

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมโรงแรม

เอิบ พงษ์หงษ์¹
สิทธิพล วิบูลย์ธนากุล²

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมโรงแรม ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมทุกระดับมาตรฐาน พบว่าผู้นำต้นแบบของโรงแรมทุกระดับมาตรฐาน มีนโยบายสำหรับการจัดการความสามารถ การกำหนดกิจกรรมในการส่งเสริม ระบบการพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ สำหรับการสร้างผู้นำรุ่นต่อไป กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้า การใช้อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัทต้นแบบ การดำเนินการกลยุทธ์การระบุของตำแหน่งที่สำคัญ กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีการระบุของตำแหน่งที่สำคัญ กลยุทธ์การจัดทำสร้างโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างและกลยุทธ์การรับสมัครผู้ที่มีความสามารถจากภายนอก

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรที่มีความสามารถ อุตสาหกรรมโรงแรม

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ที่อยู่: 96 หมู่ 3 ถนนพุทธมณฑล สาย 5 ตำบล ศาลายา อำเภอ พุทธมณฑล จังหวัด นครปฐม 73170

Email: oeb_t@hotmail.com

² อาจารย์, วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ที่อยู่: 96 หมู่ 3 ถนนพุทธมณฑล สาย 5 ตำบล ศาลายา อำเภอ พุทธมณฑล จังหวัด นครปฐม 73170

e-mail: shineallday@yahoo.com

Strategic Human Resource Management for Talented Employees In Hotel Industry

Oeb Pongbungor¹

Sititphon Wiboonatanakul²

Abstract

A qualitative research aimed to study strategic human resource management for talented employees in hotel industry. The researcher interviewed managers at various human resource management levels in hotels. It was revealed that the leaders in all standard hotels were equipped with talent management policy. Strategic human resource management for talented employees included many supporting activities, system for developing and retaining human capital for the next-generation leaders, strategies to develop human resources for the key positions in order to advance their career path, application of overseas corporate culture's best practice, systematic identification of key positions, strategic human resource development for important positions, the development of the differentiated human resource architecture, and the external labor market recruitment.

Keywords: Human resource management strategy, talented employees, hotel industry

¹Student, Doctor of Business Administration Program, College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin. 96 Moo 3 Thanon Phutthamonthon Sai 5 Salaya, Phutthamonthon Nakhon Pathom 73170.

e-mail: oeb_t@hotmail.com

²Lecturer of College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin.

96 Moo 3 Thanon Phutthamonthon Sai 5 Salaya, Phutthamonthon Nakhon Pathom 73170.

e-mail: shineallday@yahoo.com

บทนำ

องค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: UNWTO) ได้พยากรณ์ว่าเมื่อถึงปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1,600 ล้านคน และกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นจุดหมายการท่องเที่ยวแห่งใหม่ที่มีผู้นิยมเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จึงมีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมด้านธุรกิจที่เป็นห่วงโซ่อุปทานที่จะรองรับนักท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

ธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจบริการที่มีหัวใจสำคัญอยู่ที่การบริหารจัดการธุรกิจ ควบคู่กับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาคนเก่งเพื่อให้อยู่กับองค์กร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (บุญวิเศษ, 2555) รวมทั้งความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับชั้น

ประเทศไทยได้จัดร่วมทำข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals : ASEAN MRA-TP) ร่วมสำหรับนักวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมโรงแรม ของธุรกิจโรงแรม ที่มีมาตรฐานโรงแรมระดับการบริการเท่ากันหรือต่างกัน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ยึดแนวทางการศึกษาของ Crawford (2012) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจการบริการของการดำเนินการธุรกิจบริการ: วิธีการเชิงคุณภาพ (understanding of service: a qualitative approach) รวมทั้งความเข้าใจการบริการของการดำเนินการธุรกิจบริการ: วิธีการเชิงคุณภาพ (understanding of service: a qualitative approach) ทำให้เกิดความเข้าใจวิธีการและวิธีการที่จำเป็นในการให้บริการที่จะเชื่อมโยงคุณลักษณะภายนอกและคุณลักษณะภายในของผู้ให้บริการ การศึกษาของ Scott & Revis (2008) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสามารถในธุรกิจบริการ ในด้านกลยุทธ์และความสำเร็จของเส้นทางอาชีพ ที่จะต้องมีผลการดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรมในเรื่องความสามารถของพนักงาน ในการเป็นผู้ส่งมอบในจุดบริการ มีความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการ แรงจูงใจ (motivated) ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนที่จะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจถึงผลของความสำเร็จในการเข้าร่วมโครงการนี้ และมีการพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง และการศึกษาของ Khilji & Tariqueb & Schuler (2015) มีการศึกษามุมมองภาพรวมในระดับมหภาพของการจัดการความสามารถระดับโลก (Incorporating the macro view in global talent management) โดยพบว่าการแข่งขันที่มุ่งเน้นความสำคัญของพนักงานจะทำให้บริษัทและประเทศชาติ ประสบความสำเร็จในระดับสูงในด้านเศรษฐกิจ เช่น แรงงานของสิงคโปร์ ที่มีการจัดอันดับว่ามีสมรรถนะอันดับ 2 ของโลก เป็นผลมาจากรัฐบาลของสิงคโปร์ จัดสรรงบประมาณจำนวนมากพัฒนาระบบ

การศึกษามีการขับเคลื่อนและพัฒนาระบบการเพิ่มทักษะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกับรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน บริษัทไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (2557) ที่ได้ให้การปฏิบัติในเรื่องโอกาสทาง ด้านอาชีพ ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพและปลอดภัย มีการผลักดันให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ จนถึงขีดความสามารถสูงสุด มีการยึดถือการ “มุ่งมั่น พัฒนาคน” เป็นหนึ่งในค่านิยมองค์กร

Collings & Mellahi (2009) กล่าวถึง การสรรหาบุคลากร การพัฒนาผู้นำ การวางแผน สร้างผู้นำรุ่นต่อไป (succession planning) โดยการเริ่มต้นให้มีการระบุกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Pool) ภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกใน ระบบการจัดการ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ Bjorkman, Ehrnrooth, Makela, Smale and Sumelius (2013) ศึกษาเรื่อง “มีปฏิกิริยาสะท้อนกลับหรือไม่ของบุคลากรที่ถูกระบุความสามารถ (Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification)” พบว่าผู้ที่ทราบว่าถูกระบุว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถจะยอมรับความต้องการประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้น มีทัศนคติความมุ่งมั่นที่สร้างทักษะและจะมีแนวโน้มที่จะมีอัตราความตั้งใจในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้ที่ไม่ได้ระบุว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ

กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มบุคลากรมีการระบุข้อมูลตำแหน่งสำคัญบนขอบเขตของพนักงานที่ฉายแววหรือตามความต้องการของพนักงานหรือการจัดการความก้าวหน้าของพนักงานโดยผ่านตำแหน่ง และต้องมีกระบวนการสรรหาคัดเลือกจากตลาดแรงงาน

ภายในองค์กร (Internal Labour Market) และหากจำเป็นต้องรับสมัครจากผู้ที่มีความสามารถจากภายนอก (External Labour Market) เพื่อเป็นการเติมเต็มให้กับองค์กรจากบุคคลภายนอกที่มีทักษะที่องค์กรต้องการในเวลานั้น และถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญของการดำเนินการกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ

เมื่อองค์กรสามารถระบุกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Pool) องค์กรต้องกำหนดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนตามแนวคิดการสร้างสมดุลด้านทรัพยากรมนุษย์ของ Becker, Huselid and Ulrich (2001) ใน 3 มิติ โดยมิติแรกคือ บทบาทหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ (The HR Function) เช่น การสรรหา (recruiting) ค่าตอบแทน (compensation) และผลประโยชน์ (benefit) มิติที่สอง คือ ระบบของทรัพยากรมนุษย์ (The HR System) เช่น การสร้าง (Build) และรักษา (Maintain) ทุนมนุษย์ที่มีความสามารถ มิติที่สามคือ พฤติกรรมของบุคลากร (Employee Behaviors) เช่น พฤติกรรมที่แสดงออกมาแตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารองค์กรที่มีหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจในพฤติกรรมที่แตกต่างของแต่ละบุคคลและนำมาสนองตอบในทางบวกต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของ Becker, Huselid and Ulrich. (2001)

ระเบียบวิธีการวิจัย

ใช้การสัมภาษณ์แบบข้อมูลเชิงลึก (Depth Interview) จากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับมาตรฐาน 3 ดาว จำนวน 3 โรงแรม ระดับมาตรฐาน 4 ดาว จำนวน 3

โรงแรมและระดับมาตรฐาน 5 ดาว จำนวน 3 โรงแรม ซึ่งมีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในกรุงเทพมหานคร เมืองพัทยาและอำเภอสัตหิรา จังหวัดชลบุรี เป็นโรงแรมท้องถิ่นและเป็นโรงแรมระดับโลก ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลประมาณ 8 เดือน

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผู้นำต้นแบบของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญโรงแรมในระดับมาตรฐาน 3 ดาว

การศึกษาพบว่าผู้นำต้นแบบของโรงแรมในระดับมาตรฐาน 3 ดาว ที่มีพื้นที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในอำเภอสัตหิรา จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นโรงแรมท้องถิ่น มีการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ ครบ 4 กลยุทธ์ มีเกณฑ์การพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ที่มีความสามารถ กำหนดระยะเวลาการเป็นผู้บริหารที่เร็วขึ้นและการให้สวัสดิการพิเศษ มีการประเมินผลโดยยึดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPI) มีหลักการการปฏิบัติสำหรับประเภทของคนเก่งแต่ไม่มีนโยบาย (Policies) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการให้ค่าตอบแทนสูงกว่าเกณฑ์ของบริษัท หรือให้ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้มีประวัติที่ดีพิเศษหรือให้ค่าตอบแทนพิเศษจากประสิทธิภาพการทำงานก่อนหน้านี้ มีการรักษาให้อยู่ทำงานกับองค์กรนานๆและจงใจให้เข้ามาทำงานกับองค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งพ่อครัว พนักงานต้อนรับ มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีนโยบายการแบ่งตามกลุ่มผู้มีความสามารถ มีการกำหนดกิจกรรมในการส่งเสริมการจัดการความสามารถ มีการให้การให้

ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีการเสนอชื่อพนักงานเข้าชิง “Top talent” มีการจัดระดับของประสบการณ์การทำงานแต่ละบุคคล มีการจัดทำโปรแกรมหมุนมืออาชีพและการเตรียมความพร้อมการเป็นผู้บริหารใหม่ มีระบบการสร้างและรักษาทุนมนุษย์ มีการกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน มีระบบสวัสดิการที่ดี มีการระบุของตำแหน่งที่มีความสำคัญครบทุกตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งหลักขององค์กร ตำแหน่งรองและตำแหน่งทั่วไป

นอกจากนี้มีการพัฒนา และการจัดการความก้าวหน้ากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถที่มีการระบุข้อมูลตำแหน่งสำคัญตามขอบเขตสมรรถนะแต่ละตำแหน่ง ทั้งจากพนักงานที่ฉายแวว ตามความต้องการของพนักงาน มีการเปิดรับสมัครจากผู้ที่มีความสามารถจากภายนอก เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายต้อนรับและพ่อครัว มีการใช้อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ในการปลูกฝังจิตสำนึกการทำงานเป็นทีม และจิตสำนึกระบบคุณภาพ มีการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการความสามารถ (Talent Management Strategic) ครบ 4 กลยุทธ์ โดยพิจารณาอันดับความจำเป็นและความสำคัญดังนี้

อันดับแรก กลยุทธ์การระบุของตำแหน่งที่สำคัญของบุคลากรที่มีความสามารถ

อันดับสอง กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถที่มีการระบุของตำแหน่งที่สำคัญ

อันดับสาม กลยุทธ์การจัดทำสร้างโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่าง

อันดับสี่ กลยุทธ์การรับสมัครผู้ที่มีความสามารถจากภายนอก ในสัดส่วนร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับบุคลากรผู้มีความสามารถภายใน

ส่วนที่ 2 ผู้นำต้นแบบของกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลสำคัญโรงแรมในระดับมาตรฐาน 4 ดาว

การศึกษาพบว่าผู้นำต้นแบบของโรงแรมในระดับมาตรฐาน 4 ดาว ที่มีพื้นที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นโรงแรมท้องถิ่น มีการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ ครบ 4 กลยุทธ์ มีการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ (Special Compensation) สำหรับผู้ที่มีความสามารถ การกำหนดระยะเวลาการเป็นผู้บริหารที่เร็วขึ้น การกำหนดค่าตอบแทนตำแหน่งพิเศษ และกำหนดสวัสดิการพิเศษ มีนโยบาย (Policies) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการให้ค่าตอบแทนสูงกว่าเกณฑ์ค่าตอบแทนของบริษัท มีการให้ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้มีประวัติที่ดีพิเศษ เช่น ภาษาที่ 3 และประสิทธิภาพการทำงานก่อนหน้านี้

รวมทั้งมีนโยบาย (Policies) ชัดเจน มีการรักษาให้อยู่ทำงานกับองค์กรนานๆ มีการอบรมพัฒนา มีการจูงใจให้เข้ามาทำงานกับองค์กรและมีการคัดเลือกที่ให้ได้บุคลากรที่มีความคุณสมบัติความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีนโยบายการแบ่งตามกลุ่มผู้มีความสามารถ มีการแบ่งตามประเภทความสามารถที่ต้องพิจารณาความรู้ทักษะเพื่อที่จะอบรมพัฒนาต่อไป มีการกำหนดกิจกรรมในการส่งเสริมการจัดการความสามารถ 4 กิจกรรม เช่น การเสนอชื่อพนักงานเข้าชิง “Top talent” การจัดทำโปรแกรมเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ในอนาคต การให้ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ และการจัดระดับประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากร

นอกจาก มีระบบการสร้างและรักษาทุนมนุษย์ที่มีความสามารถ (Talent Human capital) ครบทุกมิติ เช่น การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การให้ความสำคัญกับระบบสวัสดิการ การให้ความสำคัญกับการอบรมพัฒนาเพื่อเตรียมพร้อมการก้าวสู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีระบบรองรับการเกษียณอายุของบุคลากร มีการกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน มีการวางแผนสร้างผู้นำรุ่นต่อไป (succession planning) มีการระบุข้อมูลตำแหน่งสำคัญ เช่น ฝ่ายการตลาด พ่อครัว พนักงานต้อนรับ ตำแหน่งรองและตำแหน่งทั่วไป และการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถตามขอบเขตสมรรถนะ โดยพิจารณาจากพนักงานที่ฉายแววและตามความต้องการของพนักงาน มีการเปิดรับสมัครจากผู้ที่มีความสามารถจากภายนอก มีการรับวิธีการปฏิบัติและมีการใช้อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรกับการอบรมพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ให้ทำงานกับองค์กรนานๆ มีการระบุตำแหน่งที่สำคัญสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ มีการปลูกจิตสำนึกการทำงานเป็นทีมและจิตสำนึกระบบคุณภาพ มีการจัดอันดับความจำเป็นและความสำคัญของการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการความสามารถ (Talent Management Strategic) ดังนี้

อันดับแรก กลยุทธ์การต้องรับสมัครผู้ที่มีความสามารถจากภายนอก ในสัดส่วนร้อยละ 40 เมื่อเทียบกับบุคลากรผู้มีความสามารถภายใน

อันดับที่สอง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถที่มีการระบุของตำแหน่งที่สำคัญ

อันดับที่สาม กลยุทธ์การระบุของตำแหน่งที่สำคัญของบุคลากรที่มีความสามารถ

อันดับที่สี่ กลยุทธ์การจัดทำสร้างโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่าง

ส่วนที่ 3 ผู้นำต้นแบบของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญโรงแรมในระดับมาตรฐาน 5 ดาว

การศึกษาพบว่าผู้นำต้นแบบโรงแรมในระดับมาตรฐาน 5 ดาว ที่มีพื้นที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงแรมระดับโลก มีการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ ครบ 4 กลยุทธ์ มีนโยบาย (Policies) การจัดการความสามารถที่เป็นลายลักษณ์อักษร ผ่านระเบียบพิเศษด้านสิทธิประโยชน์ มีการจัดประเภทของคนเก่ง มีการกำหนดกิจกรรม มีเกณฑ์การพิจารณาผลตอบแทนพิเศษ มีการกำหนดระยะเวลาการเป็นผู้บริหารที่เร็วขึ้น มีการกำหนดสวัสดิการพิเศษ มีและค่าตอบแทนตำแหน่งพิเศษสำหรับผู้มีประวัติที่ดีพิเศษและประสิทธิภาพการทำงานก่อนหน้านี้ มีการให้สูงกว่าเกณฑ์ค่าตอบแทนของบริษัท มีการให้สูงกว่าระดับตำแหน่งบริหารขององค์กร มีการรักษาให้อยู่ทำงานกับองค์กรนานๆ มีการอบรมพัฒนา มีการจูงใจและการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถในตำแหน่งที่มีความสำคัญและไม่มีบุคลากรภายในที่เหมาะสม

รวมทั้งมีนโยบายการแบ่งตามประเภทความสามารถ แต่ละตำแหน่ง ที่ต้องพิจารณาความรู้ทักษะ เพื่อที่จะกำหนดแผนการอบรมพัฒนา มีการกำหนดกิจกรรมโปรแกรมเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ในอนาคต การจัดระดับระดับของประสบการณ์การทำงาน การให้ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ เพื่อเข้าสู่ระบบการพัฒนาเส้นทาง

อาชีพขององค์กร มีการเสนอชื่อพนักงานเข้าชิง “Top talent” และมีการจัดทำโปรแกรมหนุ่มมืออาชีพ มีระบบการสร้างและรักษาทุนมนุษย์ที่มีความสามารถ (Talent Human capital) มีการกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การสร้างหลักประกันความมั่นคงในชีวิตให้กับบุคลากรที่มีความสามารถ มีระบบรองรับการเกษียณอายุของบุคลากร มีการวางแผนสร้างผู้นำรุ่นต่อไป (succession planning) มีการระบุของตำแหน่งที่มีความสำคัญครบทุกตำแหน่ง เช่น ฝ่ายการตลาด พ่อครัว พนักงานต้อนรับ ตำแหน่งรองและตำแหน่งทั่วไป

นอกจากนี้มีการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ จากพนักงานที่ฉายแวว การสร้างผู้นำในรุ่นต่อไป จากความต้องการของพนักงาน และมีการระบุของตำแหน่งที่สำคัญของบริษัท เช่น ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายขายในประเทศ Financial Controller มีการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Pool) ที่มีการระบุข้อมูลตำแหน่งสำคัญ ตามขอบเขตสมรรถนะของพนักงาน มีการจัดการความก้าวหน้าของกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Pool) ที่มีการระบุตำแหน่งที่สำคัญ มีการกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน มีการปฏิบัติและการใช้อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ในการระบุตำแหน่งที่สำคัญสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ การอบรมพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ให้ทำงานกับองค์กรนานๆ มีการปลูกจิตสำนึกการทำงานเป็นทีม และจิตสำนึกระบบคุณภาพ

มีการจัดอันดับความจำเป็นและความสำคัญของการดำเนินการกลยุทธ์การ

จัดการความสามารถ(Talent Management Strategic) ดังนี้

อันดับแรก กลยุทธ์การระบุของตำแหน่งที่สำคัญของบุคลากรที่มีความสามารถ

อันดับสอง กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถที่มีการระบุของตำแหน่งที่สำคัญ

อันดับสาม กลยุทธ์การต้องรับสมัครผู้ที่มีความสามารถจากภายนอกในสัดส่วนร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับบุคลากรผู้มีความสามารถภายใน

อันดับสี่ กลยุทธ์การจัดทำสร้างโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่าง

สรุปผลการวิจัย

ประเด็นที่สำคัญที่ค้นพบจากงานวิจัยในด้านต่างๆ ดังนี้

มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความสามารถ มีการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษเพื่อให้โอกาสคนที่มีความสามารถ โดยไม่มีปัจจัยของขนาดสถานประกอบการมาเป็นปัจจัย

มีการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ มีระยะเวลาการเป็นผู้บริหารที่เร็วขึ้นและให้สวัสดิการพิเศษ

ด้านผลประโยชน์ (Benefits) พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของอาหารกับชุดทำงานสำหรับพนักงาน การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับบุคลากร การจัดรถรับส่งสำหรับพนักงาน การจัดที่พักให้กับบุคลากร การจัดทำประกันชีวิตและประกันสุขภาพกลุ่ม การจัดตั้งกองทุนฌาปนกิจ การเยี่ยมพนักงานที่คลอดบุตร กิจกรรมวันคล้ายวันเกิดของพนักงาน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อบุคลากร

รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนมีการใช้เกณฑ์การพิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงานก่อนหน้า จากประวัติการทำงานที่ดี และมีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ โดยการใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานจาก KPI และหากผลคะแนนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทำให้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากเดิมเร็วขึ้น รวมทั้งได้สิทธิพิเศษอื่นๆ

ด้านนโยบาย (Policies) พบว่า มีครบสมบูรณ์ เช่น นโยบายการรักษาจิตใจบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานๆ นโยบายการสรรหาคัดเลือกนโยบายด้านการอบรมพัฒนา นโยบายด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และนโยบายสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ เช่น การรักษาคนที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ การจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร การอบรมพัฒนาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งจะรวมไปถึงซื้อตัวบางฝ่าย เช่น ฝ่ายการตลาด มีการแบ่งตามกลุ่มผู้มีความสามารถ การแบ่งตามประเภทความสามารถ แต่จะให้ความสำคัญกับทุกตำแหน่งควบคู่กันไปด้วย

นอกจากนี้มีการให้ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเข้าชิง “Top Talent” เช่น กิจกรรม “Twenty Top Talent” โปรแกรมเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ มีกิจกรรมการจัดทำโปรแกรมหนุ่มมีอาชีพ และมีการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการให้ความสำคัญกับประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึด KPI มีการกำหนดรูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา

ด้านการรักษาพนักงาน (Maintain) พบว่า มีกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม มีนโยบายที่จะให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนสนับสนุน และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานมากกว่า 1 งานขึ้นไป การมอบหมายงานที่ทำหยาบ มีการสำรวจสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและนำผลที่ได้ไปขยายผล

ด้านการสร้าง (Build) บุคลากรให้เติบโตในเส้นทางอาชีพ พบว่า มีการกำหนดระเบียบชัดเจน มีการกำหนด KPI มีแนวทางการประเมินศักยภาพจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และสัดส่วนของผู้บริหารองค์กรที่เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่เติบโตจากอดีตพนักงาน เปรียบเทียบกับผู้บริหารที่รับสมัครจากภายนอก มีสัดส่วนที่แตกต่างกันไป เช่น 80/20 60/40 70/30 และ 50/50

ด้านการบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Management) พบว่า มีรูปแบบนโยบายที่ชัดเจน ทั้งค่าตอบแทนจิตใจ และสวัสดิการจิตใจ รวมทั้งมีปัจจัยความสำเร็จจากปัจจัยด้านแรงจูงใจ (motivated) ของบุคลากร ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและตัวบุคลากรเอง การเป็นมืออาชีพของผู้บริหารและทีมงานขององค์กรและการพัฒนา (developed) ซึ่งจากความสำเร็จของการบริหารเส้นทางอาชีพทำให้อัตรา Turn over ลดลง คุณภาพและผลผลิตการให้บริการสูงขึ้น

ด้านบทบาทหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resources Function) พบว่า มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ครบสมบูรณ์ เช่น บทบาทหน้าที่การสรรหา (Recruiting) บทบาทหน้าที่การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) และบทบาทหน้าที่ด้านผลประโยชน์ (Benefit)

รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินกลยุทธ์ครบทุกมิติ เช่น กลยุทธ์การสรรหา กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน กลยุทธ์ด้านผลประโยชน์

ด้านระบบของทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resources System) พบว่า มีการออกแบบระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การจูงใจรักษาบุคลากร การอบรมพัฒนาบุคลากร การสร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับบุคลากร

ด้านพฤติกรรมของบุคลากร (Employee Behaviors) พบว่า มีการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรที่เน้นเป็นพิเศษด้านไหวพริบ การคิดบวก มนุษย์สัมพันธ์ รวมทั้งผลการศึกษายังพบว่า มีการศึกษาพฤติกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมสมรรถนะหลัก (Core behaviors) รวมทั้งมีการศึกษาพฤติกรรมสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่มีความจำเป็นในประเด็นสำคัญของบริษัทหรือห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

ด้านการวางแผนสร้างผู้นำรุ่นต่อไป (Succession planning) พบว่า มีการระบุและพัฒนาตำแหน่งที่มีความสามารถ มีการจัดการความก้าวหน้าของพนักงานโดยผ่านตำแหน่ง มีระเบียบกฎเกณฑ์ชัดเจน มีการกำหนดเส้นทางอาชีพชัดเจนให้กับบุคลากร รวมทั้งมีการเปิดรับสมัครจากผู้ที่มีความสามารถจากภายนอก

นอกจากนี้มีการกำหนดทักษะหลักต่องานควบคู่กับการกำหนดทักษะรองที่ช่วยในการทำงาน มีการจัดทำโครงสร้างทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกัน

ด้านตลาดแรงงานภายในองค์กร (Internal Labour Market) พบว่า สัดส่วนของผู้บริหารที่เติบโตจากอดีตพนักงานขององค์กร

เมื่อเทียบกับการรับสมัครจากภายนอก ซึ่งมีสัดส่วนที่ต่างต่างกัน 80/20 70/30 60/40 และ 50/50

ด้านกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Pool) พบว่า มีการระบุของตำแหน่งที่สำคัญ มีการการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถที่มีการระบุข้อมูลตำแหน่งสำคัญ

ด้านการจัดการความสามารถ (Talent Management) พบว่ามีการรับวิธีการปฏิบัติการจัดการความสามารถจากบริษัทในเครือจากต่างประเทศหรือจากบริษัทต้นแบบครบทั้ง 3 แนวทาง คือ มีการระบุตำแหน่งที่สำคัญ การอบรมพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรและมีการใช้อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร

ภาพรวมด้านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถพบว่า มีการระบุและพัฒนาดำเนินการที่มีความสามารถ การรับสมัครจากผู้ที่มีความสามารถจากภายนอก และการสร้างโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่าง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนักวิจัย ควรเพิ่มกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มากขึ้นและขยายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญไปศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถระหว่างธุรกิจโรงแรมกับธุรกิจภาคการเงินหรืออุตสาหกรรมการผลิต

2. ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐผู้ดูแลธุรกิจโรงแรม ต้องมีความชัดเจนในนโยบายสำหรับแรงงานต่างด้าวที่อาจจะเข้ามาเติมเต็มให้กับภาคธุรกิจโรงแรมในอนาคตและมีมาตรการจูงใจด้านภาษีที่เพิ่มขึ้น ให้สถานประกอบการให้ความสนใจกับการอบรมพัฒนาให้กับบุคลากรในองค์กร

3. ข้อเสนอแนะสำหรับสถาบันการศึกษา ต้องสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและศักยภาพตรงกับคุณสมบัติของบุคคลที่มีความสามารถที่จะสามารถไปช่วยเติมเต็มให้กับสถานประกอบการ

References

- Alleah Crawford, (2012). **understanding of service: a qualitative approach**. Department of Hospitality Management, East Carolina University, Greenville, North Carolina, USA.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid and Dave Ulrich. (2001). **The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance**, Printed in the United States of America.
- (2001) **The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance**. Harvard Business School press Boston, Massachusetts.
- Bjorkman Ingmar, Mats Ehrnrooth, Kristiina Makela, Adam Smale, and Jennie Sumelius. (2013). "Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification". **Human Resource Management**. Vol.52(2): 195-214.

- Boonwises, Supot (2552)., “Talent Management in the next Decade.”, **Journal of politics, administration and law.**, Vol 4 No 2 (2012)., Faculty of Political Science and Law., Burapha University.
- Chatchasorn Kanjanasilanon.(2009). **Human Resource Development Guidelines for Three Star-Rated Hotels in Bangkok, Thailand.** The 4th International HR Conference 2011, Conference Theme “Managing People for Sustainability” To Commemorate His Majesty King Bhumibol Adulyadej’s 84th Birthday Anniversary, 18-20 Jan. 2012, Department of Service Industry, Faculty of Liberal Arts, Sripatum University, Bangkok.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). “*Strategic Talent Management: A review and research agenda*”, **Human Resource Management Review**, 19: 4, 304–313.
- Jaeyoung Sung & Peter L. Swan. (2009). **Executive Pay, Talent and Firm Size.** University of Illinois at Chicago and Ajou University, Korea & Australian School of Business, University of New South Wales.
- Khilji, S. E., Tarique, I., Schuler, R. S., & Gallo, P. (2015). “Incorporating a macro view in global talent management”. **Human Resource Management Review**, 25(3), 236–248.
- Khilji, Shaista E., Ibraiz Tariqueb, Randall S. Schuler (2015). **Incorporating the macro view in global talent management.** The George Washington University, USA. Pace University, USA. School of Management and Labor Relations, Rutgers University, USA. Lancaster University of Management School, UK.
- Minor International Public Company.(2557). **2014 Sustainability Report.** Plan Grafik Co., Ltd., Bangkok.
- Nathapan Kajohnnan.(2006) **Human Resource Management.**,Se-Education, Bangkok.
- Nutavoot Pongsiri. (2012). “Roadmap to Bank of Thailand’s Strategic Human Resources Management for AEC.”, **Journal of HR Intelligence**, Vol 7 No 1 (2012): (January - June 2012), Thammasat University, Bangkok.
- Scott Bernadette & Sheetal Revis. (2008) **Talent management in hospitality: graduate career success and strategies**, Division of Cultural Business, Caledonian Business School, Glasgow Caledonian University, UK.