



แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเงินออเรชั่นวัย โรงแรมเครือข่าย
ระดับ 5 ดาวเขตกรุงเทพมหานคร

**The Personnel's Competency Development for Generation Y of The 5
stars Chain Hotels in Bangkok**

ระชานนท์ ทวีผล^{1*} ชลิตรา พลาชิต² และนริศรา บูรณ์เจริญ²
Rachanon Taweepho^{1*} Chalitra Palachit² and Narissara Boocharoen²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินออเรชั่นวัย (Generation Y: Gen Y) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเงินออเรชั่นวัย (Generation Y: Gen Y) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร จาก 6 โรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาบุคลากรเงินออเรชั่นวัยจะถูกออกแบบแบ่งเป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเงินออเรชั่นวัยเพื่ออบรมพนักงานให้ได้มาตรฐานตามคุณภาพของโรงแรมและโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเงินออเรชั่นวัยเพื่อเพิ่มโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเงินออเรชั่นวัย คือความเบื่อนายในการฝึกอบรมและพัฒนา เนื่องจากบุคลากรเงินออเรชั่นวัยมีลักษณะนิสัยที่มีความอดทนต่ำ และความไม่เข้าใจ ความขัดแย้งระหว่างความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาเงินออเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X: Gen X) ที่มอบหมายการทำงาน

คำสำคัญ : การพัฒนาศักยภาพ, เงินออเรชั่นวัย, ธุรกิจโรงแรม

* Corresponding author e-mail : mr.bozo@msn.com

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ โรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² นักศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Abstract

The objective of this research is to study the Human Resources Development Guideline of Generation Y, the problems and threat existing during in process. A grounded theory was applied in this research. The data were collected through an in-depth interview with the manager of 6 hotel's Human Resources development department at Bangkok, Thailand. That the development guideline of Generation Y was divided into 2 processes that were the process for training the staff to follow service standards of the hotels and providing the advancement opportunity and the research also found some problem concerning Human Resources Development of Generation Y ,In particular lacking interest in training because of their personality, Generation X manager - Generation Y employee conflict due to an pressure and a misunderstanding in working concept's Generation X manager.

Keyword: Human Resource Development, Generation Y, Hotel Business

บทนำ

ประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการท่องเที่ยวในฐานะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยรักษาเสถียรภาพและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศโดยอาศัยจากข้อได้เปรียบของทำเลที่ตั้ง ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรท่องเที่ยว และความหลากหลายของวัฒนธรรมซึ่งรวมถึงความเป็นไทยเป็นจุดขายสำคัญในการส่งเสริมตลาดท่องเที่ยวมาอย่างยาวนานทำให้สร้างรายได้ให้แก่ประเทศอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างเป็นลำดับทุกปี การขยายตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนั้นจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องได้โดยอุตสาหกรรมที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้สูงสุด คือ อุตสาหกรรมการผลิต รองลงมา คือ ภัตตาคาร ธุรกิจขนส่ง โรงแรมและที่พัก ทั้งนี้กิจกรรมทางการท่องเที่ยวก่อให้เกิดการจ้างงานที่เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ธุรกิจโรงแรมและที่พักยังเป็นพื้นที่ให้บริการโดยตรงต่อนักท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่สนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ทำรายได้ส่วนใหญ่ให้แก่ประเทศกระจายไปอย่างกว้างขวาง และเป็นแหล่งที่มีการจ้างงาน ในยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ.2558-2560 รัฐบาลได้ให้ความสำคัญ โดยการวางเป้าหมายในการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศในอนาคต ผลักดันคุณภาพของการท่องเที่ยวเป็นหลัก (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558)

ยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวคือ “คุณภาพบริการ” เป็นสิ่งที่สามารถรักษารากฐานลูกค้าให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำ เปลี่ยนสถานะจากลูกค้าธรรมดาเป็นลูกค้าประจำ (Repeated Guest) ส่งผลต่อรายได้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมผู้ประกอบการสามารถสร้างคุณภาพบริการให้เกิดขึ้นโดยใช้บุคลากรผู้ให้บริการเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการดูแลลูกค้า ปัจจุบันเป็นสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทำให้องค์กรต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก มีทัศนคติและแรงขับเคลื่อนที่ดีในการทำงานซึ่งคนรุ่นนี้เรียกว่า เจเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่แปลกใหม่เป็นผู้ที่ต้องการความเปลี่ยนแปลงในชีวิตในลักษณะความก้าวกระโดด เพื่อลดการเกิดช่องว่างระหว่างบริการให้มากที่สุด จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อคน Gen Y ในธุรกิจโรงแรมและที่พัก (ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2555) ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาศักยภาพคน Gen Y และเป็นแรงงานส่วนใหญ่ที่กำลังจะเข้ามาเป็นแรงงานหลักแทนบุคลากรในยุคเก่า ในระยะเวลาอันใกล้ ดังนั้นจึงเลือกทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจเนอเรชันวาย เพื่อส่งเสริมกลยุทธ์ที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับธุรกิจโรงแรมที่มีคุณภาพบริการที่ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) ในธุรกิจโรงแรมอย่างเกิดประสิทธิผล
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) ในธุรกิจโรงแรม

กรอบแนวคิดการวิจัย

การได้มาซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้รวบรวมมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดั้งเดิม เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้ดัดแปลงให้อยู่ในรูปแบบคำถามทางการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการศึกษา ดังนี้

1. ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร โรงแรมเครือข่ายระดับ 5 ดาว มีขั้นตอนหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวายอย่างไร
2. ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร โรงแรมเครือข่ายระดับ 5 ดาว พบว่าขั้นตอนหรือกลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย เกิดปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการอย่างไร

ทบทวนวรรณกรรม

1.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) หมายถึงกิจกรรมที่ทำให้พนักงานได้ปฏิบัติเพื่อให้ได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในระยะเวลาช่วงหนึ่ง เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาศักยภาพรวมถึงส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน โดยมีได้หมายถึงเฉพาะการฝึกอบรม (Training) เท่านั้นแต่อาจเกิดได้จากการที่นายจ้างจัดกระบวนการหรือกิจกรรมให้แก่ลูกจ้างปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นยังหมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Experience) ได้อีกด้วย (Nadler, 1980) โดยสามารถแบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 กลุ่มใหญ่ได้แก่ 1) การฝึกอบรม (Training) มีจุดมุ่งหมายให้พนักงานสามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ในทันทีอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การศึกษา (Education) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถสติปัญญาเพื่อเตรียมพร้อมที่ทำงานเฉพาะกิจ หรือให้พนักงานปฏิบัติงานบางอย่างตามจุดประสงค์ขององค์กรแต่มีระยะเวลาที่ยาวการศึกษายาวนานกว่าการฝึกอบรม และ 3) การพัฒนา (Development) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพไปพร้อมกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการฝ่าย



พัฒนาบุคลากรต้องปฏิบัติด้วยความแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลำดับประกอบด้วย
ระยะที่ 1 การวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน เริ่มต้นด้วยการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน
การปฐมนิเทศแนะนำขอบเขตหน้าที่ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ ระยะที่ 2 การสร้างขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติ มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร ระยะที่ 3 การจัดสรรสวัสดิการแก่บุคลากร เช่น
วันหยุด วันลา ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องดำเนินการ
ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน จัดสรรจำนวนคนให้เหมาะสมตามแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกต้อนรับส่วนหน้า
(Front Office) แผนกแม่บ้าน (House Keeping) แผนกครัว (Kitchen) และแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม
(Food Beverage) เป็นต้น เพื่อการรักษาระดับมาตรฐานในการให้บริการ โดยมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทุก
4 เดือน มีผลตอบแทนอยู่ในรูปแบบของเงินเดือน หรือการ เลื่อนตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น (นันทนา อินสว่าง
และคณะ, 2559)

2. เจ็นเนอร์ชันวาย (Generation Y: Gen Y)

กลุ่มประชากรศาสตร์ (Generation) คือ การแบ่งกลุ่มประชากรจากพฤติกรรม ความคิด พหุคติ รูปแบบ
การดำเนินชีวิต ความรู้ความสามารถ ค่านิยม การบริหารจัดการที่แตกต่างกันซึ่งถูกจำแนกเป็นกลุ่มช่วงอายุ
พฤติกรรมของคนแต่ละช่วงอายุจะส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน สามารถแบ่งเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้
1) Baby Boomer 2) Generation X 3) Generation Y และ 4) Generation Z สำหรับกลุ่ม Generation X กับ
Generation Y เป็นกลุ่มที่นักวิจัยตลาดต่างให้ความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรม (Van den Bergh & Behrer, 2011)

Generation Y คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ.2520 – 2542 เป็นกลุ่มประชากรที่กำลังเพิ่มจำนวนใน
องค์กรธุรกิจยุคปัจจุบัน – อนาคต (Martin, 2015) มีความมั่นใจในตนเองสูง ให้ความสำคัญต่อความเป็นตัวเอง
ทำให้บางครั้งอาจถูกมองว่าก้าวร้าว ไม่ยึดติดกับกรอบหรือรูปแบบการดำเนินชีวิตตามสังคมเดิม มีความยืดหยุ่น
ของชีวิต (ภูเบศร์ สมุทรจักร, 2558) Generation Y หรือ Gen Y เป็นคนโตที่มาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวก
เช่น คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี แสดงออกถึงความเป็นตัวตน ไม่ชอบเงื่อนงำหรือข้อบังคับ ต้องการความ
ชัดเจนในการทำงาน คำนึงถึงสิ่งที่มีผลต่อตนเองและหน่วยงาน มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการ
ติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี สามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน คน Gen Y เชื่อว่าการประสบความสำเร็จ
ในชีวิตจะเกิดขึ้นต้องทำงานหนัก จึงเลือกงานก่อนเลือกคู่ครอง และมักเปลี่ยนงานบ่อยหากต้อง
เผชิญกับความไม่ชัดเจน ซ้ำซาก ขาดความแปลกใหม่ (ดำรงค์ พิณคุณ, 2556) สำหรับพฤติกรรมของคน Gen Y
เป็นปัญหาสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจทุกประเภท เนื่องจากมีความอดทนต่ำทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่
สามารถควบคุมสติในระหว่างที่ปฏิบัติหน้าที่ หากมีปัญหาหรือเกิดความไม่พอใจ นำไปสู่การตัดสินใจลาออก
จากงานได้ง่าย (เฉชา เศษะวัฒนาไพศาล, 2557)

ระเบียบวิธีวิจัย

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเงินเนอเรนวายโรงแรมเครือข่ายระดับ 5 ดาวเขตกรุงเทพมหานคร” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) โดยการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) มีผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เป็นผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร จำนวนทั้งหมด 6 คน ของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยใช้การบันทึกข้อมูลภาคสนามเพื่อทำการบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Note) เพื่อบันทึกข้อมูลทั่วไป ประกอบการวิเคราะห์และใช้เครื่องบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์ และถอดข้อมูลเสียงที่ได้ให้อยู่ในรูปของข้อความและสร้างโครงสร้างคำถามแบบกึ่งโครงสร้างปลายเปิด เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเงินเนอเรนวายโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ผู้วิจัยนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูล ที่ต้องอาศัยพิจารณาจากการรับฟังการสัมภาษณ์ รวมทั้งเป็นผู้บันทึกผลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อมูลหลัก

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านตรวจสอบข้อมูลจาก 3 แหล่งที่มา ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยที่ สถานที่ในการเก็บข้อมูล และบุคคลหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 2) ด้านผู้วิจัยแต่ละคนที่มีข้อมูลแตกต่างกัน โดยใช้นักวิจัยที่มากกว่า 1 คน ในการยืนยันข้อมูลที่ถูกค้นพบในปรากฏการณ์ ต้องอาศัยความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) จากประสบการณ์ในการวิจัย และ 3) ด้านการตรวจสอบแนวคิดและทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยต้องใช้แนวคิดและทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิม เพื่อพิจารณาความแตกต่างกันของข้อมูล (มนัสสินี บุญมีศรีสง่า, 2556) สำหรับแนวคิดทฤษฎีที่ใช้เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มประชากรเงินเนอเรนวาย เป็นต้น อีกทั้งผู้วิจัยได้ดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้น โดยการจับคู่ของประเด็นที่น่าสนใจเทียบกับที่ละคู่ ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อมูลจากทฤษฎีฐานราก เป็นข้อมูลที่ผ่านการตีความ โดยการค้นหาคำอธิบายจากปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อนำไปสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้นเข้าด้วยกัน ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลใหม่ จนกว่าข้อมูลหรือทฤษฎีดังกล่าวจะถึงจุดอิ่มตัว และผู้วิจัยจะจำลองข้อสรุปให้ปรากฏในรูปแบบของแผนภาพจำลองทางความคิด (Conceptual Model) (ชาย โพธิ์สิตา, 2556)

3. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษา “แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเงินเนอเรชันวาย โรงแรมเครือข่ายระดับ 5 ดาวเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้ ได้แก่ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการศึกษารุ่นนี้เลือกเก็บข้อมูลจากโรงแรมเครือข่าย 5 ดาวเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งดำเนินกิจการมากกว่า 5 ปี มีนโยบายในการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานและกระจายเครือข่ายอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมถึงในต่างภูมิภาคต่าง ๆ

3.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษารุ่นนี้ เป็นผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร จาก 6 โรงแรม ซึ่งแต่ละโรงแรมจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไปตามบริบท ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1 โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์ 2) ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2 โรงแรมสุโขทัย กรุงเทพฯ 3) ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3 โรงแรมสยามเคมปินสกีกรุงเทพฯ 4) ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4 โรงแรมเดอะ เซนต์ รัจิส กรุงเทพฯ 5) ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5 โรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ และ 6) ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6 โรงแรมโซ โซฟิเทล แบงค็อก

3.3 ขอบเขตด้านเวลา : การศึกษารุ่นนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลวันที่ 12 มกราคม ถึง 22 เมษายน พ.ศ.2559

ผลการวิจัย

1. จากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถสรุปประเด็นหลักเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ในธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครมีดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงวิธีการจับคู่ประเด็นที่น่าสนใจเทียบกับทีละคู่ตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ลำดับผู้ให้ข้อมูลหลัก	กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y)							
	การปฐมนิเทศแนะนำ	กำหนดกรอบระยะเวลาในการอบรม	การเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	การใช้ระบบ MDP	วิเคราะห์ปัญหาจากพนักงาน	วิเคราะห์ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา	รูปแบบการอบรมที่น่าสนใจ	รูปแบบการสื่อสารในองค์กรไม่ครอบคลุม
1	/	/	/	/	/			
2	/	/			/			
3	/	/	/		/	/		/
4	/	/	/		/			
5	/	/			/		/	
6	/	/			/	/		

1.1 การปฐมนิเทศ ซึ่งการปฐมนิเทศจะถูกแบ่งเป็นสองส่วน คือ 1) การปฐมนิเทศจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับการแนะนำประวัติความเป็นมาของโรงแรมและผู้ก่อตั้ง การแนะนำองค์กรและสายการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร แนะนำคณะผู้บริหาร หัวหน้าแผนกต่าง ๆ การแนะนำสิทธิ หน้าที่ สวัสดิการ ระเบียบวินัย การปฏิบัติต่าง ๆ ของพนักงาน รวมถึงการแนะนำข้อมูลด้านความปลอดภัยของโรงแรม การป้องกัน การระงับภัยที่จะเกิดขึ้นภายในโรงแรม และ 2) การปฐมนิเทศจากแผนกที่จะเข้าทำงานเพื่อเรียนรู้งานในแผนกก่อนการปฏิบัติงานจริง มีการอบรมทั้งเชิงทฤษฎีและการอบรมเชิงปฏิบัติเนื่องจากงานในแผนกจำเป็นต้องเรียนรู้จากการกระทำโดยเนื้อหาของงานจะเกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติภายในแผนกในแต่ละวัน รวมถึงข้อพึงปฏิบัติภายในแผนกอีกด้วย

1.2 แผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกออกแบบเพื่ออบรมอย่างต่อเนื่องให้พนักงานมีความเป็นมาตรฐานตามที่โรงแรมได้ตั้งไว้มักจะเป็นการอบรมเป็นระยะยาว ใช้เวลา 1 – 3 เดือน หรือมากกว่านั้นขึ้นอยู่กับมาตรฐานของโรงแรมนั้น ๆ โดยในปัจจุบันนี้สามารถลงทะเบียนเข้ารับการอบรมออนไลน์ได้ผ่านโทรศัพท์มือถือและเว็บไซต์ของทางโรงแรมเพื่อการอำนวยความสะดวกในการลงทะเบียนเข้าอบรมมากยิ่งขึ้น

1.3 การฝึกอบรมเพิ่มเติมด้านภาษาอังกฤษ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นสิ่งสำคัญในการประกอบอาชีพ บุคลากรเงินเนอเรชั่นวายจึงมีความจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษอย่างดีเยี่ยม ทำให้โรงแรมมีการจัดอบรมเพิ่มเติมด้านภาษาอังกฤษเพื่อรองรับลูกค้าที่หลากหลายสัญชาติมากขึ้น

1.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน บุคลากรที่เป็นคนเงินเนอเรชั่นวายที่มีศักยภาพโดดเด่น จะต้องเข้าสู่การพัฒนาในรูปแบบ Management Development Program: MDP for New Young Generation เป็นโปรแกรมการพัฒนาที่บุคลากรต้องเรียนวิชาที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง คือ การเรียนแบบหลักสูตรเร่งรัดทางทฤษฎีและฝึกงานในประเทศไทย 7 เดือน รวมถึงการเรียนแบบหลักสูตรเร่งรัดทางทฤษฎี และฝึกงานในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ 5 เดือน แต่ยังคงรักษาสถานภาพการเป็นพนักงาน โดยได้รับเงินเดือน และ สวัสดิการ เต็มตามจำนวนโดยผู้บังคับบัญชาสูงสุดของแต่ละแผนก จะเป็นผู้คัดเลือกโดยบุคลากรเงินเนอเรชั่นวายผู้นั้นต้องมีคุณสมบัติ คือ ต้องมีอายุงานครบ 1 ปีบริบูรณ์ ต้องมีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดีทั้งฟัง พูด อ่าน และเขียน ต้องมีผลการประเมินการทำงานระดับเกรดเอ อยู่ที่ประมาณร้อยละ 90 ขึ้นไป ต้องมีอุปนิสัยรักการทำงานบริการ มีทัศนคติทางบวก มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร และต้องผ่านการทดสอบสัมภาษณ์จากคณะกรรมการคัดเลือกของ MDP

2. ปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) ในธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นสิ่งที่ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากรพิจารณาถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น และมีแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

2.1 ลักษณะนิสัยของบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) ที่เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจะแสดงลักษณะนิสัยที่เป็นอัตลักษณ์ของกลุ่มคนเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) ออกมา เช่น มี



ความมั่นใจในตัวเองสูง ชอบการแสดงออก ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี ไม่ชอบอยู่ในกรอบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความอดทนต่ำ เป็นต้น

2.2 ผู้บังคับบัญชาในองค์กร โดยมีผู้บังคับบัญชาระดับสูงส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มคนเงินเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X: Gen X) ที่มีลักษณะนิสัยมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความอดทนสูง มีแนวคิดเชิงอนุรักษ์นิยม ซึ่งมีความแตกต่างจากลักษณะนิสัยของกลุ่มคนเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ที่อยู่ในระดับพนักงาน โดยสิ้นเชิง

3. อุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ในธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นสิ่งที่ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากรคาดคะเนต่อการสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และยังไม่มีความเห็นในการแก้ไข ดังนี้

3.1 ความเบื่อหน่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา เนื่องจากรูปแบบหรือลักษณะของการฝึกอบรมไม่มีความน่าสนใจ เช่นเป็นการฝึกอบรมในลักษณะการบรรยาย ไม่มีสิ่งดึงดูดใจที่จะกระตุ้นบุคลากรเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ให้เกิดความสนใจและความร่วมมือ

3.2 ความไม่เข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ด้วยความแตกต่างระหว่างเงินเนอเรชัน ทำให้เกิดความคิด ทัศนคติในการทำงานที่ต่างกัน เช่นการมอบหมายงาน พนักงานเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) มีความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จึงมีความรู้สึกกดดัน และเกิดความไม่เข้าใจไม่เห็นด้วยกับความคิดของผู้บังคับบัญชา

ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

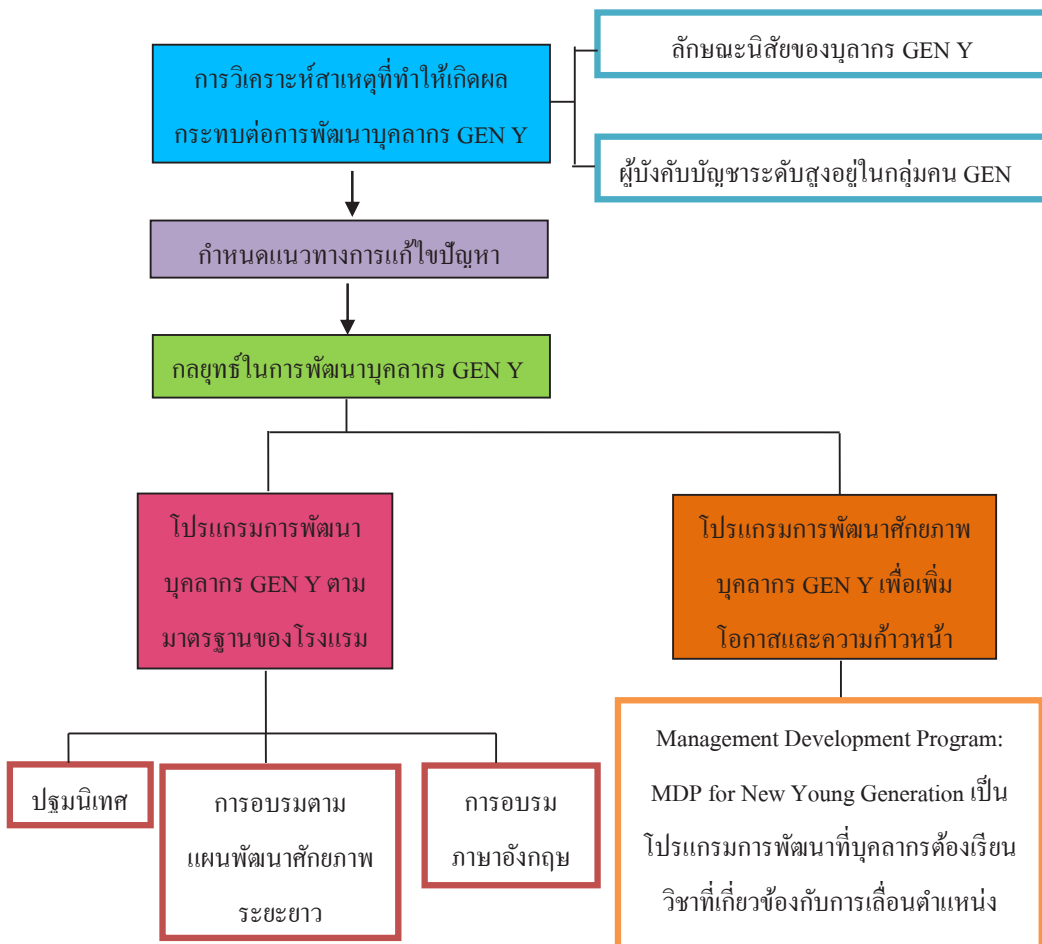
จากการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎี ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวายจะถูกออกแบบแบ่งเป็น 2 โปรแกรมหลัก ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเงินเนอเรชันวาย เพื่ออบรมให้ได้มาตรฐานตามคุณภาพพนักงานของโรงแรม โดยจะมีการอบรมทั้งจากแผนกทรัพยากรมนุษย์และแผนกที่บุคลากรเข้าทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ การอบรมตามแผนพัฒนาศักยภาพระยะยาว รวมถึงการอบรมภาษาอังกฤษเพิ่มเติม และโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเงินเนอเรชันวาย เพื่อเพิ่มโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งโปรแกรมนี้จะถูกคัดเลือกบุคลากรที่ต้องเข้าอบรม โดยผู้บังคับบัญชาสูงสุดของแต่ละแผนก และเมื่ออบรมตามโปรแกรมที่จัดไว้แล้วบุคลากรจะถูกเลื่อนตำแหน่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับหัวหน้าปฏิบัติการ

2. สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ดังนี้

2.1 ลักษณะนิสัยของบุคลากรเงินเนอเรนวัย (Generation Y: Gen Y) บุคลากรเงินเนอเรนวัย (Generation Y: Gen Y) จะเกิดความเบื่อหน่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา เนื่องจากบุคลากรเงินเนอเรนวัย (Generation Y: Gen Y) มีลักษณะนิสัยที่มีความอดทนต่ำ หากแผนการฝึกอบรมไม่มีความน่าสนใจ ไม่มีสิ่งดึงดูด ก็จะไม่ให้ความร่วมมือในการฝึกอบรมนั้น ดังนั้นแผนทรัพยากรมนุษย์ควรปรับแผนฝึกอบรมให้สอดคล้องกับบุคลากรเงินเนอเรนวัย (Generation Y: Gen Y) โดยจัดรูปแบบการอบรมให้มีความน่าสนใจมากขึ้น ใช้สื่อเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

2.2 ผู้บังคับบัญชาระดับสูงส่วนใหญ่มักจะอยู่ในกลุ่มคนเงินเนอเรนวัย (Generation X: Gen X) ที่มีลักษณะนิสัยแตกต่างจากพนักงานที่อยู่ในกลุ่มเงินเนอเรนวัย (Generation Y: Gen Y) ทำให้เกิดปัญหาเรื่องทัศนคติของการทำงานที่ต่างกัน และเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน แนวทางแก้ไข คือ ผู้บังคับบัญชาและพนักงานควรปรับความคิด ทัศนคติ เข้าหากัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจทั้ง 2 ฝ่าย



ภาพที่ 1 ทฤษฎีฐานรากแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเงินเนอเรนวัย โรงแรมเครือชาย ระดับ 5 ดาวเขตกรุงเทพมหานคร

อภิปรายผล

1. กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) ในธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1.1 การอบรมพนักงานโดยผ่านกระบวนการ การปฐมนิเทศ การการอบรมตามแผนพัฒนาศักยภาพระยะยาว รวมถึงการอบรมภาษาอังกฤษเพิ่มเติม ส่งผลให้พนักงานมีศักยภาพตามมาตรฐานของโรงแรมดังที่โรงแรมต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สไบทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ โรงแรม โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องซึ่งพบได้จากการกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องเข้ารับการอบรมตามระยะเวลาที่โรงแรมกำหนด โดยแต่ละแผนกแต่ละโรงแรมมีความแตกต่างกัน

1.2 การออกแบบโปรแกรมพัฒนาศักยภาพเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเงินเนอเรชั่นวายในการเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานถือเป็นการยึดเหนี่ยวให้คนเงินเนอเรชั่นวายทำงานกับองค์กรนานขึ้น เพราะคนเงินเนอเรชั่นวายมีความคาดหวังสูงและต้องการเป็นผู้บังคับบัญชาภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ ไทยพีบีเอส (2556) ดังนี้ ภายในอนาคตองค์กรต่าง จะหันมาสนใจในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะแก่คนเงินเนอเรชั่นวายอย่างจริงจังมากขึ้น เพื่อองค์กรจะได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลดีทั้งในแง่การบริหารงานที่ได้ความคิดมาจากคนเงินเนอเรชั่นวาย และยังรักษาคนที่มีความสามารถไว้กับองค์กร ได้อีกด้วย

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) มีดังนี้

2.1 ความเบื่อหน่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาเนื่องจากบุคลากรเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) มีลักษณะนิสัยที่มีความอดทนต่ำ หากแผนการฝึกอบรมไม่มีความน่าสนใจ ไม่มีสิ่งดึงดูด ก็จะไม่ให้ความร่วมมือในการฝึกอบรมนั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวรมนต์ ทัศนอนันชัย และกัญญา ประจุศิลป์ (2557) พบว่า องค์กรต้องมีการจัดแผนการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมกับลักษณะของเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) ที่มีความแตกต่างกับ เงินเนอเรชั่นอื่น ๆ

2.2 ความไม่เข้าใจ ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X : Gen X) และพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย (Generation Y: Gen Y) เนื่องจากความกดดัน และไม่เห็นด้วยในแนวความคิดของงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) พบว่า เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพ ความเข้าใจอันดีบนความแตกต่างระหว่างเงินเนอเรชั่น และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือผู้บังคับบัญชารวดลความเป็นเจ้านายมาเน้นบทบาทของ โค้ชหรือที่ปรึกษาให้มากขึ้น ลดความเป็นทางการของตำแหน่งงาน รวมถึงความเป็นอาวุโส

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 แผนกทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ในองค์กร และพัฒนาโปรแกรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้โปรแกรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายของโปรแกรม

1.2 หัวหน้างานและพนักงานเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) ควรมีการปรับทัศนคติเข้าหากัน ทำความเข้าใจร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือพูดคุยในการทำงานมากขึ้น เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และช่วยลดความขัดแย้งในความแตกต่างระหว่างเงินเนอเรชัน

1.3 แผนกทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงความสำคัญในรูปแบบของแผนการฝึกอบรม ควรมีการปรับให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคลากรเงินเนอเรชันวาย (Generation Y: Gen Y) โดยมีการผสมผสานเทคโนโลยี หรือสื่อต่าง ๆ กับกระบวนการเรียนรู้ให้มากขึ้น เช่น เสียงดนตรี คลิปวิดีโอ เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายพื้นที่ในการศึกษาไปยังธุรกิจบริการอื่น ๆ เช่น ธุรกิจภัตตาคาร สายการบิน สปา เป็นต้น เพื่อให้เกิดกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวายที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวายต่อธุรกิจบริการอื่น ๆ

2.2 ควรเปลี่ยนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก เช่น กลุ่มของผู้บังคับบัญชาระดับสูงของแผนกต่าง ๆ ในโรงแรม พนักงานเงินเนอเรชันวายเพื่อให้เห็นมุมมอง แนวความคิดที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรเงินเนอเรชันวาย

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). *ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ.2558-2560*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจนเนอรัเรชันวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์*, 2(1), 15-27.

ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลานนท์. (2555). แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 18(4), 1-25.

ชาย โพธิ์สิตา. (2556). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ปริ้นท์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).



- เดชา เศษวัฒนาไพศาล. (2557). การศึกษาเงินเนอเรนซ์เอ็กซ์และเงินเนอเรนซ์วายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเงินเนอเรนซ์อื่น. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 36(141), 1-17.
- ไทยพีบีเอส. (2556). วิจัยคน“เงินวาย”ในองค์กรพุ่งปี 2559 เน้นธุรกิจปรับกลยุทธ์คนรุ่นใหม่-แก้ ด้านปัญหาสมองไหล. สืบค้นเมื่อ 18 เมษายน พ.ศ.2559, สืบค้นจาก <http://www.utcc.ac.th/userfiles/28-4-2-3.pdf>.
- นันทนา อินสว่าง และคณะ. (2559). จุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของ “สะพานเป็โฮสเทล”. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 8 วันที่ 2 กรกฎาคม 2559 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปวรมนต์ ทัศนอนันชัย และกัญญาดา ประจุศิลป์. ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y. วารสารเกื้อการุณย์, 21(2), 126-138.
- ดำรงดี พิณคุณ. (2556). *Creative Marketing การตลาดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: เรสเตอร์บุ๊ก.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร. (2558). *ไลฟ์สไตล์ และ แผนการดำเนินชีวิตกับแนวคิดการมีบุตรของคน เจเนอเรชัน Y*. เอกสารบรรยายหัวข้อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรกับอนาคตการพัฒนาประเทศ, สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มนัสสินี บุญมีศรีสง่า.(2556). การสร้างอัตลักษณ์ตราสินค้าแหล่งท่องเที่ยวอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในมุมมองของนักท่องเที่ยวกลุ่มวัยรุ่น. *Viridian E-Journal, Silpakorn University*, 6(1), 548 - 560.
- สไบทิพย์ มงคลนิมิตร. (2554). *การพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดาริน โอเรียเต็ล กรุงเทพฯ*. งานนิพนธ์สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร, เพชรบุรี.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). *ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : วิจิตรทัศน์.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity, *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), 39-44.
- Nadler, L.C. (1980). *Corporate Human Resource Development*. New York: American Society for Training and Development.
- Van den Bergh, J. & Behrer, M. (2011). *How cool brands stay hot: branding to generation Y*: Kagan Page Limited.