

แบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL FOR HOTEL BUSINESS SUCCESS IN THAILAND

อนิรุทธิ์ เจริญสุข

Anirut Jaroensuk

สาขาวิชานวัตกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เขตพื้นที่จันทบุรี

Department of Tourism and Hotel Innovation,

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Tawan-Ok,

Chakrabongse Bhuvanarth Campus

Corresponding Author e-mail: anirut_ja@rmutto.ac.th

Received May 9, 2025; Revised June 4, 2025; Accepted June 10, 2025

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มุ่งนำเสนอแบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อระบบทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับกลยุทธ์และการปฏิบัติการ การศึกษานี้ใช้กระบวนการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมและสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารวิชาการที่ตีพิมพ์ในช่วงปี 2566–2568 ควบคู่กับการใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis เพื่อจำแนกและวิเคราะห์ปัจจัยมหภาคที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมไทย ผลการวิเคราะห์เชิงประเด็นนำไปสู่การสกัดประเด็นท้าทายหลัก ได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงานที่สูง การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะเฉพาะ ความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนแปลง ความล่าช้าในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้าน HR ความไม่สอดคล้องระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับ HRM และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในองค์กร องค์ความรู้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาแบบจำลองเชิงกลยุทธ์ที่มีชื่อว่า F.L.A.I.R. HRM Model for Hotel Success ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต 2) การสร้างประสบการณ์พนักงานที่ต่อเนื่อง 3) การบริหารผลงานอย่างยืดหยุ่น 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนและมีส่วนร่วม และ 5) การสรรหาเชิงกลยุทธ์ แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการในการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีส่วนเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทธุรกิจโรงแรมไทย และสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในระดับสากล

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ธุรกิจโรงแรม; แบบจำลอง F.L.A.I.R.

Abstract

This article presents a human resource management (HRM) model designed to drive the success of hotel businesses in Thailand amid the rapidly evolving landscape of the service industry. It particularly addresses the strategic and operational challenges affecting HR systems. The study employs a systematic literature review (SLR) to collect and synthesize knowledge from academic publications between 2023 and 2025, alongside the use of PESTLE analysis to identify and assess macro-level factors influencing HRM in the Thai hotel sector. The thematic analysis reveals several critical challenges, including high employee turnover rates, shortages of skilled labor, shifting expectations of the new workforce generation, delayed adoption of HR technologies, misalignment between organizational strategy and HRM, and resistance to cultural change within organizations. These insights informed the development of a strategic framework titled the F.L.A.I.R. HRM Model for Hotel Success, which encompasses five core components: (1) Future Skills Development, (2) Lifelong Employee Experience, (3) Agile Performance Management, (4) Inclusive and Sustainable Organizational Culture, and (5) Strategic Recruitment Mapping. This model aims to support hotel entrepreneurs in designing HRM systems that systematically respond to both internal and external changes. It also seeks to fill a knowledge gap in HRM within the Thai hotel context and provide a policy and practice-oriented guideline for enhancing organizational competitiveness at the global level.

Keywords: Human Resource Management; Hotel Business; F.L.A.I.R. Model

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมทั่วโลกในปี พ.ศ. 2568 กำลังฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยมีการเติบโตของรายได้ต่อห้องพัก (RevPAR) ระหว่าง 3% ถึง 5% เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ความท้าทายด้านแรงงานยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงแรมทั่วโลก (Hospitality Investor, 2025) จากการสำรวจของ American Hotel & Lodging Association (AHLA) พบว่า 65% ของโรงแรมในสหรัฐอเมริกายังคงประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดย 9% ระบุว่าขาดแคลนแรงงานอย่างรุนแรง (AHLA, 2025) ในส่วนของธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2568 กำลังฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการฟื้นฟูการท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ ข้อมูลจากศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจของธนาคารไทยพาณิชย์ คาดการณ์ว่าอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศจะเพิ่มขึ้นเป็น 74% ในปี 2568 โดยมีอัตราค่าเข้าพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอีก 5% จากปี 2567 (Nationthailand, 2025) ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ณ ครั้งแรกของปี 2567 ประเทศไทยมีโรงแรมและที่พักรวมทั้งสิ้น 17,126 แห่ง เพิ่มขึ้น 1.7% จากครั้งปีก่อนหน้า โดยมีจำนวนห้องพักรวม 711,729 ห้อง เพิ่มขึ้น

1.4% กรุงเทพมหานครมีจำนวนห้องพักมากที่สุด โดยมี 175,354 ห้อง คิดเป็น 24.6% ของจำนวนห้องพักทั้งหมด (Land and House Bank, 2025) ในส่วนของแรงงานธุรกิจโรงแรมไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายด้านการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง การปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำในปี 2568 ส่งผลให้โรงแรมบางแห่ง โดยเฉพาะในจังหวัดท่องเที่ยวต้องเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานเดิมแทนการจ้างงานเพิ่มเติม แนวโน้มการลงทุนในธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยในปี 2568 คาดว่าจะมีมูลค่ารวมประมาณ 13,000 ล้านบาท โดยกรุงเทพมหานครยังคงเป็นพื้นที่หลักในการลงทุน คิดเป็นสัดส่วนเกือบ 60% ของการทำธุรกรรมทั้งหมดในประเทศ (TTR Weekly) ธุรกิจโรงแรมมีการใช้แรงงานอย่างสูง ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์หลายประการ เช่น การขาดแคลนแรงงาน อุตสาหกรรมเผชิญกับความยากในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีทักษะ และการฝึกอบรมและการพัฒนา พนักงานได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีและสามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่และความคาดหวังของแขกได้ (Jaroensuk, 2024)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรแรงงาน ความคาดหวังของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรงในระดับนานาชาติ สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นเพียงการจัดคนลงงาน การควบคุมวินัย และการจัดการในเชิงธุรการไม่สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในยุคปัจจุบันได้อีกต่อไป (Chappuis, 2023) ปัญหาที่พบบ่อยอย่างชัดเจนคือ โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวนมากยังขาดกรอบแนวคิดหรือโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตน โดยเฉพาะในด้านการสรรหา การรักษาคูคลอง การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และการสร้างแรงจูงใจที่ตอบโจทย์แรงงานยุคใหม่ การไม่มีโมเดลที่ชัดเจนส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมหลายแห่งไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด นำไปสู่ปัญหาด้านคุณภาพการบริการ ความผันผวนของอัตราการลาออก และต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น (Hudson, 2025)

แม้ว่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการอยู่บ้าง แต่ยังขาดแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นเฉพาะเจาะจงสำหรับธุรกิจโรงแรมไทย ซึ่งมีบริบทเฉพาะ เช่น ลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กร การพึ่งพิงแรงงานบริการ และความหลากหลายของแรงงานจากหลายภูมิภาค ด้วยเหตุนี้ บทความฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเน้นการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การสรรหาเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทักษะแห่งอนาคต การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น การสร้างประสบการณ์พนักงานที่มีคุณค่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่โรงแรมไทยทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับสากล การศึกษานี้ใช้กระบวนการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้จากวารสารวิชาการระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมทั่วโลก เพื่อนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ประโยชน์ของการศึกษานำเสนอแบบจำลองจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ นักวิชาการและนักวิจัย ที่สามารถต่อยอดการศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับการ

จัดการบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ หน่วยงานรัฐและองค์กรพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ที่สามารถใช้แบบจำลองนี้ในการวางแผนนโยบายส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในระดับประเทศ

เนื้อหา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) จากแหล่งข้อมูลระดับนานาชาติ ระหว่างปี 2566–2568 โดยใช้คำค้นที่เกี่ยวข้องกับ HRM ในธุรกิจโรงแรม พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ยังขาดแบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทไทย และยังไม่เชื่อมโยง HRM กับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว รวมถึงยังไม่มีกรอบแนวคิด HRM สมัยใหม่เข้าด้วยกันอย่างชัดเจน

1. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม (HRM Concepts in the Hotel Industry) ธุรกิจโรงแรม หมายถึง กิจการที่ให้บริการ ที่พักชั่วคราว แก่บุคคลทั่วไป โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องพัก เครื่องนอน ห้องน้ำ รวมถึงบริการเสริมอื่น ๆ เช่น อาหารและเครื่องดื่ม บริการรับส่งสถานที่ประชุม สปา หรือกิจกรรมเพื่อการพักผ่อน ทั้งนี้เพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าบริการที่กำหนดไว้ ซึ่งธุรกิจโรงแรมจัดอยู่ในกลุ่มของธุรกิจบริการ (Service Business) เน้นการสร้างประสบการณ์และความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีเป้าหมายหลักคือการสร้างรายได้จากการเข้าพักและบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยคน (People-intensive) จึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการรักษาพนักงาน การฝึกอบรม และการมีส่วนร่วม (Tran et al., 2025) แต่การบริหารส่วนใหญ่เน้นการจัดการเชิงปฏิบัติการมากกว่ากลยุทธ์ระยะยาว (Shahiduzzaman, 2025) ปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาไปสู่รูปแบบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ที่เน้นวัฒนธรรมองค์กร การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการออกแบบประสบการณ์พนักงาน (Giousmpasoglou & Marinakou, 2024)

2. ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความสำเร็จขององค์กร (HRM and Organizational Success) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการวางแผน จัดการ พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น HRM ที่มีประสิทธิภาพมีผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร (Akmaluddin et al., 2025) โดยเฉพาะในโรงแรมที่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านแรงงาน การออกแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรควรรวมถึงการพัฒนาทักษะใหม่ (Bobro, 2025) การสร้างประสบการณ์พนักงาน (Shamshuddin et al., 2025) ระบบบริหารผลแบบยืดหยุ่น (Singh & Modgil, 2025) วัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนร่วม (Banjamahor et al., 2025) และการสรรหาเชิงกลยุทธ์ผ่านเทคโนโลยี (Sparkman, 2025)

3. องค์ประกอบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่ยังไม่บูรณาการในแบบจำลอง (Modern HRM Components) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพ และองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่าง

ยั่งยืน โดยองค์ประกอบสำคัญมีดังนี้ 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) 3. การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 5. การจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) 6. การบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Relations) 7. การดูแลรักษาพนักงาน (Employee Retention) และ 8. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) แม้จะมีการเสนอแนวคิดใหม่ เช่น Future Skills, Digital HR, Employee Experience และ Agile HRM (Giousmpasoglou & Marinakou, 2024) แต่งานวิจัยยังขาดการบูรณาการแบบจำลองที่รวมองค์ประกอบเข้าด้วยกันในบริบทของธุรกิจโรงแรมไทย

ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดศักยภาพในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการอย่างธุรกิจโรงแรม ซึ่งต้องอาศัยคุณภาพของบุคลากรในการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้า (Seyfi et al, 2024) การทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในช่วงหลังปี 2020 ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาแบบจำลอง HRM สำหรับธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องบูรณาการมิติใหม่ ๆ ที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม

2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน Armstrong & Taylor (2023) ได้นิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์และครอบคลุมในการจัดการผู้คนภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยแนวทางสมัยใหม่เน้นการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กร (Strategic Alignment) การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (Talent Development) และการสร้างประสบการณ์พนักงานที่ยอดเยี่ยม (Employee Experience) ในบริบทธุรกิจโรงแรม (Asrizal & Sopiha, 2025) เสนอว่า HRM ต้องเปลี่ยนจากการบริหารเชิงปฏิบัติการ (Operational HRM) ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะสูง มีแรงจูงใจ และมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน

แนวคิดหลัก	จุดเด่นของแนวคิด	จุดเน้น	ความเกี่ยวข้องกับ HRM ยุคใหม่
Strategic HRM Armstrong & Taylor (2023)	การผนวก HRM เข้ากับ กลยุทธ์องค์กร	เป้าหมายองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ช่วยให้ Human Resource Management (HRM) ไม่ใช่แค่ ฝ่ายบุคคล แต่ เป็นผู้ขับเคลื่อนธุรกิจ

แนวคิดหลัก	จุดเด่นของแนวคิด	จุดเน้น	ความเกี่ยวข้องกับ HRM ยุคใหม่
HR Business Partner (Stein, 2025)	แบ่งบทบาท HR ออกเป็น 4 ด้าน Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion, Change Agent	การปรับบทบาท HR ให้หลากหลาย	ทำให้ HR เป็นพันธมิตรธุรกิจ ไม่ใช่แค่ฝ่ายสนับสนุน
Competency-based HRM Dessler (2020)	ใช้สมรรถนะเป็นแกนหลักในการจัดการพนักงาน	สมรรถนะเชิงเทคนิค + พฤติกรรม	ช่วยในการสรรหา พัฒนา และวัดผลอย่างเป็นระบบ
RBV of HRM Boxall & Purcell (2022)	ทรัพยากรมนุษย์คือแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขัน	คุณค่าทางกลยุทธ์ของพนักงาน	มองพนักงานเป็นทุนทางยุทธศาสตร์ไม่ใช่ต้นทุน
Evidence-Based HRM (Cascio & Aguinis, 2024)	การบริหาร HR โดยใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ	การวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล	ทำให้ Human Resource (HR) มีฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
International HRM (Darwish et al, 2023)	การจัดการ HR ในบริบทข้ามชาติ/ข้ามวัฒนธรรม	ความแตกต่างเชิงบริบท วัฒนธรรมองค์กร	เหมาะกับธุรกิจโรงแรมข้ามชาติ

จากการเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันในตารางที่ 1 พบว่า บทบาทฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมได้เปลี่ยนจากหน่วยสนับสนุน สู่พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นระบบ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และการคำนึงถึงสมรรถนะและความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดย HRM ในโรงแรมจึงต้องครอบคลุมการวางแผน สรรหา พัฒนา ประเมิน และรักษาพนักงานอย่างยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งผสมผสานบทบาทของนักวางกลยุทธ์ นักวิเคราะห์ข้อมูล และนักออกแบบประสบการณ์พนักงานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ

2.2 ความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมไทย

ในปี 2568 ธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยเผชิญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น อันเป็นผลมาจากการฟื้นตัวอย่างไม่สมบูรณ์หลังวิกฤตโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นประสบการณ์เชิงลึก

พฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่ (New Generation Workforce Behavior) กลุ่ม Gen Y และ Gen Z มีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงจากรุ่นก่อนอย่างชัดเจน โดยเน้นคุณค่าทางจิตใจ ความยืดหยุ่น และเทคโนโลยีเป็นศูนย์กลาง คนรุ่นใหม่มองหางานที่มีความหมายมากกว่าค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว (Purpose-Driven) ต้องการสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-Life Balance) และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) คนรุ่นใหม่ยังมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างคล่องแคล่ว (Tech-Savvy) ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมและวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง

(Inclusivity & Transparency) และต้องการมีส่วนร่วมในองค์กร ผ่านระบบการสื่อสารและ Feedback ที่โปร่งใสและต่อเนื่อง พฤติกรรมดังกล่าวสะท้อนถึงความต้องการในเชิงคุณภาพของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบโจทย์คุณค่าของชีวิต และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรในยุคใหม่

การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis ร่วมกับการวิเคราะห์จากวรรณกรรม (Literature-based Challenge Mapping) เพื่อระบุความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Challenges) ในบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยอย่างเป็นระบบ โดย PESTLE (Perera, 2017) ถูกใช้เพื่อเชื่อมโยงปัจจัยมหภาคกับระดับปฏิบัติการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจโรงแรม นอกจากนี้บทความนี้ได้สังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยในช่วงปี 2023–2025 เพื่อรองรับข้อค้นพบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical-backed challenges) โดยมีรายละเอียดในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ PESTLE ที่เชื่อมโยงกับความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมไทย

ปัจจัย	ประเด็นหลัก	การสะท้อนต่อ HRM
การเมือง (Political)	นโยบายแรงงานต่างด้าวไม่แน่นอน ความผันผวนทางการเมือง	การขาดแคลนแรงงานในบางตำแหน่ง เช่น พนักงานทำความสะอาดหรือพนักงานครัว เกิดจากข้อจำกัดทางนโยบายที่ควบคุมการจ้างแรงงานต่างด้าวอย่างเข้มงวด ทำให้โรงแรมไม่สามารถเข้าถึงแรงงานต้นทุนต่ำและมีทักษะที่ตรงความต้องการได้อย่างเพียงพอ ส่งผลให้ต้องพึ่งพาแรงงานภายในประเทศ ซึ่งไม่สนใจงานในลักษณะนี้ และมีอัตราการลาออกสูง โรงแรมจึงต้องลงทุนในการฝึกอบรมซ้ำบ่อยครั้ง เพิ่มต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ และลดความต่อเนื่องในการให้บริการ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง
เศรษฐกิจ (Economic)	การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจหลังโควิด ค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น	ต้นทุนแรงงานที่เพิ่มขึ้นจากค่าจ้างขั้นต่ำ สวัสดิการ และการแข่งขันในตลาดแรงงาน ทำให้โรงแรมต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อห้องพัก (RevPAR) ยังมีความผันผวนตามฤดูกาลและพฤติกรรมผู้บริโภคหลังยุคโควิด สถานการณ์นี้บีบให้ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ได้ชัดเจนมากขึ้น เช่น การลงทุนในอบรมที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ หรือการสรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการสร้างยอดขายและรักษาลูกค้าได้ การออกแบบ HRM ในรูปแบบนี้ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และลดความสูญเสียทางต้นทุนในระยะยาว
สังคม (Social)	ค่านิยมของแรงงานรุ่นใหม่ ความต้องการ DEI (Diversity, Equity and Inclusion) และ Work-Life Balance	แรงงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับงานที่ไม่เพียงแต่ตอบโจทย์รายได้ แต่ต้องมีความหมายและคุณค่าทางจิตใจ เช่น งานที่ส่งผลดีต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การเลือกเวลาหรือสถานที่ทำงานได้ และต้องการเห็นโอกาสในการเติบโตอย่างเป็นระบบภายในองค์กร หากองค์กรยังใช้แนวทางบริหารแบบเดิมที่เน้นลำดับขั้นและควบคุมมากเกินไป อาจทำให้คนรุ่นใหม่รู้สึกอึดอัด ไม่ผูกพันและลาออกในที่สุด ดังนั้น การปรับ HRM ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความคาดหวังของคนรุ่นใหม่จึงเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาและพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

ปัจจัย	ประเด็นหลัก	การสะท้อนต่อ HRM
เทคโนโลยี (Technological)	การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล เช่น Property Management System (ระบบบริหารจัดการทรัพย์สิน โรงแรม) และ Human Resource Information System คือ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์	การไม่ยอมรับหรือปรับตัวต่อเทคโนโลยีในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้โรงแรมพลาดโอกาสในการใช้ระบบอัตโนมัติ เช่น โปรแกรมคัดกรองผู้สมัคร (AI Recruitment Tools) หรือระบบติดตามผลการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์ (Performance Dashboards) ซึ่งช่วยลดต้นทุนและเพิ่มความแม่นยำ นอกจากนี้ ยังทำให้การฝึกอบรมพนักงานขาดความยืดหยุ่น และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ที่คุ้นชินกับดิจิทัลได้อย่างแท้จริง ส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพองค์กรและอัตราการรักษาบุคลากรในระยะยาว
กฎหมาย (Legal)	กฎหมายแรงงานไทยที่ยังเน้นการคุ้มครองพื้นฐาน การขาดมาตรการยืดหยุ่น	ข้อจำกัดทางกฎหมายแรงงานในประเทศไทยที่ยังยึดกับแนวคิดการจ้างงานแบบถาวรและรูปแบบสัญญาเต็มเวลา (Full-time employment) ทำให้โรงแรมไม่สามารถออกแบบระบบจ้างงานที่ยืดหยุ่นได้ดี เช่น การจ้างงานแบบชั่วคราว รายโครงการ หรือแบบ Gig employment ซึ่งกำลังเป็นที่ต้องการของแรงงานรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับอิสระในการทำงานและการเลือกเวลาทำงานเอง การไม่สามารถตอบโจทย์แรงงานกลุ่มนี้ได้ ส่งผลให้โรงแรมเสียโอกาสในการดึงดูดแรงงานที่มีความสามารถเฉพาะทางหรือทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการแข่งขัน นอกจากนี้ ยังทำให้การบริหารกำลังคนในช่วง High Season ขาดความยืดหยุ่น และอาจต้องพึ่งพาโอทีหรือแรงงานชั่วคราวที่ไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างเหมาะสม ซึ่งกระทบโดยตรงต่อคุณภาพบริการ
สิ่งแวดล้อม (Environmental)	แรงกดดันด้านความยั่งยืน (Sustainability) มาตรฐาน ESG	แนวคิด Green HRM (Green Human Resource Management) เป็นการบูรณาการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การฝึกอบรมพนักงานให้ตระหนักรู้เรื่องสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การลดของเสีย และการปฏิบัติตามแนวทาง Eco-friendly ในชีวิตการทำงาน องค์กรยังสามารถใช้แนวทางการจ้างงานที่รับผิดชอบ เช่น ให้โอกาสคนในท้องถิ่น หรือเลือกจ้างพนักงานที่มีจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนิเวศอย่างต่อเนื่อง เช่น การตั้งเป้าโรงแรมปลอดพลาสติก หรือรณรงค์ใช้วัสดุรีไซเคิล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงความยั่งยืนจะช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างความภักดีในกลุ่มพนักงานและลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์ PESTLE จะเห็นได้ว่า ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมไทยมิใช่ประเด็นเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น แต่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกทั้งระดับมหภาคและระดับนโยบายอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการเมืองและกฎหมายแรงงานที่ยังไม่ยืดหยุ่น ส่งผลต่อการวางแผนแรงงานในระยะยาว เศรษฐกิจมหภาคที่ไม่แน่นอน ทำให้ธุรกิจเสี่ยงที่จะลงทุนในการพัฒนาบุคลากร

ระยะยาว สังคมและพฤติกรรมแรงงานใหม่ ที่ต้องการความหมายในงาน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางจากเดิม เทคโนโลยี ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค โดยเฉพาะโรงแรมที่ยังไม่พร้อมทางดิจิทัล สิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นภาพลักษณ์องค์กร แต่ยังคงปลูกฝังในระดับพนักงาน ดังนั้นการจัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีลักษณะเป็น Strategic Transformation Model ที่ไม่เพียงรับมือกับความเปลี่ยนแปลง แต่ต้องสร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบแข่งขันในระยะยาว จากการวิเคราะห์ PESTLE ที่เชื่อมโยงกับความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมไทย สรุปความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมไทย ดังแสดงภาพที่ 1

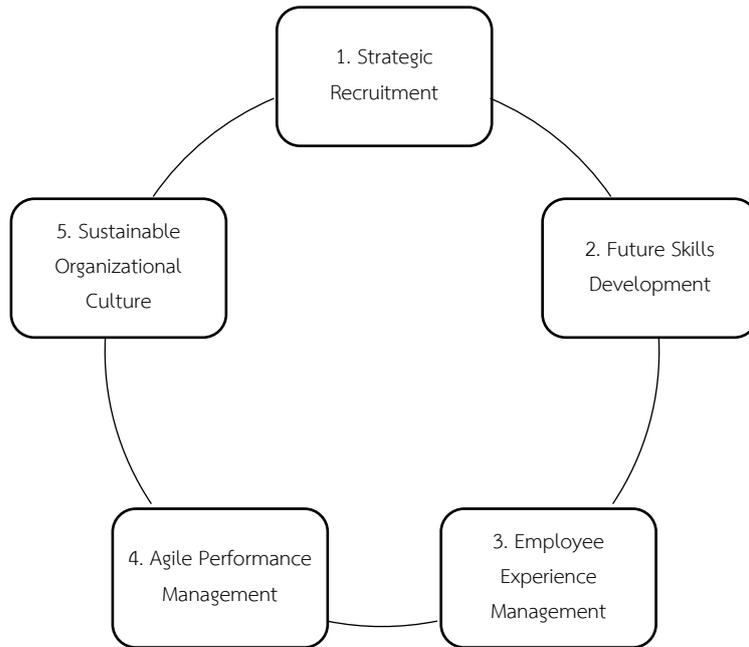


ภาพที่ 1 ความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมไทย

จากการวิเคราะห์ภาพที่ 1 พบว่า ความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมไทยมีลักษณะเชื่อมโยงกันเป็นระบบ (Systemic Interconnection) ไม่ใช่ปัญหาแบบแยกส่วน อัตราการลาออกที่สูงสัมพันธ์กับการขาดแคลนทักษะและความคาดหวังใหม่ของแรงงาน ซึ่งบ่งบอกถึงความล้มเหลวในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน นอกจากนี้ความล่าช้าในการใช้เทคโนโลยีของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) และการขาดการบูรณาการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) กับกลยุทธ์องค์กร ยิ่งตอกย้ำถึงช่องว่างด้านศักยภาพเชิงดิจิทัลและบทบาท HR ที่ยังจำกัดอยู่ในงานธุรการ ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นและการต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการนำแนวทางใหม่ เช่น Agile HR และ Diversity, Equity and Inclusion (DEI) ไปปฏิบัติจริง ข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ธุรกิจโรงแรมไทยจำเป็นต้องมีแบบจำลอง HRM ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร (Strategic Alignment) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรม (Cultural Transformation) และมุ่งเน้น Future Skills, HR Technology และ Employee Experience อย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจโรงแรม

จากการศึกษาวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของธุรกิจโรงแรมในช่วงหลังปี 2023 จึงได้สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญที่ปรากฏอย่างสอดคล้องกันในหลากหลายงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือ (Tran et al., 2025; Giousmpasoglou & Marinakou, 2024; Janjua et al., 2025; Arwab et al, 2023; Rhama, 2020; Niyaz et al, 2025) (ดังแสดงในภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจโรงแรม

1. การสรรหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recruitment) การสรรหาในยุคใหม่ไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการประกาศงานหรือคัดเลือกจากประสบการณ์และวุฒิการศึกษาแบบเดิมเท่านั้น แต่ควรนำเทคโนโลยี เช่น AI-based recruitment และ Talent Analytics มาใช้เพื่อประเมินความเหมาะสมของผู้สมัครทั้งในแง่ทักษะ พฤติกรรม และค่านิยม (Cultural fit) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร (Tran et al., 2025) แนวทางนี้ช่วยลดอคติ เพิ่มความแม่นยำ และสร้างทีมที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ในระยะยาว

2. การพัฒนาทักษะแห่งอนาคต (Future Skills Development) องค์กรต้องลงทุนในการพัฒนาทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ Digital Literacy, Critical Thinking และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่หรือพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Giousmpasoglou & Marinakou, 2024) ทั้งนี้ยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวขององค์กรโดยรวม

3. การจัดการประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience Management) องค์กรควรออกแบบประสบการณ์พนักงานตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงานจนถึงการเติบโตในสายอาชีพ เช่น มี Career Path ชัดเจน และโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Well-being Programs) ซึ่งมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

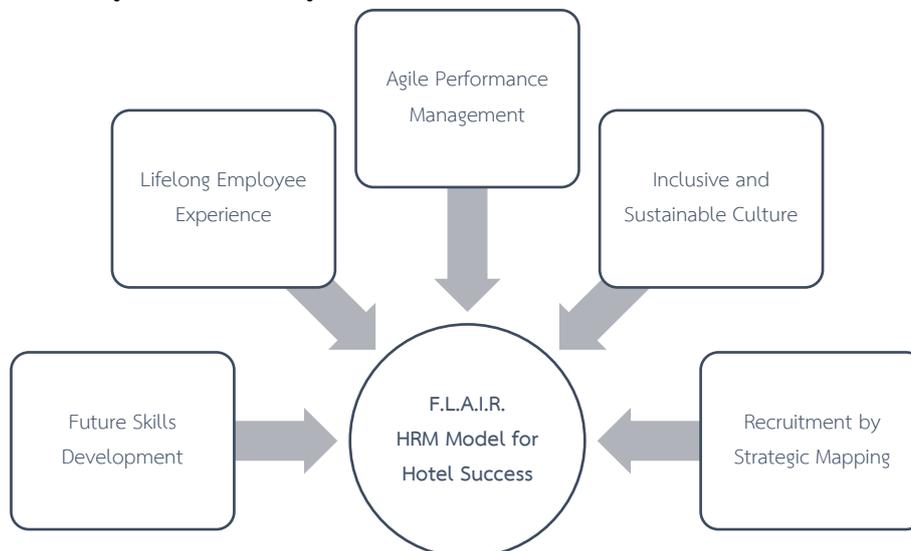
(Engagement) และคุณภาพการบริการที่ส่งต่อถึงลูกค้า (Arwab et al., 2023) หากพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและมือนาคที่มั่นคง ย่อมส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

4. การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น (Agile Performance Management) ระบบการประเมินแบบรายปีไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอีกต่อไป ปัจจุบันองค์กรควรใช้ Agile OKRs (Objectives and Key Results) และระบบ Continuous Feedback เพื่อให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายได้ชัดเจนและปรับพฤติกรรมได้ทันเวลา (Janjua et al., 2025) แนวทางนี้ช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนและมีส่วนร่วม (Inclusive and Sustainable Culture) องค์กรควรปลูกฝังวัฒนธรรมที่เน้นความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม (DEI) ควบคู่กับการดำเนินงานที่คำนึงถึง ความยั่งยืน (Sustainability) และ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าเหล่านี้ไม่เพียงแต่สร้างความภักดีในหมู่พนักงาน แต่ยังสร้างความเชื่อมั่นในสายตาลูกค้า และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับตลาด (Adeyefa et al., 2023)

แบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์เชิงระบบพบว่า ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมไทย ไม่ได้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังสะท้อนถึงความไม่สอดคล้องระหว่างแนวทาง HRM แบบเดิมกับบริบทใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ เป้าหมายความยั่งยืน และการแข่งขันระดับโลก เพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว บทความจึงได้สังเคราะห์องค์ความรู้ร่วมสมัย นำไปสู่การพัฒนาแบบจำลอง F.L.A.I.R. HRM Model for Hotel Success



ภาพที่ 3 F.L.A.I.R. HRM Model for Hotel Success

แบบจำลอง F.L.A.I.R. HRM Model for Hotel Success ซึ่งออกแบบมาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโรงแรมในยุคปัจจุบัน โดยผสมผสานมิติด้านการพัฒนาทักษะ การบริหารผลงาน การสร้างประสบการณ์พนักงาน และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ดังนี้

Future Skills Development ในโลกที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทักษะแห่งอนาคต เช่น ความสามารถด้านดิจิทัล นวัตกรรม การคิดวิเคราะห์ และการเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นสิ่งจำเป็น ธุรกิจโรงแรมต้องออกแบบแผนฝึกอบรมระยะยาวที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงฝึกทักษะบริการแบบดั้งเดิม แต่รวมถึงทักษะในโลกเสมือนจริง (Virtual service) และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural communication)

Lifelong Employee Experience การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงานต้องไม่หยุดเพียงแค่ช่วงเวลาการเริ่มงาน แต่ต้องครอบคลุมตลอดเส้นทางอาชีพ ตั้งแต่การ Onboarding การพัฒนาเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (Career Pathway) ไปจนถึงโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Well-being Programs) การรับฟังเสียงพนักงาน (Employee Voice) และการสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในทุกช่วงเวลา ซึ่งจะสะท้อนกลับเป็นประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นสำหรับลูกค้าโดยตรง

Agile Performance Management ระบบการประเมินผลงานต้องยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันที โรงแรมควรใช้การตั้งเป้าหมายแบบยืดหยุ่น (Flexible Goals) การประเมินอย่างต่อเนื่อง (Continuous Feedback) และการประชุมทบทวนสั้น ๆ ระหว่างผู้จัดการและพนักงานเพื่อให้การพัฒนาผลงานเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวัน ไม่ใช่แค่รอประเมินปลายปีอย่างเดียว

Inclusive and Sustainable Culture วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความหลากหลาย (Diversity) ความเสมอภาค (Equity) และการมีส่วนร่วม (participation) รวมถึงการขับเคลื่อนกิจกรรมด้านความยั่งยืน (Sustainability) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของพนักงาน พนักงานที่รู้สึกว่ามีคุณค่าและมีส่วนร่วมกับพันธกิจที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร จะสร้างพลังบวกในการให้บริการที่แตกต่างและยั่งยืนในระยะยาว

Recruitment by Strategic Mapping การสรรหาแบบกลยุทธ์ในโรงแรมยุคใหม่ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนอย่างลึกซึ้ง (Strategic Workforce Planning) โดยพิจารณาจากทิศทางธุรกิจ อัตราการเติบโต และการเปลี่ยนแปลงของตำแหน่งงานในอนาคต ทั้งนี้เพื่อกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจของโรงแรม เช่น AI-based Screening Tools เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่ตรงกับวัฒนธรรมองค์กรและทักษะที่จำเป็นในอนาคต โรงแรมต้องมองการสรรหาพนักงานไม่ใช่แค่การเติมตำแหน่งว่าง แต่คือการลงทุนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

ตารางที่ 3 F.L.A.I.R. HRM Model for Hotel Success: Conceptual Alignment Table แสดงความสอดคล้องของแบบจำลอง F.L.A.I.R. HRM Model for Hotel Success

องค์ประกอบหลัก (F.L.A.I.R.)	แนวคิดหลัก	ความสอดคล้องกับเป้าหมายหลัก	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
F – Future Skills Development	การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อโลกการทำงานในอนาคต เช่น ทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) การคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) นวัตกรรม (Innovation) และ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	- เสริมศักยภาพการแข่งขัน (Competitive Advantage) - เพิ่มความสามารถของแรงงานยุคใหม่	พนักงานมีทักษะพร้อมรับโลกเสมือนจริงและตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่
L – Lifelong Employee Experience	การบริหารประสบการณ์พนักงานในทุกช่วงของเส้นทางอาชีพ ได้แก่ การเริ่มต้นทำงาน (Onboarding) การเติบโตในสายอาชีพ (Career Development) และการดูแลสุขภาพและคุณภาพชีวิต (Well-being)	- สร้างความผูกพันและแรงจูงใจของพนักงาน - ลดอัตราการลาออก	พนักงานรู้สึกผูกพัน มีคุณค่า และให้บริการด้วยใจ ส่งผลให้ประสบการณ์ลูกค้าดีขึ้น
A – Agile Performance Management	การจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยแนวทางที่ยืดหยุ่นและทันสมัย เช่น การใช้ เป้าหมายที่ปรับได้ (Flexible Objectives) OKRs (Objectives and Key Results) และระบบ Feedback แบบต่อเนื่อง (Continuous Feedback) ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวและความโปร่งใสในการบริหารผลงาน	- สนับสนุนการพัฒนาผลงานแบบทันสมัย - เสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้	ทีมงานปรับตัวเร็ว มีประสิทธิภาพสูง และทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
I – Inclusive and Sustainable Culture	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม (DEI: Diversity, Equity, Inclusion) พร้อมทั้งส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวทาง ความยั่งยืน (Sustainability) เช่น ESG และ CSR เพื่อเสริมสร้างคุณค่าและความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อสังคม	- เสริมสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่อพนักงาน - เชื่อมโยงแบรนด์กับความยั่งยืน	องค์กรมีภาพลักษณ์ทันสมัย พนักงานมีส่วนร่วมในพันธกิจที่ยิ่งใหญ่
R – Recruitment by Strategic Mapping	การสรรหาเชิงกลยุทธ์โดยอาศัย ข้อมูลเชิงลึก (Data-Driven HR) และเทคโนโลยี AI ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้สมัคร ตลอดจนการใช้ Talent Mapping และ Workforce Planning เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง	- คัดเลือกคนที่ใช่อย่างแม่นยำ - มองการสรรหาเป็นการลงทุนระยะยาว	พนักงานใหม่มีแนวโน้มอยู่กับองค์กรนานขึ้น และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

จากตารางที่ 3 พบว่า แบบจำลอง F.L.A.I.R. HRM Model for Hotel Success ได้รับการออกแบบเพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยครอบคลุม 5 องค์ประกอบสำคัญที่สอดคล้องกับแนวคิด HRM ร่วมสมัย ได้แก่ 1) Future Skills Development การพัฒนาทักษะดิจิทัล การคิดวิเคราะห์ และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เพื่อเสริมสมรรถนะของแรงงานในอนาคต (Bobro, 2025) 2) Lifelong Employee Experience การออกแบบประสบการณ์พนักงานอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อความผูกพันและคุณภาพการบริการ (Shamshuddin et al., 2025) 3) Agile Performance Management ระบบประเมินผลที่ยืดหยุ่นและเน้น Feedback อย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการเติบโตของพนักงาน (Singh & Modgil, 2025) 4) Inclusive and Sustainable Culture การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยั่งยืน มีผลต่อการรักษาบุคลากรและนวัตกรรม (Banjarnahor et al., 2025) และ Recruitment by Strategic Mapping การสรรหาเชิงกลยุทธ์โดยใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อวางแผนบุคลากรระยะยาว (Sparkman, 2025)

สรุปองค์ความรู้

การพัฒนาแบบจำลอง F.L.A.I.R. HRM Model for Hotel Success ในบทความนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิด Strategic Human Resource Management (SHRM) ที่เน้นให้ HRM เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร มากกว่าการทำหน้าที่ด้านธุรการเพียงอย่างเดียว (Armstrong & Taylor, 2023) องค์ประกอบของแบบจำลอง เช่น Recruitment by Strategic Mapping และ Agile Performance Management สะท้อนบทบาทของ HR ที่เปลี่ยนจากผู้สนับสนุนเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการที่มีพลวัตสูง ขณะเดียวกันมิติด้าน Lifelong Employee Experience และ Inclusive and Sustainable Culture ยังสอดคล้องกับแนวคิด Employee Experience ซึ่ง Giousmpasoglou & Marinakou (2024) ระบุว่า เป็นปัจจัยสำคัญต่อ Employee engagement และ Retention โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น องค์ประกอบ Future Skills Development ในแบบจำลอง ยังสอดคล้องกับแนวคิด Future of Work ที่ World Economic Forum (2023) เน้นย้ำว่าองค์กรธุรกิจต้องพัฒนาทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง เช่น ความรู้เทคโนโลยี การคิดวิเคราะห์ และความสามารถด้านข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural competence)

โดยสรุปแบบจำลอง F.L.A.I.R. ไม่ใช่เพียงกรอบแนวคิดใหม่ แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงแนวคิด HRM สมัยใหม่เข้ากับการปฏิบัติจริงในบริบทโรงแรมไทย โดยเฉพาะภายหลังวิกฤต COVID-19 ซึ่งการปรับตัวขององค์กร (Organizational adaptability) กลายเป็นปัจจัยแห่งความอยู่รอดและความยั่งยืน นอกจากนี้ การใช้ PESTLE Analysis ในการจำแนกปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการ HR ทำให้แบบจำลองนี้มีความน่าเชื่อถือในเชิงวิชาการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในโรงแรมทุกประเภท F.L.A.I.R. HRM Model ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) Future Skills Development 2) Lifelong

Employee Experience 3) Agile Performance Management 4) Inclusive and Sustainable Culture 5) Recruitment by Strategic Mapping โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในระยะยาว ทั้งด้านการแข่งขัน ความผูกพันของพนักงาน และความยั่งยืน องค์กรควรวางตำแหน่ง HRM ในระดับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ พร้อมออกแบบระบบที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและเป้าหมายธุรกิจอย่างเป็นระบบ องค์ความรู้จากบทความนี้จึงมีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงแรม นักวางกลยุทธ์ HR และนักวิชาการที่มุ่งพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในในศตวรรษที่ 21

ข้อเสนอแนะ

จากผลการสังเคราะห์แบบจำลอง F.L.A.I.R. HRM Model บทความนี้เสนอแนะแนวทางเชิงปฏิบัติและเชิงนโยบาย ดังนี้

1. ผู้ประกอบการ ควรปรับบทบาท HR เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายองค์กร เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับบริบทยุคใหม่
2. โรงแรมควรลงทุนในเทคโนโลยี HR และฝึกอบรมทักษะแห่งอนาคต โดยเริ่มจากการประเมินสมรรถนะและออกแบบหลักสูตรพัฒนาทักษะดิจิทัลและข้ามวัฒนธรรม
3. พัฒนาระบบประเมินผลแบบ Agile ใช้เป้าหมายยืดหยุ่นและ Feedback ต่อเนื่อง โดยเน้นแผนกที่ส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ลูกค้าเป็นลำดับแรก
4. ใช้แบบจำลอง F.L.A.I.R. เป็นเครื่องมือวางกลยุทธ์ HRM โดยจัดตั้งคณะทำงานวิเคราะห์ 5 มิติของแบบจำลอง พร้อมกำหนดแผนรายปีที่วัดผลได้
5. รัฐบาลควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะและเทคโนโลยี HR บูรณาการแนวคิด DEI และ ESG เป็นมาตรฐานโรงแรม พร้อมจัดทำฐานข้อมูลแรงงานเฉพาะทางระดับชาติ
6. นักวิจัยในอนาคต ควรศึกษาเชิงปฏิบัติผ่าน Field Study หรือ Action Research เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์การใช้แบบจำลองในสภาพแวดล้อมจริง และขยายผลสู่แนวปฏิบัติมาตรฐานในอุตสาหกรรม

เอกสารอ้างอิง

- Adeyefa, A., Adedipe, A., Adebayo, I., & Adesuyan, A. (2023). Influence of green human resource management practices on employee retention in the hotel industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(1), 114-130.
- AHLA. (2025). *65% of surveyed hotels report staffing shortages*. AHLA. www.ahla.com/news/65-surveyed-hotels-report-staffing-shortages
- Akmaluddin, A., Kasmini, L. K., Sari, S. M., & Iqbal, M. (2025). Human Resource Management Strategy in Improving the Quality of Education. *JURNAL EDUSCIENCE*, 12(2), 553-560.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Arwab, M., Adil, M., Nasir, M., & Ali, M. A. (2023). Task performance and training of employees: the mediating role of employee engagement in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 900-920.
- Asrizal, A., & Sopiha, S. (2025). Strategic Human Resource Planning Based On Optimization of Employee Competence: Systematic Literature Review. *Nusantara Economics and Entrepreneurships Journals*, 3(1), 1-27.
- Banjarnahor, A. R., Simarmata, J., Sihombing, S., & Liana, E. (2025). From Theory to Practice: Systematic Literature Insights on Work Motivation via Transformational Leadership and Culture. *Indonesian Management and Accounting Research*, 24(1), 89-114.
- Becker, W., & Smidt, M. (2020). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
- Bobro, N. (2025). Model of Student Digital Competencies in the Development of New Generation Universities. *Economics & Education*, 10(1), 47-53.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2024). *Applied psychology in talent management*. Sage Publications.
- Chappuis, I. (2023). Towards 2030: future-proofing human capital management. *Strategic HR Review*, 22(2), 42-46.
- Darwish, T. K., Al Waqfi, M. A., Alanezi, A. N., Haak-Saheem, W., & Brewster, C. (2023). Bringing it all back home: the HRM role in workforce localisation in MNEs in Saudi Arabia. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(19), 3721-3745.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. pearson.
- Giousmpasoglou, C., & Marinakou, E. (2024). *The Contemporary Hotel Industry: A People Management Perspective*. Springer Nature.
- Hospitality Investor. (2025). *Global Hotel Industry Outlook: Resilience and evolution in 2025*. Hospitality Investor. www.hospitalityinvestor.com/hotels/global-hotel-industry-outlook-resilience-and-evolution-2025
- Hudson, S. (2025). *Hospitality Management: International Introduction*. Taylor & Francis.

- Janjua, Z. A., Qureshi, S. S., & Shah, S. M. A. (2025). Human Resource Strategies for Improving Leadership Skills Among Hospitality Graduates. *Annual Methodological Archive Research Review*, 3(1), 13-29.
- Jaroensuk, A. (2024). Trend of the Hotel Industry in 2030. *Rajamangala University of Technology Tawan-ok Social Science Journal*, 13(1), 48-58. (in Thai)
- Land and House Bank. (2025). *5-star Hotel Business Analysis (Special Report)*. Land and House Bank. www.lhbank.co.th/getattachment/f1b40250-9d0f-4003-97ae-d78ba6d74abf/economic-analysis-Industry-Outlook-2025-5-star_Hotel_Business (in Thai)
- Nationthailand. (2025). *Thai hotel industry poised for growth in 2025, SCB EIC reports*. Nationthailand. <https://www.nationthailand.com/business/economy/40044155> (in Thai)
- Niyaz, M. T., Qorri, D., Kovács, K., & Csilla, J. (2025). Research Trends in Workforce Planning in the Automotive Sector: A Comprehensive Review. *Administrative Sciences*, 15(4), 140.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis (Vol. 54)*. Nerdynaut.
- Rhama, B. (2020). The human resource policy of tourism in Indonesia. *Opción*, 36(26), 3142-3162.
- Seyfi, S., Vo-Thanh, T., & Zaman, M. (2024). Hospitality in the age of Gen Z: a critical reflection on evolving customer and workforce expectations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 118-134.
- Shahiduzzaman, M. (2025). Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51.
- Shamshuddin, S., Baburao, C., Shaik, H., & Prasad, Y. V. (2025). Sustainable Employee Engagement and Retention: A Review of Green HRM and Digital Integration for Modern Workplaces. *Fostering Economic Diversification and Sustainable Business Through Digital Intelligence*, (2025), 357-380.
- Singh, R. K., & Modgil, S. (2025). Adapting to disruption: the impact of agility, absorptive capacity and ambidexterity on supply chain resilience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(2), 637-658.
- Sparkman, R. (2025). *Strategic workforce planning: Developing optimized talent strategies for future growth*. Kogan Page Publishers.
- Stein, E. (2025). *Human Resource Development Competencies for HR Business Partners*. Kohlhammer Verlag.

- Tran, D. A., & Nguyen, L. (2024). The Impact of Human Resources On the Adaptive Resilience of Domestic Tourism Businesses. *Oxford Journal of Technology, Arts, Sciences and Knowledge*, 3(1), 1-14.
- Tran, N., Nguyen, T. H., & Phan, C. A. (2025). Roles of human resource management and quality management practices to improve productivity in hotel business of emerging economies. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(2),150-161
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>