

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ  
หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19  
Human Capital Development Guideline for International Hotel Chains  
After COVID-19 Pandemic

ภิญญาดา ปีติวรรณ<sup>1</sup> ระชานนท์ ทวีผล<sup>2</sup>  
Phinyada Peetivan<sup>1</sup> Rachanon Taweephol<sup>2</sup>  
Corresponding Author's Email: mr.bozo@msn.com<sup>2</sup>

(Received: July 5, 2022; Revised: October 22, 2022; Accepted: November 4, 2022)

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ 2) การวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ และ 3) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน มีการสัมภาษณ์เชิงลึก ตัวแทนจากกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ จำนวน 9 คน ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ จำนวน 100 คน และคณาจารย์หลักสูตรการจัดการโรงแรม หรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐและเอกชน จำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การไม่สามารถจัดการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าได้ตามปกติ การสูญเสียพนักงานจำนวนมาก การถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับทักษะอาชีพไม่ชัดเจน และต้นทุนการดำเนินงานที่ถูกปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ 2) การพัฒนาทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทุนทางสังคม ด้านทุนทางอารมณ์ และด้านทุนทางปัญญา รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการยกระดับความเป็นมืออาชีพและการเสริมทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนไป และ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ทุนมนุษย์ โรงแรมเครือข่ายนานาชาติ โควิด-19

### Abstract

The objectives of this research aimed to: 1) study the limitations and obstructions on human capital development in international hotel chains; 2) study about human capital development strategy analysis in international hotel chains; and 3) study the rate of opinion towards analyzed human capital development guidelines after the COVID-19 pandemic. By using Mixed Method research, starting from an in-depth interview with 9 people who are in charge of the human development process in international hotel chains, followed by collecting a questionnaire from samples which contain 100 samples for hoteliers in international hotel chains and 15 samples from a university professor who is in charge of hotel management or hospitality and tourism. The results were showed that: 1) limitations and obstructions on human capital development consist of factors; unable to arrange on-site training as usual, manning loss, unclear communication, and the operating costs are adjusted to suit the situation; 2) Human capital: Social capital, Emotional capital, and Intellectual capital and pay attention to Upskills and Reskills by considering individual capability; and 3) The overview on the rate of opinion towards analyzed human capital development guidelines are highest.

<sup>1</sup> เจ้าหน้าที่สำรองห้องพัก โรงแรมสยามเคมปินสกี กรุงเทพฯ

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>1</sup> Reservations Agent, Siam Kempinski Hotel, Bangkok

<sup>2</sup> Lecturer, Hotel Management Department, Faculty of Management Science, Silpakorn University

**Keywords:** human capital, international hotel chains, COVID-19

## ความเป็นมาของปัญหา

อุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวของประเทศไทยยังให้ความสำคัญกับการต่อยอดทักษะการบริการที่ต้อนรับให้สามารถสร้างความประทับใจ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของนักท่องเที่ยวให้เกิดความสะดวกรวดสบาย แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือโควิด-19 (COVID-19) ส่งผลกระทบทั้งด้านรายได้และอัตราการจ้างงาน ตั้งแต่ช่วงเมษายน ปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา ธุรกิจโรงแรมมีอัตราการเข้าพักลดลง คิดเป็นร้อยละ -97.0 โดยกลุ่มผู้ประกอบการต้องประเมินแนวทางการดำเนินกิจการเพื่อการประคองธุรกิจในช่วงเริ่มต้นการแพร่ระบาด เช่น การบริหารค่าใช้จ่ายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเพิ่มช่องทางหารายได้ การลดต้นทุนการขายห้องพักล่วงหน้า เป็นต้น (ศิริทิพย์ ฉลอม, 2563) หลังจากการผ่อนคลายมาตรการของรัฐบาล ปี พ.ศ. 2564 พบว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2565 มากกว่าร้อยละ 27 ยังคงได้รับผลกระทบจากต้นทุนวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดกิจกรรมการเดินทางออกจากบ้าน รวมทั้งวิกฤตเศรษฐกิจ-ยูเครน ที่นักท่องเที่ยวชาวรัสเซียตัดสินใจยกเลิกการเข้าพักร้อยละ 25 ของจำนวนชาวต่างชาติ (ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565)

ทางภาครัฐได้ใช้มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว อาทิ โครงการเราเที่ยวด้วยกัน คนละครึ่ง เพื่อมุ่งเน้นการใช้จ่ายภาคประชาชน ซึ่งยังช่วยเพิ่มสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม (กันยสินี ศิลปวาณิชย์, 2563) หากการแพร่ระบาดสิ้นสุดลงผนวกกับการส่งเสริมให้ประชาชนรับวัคซีนเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันหมู่ อาจทำให้กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติจำนวนมากเกิดความต้องการที่จะเดินทางอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจโรงแรมต้องใช้อุปกรณ์ในการปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมการให้บริการในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวและพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่สามารถยกระดับความสามารถได้อย่างไม่สิ้นสุด ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสามารถพิจารณาความรู้ความสามารถที่พนักงานแต่ละคน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน อาทิ การฝึกอบรมด้วยการปฏิบัติงานข้ามสายงานในแผนกต่างๆ และการเพิ่มเติมความรู้ด้านความ

ปลอดภัยและสุขอนามัยให้สอดคล้องกับวิถีปกติใหม่ (ปัญญาดา ปีติวรรณ และ ระชานนท์ ทวีผล, 2564)

อนิรุทธิ ผ่องแผ้ว, ชนินทร์ วิชุลลดา, สุขจิตต์ ณ นคร และ ศรัณญา ประทุนเพชร (2563) ได้นำเสนอทิศทางของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเครือข่ายนานาชาติได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่หลายแห่ง มีสาเหตุมาจากนักท่องเที่ยวตัดสินใจเข้าพักโรงแรมเหล่านี้ เนื่องจากมีความไว้วางใจในทักษะของพนักงานที่มีความเป็นมืออาชีพ สามารถให้บริการด้วยความกระตือรือร้นและการตอบสนองการบริการแบบรายบุคคลด้วยความเอาใจใส่พิเศษ เช่นเดียวกับ พุทธชาด ลุนคำ (2562) พบว่า กลุ่มธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ติดกับรถไฟฟ้าและสถานที่สำคัญของเมืองต้องเผชิญกับกลุ่มธุรกิจทดแทนที่เปลี่ยนจากการบริการห้องพักแบบรายเดือนมาเป็นแบบรายวันด้วยอัตราค่าบริการที่ไม่สูงมาก เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม เป็นต้น ซึ่งการปรับกลยุทธ์ด้วยการบริการที่เป็นเลิศของพนักงานในโรงแรมเครือข่ายจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและนำเสนอความแตกต่างจากคู่แข่ง นอกจากนี้ ประเด็นการพัฒนาทุนมนุษย์สำหรับแรงงานในอุตสาหกรรม 4.0 ภายหลังจากแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ควรให้พนักงานเกิดทักษะในการปรับตัว ความสามารถในการบริหารอารมณ์ การจัดลำดับความสำคัญของงานก่อนและหลัง ตลอดจนการเตรียมความพร้อมแก่พนักงานใหม่ให้มีสมรรถนะที่ครอบคลุมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ถูกกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ยากต่อการควบคุม

ยิ่งไปกว่านั้นการสำรวจข้อมูลยังพบว่าพนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครได้รับค่าตอบแทนเฉลี่ยต่อคนต่อปีสูงสุดถึง 269,900 บาท ต่อกาย้าให้เห็นถึงธุรกิจโรงแรมมีความเกี่ยวข้องกับแรงงานมนุษย์ เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ส่งมอบการบริการแก่นักท่องเที่ยว รวมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องมีระบบการบริหารงานที่สอดคล้องกับระบบการจัดการประสิทธิภาพของพนักงาน คำนึงถึงการฝึกฝนให้ทุนมนุษย์มีทักษะการสร้างความพึงพอใจให้แก่นักท่องเที่ยวในระดับสูงสุด (Kullilung, Pratoom and Jhun – indra, 2018) ในขณะเดียวกันธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติใน

ต่างประเทศต้องเผชิญกับกลยุทธ์การแข่งขันในรูปแบบต่างๆ พร้อมให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ให้พนักงานมีประสบการณ์และคุณสมบัติที่กำหนด เริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในตัวพนักงาน การฝึกอบรม และการบำรุงรักษาพนักงานไว้ เพื่อส่งมอบการบริการตามมาตรฐานการบริการระดับสูงกว่า (Brien, Anthonisz, and Suhartanto, 2019)

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและบริบทแวดล้อมที่ยากต่อการควบคุม โดยเฉพาะท่ามกลางวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อีกทั้งการจัดการธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติต้องใช้ต้นทุนมูลค่ามหาศาล โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจทั้งพนักงานฝ่ายงานบริการส่วนหน้าและบริการส่วนสนับสนุนที่มีประสบการณ์และความรู้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล จึงต้องมีกลไกการยกระดับทุนมนุษย์และส่งเสริมสมรรถนะของพนักงานให้เกิดการบริการสอดคล้องกับมาตรฐานของเครือข่ายสากลแต่ละตราสินค้า ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19” เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนหลักการพัฒนาทุนมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย รวมทั้งยังช่วยส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
2. เพื่อศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
3. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) ประกอบด้วย เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative

research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. เพื่อศึกษาข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาด และเพื่อศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดเป็นขั้นตอนย่อยดังนี้

1.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง ซึ่งเป็นตัวแทนจากกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ในแผนกทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงแรมเครือข่ายจำนวน 9 คน ได้แก่ 1) อาศัย กรุงเทพฯ ไชน่าทาวน์ 2) อินเทอร์เน็ตอินเตอร์เนตล กรุงเทพฯ 3) สินธร เคมีปิคนิค กรุงเทพฯ 4) อนันตรา สยาม กรุงเทพฯ 5) เซ็นทารา แกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ 6) วอลดอร์ฟ แอสโทเรีย กรุงเทพฯ 7) เมอเวนพิค บีดีเอ็มเอส เวลเนส รีสอร์ท กรุงเทพฯ 8) ดับเบิลยู กรุงเทพฯ และ 9) ไฮแอท รีเจนซี่ กรุงเทพฯ สุขุมวิท โดยคุณสมบัติที่เป็นเกณฑ์ การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ รวมไปถึงการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลพนักงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี

1.2 ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นแนวคำถามกึ่งโครงสร้างปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ ร่วมกับการใช้แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) พิจารณาจากสภาพแวดล้อมในปรากฏการณ์ นอกจากนี้ ยังมี การบันทึกเสียงและภาพถ่ายระหว่างการสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์มือถือ

1.3 ผู้วิจัยดำเนินการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ด้วยวิธีวิทยาการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) เป็นการนำเสนอประสบการณ์ของมนุษย์ ผู้วิจัยต้องละเว้นการคิดล่วงหน้ามุ่งทำความเข้าใจและการให้ความสำคัญกับบริบทที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึง เพื่อให้เข้าใจสาเหตุและทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการปรากฏการณ์เหล่านั้น (อารีย์วรรณ อ่วมตานี, 2559)

1.4 ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลด้วยทฤษฎีแบบสามเสา 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่มีแหล่งที่มาแตกต่างกัน (Data) จาก 9 แห่ง มีมุมมองที่คล้ายหรืออาจแตกต่างกันไปตามนโยบายและโครงสร้างองค์กร 2) ด้านผู้จัดทำวิจัยแต่ละคนที่มีแหล่งที่มาแตกต่างกัน (Researcher) โดยให้ผู้จัดทำวิจัยมากกว่า 1 คน ร่วมกันวิเคราะห์และยืนยันความถูกต้องของข้อมูล 3) ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Method) ที่เปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ ฉัตรภรณ์, 2549)

2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดเป็นขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

2.1 ผู้วิจัยกำหนดประชากรด้วยการพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5.53 ล้านคน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2565) โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างของ Yamane (1973) ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบบอลหิมะ (Snowball sampling) กับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ตัวแทนกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ภายในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเลือกขนาดความคลาดเคลื่อน ( $e = 10\%$ ) หรือ 0.10 มีจำนวนตัวอย่าง 100 คน เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 115 คน โดยจำนวน 15 คน ที่เพิ่มเติมเข้าเป็นจากคณาจารย์ หลักสูตรการจัดการโรงแรม หรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐและเอกชน แห่งละ 1 คน ซึ่งเป็นกลุ่มคณาจารย์ที่ประสานงานกับทางโรงแรมเครือชายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อส่งนักศึกษาของหลักสูตรเข้าฝึกงานในแต่ละภาคการศึกษา

2.2 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสร้างแบบจำลองชุดคำถามจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถามที่มีข้อความปลายเปิด แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบ

รายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา หน่วยงาน ประสบการณ์ในสายอาชีพ ปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน มีจำนวนทั้งหมด 7 ข้อ และเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติที่ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทุนทางสังคม 2) ทุนทางอารมณ์ และ 3) ทุนทางปัญญา มีจำนวนทั้งสิ้น 27 ข้อ โดยใช้ลักษณะคำถามแบบประเมินค่าระดับคะแนน (Rating scales)

2.3 ผู้วิจัยทดสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา (Context validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากข้อมูลจากระบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพิสูจน์ค่าดัชนีความเที่ยงตรงหรือค่า IOC (Index of item Objective Congruence) กับคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจและการจัดการโรงแรม จำนวน 3 คน โดยค่า IOC มีค่ามากกว่า 0.6 เป็นการแสดงถึงความพร้อมของแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ได้ลำดับต่อไป (Rovinelli and Hambleton, 1977) ร่วมกับการพิสูจน์ค่าดัชนีความเที่ยงตรงกับอาสาสมัครที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเพื่อทดสอบความเข้าใจในข้อคำถาม จำนวน 30 ตัวอย่าง หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะนำข้อมูลมาหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) (Cronbach, 1990) มากกว่า 0.75 ขึ้นไป

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

1. ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 พบว่า การฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ถูกนำมาใช้ทดแทนการอบรมพัฒนาทักษะในที่ตั้งเพื่อลดการรวมกลุ่มของพนักงานตามมาตรการของรัฐในช่วงเริ่มต้นการแพร่ระบาดระลอกแรกปี พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่กลุ่มพนักงานอาจยังไม่คุ้นเคยกับแนวทางใหม่และการใช้อุปกรณ์ อาทิ การเปิด - ปิดไมโครโฟนหรือกล้อง รวมทั้งพนักงานขาดโทรศัพท์มือถือรุ่นที่รองรับการประชุมและคุณภาพสัญญาณอินเทอร์เน็ต

นอกจากนี้ ธุรกิจโรงแรมยังคงสูญเสียอัตรากำลังคนไปเป็นจำนวนมากเนื่องจากโครงสร้างรายได้ของโรงแรมที่ไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายคงที่จำนวนมาก รายได้ของพนักงานที่ไม่เพียงพอ และความหวาดกลัวของพนักงานต่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เนื่องจากลักษณะงานของธุรกิจโรงแรมเป็นงานบริการที่ต้องสัมผัสกับนักท่องเที่ยวจำนวนมาก ในขณะที่เดียวกันผลกระทบด้านต้นทุนการดำเนินงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากต้นทุนการจ้างงานพนักงานรายวัน การฝึกอบรม รวมถึงการจ้างวิทยากรจากภายนอกและต้นทุนอื่นๆ อาทิ การจัดซื้อชุดตรวจแอนติเจนให้กับพนักงานแบบรายสัปดาห์เพิ่มสูงขึ้น หรือแม้กระทั่งการจัดสรรวัคซีนให้กับพนักงานแต่ละแผนก

2. การวิเคราะห์ทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้นำเสนอความสอดคล้องเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

2.1 แผนกทรัพยากรมนุษย์ได้คาดการณ์ถึงลักษณะการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคตทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทุนทางสังคมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและการสร้างความเท่าเทียมให้แก่พนักงาน 2) ทุนทางอารมณ์ด้วยการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับพนักงาน 3) ทุนทางปัญญายกระดับทักษะความเป็นมืออาชีพ ร่วมกับการเพิ่มเติมทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปในยุควิถีชีวิตใหม่

2.2 การวางแผนการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ โดยการย้ายตำแหน่งงาน และการเพิ่มพูนความรู้ในตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ อาทิ พนักงานแผนกรักษาความสะอาดไปเรียนรู้ทักษะของแผนกจัดเลี้ยง

2.3 การปรับแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละบุคคลถูกให้ความสำคัญ พร้อมกับการนำหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์เข้ามาปรับใช้ในบางหัวข้อ โดยที่ยังไม่ละทิ้งการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

2.4 การให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างการฝึกอบรมแล้วยังนำไปเป็นเครื่องมือที่ทำให้การบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างสังกัด

หน่วยงานโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ คิดเป็นร้อยละ 87 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คิดเป็นร้อยละ 8 และมหาวิทยาลัยของเอกชน คิดเป็นร้อยละ 5 โดยกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64 มีอายุอยู่ในช่วง 25 – 34 ปี และ 35 – 44 ปี ในอัตราเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 40 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 64 มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56 มีประสบการณ์ในสายอาชีพปัจจุบัน 5 – 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 34 และมีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28

สำหรับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 แต่ละด้าน มีรายละเอียดตามตารางที่ 1 – 3 ดังนี้

**ตารางที่ 1** การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนทางสังคม

ด้านทุนทางสังคม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	4.86	0.45	มากที่สุด
2. การสำรวจความต้องการของพนักงานที่มีต่อหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์	4.44	0.86	มากที่สุด
3. การเพิ่มความน่าสนใจระหว่างการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการกระตุ้นการตอบสนอง การแสดงความคิดเห็น และการมีปฏิสัมพันธ์อื่นๆ	4.36	0.85	มากที่สุด
4. การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาและสั่งสมประสบการณ์เพื่อร่วมกันปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.58	0.64	มากที่สุด
5. การสนับสนุนบทบาทของผู้ฝึกอบรมประจำแผนก (Departmental Trainer) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยดีระหว่างแผนกทรัพยากรมนุษย์และแผนกอื่นๆ	4.44	0.64	มากที่สุด

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้านทุนทางสังคม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพนักงานภายในองค์กร	4.58	0.64	มากที่สุด
7. การสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรในทุกกระบวนการปฏิบัติงานและทุกๆ กิจกรรม	4.34	0.84	มากที่สุด
8. การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เช่น การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น	4.44	0.64	มากที่สุด
รวม	4.50	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ด้านทุนทางสังคมมีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด โดยข้อคำถามทุกข้อมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากันทุกข้อ เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด

ตารางที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนทางอารมณ์

ด้านทุนทางอารมณ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การชี้แจงถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แต่ละหัวข้อก่อนเริ่มกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจที่จะเข้าร่วม	4.50	0.58	มากที่สุด
2. การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และรู้ทันอารมณ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน	4.46	0.70	มากที่สุด
3. การเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต (Work Life Balance) อย่างเหมาะสม	4.26	0.89	มากที่สุด
4. การเพิ่มหัวข้อการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ด้านความปลอดภัยทางสาธารณสุขที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	4.36	0.82	มากที่สุด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้านทุนทางอารมณ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. การใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับพนักงานทุกคนเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างการทำงานและการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น ซอฟต์แวร์และเครื่องมือประกอบการปฏิบัติงานใหม่ๆ เป็นต้น	4.44	0.70	มากที่สุด
6. การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	4.52	0.64	มากที่สุด
7. การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.52	0.61	มากที่สุด
8. การสนับสนุนให้พนักงานรับฟังและเคารพข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมทั้งยังก่อให้เกิดการยอมรับและความพร้อมพัฒนาตนเอง	4.56	0.64	มากที่สุด
9. การสนับสนุนให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกรู้สึกที่สร้างสรรค์ต่อเพื่อนร่วมงาน	4.54	0.64	มากที่สุด
รวม	4.46	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ด้านทุนทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด โดยข้อคำถามทุกข้อมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากันทุกข้อ เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า การสนับสนุนให้พนักงานรับฟังและเคารพข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมทั้งยังก่อให้เกิดการยอมรับและความพร้อมพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด

ตารางที่ 3 การพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือชายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้านทุนทางปัญญา

ด้านทุนทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากแหล่งต่างๆ อาทิ พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มเข้าร่วมงานแข่งขันพัฒนาทักษะบาร์เทนเดอร์	4.24	0.93	มากที่สุด

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้านทุนทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. การปรับทิศทางการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล รวมถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต	4.56	0.73	มากที่สุด
3. การฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์แบบผสมผสานด้วยการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าในที่ตั้งและการฝึกอบรมแบบออนไลน์ในบางหัวข้อตามความเหมาะสม	4.34	0.82	มากที่สุด
4. การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกๆ ครั้ง	4.32	0.86	มากที่สุด
5. การสร้างและปรับปรุงคู่มือการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละตำแหน่งงาน	4.36	0.82	มากที่สุด
6. การสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระยะสั้น (OKR: Objective Key Result) สำหรับพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น แบบประเมินที่มีจำนวนข้อไม่มากเกินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น	4.22	0.78	มากที่สุด
7. การสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบครบรวมตำแหน่งงาน	3.80	1.16	มาก
8. การสนับสนุนการปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่	4.28	0.96	มากที่สุด
9. การสนับสนุนให้เกิดการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในโรงแรมอื่นภายใต้เครือข่ายเดียวกันทั้งในและนอกประเทศ	4.30	0.88	มากที่สุด
10. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.30	0.95	มากที่สุด
รวม	4.46	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า ด้านทุนทางปัญญามีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า การปรับทิศทางการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ตามความต้องการและความเหมาะสมเฉพาะบุคคล รวมถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด

## อภิปรายผล

1. ข้อจำกัดและอุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 พบว่า การปรับเปลี่ยนการฝึกอบรมเป็นรูปแบบออนไลน์เป็นสถานการณ์ที่ยากลำบากต่อการกระตุ้นความสนใจการฝึกอบรม และการปรับตัวด้วยการพึ่งพาเทคโนโลยีเข้ามา ซึ่งต้องการอุปกรณ์สนับสนุนที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล โทรศัพท์มือถือ สัญญาณอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ดังนั้น การดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ต้องจัดเตรียมเครื่องมือประกอบการฝึกอบรมให้กับพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ โยชิตา หลวงสุรินทร์ และ วัชรวิชาพัณณ์ ยุกตานนท์ (2564) พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ต้องทำความเข้าใจให้กับผู้เรียน โดยการสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล มีความน่าเชื่อถือและคำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และติดตามผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การวิเคราะห์ภัยคุกคามการพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 พบว่า เริ่มต้นจากการบูรณาการทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้านไปพร้อมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมทักษะการปฏิบัติงานที่ได้รับการคาดหวังในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการยกระดับทักษะและความเป็นมืออาชีพ หรือการพัฒนาทักษะใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยส่งเสริมให้องค์กรมีปฏิสัมพันธ์และยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสายงานต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wu, Wang and Ling (2021) พบว่า รูปแบบการพัฒนาทุนมีหัวใจสำคัญเกี่ยวกับการส่งเสริมให้สมาชิกเกิดการสื่อสารระหว่างแผนกที่เป็นจุดเริ่มต้นของการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร รวมทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแสดงความคิดเห็น และการดูแลสุขภาพจิตใจของพนักงาน ซึ่งทั้งหมดช่วยสนับสนุนคุณภาพการบริการระหว่างพนักงานสู่พนักงาน

แนวทางการการปรับแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของ

พนักงานแต่ละบุคคล ทั้งนี้ ทางแผนกทรัพยากรมนุษย์ ควรคำนึงถึงทักษะที่โรงแรมต้องการในแผนระยะยาวและความคุ้มค่าในการสร้างหลักสูตรในการพัฒนาแต่ละครั้ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Lan, Wong and Guo (2021) พบว่าความเป็นไปได้ในการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นต้องออกแบบให้เหมาะสมกับพนักงานส่วนใหญ่ที่ร้องขอหรือต้องการ โดยการสำรวจความคิดเห็นก่อนการจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับกิจกรรมการเรียนรู้ในระยะยาว ช่วยให้นักงานมีความพร้อมต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากภาวะวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

3.1 ด้านทุนทางสังคม พบว่า การสร้างกิจกรรมที่ช่วยพนักงานให้เกิดการเข้าถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยพนักงานควรมีส่วนร่วมในการสร้างค่านิยมร่วมกัน และเกิดความภาคภูมิใจ ต่อองค์กร ผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ De Souza Meira and Hancer (2020) พบว่า พนักงานเกิดการสนับสนุนขององค์กรและการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในระยะเวลาอันรวดเร็วพนักงานเกิดความผูกพันในองค์กรและเกิดความจงรักภักดี รวมทั้งพนักงานยังเกิดความตระหนักรู้ในคุณค่าของตนเอง ที่ช่วยบรรลุดัตถุประสงค์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์ (2559) พบว่า การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงาน เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรต่อไปในระยะยาว โดยการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ร่วมกันในแต่ละช่องทางการสื่อสาร

3.2 ด้านทุนทางอารมณ์ พบว่า การสร้างกิจกรรมที่ช่วยพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้โดยเฉพาะการแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นให้อีกฝ่ายทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และนักท่องเที่ยวในโรงแรม ซึ่งการแสดงความเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่นช่วยพนักงานมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของเจนรพ

เบ็ญฟู (2561) พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นสามารถใช้ประโยชน์จากการตระหนักรู้ เป็นกระบวนการตอบสนองความต้องการทางจิตใจและแรงจูงใจในการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahadiputra and Piartrini (2021) พบว่า การบริหารอารมณ์ด้วยกิจกรรมที่สร้างสรรค์ช่วยให้การปฏิบัติงานลดความเครียด และความวิตกกังวล ในขณะที่พนักงานที่มีทุนทางอารมณ์สูงจะมีความเข้าใจ และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

3.3 ด้านทุนทางปัญญา พบว่า การสร้างกิจกรรมที่ช่วยพนักงานได้เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ที่เป็นไปในโลกปัจจุบันมากที่สุด เช่น เทคโนโลยี สุขอนามัย การบริการที่มุ่งความเอาใจใส่ เป็นต้น รวมทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจเลือกเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือเสนอแนวทางให้มีการเวียนหรือย้ายตำแหน่งงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิศาชล จันทรานภาสวัสดิ์, วรวรรณ์ วรกุลพัชรวัฒน์ และ วิพล โชติวรรณชุกกุล (2562) ได้อธิบายว่า ทรัพยากรมนุษย์ด้านการท่องเที่ยวควรมีการบูรณาการข้ามสายงาน โดยประโยชน์จะตกกับตัวของพนักงานที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลายตำแหน่ง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิติมา บุญธรรม (2559) พบว่า ทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงย่อมผ่านกระบวนการการพัฒนาด้านภาษาโดยให้ความรู้ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเพื่อพัฒนาวิชาชีพในการให้บริการ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและพนักงาน ตลอดจนการให้พนักงานได้เรียนรู้พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม ช่วยให้การบริการมีความแม่นยำมากขึ้น

### สรุปผลการวิจัย

แนวทางการกำหนดการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ควรมีการบูรณาการทุนมนุษย์ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทุนทางสังคม ด้านทุนทางอารมณ์ และด้านทุนทางปัญญา เพื่อส่งเสริมมาตรฐานการบริการและความสามารถของพนักงานให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานของโรงแรมเครือข่ายระดับสากล และการยกระดับการบริการสู่ความเป็นมืออาชีพ



อีกทั้งพนักงานโรงแรมที่มีพื้นฐานทุนมนุษย์ที่ดียังสามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในระหว่างให้บริการ และถ่ายทอดความรู้เหล่านี้ไปยังกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยศึกษาพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานกับทางโรงแรมมาเป็นระยะเวลาเกินกว่า 10 ปี อาจมีทัศนคติในแง่ลบต่อการใช้งานเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วงการแพร่ระบาด และสร้างความยากต่อการปรับตัว ดังนั้น ทางผู้บริหารที่มีส่วนในการตัดสินใจในการสร้างสรรครูปแบบหรือเทคนิคการพัฒนาทุนมนุษย์ ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจ และคำนึงถึงการฝึกอบรมทุนมนุษย์เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับผู้เรียน เพื่อการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานกลุ่มนี้ และยังสามารถทำให้กลุ่มพนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน

2. ผลการศึกษาค้นพบว่า บทเรียนจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่อาจมีผลกระทบต่อขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาทุนมนุษย์ เช่นเดียวกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทางผู้บริหารสามารถนำแนวคิดการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKR: Object Key Result) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือแม้ผลการฝึกอบรมพัฒนาทุนให้แก่พนักงาน โดยกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของโรงแรมในระยะสั้น ตลอดจนการพิจารณาความเป็นไปได้ในการประเมินผลที่สร้างผลผลิตทางการบริการผ่านพนักงาน และต้องไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกดดันมากเกินไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติเท่านั้น เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ผลการศึกษาในมุมมองที่แตกต่างออกไป ผู้วิจัยที่สนใจสามารถศึกษาในธุรกิจกลุ่มโรงแรมที่มีรูปแบบอิสระ (Independent) ที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนการขยายขอบเขตการวิจัยไปยังกลุ่มธุรกิจบริการอื่นๆ ที่มีต้องพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความพร้อมต่อการ

เปลี่ยนแปลง เช่น ธุรกิจจัดนำเที่ยว ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

2. การวิจัยครั้งนี้ ใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เขตกรุงเทพมหานคร และกลุ่มคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชน ผู้วิจัยที่สนใจสามารถศึกษามุมมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน กระทรวงแรงงาน เป็นต้น ตลอดจนการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มนักท่องเที่ยวในฐานะผู้รับบริการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ค้นพบไปใช้สนับสนุนแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

- กันยสินี ศิลปวาณิชย์. (2563). Industry Insight ธุรกิจโรงแรม. *TMB Analytics*, 1(2020), 1-3.
- เจนรพ เบี้ยฟู. (2561). ความฉลาดทางอารมณ์ ความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน แรงบันดาลใจ การสื่อสาร และความก้าวหน้าในอาชีพที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสี่ลมกรุงเทพมหานคร (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล. (2565, เมษายน). วิกฤตกรรม "ธุรกิจโรงแรมไทย" ต้นทุนพุ่งซ้ำเติมโควิด-19. สืบค้นจาก <https://www.thansettakij.com/business/521638?as&fbclid=IwAR2W1N1VCMJEuJKg0IdUAdYNck6EAdt-PlskUXB WnoxWXkHjleC1XGA6-yM>.
- จิตติมา บุญธรรม. (2559). แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของโรงแรมในเขตเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- นิศาชล จันทรานภาสวัสดิ์, วรวรรณ์ วรกุลพัชรวัฒน์ และ วิพล โชติวรรณชูสกุล. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 13(2), 439-453.

- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ ฉัตรภรณ์. (2549). *การออกแบบการวิจัย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พุทธชาติ ลุนคำ. (2562). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-64 ธุรกิจโรงแรมย่านกลางเมืองกรุงเทพฯ. *Krungsri Research*, (2562), 1-8.
- แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยูไนเต็ด แสตนด์การ์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ภิญญาดา ปีติวรรณ และระชานนท์ ทวีผล. (2564). ทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทยหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19. *รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2564* (น. 437-452). การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2564 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, เพชรบุรี.
- โยษิตา หลวงสุรินทร์ และ ธีศุฐิชาพัฒน์ ยุกตานนท์. (2564). การบริหารจัดการการเรียนออนไลน์ กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. *วารสารร่มพญักษ์*, 39(1), 125-140.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2565, มีนาคม). *ข้อมูลทั่วไปด้านประชากร*. สืบค้นจาก <https://www.boi.go.th/index.php?page=demographic&language=th>.
- สิริทิพย์ ฉลอง. (2563). ธุรกิจโรงแรม. *วารสาร GSB Research*, (2563), 1-6.
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2559). *การวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล (Qualitative research in nursing)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนิรุทธิ์ ผ่องแผ้ว, ชนินทร์ วิฑูลลดา, สุขจิตต์ ณ นคร และ ศรัญญา ประทุนเพชร. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าใช้บริการโรงแรมห้าดาวในกรุงเทพมหานคร. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 14(36), 163-172.
- Brien, A., Anthonisz, A. and Suhartanto, D. (2019). Human capital in the Dubai hotel industry: A study of four- and five-star hotels and the HR challenges they face. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(2), 240-258.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. London: Harper Collins.
- De Souza Meira, J. V. and Hancer, M. (2020). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692.
- Kulilung, T., Pratoon, K., and Jhun – indra, P. (2018). Factors affecting human capital management capability: An empirical investigation from hotel businesses in Thailand. *Journal of MCU Social Science Review*, 7(1), 196-211.
- Lan, J., Wong, I. A. and Guo, J. W. (2021). Service training intervention and time-variant personal growth. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 1-10.
- Mahadiputra, I. G. E. S. and Piartrini, P. S. (2021). The Moderating Role of Emotional Intelligent On the Relationship among Job Stress, Organizational Justice and Counterproductive Behavior. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(1), 672–683.
- Rovinelli, R. J. and Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion – references test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Wu, X., Wang, J. and Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, 86, 1-13.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.