ายที่ดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Garavan, 2007) มีการติดตามประเมินผลเป็นระบบ รวดเร็วและยุติธรรม ด้านระบบ (System) เป็นกระบวนการนำข้อมูลจริงที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา ลงมือดำเนินการ สรุปประเมินผลและปรับปรุงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยนำข้อมูลสะท้อนกลับมาป้อนเข้าอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Audu & Gungal, 2014) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นการสร้างและจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดระบบความรู้ ถ่ายโอนและพัฒนาความรู้ในโรงแรมอย่างต่อเนื่อง รวดเร็วและทันสมัยรองรับความเป็นนานาชาติ และด้านสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นการเสริมแรง เป็นการวางเงื่อนไข ในการให้รางวัลอาจเป็นรูปของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน (Becker & Huselid, 2006) ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง มีแรงจูงใจในการพัฒนางานและโรงแรม

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

การศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) การวิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis) 2) การวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Assessment) 3) การออกแบบวิธีการ กิจกรรมและการเลือกเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Design & Tool) 4) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implementation) และ 5) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluation)

สำหรับปัจจัยขับเคลื่อนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบไปด้วย 2 มิติ คือ ก) มิติด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) ผู้บริหาร (Executive) 2) พนักงาน (Employee) และ ข) มิติด้านองค์กร ประกอบด้วย



1) ด้านนโยบาย (Policy) 2) ระบบ (System) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 4) สิ่งจูงใจ (Incentive) 5) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Laws Rules Regulations)

โดยองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง 5 องค์ประกอบ และ ปัจจัยขับเคลื่อนใน 2 มิติ นี้ องค์ประกอบใช้เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มเติมสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) เกิดทักษะ (Skill) มีทัศนคติที่ดี (Attitude) และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ที่ดีพร้อมต่อการให้บริการซึ่งเป็นพื้นฐานที่สามารถสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจโรงแรม นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาตามความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจนเป็นกิจกรรมที่สามารถพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมที่นำไปสู่การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การต่อไป โดยองค์ประกอบและปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1. แสดงองค์ประกอบและปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

7. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

1.1 ธุรกิจโรงแรมควรศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมก่อนการวางแผนวิธีการพัฒนาพนักงานทั้งนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งเรื่องของเวลาและจำนวนพนักงานที่สามารถเข้าร่วมได้ โดยโรงแรมอาจพิจารณาจัดการฝึกอบรมในขณะการปฏิบัติงานจริง (On the job training) เพื่อลดปัญหาการขาดพนักงานปฏิบัติงาน



1.2 ธุรกิจโรงแรมควรพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานได้จริงและเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ การอบรมให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ และตรงต่อความต้องการที่แท้จริง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ ดังเช่น การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 การจัดสื่อและเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ การอบรมโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อดึงดูดความสนใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ประกอบกับควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความน่าสนใจในเนื้อหาต่าง ๆ ส่วนเสริมการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม และบรรยากาศในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในโรงแรม

1.3 ธุรกิจโรงแรมควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองโดยสามารถเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือเลือกประเด็นหรือหัวข้อที่ต้องการพัฒนาซึ่งจะเป็นแรงเสริมให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนมีการพัฒนาวิทยากรจากภายใน โดยจัดทำเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม การกำหนดขอบเขต เนื้อหา คู่มือการอบรม โดยความร่วมมือจากส่วนงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงแรม

1.4 ธุรกิจโรงแรมควรพิจารณาถึงการกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความสมดุลระหว่าง “คนกับงาน” รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสมกับพนักงานซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างคุณค่าและความภูมิใจให้กับพนักงานในงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการให้รางวัล ชื่นเชิด การยกย่อง ค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมที่เป็นไปอย่างยั่งยืน

1.5 การนำองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กร ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรทำความเข้าใจในแนวทางการนำไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ การทำความเข้าใจในทุก ๆ องค์ประกอบร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ และควรองค์ประกอบหรือทุกส่วนไปใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างองค์รวมและเป็นระบบไม่ควรเลือกองค์ประกอบหรือส่วนใดส่วนหนึ่ง มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานที่มาจากหลายฝ่ายในองค์กร มีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินปรับปรุง และการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง



2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ภาครัฐหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการโรงแรม การท่องเที่ยว หรือ อุตสาหกรรมบริการสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้กำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการ โดยการพัฒนาเป็นสมรรถนะมาตรฐานที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้านการโรงแรมในระดับประเทศให้มีศักยภาพและแข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศและอาเซียน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาเชิงลึกถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานในธุรกิจโรงแรม รวมถึงตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมกับบริบทของ สปป.ลาวต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารกรุงเทพ. (2564). เป็ดโมเดล ‘ลาว หลังโควิด’ ปรับแผน 5 ปีฟื้นธุรกิจท่องเที่ยว. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/laos-after-covid-model-plan-to-revive-tourism-business>
- Alas, R., Karrelson, T., & Niglas, K. (2008). Human resource management in cultural context: Empirical study of 11 countries. *EBS Review*, 24(1), 49-63.
- Audu, J. S., & Gungal, T. (2014). Effects of human resource training and development on productivity in Nigeria hospitality industry. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 2(2), 80-87.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 2(6), 898-925.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



- Creswell, J. W., & Clark, P. V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Garavan. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 11-30.
doi:10.1177/1523422306294492
- Gronoos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington (Mass.); Toronto: Lexington Books.
- Guba, E. G. (1990). The alternative paradigm dialogs. In E. G. Guba (Ed.), *The Paradigm Dialog* (pp. 45-57). Newbury Park, CA: Sage.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2010). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Kane, B., & Palmer, I. (1995). Strategic HRM or managing employment relationship?. *International Journal of Manpower*, 16(5), 6-21.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22.
- Miller, D. (1998). *The resource-based view: Relationship between asset, capabilities, and competencies*. New York: Mc Graw-Hill.
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. London: Sage.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.



- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resource*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nolan, C. (2002). Human resource development in the Irish hotel industry: The case of the small firm. *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 88-99. doi:10.1108/03090590210421969
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Prayag, G., & Hosany, S. (2013). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: Myth or reality?. *Current Issues in Tourism*, 18(3), 249-266.
- S.A., Al Hrou, & Mohamed, B. (2014). Human resource management practice tourism and hotel industry. In *SHS Web of Conferences 4th International Conference on Tourism Research (4ICTR)*, 12(01076), 1-6. doi:10.1051/shsconf/20141201076
- Tourism Development Department. (2017). *2015 Tourism Statistics*. Laos: Ministry of Information Culture and Tourism.
- World Travel and Tourism Council. (2013). World Travel and Tourism Council: A career in Travel and Tourism. Retrieved from <http://www.wttc.org/>
- Yang, H. O., & Cherry, N. (2008). Human resource management challenges in the hotel industry in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 3(4), 399-410.