

แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ภาคตะวันตก ประเทศไทย

สอาด บรรเจิดฤทธิ์^{1*}

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ภาคตะวันตก ประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้ปฏิบัติงานชำนาญการ ในสายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2 กลุ่ม จำนวน 25 คน จาก 15 โรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย เก็บข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเป็นหลัก ผลการวิจัยพบว่า แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ภาคตะวันตกมี 6 ประการคือ 1) การสร้างการรับรู้ความเป็นตัวตนและการดำรงอยู่ของโรงแรม (Employer Branding) 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-HRM) 3) การสรรหาและว่าจ้างบุคคลากรผ่านองค์กรอาชีพภายนอก (Outsourcing Agent) 4) การพัฒนาบุคคลากรที่มุ่งเน้นจรรยาบรรณ (Soft Skill Development) 5) การใช้ตัวบ่งชี้สำคัญวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) และ 6) การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Employees' Engagement Survey) ในการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาจึงไม่อาจศึกษาในประเด็นที่ต่อเนื่องจากผลการศึกษาครั้งนี้ได้ เช่น ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแนวปฏิบัติใหม่แต่ละข้อเป็นอย่างไรและอาจรวมถึงแนวปฏิบัติใหม่ใดที่จะยอมรับได้ว่าเป็นนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ภาคตะวันตก ประเทศไทยซึ่งผู้ที่สนใจสามารถกำหนดเป็นหัวข้อการวิจัยในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์, แนวปฏิบัติใหม่, อุตสาหกรรมโรงแรม, แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

*ผู้นิพนธ์หลัก E-mail: sa-ard.banchirdrit@stamford.edu

NEW PRACTICES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR HOTEL INDUSTRY IN WESTERN PART OF THAILAND

Sa-ard Banchirdrit^{1*}

Abstract

The purpose of this research was to study new practices of Human Resource Management of hotel industries in western part of Thailand. This is a qualitative research. Key informants were 25 Human Resource practitioners of 15 hotels in western Thailand. Data collections were carried by literature reviews and in-depth - interview. Content analysis was mainly conducted for data processing. The findings of new HRM practices were employer branding, e-HRM, outsourcing agent, soft skill development, key performance indicators, and employees' engagement survey. The limitation of this research was time consuming so that few key contents were left such as the value of each new finding and any practice could be accepted as innovation of HRM of the hotel industries in western Thailand. These remain topics are recommended for future research.

Keywords : Human Resources Management, New Practices, Hotel Industry, New Practices of Human Resource Management

¹ Lecturer, Public Administration Stamford International University

*Corresponding author, e-mail:sa-ard.banchirdrit@stamford.edu

บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในสังคมยุคดิจิทัล (Digital Age) ถูกท้าทายอย่างรุนแรงจากบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สังคมไทยกำลังเดินเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ทำให้โครงสร้างด้านแรงงานของประเทศเปลี่ยนไป จำนวนผู้สูงอายุมีมากขึ้น จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลงซึ่งจะส่งผลถึงการขาดแคลนแรงงาน ข้อตกลงประชาคมอาเซียนซึ่งมีผลตั้งแต่เดือนธันวาคมปี 2559 ทำให้การเคลื่อนย้ายของแรงงานและอาชีพที่ขาดแคลนของภูมิภาคไหลไปมาได้โดยสะดวกตามข้อตกลงความราบรื่นในการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างวัย การสื่อสารการยอมรับในความรู้ความสามารถของคนร่วมงานต่างวัย นอกจากนี้ การทะลักเข้ามาของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคดิจิทัลจะทำให้การปรับตัวของบุคลากรสูงอายุปรับตัวให้ทันความเปลี่ยนแปลงทำได้ยากขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ (Life Style) ของคนในสังคมจะเปลี่ยนไปจากเดิมมาก การเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมไปสู่สังคมบริการ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะกลายเป็นชนวนเบื้องต้นที่จะเร่งเร้าให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องหาคำตอบว่า "สภาพที่เป็นอยู่ในขณะนี้ งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ช่วยเหลือองค์กรได้มากน้อยเพียงใด?" มีหลักการ แนวปฏิบัติอะไรใหม่ๆ บ้างไหมที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ความเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนไปจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในทุกอุตสาหกรรม

ทั้งนี้เพื่อตอบโจทย์ทางสังคมให้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม (Hotel Industry) เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก ธุรกิจนี้สร้างรายได้ให้ประเทศ ปีหนึ่งๆ นับเป็นล้านบาท นอกจากนั้นยังมีการจ้างงานมากกว่าหนึ่งแสนคน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจนี้ขึ้นอยู่กับคนเป็นประเด็นสำคัญ David Scowhill ซึ่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ World Travel and Tourism Council กล่าวว่า "ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับคน (People Industry) คุณภาพของคน ทักษะและความรู้ที่เหมาะสมเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในยุคปัจจุบันและอนาคต" (WTTC 2015 p.1) ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ (Service Industry) ที่มีลักษณะเฉพาะก็คือ "เน้นการบริการ วัตถุประสงค์หลักด้วยความรู้สึก มีคนเป็นศูนย์กลางการบริการ และ ความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นต้น จากลักษณะเฉพาะดังกล่าวข้างต้นเป็นเหตุให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมต้องมีการพัฒนา ปรับตัวให้ทันกับบริบทของความเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรมจะตกอยู่ในภาวะความไม่มีประสิทธิภาพหรือมีความล้มเหลวนั่นเอง แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (New Human Resource Practices) จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการในทุกอุตสาหกรรมเพราะแนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมจะช่วยแก้ปัญหาให้กับองค์กรในมิติต่างๆ ได้ตามควรแก่กรณี อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมในเบื้องต้นพบว่าการศึกษานี้ในประเด็นน้อยมาก สภาพปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมที่ปรากฏให้เห็นเป็นการทั่วไปคือ ความขาดแคลนทักษะที่จำเป็นของพนักงาน อัตราการลาออกจากงานสูง ความท้าทายของงานมีน้อย ลักษณะงานที่จำเจและดูต่ำต้อยในสายตาของพนักงานบางกลุ่ม สายงานทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงแค่หน่วยบริการไม่ใช่หน่วยงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่า " แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทยมีอะไรบ้าง "

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันตกของประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากประเด็นที่ศึกษาต้องการคำอธิบายจากประสบการณ์ตรงของผู้ตอบคำถามและความคิดเห็นส่วนบุคคลเพื่อขยายความเนื้อหาของคำถามและคำตอบอย่างชัดเจน (Yin 2003) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการจำนวน 20 คนจากโรงแรมในภาคตะวันตกจำนวน 10 แห่ง กล่าวคือ โรงแรมละ 2 คน โดยเป็นหัวหน้าสายงานฝึกอบรม 1 คนและ หัวหน้าสายงานอื่นในฝ่ายทรัพยากรบุคคลอีก 1 คนตามที่หัวหน้าสายงานทรัพยากรบุคคลมอบหมายและผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 คนจากโรงแรมระดับห้าดาว 5 แห่งที่ตั้งอยู่ในอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี และอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview Form) เนื่องจากการเก็บข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพต้องมีการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนและถามให้ครบทุกประเด็นที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อการได้ข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐศิลป์ , 2546) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเป็นหลัก มีการทดสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลด้วยการถามซ้ำในหัวข้อที่ข้อมูลที่ได้ไม่มีความชัดเจนเพียงพอซึ่งการถามซ้ำนี้ใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ทวนสอบข้อมูลตามที่ได้ตกลงกับผู้ถูกสัมภาษณ์ในการให้ข้อมูลครั้งแรกกว่ากรณีข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งแรกมีความไม่ชัดเจนขาดความสมบูรณ์ ผู้ให้ข้อมูลมีความยินดีให้ข้อมูลเพิ่มเติม

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Management Practices) ได้รับความสนใจจากนักจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องตลอดมาเพราะแนวปฏิบัติดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภท Michael Armstrong (2012; p 32 - 33) ได้สรุปแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็น 2 กลุ่มงาน คือ

1. การจัดการและการพัฒนาบุคลากร

2. การจัดการพนักงานสัมพันธ์

โดยได้จำแนกแนวปฏิบัติตามหมวดหมู่ของงาน ดังนี้

1. หมวดการจัดองค์การ มีแนวปฏิบัติ (practices) ประกอบด้วย การออกแบบองค์กร การพัฒนาองค์กร การออกแบบงาน และความผูกพันต่อองค์กร

2. หมวดทรัพยากรบุคคล มีแนวปฏิบัติ (Practices) ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การบริหารคนเก่ง สุขภาพและความปลอดภัย สวัสดิการพนักงาน นโยบายและแนวปฏิบัติด้านบุคคล กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานและการปฏิบัติตามกฎหมาย และ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e - HRM)

3. หมวดการเรียนรู้และพัฒนา มีแนวปฏิบัติ (Practices) ประกอบด้วย การเรียนรู้โดยรวมทั่วทั้งองค์กร การเรียนรู้รายบุคคล การพัฒนาทางการบริหาร การจัดการด้านการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้

4. หมวดการจัดการด้านรางวัลใจ มีแนวปฏิบัติ (Practices) ประกอบด้วย การประเมินค่างาน และการสำรวจรายได้ การจัดการรายได้มูลฐาน การจ่ายตอบแทนผลงาน และ สวัสดิการพนักงาน

5. หมวดพนักงานสัมพันธ์ มีแนวปฏิบัติ (Practices) ประกอบด้วย พนักงานสัมพันธ์ อุตสาหกรรมสัมพันธ์ เสียงสะท้อนของพนักงาน และ การสื่อสารในองค์กร

แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลข้างต้นเป็นแนวปฏิบัติเชิงภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม Michael Armstrong (2017) ได้แสดงความเห็นว่าสิ่งที่น่าจะเรียกว่า "แนวปฏิบัติใหม่" เพิ่มเติมจากบทความของเขาในปี (2012) คือ การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) การจัดการคนเก่ง (Talent Management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้หลักความสามารถเป็นฐาน (Competency - Based HRM) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e - HRM) ระบบการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานสูง และ การจัดการผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ข้อเสนอแนะ 7 ประการนี้มีความแตกต่างจากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มแรกซึ่งกลุ่มแรกหนักไปทางการบริหารงานบุคคลแบบภารกิจดั้งเดิม (Functional HRM) ส่วนข้อเสนอแนะใหม่หนักไปทางการจัดการคนโดยตรง (People Management) นอกเหนือจาก Michael Armstrong ที่กล่าวถึงแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและมีการยอมรับในแวดวงการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแล้ว ยังมีนักวิชาการด้าน HRM อีกจำนวนหนึ่งที่ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น George W. Bohlander and Scott, A. Snell, 2013, Mondy R. Wayne, 2016 และ Gary Dessler (2017) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยย่อคือ การใช้บริการองค์กรเชี่ยวชาญภายนอกมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงาน HR บางเรื่อง (Outsourcing) เช่น

1. การจ้างงาน การฝึกอบรม การบริหารงานสวัสดิการ เป็นต้น
2. การลดขนาดองค์กร (Downsizing) คือ การปรับขนาดองค์กรให้เล็กลงโดยการลดจำนวนพนักงานให้เหลือพอเหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย
3. การทบทวนและปรับลดขั้นตอนการทำงาน (Reengineering) ด้วยการตัดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรออกไปคงไว้เฉพาะเท่าที่จำเป็น
4. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) เป็นการทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมแม้งานนั้นไม่เกี่ยวกับธุรกิจหลักขององค์กร
5. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการระบบงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Information System) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน HRM ในองค์กร
6. การเช่าซื้อบริการพนักงาน (Employee Leading) คือ การที่องค์กรไปทำสัญญาขอใช้บริการจำนวนพนักงานในบางตำแหน่งจากองค์กรมีอาชีพภายนอกโดยพนักงานเป็นขององค์กรภายนอกนั้น
7. การใช้ดิจิทัลและสื่อทางสังคม (Digital and Social Media) มาก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การเปิดเว็บไซต์รับสมัครงาน การสัมภาษณ์งานทางไกล เป็นต้น
8. การบริหารคนเก่ง (Talent Management) คือ การสร้างระบบการบริหารพนักงานที่มีความสามารถพิเศษแยกออกมาต่างหากจากพนักงานทั่วไปเพื่อดึงดูดให้คนเก่งอยู่กับองค์กรสืบไป

โดยสรุป แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากการทบทวนวรรณกรรมคือวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในองค์กรทางธุรกิจอันประกอบด้วย นโยบาย หลักการ และการปฏิบัติเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลขององค์กรรวมถึง การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาบุคคลากร การคัดเลือกบุคคลากร การบริหารค่าจ้าง เงินเดือนและสวัสดิการ การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการแรงงานสัมพันธ์ การ

จัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการการให้รางวัล การบริหารคนเก่งและ กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคลอื่นๆ ที่นำไปสู่การปฏิบัติในองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่องนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ในประเทศไทยเพื่อทราบว่ามีความปฏิบัติใหม่อะไรบ้าง และแนวปฏิบัติใหม่ข้อใดที่ถือว่าเป็นนวัตกรรมโดยการศึกษาเน้นศึกษาในสองพันธกิจหลักคือ การสรรหาบุคลากรและการดำรงรักษาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า แนวปฏิบัติใหม่ด้านการสรรหาบุคลากรมี 2 ประการคือ 1) การสรรหาบุคลากรผ่านสื่อสังคม (Social Media) ชนิดต่างๆ เฟสบุ๊คส์ ไลน์ เป็นต้น และ 2) การสรรหาบุคลากรผ่านองค์กรบริการภายนอก (Outsourcing Agent)

ส่วนด้านการดำรงรักษาพนักงานพบว่าแนวปฏิบัติใหม่มีสองอย่างเช่นเดียวกัน คือ 1) การจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) และ 2) การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร (Learning and Development)

สรุปผลการวิจัย

จากการประมวลเนื้อหาผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้ปฏิบัติการชำนาญการในสายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 20 คนและผู้บริหารสูงสุดของสายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 คน สรุปข้อค้นพบ (Findings) แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคตะวันตกของประเทศไทย ดังนี้

1. การสร้างการรับรู้ความเป็นตัวตนและการดำรงอยู่ของโรงแรม (Employer Branding) สายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากโรงแรมจำนวน 15 แห่งที่ให้การสัมภาษณ์ต่างก็มีแนวปฏิบัติที่เป็นกิจกรรมเพื่อสาธารณะ เช่น การรณรงค์รักษาสิ่งแวดล้อม การร่วมกันทำความสะอาดชุมชนที่โรงแรมตั้งอยู่ เช่น ชายหาดหัวหิน เป็นต้น การให้การเรียนรู้และกิจกรรมนันทนาการแก่ชุมชน เช่น การนำพนักงานชาวต่างประเทศไปสอนภาษาอังกฤษแก่โรงเรียนชุมชนและการร่วมส่งเสริมกิจกรรมวันเด็ก เป็นต้น การจัดทำโครงการความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ เช่น การเป็นวิทยากรพิเศษแก่สถาบันการศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา การรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาธุรกิจบริการ (Hospitality Management) มาฝึกงานตลอดทั้งปี เป็นต้น

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยี (e - HRM) หมายถึง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยเป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดทำข้อมูลบุคลากรด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดทำเว็บไซต์ขององค์กรเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อ การสรรหาบุคลากรด้วยเทคโนโลยี (e - Recruiting) การให้การเรียนรู้แก่บุคลากรด้วยเทคโนโลยี (e - Learning) เป็นต้น ในระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้สมัครงานกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ใช้สื่อออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊คส์ ไลน์ เป็นต้นเป็นตัวกลางการติดต่อ

3. การสรรหาและว่าจ้างบุคลากรผ่านองค์กรอาชีพภายนอก (Outsourcing Agent) โรงแรมในภาคตะวันตกส่วนใหญ่ใช้บริการองค์กรอาชีพภายนอกเป็นผู้จัดทำกำลังคนมาเสริมการปฏิบัติงานของตนในงานบางประเภท เช่น งานเทคนิค - งานซ่อมบำรุง งานแม่บ้าน งานรักษาความปลอดภัย ส่วนพนักงานสำนักงาน และ พนักงานต้อนรับมีการว่าจ้างจาก Outsourcing Agent อยู่บ้างแต่ไม่ใช้ส่วนใหญ่เนื่องจากทางผู้ว่าจ้างมีความกังวลเกี่ยวกับคุณภาพบริการที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้ากล่าวคือเกรงว่าระดับความรับผิดชอบ

ของบุคลากรประเภทเช่าซื้อ (Employee Leasing) จะมีน้อยกว่าพนักงานประจำ อย่างไรก็ตามระบบ Outsourcing ถือว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย

4. การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นพัฒนาทักษะเชิงสุนทรียะทางจิตใจ (Soft Skill Development) เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการมีผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้ แต่วัดคุณค่ากันด้วยความรู้สึก จิต อารมณ์ เป็นธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล (People Industry) ดังนั้น การพัฒนาคนจึงเป็นหัวใจสำคัญของการนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้เองโรงแรมทุกโรงจึงให้น้ำหนักเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นวาระเร่งด่วนและต้องทำอย่างต่อเนื่องทุกโรงแรม หัวข้อการฝึกอบรมที่เน้นจะคล้ายๆกันในทุกโรงแรมคือ การรู้จักตัวตนของตนเอง (Branding) คุณภาพบริการ (Service Quality) ทักษะด้านการสื่อสาร ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน มาตรฐานวิชาชีพต่างๆเกี่ยวกับโรงแรม คุณธรรมจริยธรรม สมาธิ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การให้เกียรติและการยกย่องบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) เป็นต้น ในอดีตการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรจะให้ค่าน้ำหนักไปที่การอบรมเชิงเทคนิค (Hard Skill) แต่รูปแบบการฝึกอบรมในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับเรื่องชีวิตจิตใจของคนในองค์กรมากขึ้น

5. การใช้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) มาเป็นองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แนวปฏิบัติใหม่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันตกมีระบบการประเมินที่เป็นวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ ความมีเหตุผลอธิบายได้อย่างชัดเจน หัวข้อการประเมินมีทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) ในสัดส่วน 70 : 30 ซึ่งในอดีตการประเมินผลงานส่วนใหญ่ใช้หัวข้อประเมินที่เป็นเชิงคุณภาพเป็นหลัก ระบบการประเมินใช้ปีละสองครั้ง ในอดีตทำปีละครั้ง การมีส่วนร่วมระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน ดังนั้น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นแนวปฏิบัติใหม่

6. การใช้แบบสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Employee's Engagement Survey) อุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันตก 3 แห่งใช้แบบสำรวจความผูกพันต่อองค์กรเป็นเครื่องมือวัดขวัญและกำลังใจ ความมุ่งมั่น และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในแต่ละช่วงเวลา แบบการสำรวจนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานแรงงานสัมพันธ์ประการหนึ่ง ในอดีตองค์กรจะทำการสำรวจความพึงพอใจเป็นตัวชี้วัดบรรยากาศขององค์กรซึ่งสามารถสะท้อนแนวโน้มด้านแรงงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถมองเห็นความเปลี่ยนแปลงว่ามีแนวปฏิบัติใหม่หลายประการบังเกิดขึ้นในวงการจัดการทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยมีประเด็นที่จะอภิปรายเสริมในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้อ่านดังนี้

1. การสร้างการรับรู้ความเป็นตัวตนและการดำรงอยู่ของโรงแรม (Employer Branding) แนวปฏิบัติใหม่ข้อนี้เป็นแนวความคิดเรื่องตราสินค้า (Branding) ซึ่งเป็นแนวคิดทางการตลาดแต่ถูกนำมาจัดประกายในแวดวงวิชาชีพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดย Ambler and Barrow ในปี 1996 แต่มาได้รับความนิยมมากขึ้นตั้งแต่ปี 2005 เป็นต้นมา มีการกล่าวกันว่าเหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้แนวคิดนี้ได้รับความนิยมในประชาคม HRM ทั่วโลกเพราะจะเป็นการยกระดับให้งาน HR กลายมาเป็นหน่วยงานที่ทำงานเชิงกลยุทธ์ตรงตามที่ปรมาจารย์ด้าน HR คือ Dave Ulrich เรียกร้องมาเป็นเวลานานบทศวรรษแล้ว อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ SHRM (2008) พบว่า แนวคิด Employer Branding มีประโยชน์ในการดึงดูด (Attract) สรรหา (Recruit) และ อารังรักษา (Retain) คนเก่ง (Talent) ขององค์กรให้ต่อสู้กับคู่แข่งกันได้เป็นสำคัญ สำหรับความคิดเห็นของ

ผู้วิจัย มีความเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับแนวปฏิบัตินี้ เพราะคนยุคใหม่จะสมัครงานหรือทำงานกับองค์กรใดเขาคิดมากคิดหลายด้าน รวมทั้งการดำรงอยู่ขององค์กรยุคใหม่ไม่ได้ตั้งอยู่บนผลลัพธ์ทางธุรกิจคือการมีกำไรเพียงอย่างเดียวตั้งแต่ก่อนได้ การยอมรับนับถือของสังคมกลายมาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของทุกองค์กร

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e - HRM) จากการสัมภาษณ์นักปฏิบัติการณ์การจัดการทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์กรต่างยืนยันตรงกันว่า โรงแรมของตนมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่ส่วนใดก็ส่วนหนึ่ง จุดที่ยืนยันเหมือนกันทั้งหมดคือ การใช้ website/webpage ขององค์กรในการประกาศรับสมัครงาน ใช้การกรอกใบสมัครงานผ่านระบบออนไลน์ การติดต่อผู้สมัครงานผ่านไลน์ เฟสบุ๊คส์ อีเมล เป็นต้น นอกจากนั้นระบบการจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงาน HR ส่วนใหญ่อยู่ในอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ ระบบงานบุคคลพื้นฐาน เช่น การลา การอนุมัติการลาใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนใหญ่ คำพูดที่อาจสร้างความสับสนได้ง่ายเกี่ยวกับเรื่องงานของ HR คือ คำว่า HRIS มาจากคำว่า Human Resource Information System อันได้แก่ระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์กรจะถูกเก็บไว้ในระบบนี้ และคำว่า e - HRM อันหมายถึงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวช่วย HRIS จะเน้นการใช้งานภายในองค์กรซึ่งเป็นงานของฝ่าย HR ส่วน e - HRM นั้นเป็นการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ด้าน HR (Ruel. H.J.M; Bondarouk, T. (2004) สำหรับ e - HRM ในการศึกษานี้หมายถึงการกระทำใดๆอันเป็นกิจกรรม ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การว่าจ้าง การบริหารค่าจ้าง - เงินเดือนและสวัสดิการ การแรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจและรางวัล และการจัดการคนเก่ง เป็นต้นที่ผ่านสื่อออนไลน์ทุกประเภท

3. การสรรหาและว่าจ้างบุคลากรผ่านองค์กรอาชีพภายนอก (Outsourcing Agent) ผลการศึกษายืนยันว่าโรงแรมในภาคตะวันตกทั้ง 15 แห่งที่ทำการศึกษาใช้บริการ Outsourcing ในกิจกรรมของงาน HR ในกิจกรรมที่แตกต่างกันไป แต่วัตถุประสงค์ของการใช้ Outsourcing คือ 1) เพื่อความยืดหยุ่นทางธุรกิจ 2) เพื่อจ้างมืออาชีพ 3) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และ 4) เพื่อลดความเสี่ยง เป็นต้น (Manisha Seth and Deepa Sethi 2011) แนวความคิดเรื่อง Business Process Outsourcing ได้รับการพัฒนามากกว่าห้าทศวรรษ สำหรับการให้บริการ outsourcing ในงาน HR ในยุคแรกๆคือ งานในแผนกการจ่ายค่าจ้าง/เงินเดือน อันประกอบด้วย การคิดค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา เงินได้ประเภทอื่น ภาษี สลิปเงินเดือน และรายงานการจ่ายประจำงวด ต่อมาเป็นการ Outsourcing การจ้างแรงงานซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ช่วง พ.ศ.2520 เป็นต้นมาจวบจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการใช้บริการ Outsourcing ในแวดวงธุรกิจในประเทศไทยยังมุ่งเน้นอยู่กับการลดความเสี่ยงของตนเองยังไม่ถึงการจ้างเพราะหน่วยงาน Outsourcing นั้นเป็นมืออาชีพ และยังมุ่งเน้นอยู่กับการประหยัดค่าใช้จ่าย ด้วยเหตุนี้เองธุรกิจ Outsource แรงงานจึงยังไม่พัฒนาไปไกลเท่าที่ควร

4. การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นทักษะ (Soft Skill Development) ผลจากการศึกษาพบว่าผู้บริหารงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับทักษะด้านความประพฤติปฏิบัติ ความมีระเบียบ ความมีวินัย กิริยามารยาทที่สุภาพ อ่อนโยน เป็นต้น เพราะสิ่งดังกล่าวจะกระทบถึงลูกค้าผู้มาพัก มาใช้บริการที่โรงแรมมาก และพบว่าผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมทุกแห่งให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก ดังนั้น แนวปฏิบัติหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ พัฒนาความประพฤติจึงได้รับความสนใจจากทุกโรงแรมที่ศึกษา เรื่องนี้ได้รับความสนใจจากทั่วโลกในปัจจุบัน สภาทรัพยากรมนุษย์แห่งวอชิงตันได้ทำการสำรวจ Employer Perspective on Soft Skills 2014 พบว่า นายจ้างต่างให้ความสนใจกับเรื่อง Soft Skills เป็นอย่างมากและความต้องการ Soft Skills สูงกว่า Technical Skills ถึงสองเท่า ข้อนี้บ่งบอกว่าในปัจจุบันสิ่งสำคัญที่สุดหายไป

คือ ทักษะที่เป็น Soft Skills เช่น ความขยัน ความอดทน ความไว้วางใจได้ ความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ ต่อตนเองและส่วนรวม ความมีวินัย เคารพกฎกติกา ความมีมารยาททางสังคม การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การเป็น สมาชิกที่ดีของทีม เป็นต้น

5. การใช้ตัวบ่งชี้สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) การให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (Key Indicators) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้อง กับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ของโรงแรมภาคตะวันตก ที่กล่าวว่า "เรื่องนี้โดยชื่อไม่ใหม่ แต่โดยการ ปฏิบัติถือว่าใหม่" หมายถึง เรื่องตัวบ่งชี้ในรูปแบบฟอร์มการประเมินผลงานประจำปีมีมานานแล้ว แต่ได้รับการ นำมาจากผู้เกี่ยวข้องน้อย ไม่ค่อยเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ทำกันไปพอเป็นพิธี แต่ในปัจจุบัน โรงแรมทุกแห่งมีรูปแบบการประเมินผลที่ชัดเจนทั้งกระบวนการ (Process) และ ตัวชี้วัด (Indicators) แนว ปฏิบัตินี้เป็นไปตามแนวคิด Balance Score Card ของ Kaplan and Norton (2007) ซึ่งได้เสนอแนวคิดเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่เขามองที่ 4 องค์ประกอบคือ การเรียนรู้ กระบวนการ ลูกค้า และ การเงิน สำหรับในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ถูกท้าทายมาเป็นเวลาหลายทศวรรษเรื่องการวัดประสิทธิภาพ และบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าหน่วยงานนี้ยังไม่แสดงบทบาทการนำ ที่ควรจะเป็นเพราะมีแต่ทำงาน บริการเชิงธุรการซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่ำ นักวิชาการชั้นนำด้านทรัพยากรมนุษย์หลายคนได้กล่าวถึงเรื่องนี้ เช่น Ulrich and Brockbank (2005) Huselid, Becker and Beatty (2005) โดยพวกเขาพยายามกระตุ้นคน ในแวดวง HR ทั่วโลกให้ตื่นมาให้ความสำคัญกับความเป็นหุ้นส่วนที่สำคัญ (Strategic Partner) ขององค์กรด้วยการยกระดับการทำงานของ HR ให้มีคุณค่าเพิ่มและส่งผลกระทบทางบวกแก่องค์กรให้ได้ สำหรับเรื่อง KPI นี้ Hursman (2010) ได้กำหนดคุณสมบัติที่ดีของ KPI ไว้ 5 ประการคือ

1. กะทัดรัด ชัดเจน (Specific)
2. วัดได้/ประเมินได้ (Measurable)
3. บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ (Attainable)
4. เกี่ยวข้อง/ตรงประเด็น (Relevant)
5. มีระยะเวลาชัดเจน (Time Bound)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ตัว KPI ที่หลายๆองค์กรใช้อยู่ในปัจจุบันมีมากเกินไปซึ่งทำให้การประเมินผลมีความยุ่งยากขึ้น เสียเวลามาก เกิดความซ้ำซ้อน และส่งผลไปถึงความรู้สึกของผู้ใช้งานว่า "แบบประเมินนี้ไม่น่าใช้"

6. การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Employees' Engagement Survey) หัวข้อเรื่องความผูกพันต่อองค์กรได้รับการกล่าวถึงในสังคมนักพฤติกรรมศาสตร์ตลอดมานับศตวรรษเพราะเชื่อว่า หากบุคคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเขาจะไม่ลาออก เขาจะทำงานให้องค์กรเต็มที่ องค์กรและบุคคลากรจะเจริญงอกงามไปด้วยกัน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต่างใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรตามมิติแห่งความเข้าใจที่อาจแตกต่างกันไปบ้างแต่ความปรารถนาโดยรวมเหมือนกันคือต้องการให้บุคคลากรทำงานอย่างมีความสุข โดยพัฒนาการของเรื่องนี้มองย้อนหลังไปสี่ทศวรรษที่ผ่านมาจะพบว่า ถ้อยคำที่ใช้เรียกมีการเปลี่ยนแปลงมาตามลำดับคือ

ระยะแรกเรียกว่า " ความจงรักภักดี - Loyalty " หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ความเสียสละทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจแก่องค์กร ความรักความซาบซึ้งถึงคุณงามความดีที่องค์กรมีให้แก่ตน

ระยะที่สอง เรียกว่า " ความมุ่งมั่น - Commitment " หมายถึง ความแน่วแน่ในความมุ่งหมาย ความทุ่มเทสู่ความสำเร็จ คิดอย่างไร - พูดอย่างไร - ทำอย่างนั้น ทำจนบังเกิดความสำเร็จ

ระยะที่สาม นับตั้งแต่ปี 1997 ถึงปัจจุบัน เรียกว่า " ความผูกพัน - Engagement " ผู้ที่เขียนเรื่องนี้และเป็นที่ยอมรับมากคือ Meyer and Allen พวกเขาได้อธิบายเรื่องนี้ว่า ความผูกพันต้องคร่อมมีตัวแปรย่อยอยู่ 3 ตัว คือ

1. ความมุ่งมั่น ทุ่มทความรู้ความสามารถแก่องค์กรอย่างเต็มที่
2. ความรู้สึกดี มีความสุขเมื่อกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี กล่าวที่จะแนะนำคนที่ตนเองรักให้มาทำงานกับองค์กร และ
3. มีความเชื่อมั่นต่อองค์กร มีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กร ตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กร ไม่คิดจะลาออก

แนวปฏิบัติที่องค์กรทำเกี่ยวกับเรื่องนี้แต่เดิมจะทำการสำรวจความพึงพอใจ (Employee Satisfaction Survey) แต่เนื่องจากความพึงพอใจเป็นเรื่องของความรู้สึกของบุคคลที่มีในแต่ละขณะซึ่งจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในแง่ความน่าเชื่อถือจะมีอยู่ในช่วงสั้นๆจะอ้างอิงระยะยาวไม่ได้ ดังนั้น ในปัจจุบันองค์กรต่างๆได้ทำการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรกันอย่างแพร่หลาย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสำรวจขวัญกำลังใจ การสำรวจความพึงพอใจ หรือ การสำรวจความผูกพันล้วนแล้วแต่มีประโยชน์กับองค์กรทั้งสิ้น เพราะนั่นคือ ตัวบ่งบอกอุณหภูมิความรู้สึกนึกคิดของพนักงานได้อย่างหนึ่ง แต่ทั้งนี้ การสำรวจต้องเป็นไปอย่างเสรี พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีความปลอดภัยเมื่อตอบแบบสอบถามแม้ว่าความคิดเห็นของตนอาจขัดหรือแย้งกับผู้บริหารก็ตาม

ข้อเสนอแนะ (Suggestion)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อจำกัดเรื่องเวลา ดังนั้น เนื้อหาที่ศึกษาจะไม่ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่ผู้อ่านต้องการทราบได้ ด้วยเหตุนี้เอง ผู้วิจัยขอเสนอว่าในการวิจัยครั้งต่อไปควรให้ครอบคลุมถึงความมีประโยชน์ของแนวปฏิบัติใหม่แต่ละอย่างว่าสร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างไรบ้าง และแนวปฏิบัติใดบ้างที่ผู้เกี่ยวข้องเชื่อว่าเป็นนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมโรงแรม ฯ

เอกสารอ้างอิง

- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2546) ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์, พิมพ์ที่ บริษัทเฟื่องฟ้า พรินตติ้ง จำกัด โทร. 02 - 895-2300 – 3
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, "ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมไทยในยุค AEC" 90c374262bc951226a6618201.ashx
- Banchirdrit, Sa-ard (2014) "Innovation of Human Resource Management in Electronics and Computer Industries in Thailand" AFBE 2014 Conference Papers (Thaksin University) ISSN 1905 – 8055
- Employer Perspectives on Soft Skills 2014 Survey Report, Washington State Human Resources Council, March 17, 2015
- Gabcanova Iveta (2012) Human Resource Key Performance Indicators, Journal of Competitive, Vol. 4, Issue 1, pp. 117 - 128, March 2012

- Gary Dessler (2017) Human Resource Management, fifteen edition, Pearson, USA
- George W. Bohlander and Scott A. Snell (2013) Principle of Human Resource Management, International edition, 16th Edition, South - Western, China
- Joe Dromey (2014) MacLeod and Clarke's Concept of Employee Engagement: An Analysis Based on the Work Place Employment Relations Study,
[<http://WWW.acas.org.uk/researchpapers>]WWW.acas.org.uk/researchpapers
- Manisha Seth and Deepa Sethi (2011), Human Resource Outsourcing: Analysis Based on Literature Review, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No.2, April 2011
- Martin R. Edward (2013) Employer Branding: Developments and Challenges, in Managing Human Resource Management in Transition, edited by Stephen Bach and Martin R. Edwards, fifth edition, John Wiley & Sons Ltd, UK
- Michael Armstrong 2012, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 12TH Edition, Kogan Page Limited, UK
- Mondy, R. Wayne (2016) Human Resource Management, eleven edition, Prentice Hall, USA
- Puja Sareen (2015), Study of Employee Satisfaction toward e-HRM System, European Journal of Applied Business Management, 1(1), 2015, pp.1 – 18
- Riccardo Peccei (2013) "Employee Engagement: An Evidence - based Review" in Managing Human Resource Management in Transition, edited by Stephen Bach and Martin R. Edwards, fifth edition, John Wiley & Sons Ltd, UK
- Ruel, H.J.M., Bondarouk, T. (2014). E - HRM: Innovation or Irritation, Proceedings of the 12th European Conference on Information System (ECIS). June 14 - 16, 2014 SHRM, Employer Brand: A Strategic Tool to Attract, Recruit and Retain Talent. April - June 2008 p 1 – 8
- WTTC. (2015). Global Talent Trends and Issues for the Travel and Tourism Sector. Retrieved August 1, 2016 from <http://www.wttc.org/-/media/382bbble>
- Yin. R.K. (2003) Case Study Research: Design and Method (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage