

การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความหลากหลายและความเท่าเทียม ของเครือข่ายโรงแรมนานาชาติในประเทศไทย

The Role of Organizational Culture in Driving Diversity and Equality of International Hotel Chains in Thailand

ศรอนงค์ วงษ์กาญจนกุล¹ และ ระชานนท์ ทวีผล²

Sornanong Wongkanjanakul¹, and Rachanon Taweephol²

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University, Thailand

E-mail: sornanong.wong@gmail.com¹, taweephol_r@su.ac.th²

Received April 26, 2026; Revised May 28, 2026; Accepted May 30, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงทิศทางการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความหลากหลายและเท่าเทียมในโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้เป็นการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความเท่าเทียม ความหลากหลาย การเปลี่ยนแปลงองค์กร และธุรกิจโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนาและดำเนินการปรับใช้เพื่อสร้างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้เกิดความเหมาะสมกับบุคลากรในธุรกิจโรงแรมเพื่อรองรับสังคมที่เต็มไปด้วยความหลากหลายและเท่าเทียม ข้อค้นพบเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความหลากหลายและความเท่าเทียมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ลดการเลือกปฏิบัติ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร โรงแรมควรนำนโยบายความหลากหลายและความเท่าเทียมมาบูรณาการกับกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการสร้างระบบสนับสนุนที่ยืดหยุ่น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และการยึดถือมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กร

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร; ความหลากหลาย; ความเท่าเทียม; โรงแรมเครือข่าย

Abstract

This academic article aims to examine the organizational culture and the direction of efforts to drive it toward diversity and equality in international chain hotels in Thailand. This study seeks to explain the organizational culture and to identify the direction for driving it toward diversity and equality within international hotel chains in Thailand. This study integrates concepts, theories, and related research on organizational culture, human resource management, equality and diversity, organizational change, and the international hotel business. The knowledge gained from this study is expected to contribute to the development and implementation of human resource strategies that are appropriately aligned with the hotel industry workforce and capable of responding effectively to a society characterized by diversity and equality. The findings indicate that an organizational culture emphasizing diversity and equality is a crucial mechanism for fostering employees' sense of belonging, reducing discrimination, and promoting creativity. Hotels should integrate diversity and equality policies into their human resource strategies by establishing flexible support systems, providing continuous training and development, and adhering to organizational ethical standards.

Keywords: organizational culture; diversity; equality; hotel chains

บทนำ

อุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวยังคงเป็นในกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนและสร้างรายได้ให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมาอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลของ Office of the National Economic and Social Development Council (2025) พบว่า สัดส่วนรายได้จากกิจกรรมการท่องเที่ยวมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ทั้งนี้ ในภาคธุรกิจที่พักแรมมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ในไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2567 มีการขยายตัวถึงร้อยละ 22.3 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 18.1 ในไตรมาสก่อนหน้า ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจโรงแรมและที่พักแรมในประเทศไทย นอกจากนี้ Ministry of Tourism and Sports (2025) รายงานว่า ในปี พ.ศ. 2567 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและกลุ่มธุรกิจโรงแรม สามารถสร้างรายได้รวมให้แก่ประเทศในมูลค่ามากกว่า 2.8 ล้านล้านบาท จากทั้งกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ ถึงแม้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) เข้ามามีบทบาทในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงพบว่าการบริการที่ยังต้องมีการใช้ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ และการเห็นอกเห็นใจกับผู้รับบริการยังคงพึ่งพาแรงงานจากมนุษย์ (Martínez–Roget et al., 2025)

ในบริบทของธุรกิจโรงแรมหนึ่งในองค์ประกอบอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว ที่ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทต่อความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากองค์กรประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายในด้านเพศ เชื้อชาติ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดย National Statistical Office (2023) รายงานว่า ในธุรกิจโรงแรมมีจำนวนพนักงานมากกว่า 271,800 คน โดยแบ่งเป็นเพศชาย 116,000 คน และเพศหญิงกว่า 155,800 คน ยิ่งไปกว่านั้นรายงานของ Department of Employment, Foreign Workers Administration Office (2025) พบว่า มีจำนวนคนต่างชาติเข้ามาทำงานในธุรกิจโรงแรมมากถึง 12,765 คน ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และการบริหารจัดการภายในองค์กร ทางผู้บริหารโรงแรมจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียมภายในองค์กร โดยเฉพาะบทบาทของผู้นำองค์กรควรมีลักษณะเปิดกว้าง มีความใส่ใจและให้ความเคารพต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ดำเนินการบริหารงานบนพื้นฐานของความยุติธรรม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ คุณลักษณะดังกล่าวยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการบริหารองค์กรในบริบทของสถานที่ทำงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Vassou et al., 2025) อีกทั้ง วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ ต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีทั้งความแตกต่าง หรือเพื่อส่งต่อประสบการณ์แก่ผู้รับบริการ ดังนั้น จึงควรส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tubmuang, 2023)

ในขณะที่ความหลากหลายของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรม ก่อให้เกิดความท้าทายสำคัญต่อผู้บริหารโรงแรมและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในการออกแบบระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับพลวัตของการดำเนินงาน ทางโรงแรมจำเป็นต้องศึกษาอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น ความผันผวนของความต้องการแรงงานตามฤดูกาล ภาระงานที่เข้มข้น ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน ขณะเดียวกัน ความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรมภายในองค์กรยังเป็นอีกปัจจัยที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จระยะยาวของโรงแรม ทั้งในด้านการยกระดับประสบการณ์ของผู้รับบริการ การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Prabhu et al., 2024) นอกจากนี้ การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานในโรงแรมระดับหรูหรालดอัตราการลาออกยังให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติที่ยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง เช่น นโยบายการสื่อสารแบบเปิด (Open-door policy) การยอมรับความเป็นปัจเจกของพนักงาน และการสนับสนุนด้านจิตใจมากกว่าการให้ความสำคัญกับคำตอบแทนเพียงอย่างเดียว (Dimitriou, 2025)

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับเป็นหนึ่งในภาคเศรษฐกิจสำคัญของโลกที่มีบทบาทต่อการสร้างรายได้ การจ้างงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจในหลายประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมซึ่งต้องอาศัยการให้บริการที่มีคุณภาพควบคู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สำหรับประเทศไทย อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่มีแนวโน้ม

เติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ความหลากหลายของบุคลากรในมิติต่าง ๆ ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เสริมสร้างความสามัคคี และยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการในระยะยาว ขณะเดียวกัน กระแสโลกที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน ความหลากหลายและความเท่าเทียม ได้ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะเครือช่ายนานาชาติต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเคารพความแตกต่างของบุคลากร เพื่อใช้เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียมของพนักงานในโรงแรมเครือช่ายในประเทศไทย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและตลาดแรงงานในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กร

Bicer (2022) ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง ชุดของค่านิยม ปรัชญา และจรรยาบรรณที่บุคลากรภายในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งได้รับการบูรณาการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังทำหน้าที่เป็นบรรทัดฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้รับการส่งต่อและสืบสานจากบุคลากรระดับรุ่นสู่รุ่นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสอดคล้องกับ Theerasan (2024) นิยามวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดบทบาท รูปแบบ มาตรฐาน การปฏิบัติตนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรโดย Schein (1990) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบของสมมติฐานพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในเพื่อการปรับตัวภายนอก และการแก้ปัญหาแบบการบูรณาการภายใน เพื่อให้ผลลัพธ์หรือแนวทางที่ถูกต้องในการถ่ายทอดความรู้แก่สมาชิกใหม่ในการรับรู้ต่อปัญหา สำหรับนิยามนี้ยังแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรพัฒนามาจากประสบการณ์ร่วมและถูกถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่กำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานเท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมการให้บริการของผู้รับบริการภายในองค์กรอีกด้วย

1. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร จำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบที่หล่อหลอมแบบแผนความคิด และพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยกลุ่มนักวิชาการร่วมกันอธิบายความคล้ายคลึงและความแตกต่างขององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

Pettigrew (1979)	Tureac (2005)	Bavik (2016)	Nikolskaya et al. (2021)	Kemwong et al. (2024)
1) สัญลักษณ์	1) สัญลักษณ์	1) ความสมานฉันท์	1) ความสัมพันธ์กับ	1) ความไว้วางใจและ
2) ภาษา	2) บรรทัดฐาน	2) แรงจูงใจทาง	คู่ค้า	เชื่อมั่น
3) อุดมการณ์	ทางพฤติกรรม	สังคม	2) ความสัมพันธ์กับ	2) มีความรู้สึกเป็น
4) ความเชื่อ	3) พิธีกรรมและ	3) การปฐมนิเทศ	คู่แข่งชั้น	ส่วนหนึ่งขององค์กร
5) พิธีกรรม	พิธีการ	อย่างต่อเนื่อง	3) ความสัมพันธ์กับ	3) ความคาดหวังสูง
6) ดำเนิน	4) สถานะ	4) บรรทัดฐาน	ชุมชนท้องถิ่น	4) ความเอื้ออาทร
	5) ประวัติศาสตร์	ในการทำงาน	4) ความสัมพันธ์กับ	5) การมีส่วนร่วมใน
	และดำเนินองค์กร		หน่วยงานท้องถิ่น	การตัดสินใจ
			5) วัฒนธรรมส่วน	6) ความหลากหลาย
			บุคคลของพนักงาน	7) ความเป็นเพื่อน
			6) วัฒนธรรมของกลุ่ม	ร่วมงาน
			7) วัฒนธรรมของ	
			สายงาน	
			8) วัฒนธรรมโดยรวม	
			ขององค์กรท่องเที่ยว	
			และโรงแรม	

ที่มา: Pettigrew (1979), Tureac (2005) Kemwong et al. (2024), Nikolskaya et al. (2021), and Bavik (2016)

จากตารางที่ 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบที่มุ่งสู่การเป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความทุ่มเท สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความภาคภูมิใจต่อองค์กร รวมไปถึงสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ และสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน โดยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1979 เป็นต้นมา สามารถจำแนกออกเป็น 9 องค์ประกอบ ดังนี้

สัญลักษณ์ (Symbol) คือ วัตถุ การกระทำ ความสัมพันธ์ หรือการจัดรูปแบบภาษา สามารถแทนความหมายได้อย่างคลุมเครือคาดหวังให้เกิดการกระตุ้นอารมณ์ และผลักดันให้มนุษย์ลงมือกระทำ

ภาษา (Language) คือ การสื่อสารทั้งในรูปแบบการพูดและการเขียน รวมถึงการใช้คำศัพท์เฉพาะ คำแสลง สำนวนภายในองค์กร ตลอดจนคำย่อที่ใช้กันภายในหน่วยงาน ซึ่งภาษาในองค์กรทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความหมายร่วม ถ่ายทอดแนวคิด ค่านิยม และแนวทางปฏิบัติขององค์กร

อุดมการณ์ (Ideology) คือ ชุดของแนวคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่องค์กรยึดถือเป็นกรอบในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยอุดมการณ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความชอบธรรมให้กับการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร

พิธีกรรม (Rituals) คือ กิจกรรมหรือการปฏิบัติที่องค์กรดำเนินการซ้ำอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง เช่น การประชุมประจำปี พิธีกรรมเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการตอกย้ำค่านิยม อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกร่วม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก

ตำนาน (Myths) คือ เรื่องเล่าหรือเรื่องราวที่ถ่ายทอดกันภายในองค์กร มักเกี่ยวข้องกับจุดเริ่มต้นบุคคลสำคัญ หรือเหตุการณ์สำคัญที่องค์กรเคยเผชิญและสามารถผ่านพ้นมาได้ เรื่องเล่าเหล่านี้มีบทบาทในการปลูกฝังค่านิยม ความเป็นผู้นำ และความภาคภูมิใจในองค์กรให้แก่บุคลากร

บรรทัดฐาน (Norms) คือ การกำหนดแนวทางการแสดงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ บรรทัดฐานอย่างเป็นทางการ (Formal Norms) เป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และบรรทัดฐานไม่เป็นทางการ (Informal Norms) ไม่ได้มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม และประเพณีที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติตนของบุคลากรในองค์กร

มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกรัก ผูกพัน และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสุขในการทำงาน ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

ความหลากหลาย (Diversity) คือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับความหลากหลายของบุคลากร ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) คือ การที่บุคลากรให้ความช่วยเหลือ สามัคคี สนับสนุน และมีความจริงใจต่อกัน รวมทั้งมีการรับฟังความคิดเห็น และสามารถวิพากษ์การทำงานอย่างสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่กำหนดพฤติกรรม ทศนคติ และแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีบทบาทในการเสริมสร้างความทุ่มเท แรงจูงใจ ความภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อันเป็นรากฐานสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ ทั้งนี้ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 9 ด้าน ได้แก่ สัญลักษณ์ ภาษาหรือรูปแบบการสื่อสาร อุดมการณ์ พิธีกรรม ตำนาน บรรทัดฐาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความหลากหลาย และความเป็นเพื่อนร่วมงาน โดยองค์ประกอบเหล่านี้ทำหน้าที่ร่วมกันในการสร้างความหมายร่วม ถ่ายทอดค่านิยม กำหนดพฤติกรรม ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เป้าหมายเดียวกัน

2. การจัดการวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจโรงแรม

วัฒนธรรมองค์กร มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความผูกพันของพนักงาน นำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพและความสำเร็จ (Marwaha et al., 2024) กรณีศึกษาโรงแรมเครือฮายแมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล (Marriott International) มีพนักงานมากกว่า 418,000 คนทั่วโลกกระจายอยู่ใน 141 ประเทศ หรือในโรงแรมมากกว่า 9,000 แห่ง ภายใต้การบริหารของแบรนด์โรงแรมกว่า 36 แบรนด์ (Marriott International, n.d.-a; n.d.-b) เนื่องด้วยขนาดองค์กรและการกระจายตัวของบุคลากรในระดับ

นานาชาติ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรทั่วโลกมีความเข้าใจในค่านิยมในทิศทางเดียวกัน พร้อมค่านิยมหลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

การให้ความสำคัญกับผู้คนเป็นอันดับแรก (Put people first) เป็นปรัชญาที่ผู้ก่อตั้งแมริออตกำหนดไว้เป็นรากฐาน ภายใต้ความเชื่อในการดูแลพนักงานอย่างเหมาะสม นำไปสู่การที่พนักงานสามารถส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการได้

การแสวงหาความเป็นเลิศ (Pursue excellence) เป็นหนึ่งในค่านิยมหลักของแมริออตที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการส่งมอบการบริการแก่ผู้รับบริการภายใต้ที่มีมาตรฐานเหนือระดับ มีรากฐานมาจากเป้าหมายดั้งเดิมที่มอบอาหารอร่อยและบริการที่ดีในราคาที่ยุติธรรม

การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace change) เป็นค่านิยมหลักที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของแมริออตในการพัฒนาและสร้างสรรค์ธุรกิจโรงแรม ให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อพลวัตของตลาด ณ ปัจจุบัน

การดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ (Act with integrity) เป็นค่านิยมของแมริออตที่ยึดมั่นในมาตรฐานทางจริยธรรมและกฎหมาย โดยไม่เพียงจำกัดอยู่กับการกำหนดนโยบายในระดับองค์กร แต่ยังแทรกซึมอยู่ในกระบวนการทำงานประจำวัน ความมุ่งมั่นต่อการเคารพสิทธิมนุษยชนและความรับผิดชอบต่อสังคม

ช่วยเหลือโลกของเรา (Serve our world) เป็นกรอบแนวทางด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม ภายใต้โครงการ Serve 360: Doing Good in Every Direction ทำเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ชุดความคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน และแนวทางการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรยอมรับร่วมกันและถ่ายทอดต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่น แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมลักษณะเฉพาะของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเหมาะสมส่งผลต่อแนวทางการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร การเผชิญปัญหา การปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบที่มองเห็นได้ เช่น สัญลักษณ์ บุคคลต้นแบบ พิธีกรรม และรูปแบบการสื่อสาร รวมถึงองค์ประกอบที่มองไม่เห็นโดยตรง เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานภายใน ซึ่งสะท้อนผ่านพฤติกรรมและการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

Bratton and Gold (1999) ให้นิยามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการควบคุมบุคลากรอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการดึงดูด พัฒนา สร้างแรงจูงใจ และรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านการบูรณาการกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และมอบโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสนับสนุนผู้บริหารในการบรรลุทั้งประสิทธิภาพและความเป็นธรรมในการทำงาน สอดคล้องกับ Donald (1996) มองว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมการสร้างแรงจูงใจ และรักษามูลค่าบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารบุคลากร

ครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะ การกำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจและการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพสูงสุดในการทำงาน

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

จากการวิจัยของ Prabhu et al. (2024) พบว่า ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัยสำคัญ ได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงานที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ความต้องการแรงงานที่มีความผันผวนตามฤดูกาล ภาระงานที่ค่อนข้างสูง ตลอดจนความท้าทายด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ ปัญหาความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรมของพนักงานในองค์กร ส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) คือ กลไกการขับเคลื่อนความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจโรงแรม ทั้งในด้านการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการ การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น โรงแรมควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เปิดรับนวัตกรรม และยังสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงควรพัฒนาแนวทางในการรักษาพนักงาน เช่น การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการยอมรับหรือยกย่องผลงานของพนักงาน ขณะเดียวกัน Siribowonphitak et al. (2025) พบว่า การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน เริ่มจากการปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจน ครอบคลุมกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้นับสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังต้องมุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานผ่านการฝึกอบรม การจัดระบบพี่เลี้ยง และการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมทั้งมีระบบติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

Abu Hussein et al. (2023) อธิบายว่า ความพึงพอใจของพนักงานเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพบริการ เนื่องจากเมื่อบุคลากรได้รับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม มีแนวโน้มในการให้บริการที่มีคุณภาพ เป็นมิตร และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ ดังนั้น ความสำเร็จของโรงแรมจึงมิได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพบริการเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ทาง Mondy et al. (1999) จำแนกกระบวนการไว้ 8 ขั้นตอนดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ต้องการ

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการดึงดูดและคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร

การคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นกระบวนการคัดกรองและคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมสูงสุด พิจารณาคุณสมบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและความต้องการขององค์กร

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) เป็นการจัดสรรผลตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น เงินเดือน โบนัส และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน

ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) เป็นมาตรการคุ้มครองพนักงานจากความเสี่ยงในการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมสุขภาวะทางกายและจิตใจในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย

พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) เป็นการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและลดความขัดแย้งในการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด พร้อมให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาและยกระดับประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการ การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจของพนักงาน ลดปัญหาการลาออก พัฒนาคุณภาพการบริการ และสนับสนุนให้องค์กรโรงแรมสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

ความเท่าเทียม (Equality)

Tomić (2024) อธิบายคำว่า ความเท่าเทียม คือ การไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทั้งในแง่มุมมองของเพศสภาพ เชื้อชาติ ศาสนา ในขณะเดียวกันทาง Carter (2011) อธิบายความเท่าเทียม คือ การที่มนุษย์ทุกคนมีสถานะทางศีลธรรมร่วมกันในฐานะบุคคล ที่สมควรได้รับการปฏิบัติด้วยการเคารพและเอาใจใส่อย่างเสมอภาค การเคารพในความเป็นบุคคลโดยไม่ประเมินความแตกต่าง สอดคล้องไปกับ Rawls (1971) ที่กล่าวว่า ความเท่าเทียม หมายถึง ความเสมอภาคขั้นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ ซึ่งทุกคนอาจมีความแตกต่างด้านความสามารถหรือคุณลักษณะ ทั้งนี้ยังคงมีสถานะทางศีลธรรมที่เท่าเทียมกัน ยิ่งไปกว่านั้น ความเท่าเทียมยังเป็นหลักการสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและองค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ ได้แก่ เป้าหมายที่ 5 ด้านความเท่าเทียมทางเพศ และเป้าหมายที่ 10 ด้านการลดความเหลื่อมล้ำ ทั้ง 2 เป้าหมายมีเขื่อนไขว่รวมกันในการจัดการเลือกปฏิบัติและลดความไม่เสมอภาคในทุกมิติ ทั้งนี้ ความเท่าเทียมมิได้หมายถึงการปฏิบัติต่อทุกคนในลักษณะเดียวกัน แต่หมายถึงการจัดสรรทรัพยากร โอกาส และการสนับสนุนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล (United Nations, 2015)

บริบทความเท่าเทียมในธุรกิจโรงแรม

สำหรับงานวิจัยของ Vongvisitsin (2021) ชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในองค์กรที่เริ่มนำนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติ (Non-discrimination Policies) มาประยุกต์ใช้ มีการขยายสิทธิประโยชน์ให้ครอบคลุมกลุ่มที่มีความหลากหลายทางเพศ เช่น การให้สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและสิทธิของคู่ชีวิตสำหรับคู่รักเพศเดียวกัน ตลอดจนการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรให้เป็นสถานที่ทำงานที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลายทั้งทางเพศและสังคม ผ่านการกำหนดนโยบายและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ในขณะที่ Winch and Gingell (1999) ได้จำแนกประเภทของความเท่าเทียมภายใต้หลักการไม่เลือกปฏิบัติ โดยเน้นการพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคคลในระยะยาวออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. ความเท่าเทียมในฐานะกระบวนการยุติธรรม (Equality as procedural justice) หมายถึง การมุ่งให้สมาชิกภายในกลุ่มได้รับการจัดสรร และการแบ่งปันทรัพยากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส
2. ความเท่าเทียมในการรับการปฏิบัติ (Equality of treatment) หมายถึง การมุ่งให้บุคคลที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติใกล้เคียงกันได้รับการปฏิบัติและการจัดการในลักษณะเดียวกันอย่างเสมอภาค
3. ความเท่าเทียมของผลลัพธ์ (Equality of outcome) หมายถึง การมุ่งให้สมาชิกทุกคนได้รับผลลัพธ์จากการดำเนินการหรือการจัดการในระดับที่ใกล้เคียงหรือไม่แตกต่างกัน โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าการปฏิบัติต่อบุคคลที่มีลักษณะคล้ายกันอย่างเสมอภาคย่อมนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม
4. ความเท่าเทียมของโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การมุ่งให้บุคคลทุกคนสามารถเข้าถึงทรัพยากร การบริการ และโอกาสต่าง ๆ ได้อย่างใกล้เคียงกันโดยปราศจากหรือการเลือกปฏิบัติ

ดังนั้น ความเท่าเทียมเป็นหลักการสำคัญที่มุ่งให้บุคคลทุกคนได้รับการเคารพ ปฏิบัติ และสนับสนุนอย่างเป็นธรรม โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติจากความแตกต่างด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม หรือสถานะทางสังคม ในบริบทของธุรกิจโรงแรม ความเท่าเทียมสะท้อนผ่านการกำหนดนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติ การขยายสิทธิประโยชน์ให้ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย การสร้างโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเคารพความแตกต่าง ทั้งนี้ การส่งเสริมความเท่าเทียมอย่างเป็นระบบจะช่วยเสริมสร้างความเป็นธรรมภายในองค์กร ลดความเหลื่อมล้ำ และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรโรงแรมให้เกิดความยั่งยืน

ความหลากหลาย (Diversity)

ความหลากหลาย หมายถึง ความแตกต่างภายในสภาพแวดล้อมที่กำหนด เป็นเงื่อนไขเกี่ยวกับเพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ศาสนา สัญชาติ รสนิยมทางเพศ สถานที่ปฏิบัติงาน และประเพณีการปฏิบัติงานนับว่าเป็นวิธีที่ผู้คนมีความแตกต่าง แต่ก็ยังคงมีความเหมือนกันในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม การนำเสนอหลากหลายมุมมอง (Tan, 2019) หากพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวคิดของ Griggs and Louw (1995) เสนอว่า ความหลากหลายไม่ควรถูกจำกัดอยู่เพียงมุมมองด้านความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เชื้อชาติ เพศ สภาพร่างกาย รสนิยมทางเพศ ศาสนา สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ระดับการศึกษา หรือภาษา

เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงความแตกต่างด้านประสบการณ์ชีวิต บทบาทในครอบครัว บุคลิกภาพ ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อมุมมองและวิถีคิดของแต่ละบุคคล เมื่อความหลากหลายดังกล่าวเกิดขึ้นในบริบทขององค์กร ย่อมส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร รวมถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ อันเกิดจากการบูรณาการความรู้ ความสามารถ และมุมมองที่หลากหลายของบุคลากร

1. องค์ประกอบของการจำแนกความหลากหลาย

ทาง Bell et al. (2010) อธิบายว่า ความหลากหลายเชิงประชากรศาสตร์ในมิติที่เกี่ยวข้องกับการหน้าที่ เช่น พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน มีแนวโน้มที่แสดงประสิทธิผลในการดำเนินงานสูงกว่าทีมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เนื่องจากความหลากหลายดังกล่าวเอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ มุมมอง และประสบการณ์ที่แตกต่าง นอกจากนี้ ความหลากหลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม Turi et al. (2022) อธิบายความหลากหลายในองค์กรเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกับข้อมูลส่วนบุคคลส่งผลต่อการยอมรับและการดำเนินงานในหลากหลายมิติ แบ่งประเภทเป็น 4 ประเภท (1) ความหลากหลายทางเพศ ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (2) ความหลากหลายด้านอายุ ที่เน้นการผสมผสานประสบการณ์ของคนต่างวัยเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ (3) ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ที่นำความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและความเชื่อมาช่วยยกระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และ (4) ความหลากหลายด้านการศึกษา ที่ใช้ทักษะและคุณวุฒิที่แตกต่างกันมาเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา อีกทั้ง Doft (2008) จำแนกมิติความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเป็น 2 ระดับตามเงื่อนไขของเวลาและการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) มิติปฐมภูมิ เป็นปัจจัยพื้นฐานติดตัวที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เพศ เชื้อชาติ และอายุ ทำหน้าที่กำหนดอัตลักษณ์และภาพลักษณ์ที่สังคมมองเห็น และ (2) มิติทุติยภูมิ เป็นปัจจัยที่ยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ตามประสบการณ์หรือการเรียนรู้ เช่น ระดับการศึกษา ศาสนา และรายได้ ซึ่งปัจจัยในมิตินี้ส่งผลต่อการสร้างความภาคภูมิใจและการรับรู้คุณค่าในตนเองของบุคคลภายในองค์กรเป็นสำคัญ

2. การจัดการความหลากหลายในธุรกิจโรงแรม

จากการวิจัยของ García-Rodríguez et al. (2020) พบว่า การจัดการความหลากหลายในธุรกิจโรงแรมไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน รวมทั้งยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพบริการและประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมและบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและครอบคลุม ผลวิจัยนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการนโยบายด้านการจัดการความหลากหลายเข้ากับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นธรรม ส่งเสริมความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kalargyrou and Costen (2017) อธิบายว่า ธุรกิจโรงแรมมีแรงงานที่มีความหลากหลายทั้งด้านชาติพันธุ์ เพศ ผู้พิการ และกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายทางเพศ ดังนั้น การจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อการลดการเลือกปฏิบัติ

การส่งเสริมความเท่าเทียม และการยกระดับผลลัพธ์เชิงองค์กร เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพบริการ นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการความหลากหลายเป็นประเด็นสำคัญสำหรับธุรกิจโรงแรม เนื่องจากลักษณะงานที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและแรงงานที่มีความหลากหลายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่ความหลากหลายของพนักงานครอบคลุมหลายมิติ ได้แก่ เพศ และเพศวิถี อายุ เชื้อชาติ ศาสนา การศึกษา ความสามารถทางกายภาพ สถานภาพครอบครัว ประสบการณ์ทำงาน และค่านิยมทางวัฒนธรรม ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทาย เช่น ช่องว่างระหว่างวัยและความแตกต่างด้านค่านิยม ดังนั้น การบูรณาการการจัดการความหลากหลายเข้ากับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม (Prasongthan et al., 2018) อีกทั้งการศึกษาของ Lee and Shin (2024) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Leadership) มีผลต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้คุณค่าแก่ความหลากหลาย โดยบรรยากาศดังกล่าว ยังมีบทบาทในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรอีกด้วย โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง จากทั้งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการเข้าสู่ตลาดแรงงานของบุคลากรรุ่นใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เท่าเทียม ครอบคลุม และเปิดรับความแตกต่าง อาจขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำในการบริหารความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงความแตกต่างของบุคลากรให้เป็นพลังในการพัฒนาองค์กร มีส่วนช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ทนสม้ย และสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว

ความหลากหลายในองค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา หรือระดับการศึกษาเท่านั้น หากยังครอบคลุมถึงประสบการณ์ชีวิต บุคลิกภาพ ทักษะ ค่านิยม และมุมมองที่แตกต่างกันของบุคลากร ในบริบทของธุรกิจโรงแรม การจัดการความหลากหลายอย่างเป็นระบบ จึงมีความสำคัญต่อการส่งเสริมความเท่าเทียม ลดการเลือกปฏิบัติ เสริมสร้างขวัญใจและความผูกพันของพนักงาน ตลอดจนยกระดับคุณภาพบริการ นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมักเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องปรับตัวเพื่อแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ (Stouten et al., 2018) ทั้งนี้ Jones (2001) อธิบายสอดคล้องกันว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรเคลื่อนจากสถานะปัจจุบันไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังในอนาคต มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่า และเพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกลไกการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานใหม่ที่เหมาะสม ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในขณะเดียวกัน Ruanggoon (2013) อธิบายว่า องค์กรเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ

ย่อยหลายส่วนที่ทำงานประสานกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม เช่น การควบรวมกิจการ การเข้าซื้อกิจการ และการลดขนาดองค์กร อาจช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินงาน เพิ่มความน่าเชื่อถือ ลดต้นทุน และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงองค์กรมักถูกนำมาใช้ในสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญกับวิกฤติ หรือความท้าทายทางเศรษฐกิจ เพื่อรักษาความอยู่รอดและเสริมสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและกลยุทธ์ขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1. การกำหนดระยะการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Lewin (1951) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรควรดำเนินไปตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งในแต่ละระยะองค์กรอาจใช้แนวทางการดำเนินงาน ทฤษฎี และวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถอธิบายทั้ง 3 ระยะได้ดังนี้

1.1 ระยะการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสร้างความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน ลดการยึดติดกับพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติเดิม พร้อมกำหนดเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจน ทั้งนี้ อาจเกิดแรงต้านจากบุคลากร จึงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการสื่อสารสร้างความเข้าใจเพื่อลดแรงต้าน และเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในระยะถัดไป

1.2 ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Movement) เป็นขั้นตอนที่องค์กรนำแนวทาง วิธีการ หรือเทคนิคต่าง ๆ มาปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยกระบวนการและแบบแผนที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ระยะการรักษาสภาพใหม่ (Refreezing) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร มุ่งทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงถูกฝังรากและคงอยู่ในองค์กรอย่างถาวร ผ่านการปรับให้แนวปฏิบัติใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2. การเปลี่ยนแปลงองค์กรของธุรกิจโรงแรม

แนวทางการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถกระตุ้นทัศนคติและระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานตระหนักถึงผลกระทบและมีความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบต่อพนักงานและองค์กร (Chiang, 2010) อย่างไรก็ตามสำหรับการศึกษาของทาง Marinakou et al. (2018) อธิบายว่า ผู้นำหรือผู้บริหารโรงแรมยังคงเผชิญความท้าทายในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีวัฒนธรรมการทำงานที่อาศัยแรงงานจำนวนมาก ปัญหาที่พบอย่างชัดเจนประกอบด้วย การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของพนักงานที่จำกัด และโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ไม่เพียงพอ ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องมีแนวปฏิบัติในหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การหมุนเวียนงาน การให้รางวัล และการแสดงความชื่นชมต่อพนักงาน รวมถึงการสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดการ การเปลี่ยนแปลง แนวทางปฏิบัติเหล่านี้ใช้ไม่เพียงแต่ช่วยบรรเทาผลกระทบทางจิตวิทยาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง แต่ยังส่งเสริมศักยภาพของผู้จัดการในการรับมือกับการต่อต้าน และสร้างการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นอย่างมีเหมาะสมถึงบริบท

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในบริบท ของธุรกิจโรงแรมที่ต้องอาศัยแรงงานจำนวนมากและมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพบริการ การดำเนินการ เปลี่ยนแปลงควรเป็นไปอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการสร้างความรู้ การดำเนินการปรับเปลี่ยน และการสร้างแนวปฏิบัติใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

โรงแรมเครือขายนานาชาติ (International Hotel Chains)

1. ความหมายของโรงแรมเครือข่าย

Srihirun (2017) อธิบายว่า โรงแรมเครือข่าย คือ รูปแบบการบริหารธุรกิจโรงแรมที่มีการรวมกลุ่ม ของโรงแรมหลายแห่งภายใต้ความเป็นเจ้าของ หรือระบบการควบคุมเดียวกัน โดยใช้ชื่อแบรนด์ร่วมกันและ ดำเนินงานตามนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางการบริหารที่กำหนดจากส่วนกลาง การก่อรูปของเครือข่าย มักเกิดจากการขยายตัวของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จและมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร จนสามารถ พัฒนาเป็นระบบที่มีเอกภาพและเป็นที่ยอมรับในตลาด ทั้งในด้านคุณภาพบริการและอัตลักษณ์ขององค์กร มีความสอดคล้องกับ Sriithana-anan (2001) อธิบายว่า โรงแรมเครือข่าย คือ รูปแบบการบริหารที่รวมกลุ่ม โรงแรมหลายแห่งภายใต้โครงสร้างความเป็นเจ้าของและการควบคุมทรัพยากรเดียวกัน ภายใต้ชื่อแบรนด์ร่วม และยึดตามนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางการบริหารที่กำหนดจากส่วนกลาง คล้ายคลึงกับ Bhatia (2006) นิยามว่า โรงแรมเครือข่ายเป็นกลุ่มของโรงแรมหรืออสังหาริมทรัพย์ตั้งแต่ 3 แห่งขึ้นไป ซึ่งอยู่ภายใต้การเป็น เจ้าของหรือการบริหารของบริษัทเดียวกัน และดำเนินงานภายใต้แบรนด์เดียวกันอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม โรงแรมเครือข่ายเป็นรูปแบบการบูรณาการเชิงแนวนอนของโรงแรม หรืออสังหาริมทรัพย์หลายแห่ง ที่ดำเนินงานภายใต้แบรนด์เดียวกัน สื่อถึงความเชื่อมโยงของหน่วยธุรกิจภายใต้ระบบเดียวกัน ทั้งนี้ เครือข่าย โรงแรมมีลักษณะผสมผสานระหว่างคุณสมบัติขององค์กรข้ามชาติและธุรกิจบริการ ส่งผลให้แต่ละแห่งภายใน เครือข่ายยังคงมีเอกลักษณ์เฉพาะ ควบคู่ไปกับมาตรฐานและกรอบการบริหารร่วมกันขององค์กรเดียวกัน (Ivanova, 2011)

2. ประเภทของโรงแรมเครือข่าย

การศึกษาของ Rushmore (2002) อธิบายว่า โรงแรมเครือข่ายสามารถแบ่งตามวิธีการดำเนินธุรกิจ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 การบริหารจัดการโดยเจ้าของกรรมสิทธิ์ (Owned Model) คือ ดำเนินกิจการโดยบริษัทที่เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์โดยตรง ซึ่งบริษัทดังกล่าวอาจมีการบริหารโรงแรมแห่งอื่นในเครือข่ายรูปแบบธุรกิจที่เหมือนหรือแตกต่างกันออกไป

2.2 การบริหารจัดการภายใต้สัญญาเช่า (Leased Model) คือ ดำเนินกิจการผ่านข้อตกลงในสัญญาเช่าโดยนิติบุคคลที่มีหน้าที่บริหารจัดการโรงแรม ซึ่งนิติบุคคลนั้นอาจมีการถือครองหรือบริหารโรงแรมหลายแห่งผ่านโครงสร้างทางธุรกิจที่หลากหลาย

2.3 การบริหารจัดการภายใต้สัญญาจ้างบริหาร (Management Contract Model) คือ ดำเนินกิจการโดยบริษัทภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายใต้สัญญาจ้างบริหารจัดการ ซึ่งบริษัทดังกล่าวอาจมีการบริหารโรงแรมแห่งอื่นภายใต้โมเดลธุรกิจที่หลากหลายเช่นกัน

2.4 การบริหารจัดการภายใต้ระบบแฟรนไชส์ (Franchise Model) คือ ดำเนินกิจการภายใต้แบรนด์ของบริษัทผู้ให้สิทธิ์ประกอบกิจการ โดยที่บริษัทผู้ให้สิทธิ์นั้นอาจมีการดำเนินงานโรงแรมอื่นในเครือผ่านรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของกลยุทธ์ธุรกิจ

ในขณะเดียวกัน Smith Travel Research (2018) แบ่งประเภทของโรงแรมเครือข่ายตามระดับส่วนแบ่งการตลาด สามารถแบ่งออกได้ 6 ประเภท ดังนี้

1) ระดับลักซูรี (Luxury) เป็นกลุ่มโรงแรมที่ตั้งอยู่ในระดับสูงสุด มุ่งเน้นการส่งมอบประสบการณ์การเข้าพักที่เลิศเลอและการบริการเฉพาะบุคคลระดับสูง มีหน่วยบริการอาหารและเครื่องดื่มเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ รวมถึงการให้บริการรูมเซอร์วิสตลอด 24 ชั่วโมง

2) ระดับอัปเปอร์ อัปสเกล (Upper Upscale) เป็นกลุ่มโรงแรมบริการเต็มรูปแบบที่มีความหรูหราและมีมาตรฐานการดำเนินงานที่รองลงมาจากกลุ่มลักซูรี แต่ยังคงให้ความสำคัญกับสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน มีห้องอาหารและบาร์มากกว่าหนึ่งแห่ง รวมถึงการให้บริการรูมเซอร์วิสตลอด 24 ชั่วโมง

3) ระดับอัปสเกล (Upscale) เป็นกลุ่มโรงแรมที่มีมาตรฐานคุณภาพสูงและความสะดวกสบายที่เข้าถึงได้มากขึ้น มีลักษณะการบริหารความคล่องตัว จำกัดจำนวนหน่วยบริการอาหารและเครื่องดื่มภายในโรงแรมเพียง 1-2 แห่ง แต่ยังคงซึ่งภาพลักษณ์และคุณภาพตามมาตรฐานสากล

4) ระดับมิดสเกลแบบมีบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Midscale with F&B) เป็นกลุ่มโรงแรมระดับปานกลางที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างประโยชน์ และความคุ้มค่าของราคา การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มมักจำกัดอยู่เพียงห้องอาหารหลักแห่งเดียว เพื่อควบคุมต้นทุนการดำเนินงานและอ้างอิงได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน

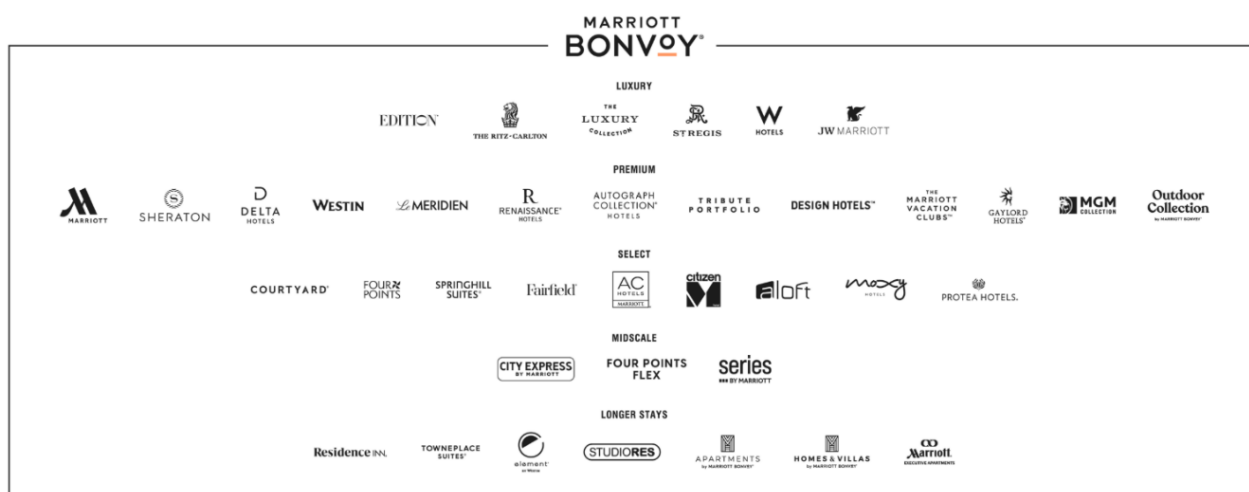
5) ระดับมิดสเกลแบบจำกัดบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Midscale without F&B) เป็นกลุ่มโรงแรมที่มุ่งเน้นการให้บริการห้องพักที่มีมาตรฐานคุณภาพในระดับปานกลาง มีการตัดทอนส่วนงานบริการอาหารและเครื่องดื่มออกไป เพื่อมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการพักผ่อนและการบริหารต้นทุนเป็นหลัก

6) ระดับอีโคโนมี (Economy) เป็นกลุ่มโรงแรมระดับประหยัดที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานในการเข้าพัก มีการจัดการต้นทุนในระดับสูงสุดเพื่อให้สามารถนำเสนออัตราค่าที่พักในราคาประหยัดได้ ไม่มีส่วนงานบริการอาหารและเครื่องดื่มและไม่มีบริการเสริมที่ซับซ้อน

3. กรณีศึกษาโรงแรมเครือขาย

แมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล (Marriott International)

แมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1927 เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมในระดับสากล ด้วยกลยุทธ์การขยายตัวผ่านระบบแฟรนไชส์และการบริหารจัดการที่ครอบคลุม ส่งผลให้บริษัทสามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุดและมีเครือขายแบรนด์ที่หลากหลาย ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในทุกกลุ่ม โดยในปี ค.ศ. 2024 เครือข่ายโรงแรมของแมริออทมีจำนวนห้องพักมากกว่า 1,706,000 ห้อง กลายเป็นเครือขายโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากที่สุดในโลก โดยในปี ค.ศ. 2026 บริษัทมีแบรนด์โรงแรมในเครือมากกว่า 38 แบรนด์ ครอบคลุมทุกระดับตลาด ตั้งแต่กลุ่มธุรกิจ การประชุมและสัมมนา การท่องเที่ยวเชิงครอบครัว นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ไปจนถึงตลาดโรงแรมระดับหรู (Marriott International, 2025) ทางแมริออทมีการขับเคลื่อนวัฒนธรรมที่หลากหลาย และทำาเทียมผ่านค่านิยม Put people first สะท้อนแนวคิดที่ว่าบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญของคุณภาพการบริการ นอกจากนี้ แมริออทยังดำเนินงานผ่านกรอบความยั่งยืนและผลกระทบทางสังคมภายใต้โครงการ Serve 360 : Doing Good in Every Direction เพื่อเปิดโอกาสในการเติบโตและความสำเร็จแก่บุคลากร เพื่อส่งเสริมความเข้าใจทางวัฒนธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกได้รับการต้อนรับ (Marriott International, 2024)



ภาพที่ 1 แบรนด์โรงแรมทั้งหมดในเครือขายแมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล

ที่มา: Marriott International. (n.d.-c). News Center. Marriott International. <https://news.marriott.com/>

อินเตอร์คอนติเนนตัล โฮเต็ลส์ กรุ๊ป (InterContinental Hotels Group)

เครือโรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล โฮเต็ลส์ กรุ๊ป มีพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ที่สืบเนื่องยาวนาน โดยมีรากฐานเริ่มต้นจากธุรกิจในสหราชอาณาจักรตั้งแต่ปี ค.ศ. 1777 ก่อนจะขยายสู่ธุรกิจโรงแรมในเวลาต่อมา ขณะที่แบรนด์อินเตอร์คอนติเนนตัล (InterContinental) กำเนิดขึ้นในปี ค.ศ. 1946 จากแนวคิดของในการรองรับการเดินทางระหว่างประเทศ และเปิดโรงแรมแห่งแรกที่เมืองเบเลง

ประเทศบราซิล ในปีค.ศ. 1949 (InterContinental Hotels Group PLC, n.d.-b) โดยในต้นปีค.ศ. 2026 อินเตอร์คอนติเนนตัล โฮเต็ลส์ กรุ๊ป มีโรงแรมกว่า 6,963 แห่ง รวมทั้งหมด 1,026,177 ห้องทั่วโลก ดำเนินงานภายใต้แนวคิด “True Hospitality for Good” สะท้อนมุมมองว่าการบริการมิได้จำกัดอยู่เพียงการต้อนรับหรือการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้เข้าพักเท่านั้น หากยังมุ่งสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ได้แก่ ผู้รับบริการ พนักงาน เจ้าของธุรกิจ ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวถูกถ่ายทอดผ่านค่านิยมหลักขององค์กร อาทิ การยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง การแสดงความใส่ใจ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การยอมรับความแตกต่าง และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในเชิงนโยบาย อินเตอร์คอนติเนนตัล โฮเต็ลส์ กรุ๊ป ขับเคลื่อนความหลากหลาย และเท่าเทียมผ่านแผนความรับผิดชอบทางธุรกิจระยะ 10 ปี Journey to Tomorrow โดยให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนสามารถเติบโตได้ การส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียม การดูแลสุขภาวะของพนักงาน และการเคารพสิทธิมนุษยชน (InterContinental Hotels Group PLC, n.d.-c)



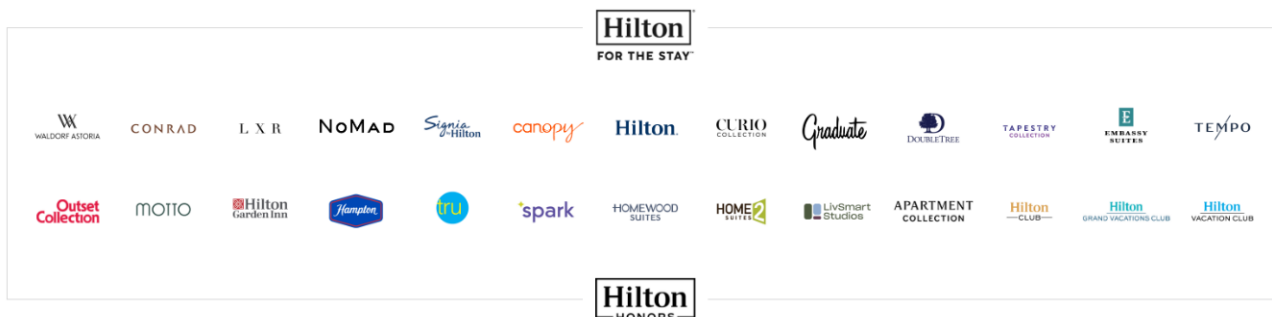
ภาพที่ 2 แบนด์โรงแรมทั้งหมดในเครือชายอินเตอร์คอนติเนนตัล โฮเต็ลส์ กรุ๊ป

ที่มา: InterContinental Hotels Group PLC. (n.d.-a). *About us*. <https://www.ihgplc.com/en/about-us>

ฮิลตัน (Hilton)

โรงแรมเครือชายฮิลตัน ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1919 จากการที่ Conrad N. Hilton เข้าซื้อโรงแรมแห่งแรกในเมืองชิโก รัฐเท็กซัส เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นหนึ่งในเครือชายโรงแรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมในระดับสากล ยึดปรัชญาในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ผู้ก่อตั้ง คือ “To fill the earth with the light and warmth of hospitality” หรือการส่งมอบความอบอุ่นและคุณค่าของการบริการไปทั่วโลก มีการบริหารแบรนด์ที่ครอบคลุมความต้องการของผู้บริโภคในหลากหลายกลุ่มตลาด ทั้งในกลุ่มโรงแรมระดับหรู โรงแรมเพื่อการพักผ่อน โรงแรมสำหรับนักธุรกิจ ตลอดจนกลุ่มโรงแรมระยะยาวและไลฟ์สไตล์ ทั้งนี้ ในปี ค.ศ. 2025–2026 Hilton มีจำนวนโรงแรมมากกว่า 9,100 แห่ง รวมมากกว่า 1.3 ล้านห้องพัก ใน 143 ประเทศและเขตแดน และมีแบรนด์ในเครือจำนวน 27 แบนด์ (Hilton, n.d.-c) อีกทั้งฮิลตันให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับ และมีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็น ฮิลตัน มีการ

จัดตั้ง Team Member Resource Groups: TMRGs เพื่อเป็นเครือข่ายภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานและพันธมิตรของกลุ่มต่าง ๆ เข้าร่วม โดยกลุ่มเหล่านี้ครอบคลุมความหลากหลายหลายมิติ ทั้งนี้ीलตันระบุว่า TMRGs มีบทบาทในการสร้างความเชื่อมโยง พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสนับสนุนนวัตกรรมทางธุรกิจ (Hilton, n.d.-a)



ภาพที่ 3 แบนด์โรงแรมทั้งหมดในเครือฮิลตัน

ที่มา: Hilton. (n.d.-b). *Our brands*. Stories From Hilton. <https://stories.hilton.com/brands>

แอดคอร์ (Accor)

แอดคอร์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1967 จุดเริ่มต้นสำคัญของบริษัทมาจากการเปิดโรงแรมโนโวเทล (Novotel) แห่งแรกในเมืองลิลล์ ประเทศฝรั่งเศส กลายเป็นต้นแบบของโรงแรมเครือข่ายสมัยใหม่ที่เน้นมาตรฐานการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นระบบ มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องผ่านการพัฒนาแบรนด์ การซื้อกิจการ และการกระจายการลงทุนไปยังตลาดต่างประเทศ ภายในมีปรัชญาการดำเนินงานที่เน้น “Pioneering the art of responsible hospitality, connecting cultures, with heartfelt care” หรือการบุกเบิกการบริการอย่างรับผิดชอบ เชื่อมโยงวัฒนธรรมต่าง ๆ ด้วยความใส่ใจจากใจจริง (Accor, n.d.) ทั้งนี้ ในปี ค.ศ. 2025 เครือข่ายโรงแรมของแอดคอร์ มีจำนวนห้องพักมากกว่า 850,000 ห้อง และในปี ค.ศ. 2026 มีแบรนด์โรงแรมในเครือมากกว่า 45 แบนด์ และมีโรงแรมมากกว่า 5,800 แห่ง ครอบคลุมกว่า 110 ประเทศ ทั่วโลก สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการในทุกกลุ่มตลาด ตั้งแต่โรงแรมระดับประหยัด ระดับกลาง ระดับพรีเมียม ไปจนถึงโรงแรมระดับหรูและไลฟ์สไตล์อย่างครอบคลุม (Accor, 2025) นอกจากนี้ แอดคอร์ยังมีการสื่อสารและขับเคลื่อนประเด็นความหลากหลาย และความเท่าเทียมผ่านกิจกรรมระดับองค์กร เช่น Diversity, Equity & Inclusion Week จัดขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 2018 เพื่อสร้างความตระหนัก ส่งเสริมการเรียนรู้ และนำเสนอแนวปฏิบัติด้านความหลากหลายและการมีส่วนร่วมจากโรงแรมและสำนักงานใหญ่ในภูมิภาคต่าง ๆ (Accor, 2023)



ภาพที่ 4 แปรนตร์โรงแรมทั้งหมดในเครือฮายแอคคอร์

ที่มา: Accor. (2025, July). Accor overview 2025. <https://assets.group.accor.com/yrj0orc8tx24/>

1gfnlc7BnVhT7xnnVrKMYj/d38b79e2e1372b4ccf9a9bd6f215828f/Accor_Overview_July2025_EN.pdf

บทสรุป

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความหลากหลายและความเท่าเทียม มิได้เป็นเพียงการปฏิบัติตามกระแสโลก แต่เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยสร้างคุณค่าร่วมให้แก่บุคลากร องค์กร และสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรยังทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงระบบที่สำคัญในการหลอมรวมความหลากหลายของบุคลากรเข้าด้วยกัน มีองค์ประกอบสำคัญที่ประกอบด้วยสัญลักษณ์ ภาษา อุดมการณ์ พิธีกรรม ตำนาน ความรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมไปถึงความเป็นเพื่อนร่วมงาน กลายเป็นเครื่องมือในการสร้างความหมายร่วมและบรรทัดฐานการปฏิบัติงานที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเหมาะสมไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับสมรรถนะการดำเนินงาน แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามหัวใจโรงแรมเครือฮายแอคคอร์ให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นรากฐานในการดูแลพนักงานทุกระดับอย่างเท่าเทียม ภายใต้หลักเกณฑ์ที่มุ่งขจัดอคติและการเลือกปฏิบัติในทุกด้าน ทั้งเพศ เชื้อชาติ และศาสนา ผ่านการประยุกต์ใช้นโยบายการไม่เลือกปฏิบัติและการจัดสรรสวัสดิการที่ครอบคลุมกลุ่มความหลากหลายทางเพศอย่างเป็นรูปธรรม เริ่มตั้งแต่กระบวนการรับสมัคร มีการดูแลสวัสดิการของบุคลากรเมื่อองค์กรรับเข้ามาปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การฝึกอบรมจนถึงวันสุดท้ายของการเป็นบุคลากรขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการความหลากหลายยังถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผ่านกระบวนการบูรณาการมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบผ่านระยะการละลายพฤติกรรม การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการรักษาสภาพใหม่ มีผู้นำหรือผู้บริหารในการสื่อสาร เพื่อลด

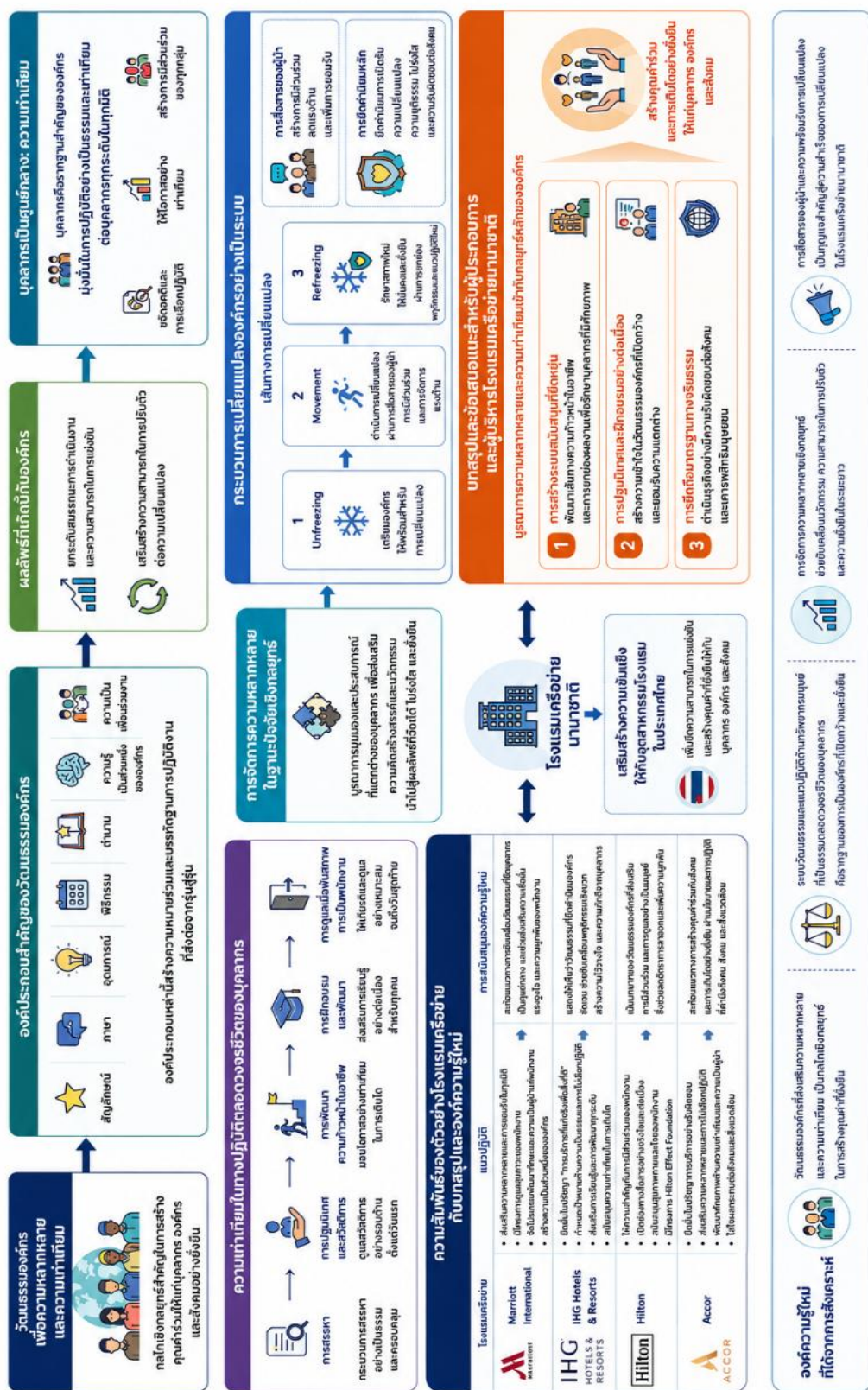
แรงบันดาลใจและสร้างการมีส่วนร่วม รวมถึงค่านิยมด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace Change) เมื่อพิจารณาแนวโน้มในอนาคต ธุรกิจโรงแรมยังต้องเผชิญกับบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรมมากขึ้น ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างแรงงาน ความแตกต่างระหว่างวัย การขาดแคลนแรงงาน ในภาคบริการ และความคาดหวังใหม่ของพนักงานต่อความยืดหยุ่น คุณภาพชีวิต และความเป็นธรรมในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถพึ่งพาเพียงกฎระเบียบหรือมาตรฐานการบริการแบบเดิมได้อีกต่อไป หากแต่ต้องพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง และสามารถรองรับความแตกต่างของบุคลากรได้อย่างแท้จริง การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรในอนาคตหรือองค์กรยุคดิจิทัล จึงควรมุ่งเน้นการทำให้ค่านิยมด้านความหลากหลายและความเท่าเทียมเกิดขึ้นจริงในชีวิตการทำงานประจำวัน ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและผู้บริหารโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ควรนำนโยบายความหลากหลายและความเท่าเทียมมาปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมในสังคมสมัยใหม่ ผ่านการบูรณาการกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์กร ได้แก่ 1) การสร้างระบบสนับสนุนที่ยืดหยุ่น โดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและการยกย่องผลงานเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ 2) การปฐมนิเทศและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง และ 3) การยึดถือมาตรฐานทางจริยธรรม ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเคารพสิทธิมนุษยชน เพื่อเป็นต้นแบบให้แก่องค์กรอื่นในอุตสาหกรรม สามารถนำเสนอเป็นแผนภาพความคิดตามภาพที่ 5

นอกจากนี้ การศึกษาการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความหลากหลายและความเท่าเทียมของเครือข่ายโรงแรมนานาชาติในประเทศไทย จึงต้องอาศัยองค์ประกอบย่อยเข้ามาสนับสนุน ได้แก่ สัญลักษณ์ ช่องทางการสื่อสาร เรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่ถูกเล่าซ้ำ สมาชิกต้นแบบ บรรทัดฐานหรือค่านิยม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน อีกทั้งหากมีการศึกษาในรูปแบบของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพในอนาคตควรมีการตั้งคำถามเอาไว้เป็น 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมแต่ละเครือข่ายในประเทศไทย มีองค์ประกอบด้านใดบ้าง

ประเด็นที่ 2 ทิศทางการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียมของพนักงานโรงแรมเครือข่าย แต่ละเครือข่ายในประเทศไทย มีแนวทางปฏิบัติอย่างไร

การขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรเพื่อความหลากหลายและความเท่าเทียม
ของเครือข่ายโรงพยาบาลนานาชาติในประเทศไทย



ภาพที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรเพื่อความหลากหลายและเท่าเทียม

References

- Abu Hussein, A. M., Mohammad, A. M., Alheet, A., Abu Joma, M. H., & Abu Lehyeh, S. (2023). Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 242–252. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.21](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.21)
- Accor. (2023, July 3). *Embracing all journeys: Our teams celebrate diversity, equity & inclusion week around the globe*. <https://group.accor.com/en/news-stories/embracing-all-journeys-diversity-equity-inclusion-week-2023>
- Accor. (2025, July). *Accor overview 2025*. https://assets.group.accor.com/yrj0orc8tx24/1gfnlc7BnVhT7xnnVrKMYj/d38b79e2e1372b4ccf9a9bd6f215828f/Accor_Overview_July2025_EN.pdf
- Accor. (n.d.). *Our story so far*. <https://group.accor.com/en/group/our-history>
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743. <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>
- Bhatia, A. K. (2006). *The Business of Tourism: Concepts and Strategies*. Sterling Publishers.
- Bicer, C. (2022). Organizational culture. In Ş. Karabulut (Ed.), *Academic comments and analyzes on developments in finance and economics* (pp. 205–214). Ekin Yayınevi.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human resource management: Theory and practice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Carter, I. (2011). Respect and the basis of equality. *Ethics*, 121(3), 538–571. <https://doi.org/10.1086/658897>
- Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.002>
- Daft, R. L. (2008). *New Era of Management*. Thomson South-Western.
- Department of Employment, Foreign Workers Administration Office. (2025, November). *Statistics on the number of foreign workers granted work permits remaining in the Kingdom of Thailand*. https://www.doe.go.th/prd/download/download_by_pool_file/140161

- Dimitriou, S. (2025). *Human resource practices of luxury hotels in Greece*[Degree programme Thesis, Haaga–Helia University of Applied Sciences].
- Donald, F. H. (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Prentice Hall.
- García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., & González de la Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91, Article 102698. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102698>
- Griggs, L. B., & Louw, L. L. (1995). *Valuing diversity: New tools for a new reality*. McGraw–Hill.
- Hilton. (n.d.–a). *Diversity & inclusion: Culture*. <https://jobs.hilton.com/us/en/inclusion-culture>
- Hilton. (n.d.–b). *Our brands*. Stories from Hilton. <https://stories.hilton.com/brands>
- Hilton. (n.d.–c). *The story of Hilton*. Stories from Hilton. <https://stories.hilton.com/history>
- InterContinental Hotels Group PLC. (n.d.–a). *About us*. <https://www.ihgplc.com/en/about-us>
- InterContinental Hotels Group PLC. (n.d.–b). *Our history*. <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-history>
- InterContinental Hotels Group PLC. (n.d.–c). *People*. <https://www.ihgplc.com/responsible-business/people>
- Ivanova, M. G. (2011). Stakeholder model of hotel chains: A conceptual framework. In H. N. Hanbabaeva, T. B. Hristova, & A. M. Kurbanova (Eds.), *Strategic development of tourism and recreation*. International conference (pp. 45–49).
- Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory: Text and Cases*. Prentice Hall.
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68–114. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0470>
- Kemwong, S., Bulpakdi, B., & Sudrung, J. (2024). Impacts of organisational culture on job performance of foreign teachers in secondary schools under the Office of Basic Education Commission. *Journal of Educational Innovation and Research*, 8(3), 1377–1403. <https://doi.org/10.14456/jeir.2024.83>
- Lee, J. H., & Shin, H. C. (2024). Effects of inclusive leadership on the diversity climate and change-oriented organizational citizenship behavior. *Behavioral Sciences*, 14(6), Article 491. <https://doi.org/10.3390/bs14060491>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

- Marinakou, E., Ansell, K., Harbottle, E., Iontton, A., & Nordby, H. (2018). *Managing change and workforce challenges in luxury hotels: An HR perspective* [Conference paper]. Council for Hospitality Management Education (CHME) Annual Research Conference, Bournemouth University, Bournemouth. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/38762/3/CHME%202018%20Managing%20Change%20in%20hotels-%20HR%20perspective.pdf>
- Marriott International. (n.d.-a). *Culture and values*. <https://www.marriott.com/th/culture-and-values/core-values.mi>
- Marriott International. (n.d.-b). *Marriott Bonvoy*. <https://www.marriott.com/default.mi>
- Marriott International. (n.d.-c). *Marriott News Center*. <https://news.marriott.com/>
- Marriott International. (2024, July 10). *2024 Serve 360 report: Environmental, social & governance progress* [Report]. <https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2024/07/2024ESGProgress.pdf>
- Marriott International. (2025). *Annual report pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended December 31, 2024*. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/55c29ebb-d714-4e56-820c-3345943bc124>
- Martínez-Roget, F., Rodríguez, X. A., & Pestana Mourão, L. (2025). Artificial intelligence and employment in the hospitality sector: An analysis of the determining factors in the digital age. *AI & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02756-2>
- Marwaha, P., Sharma, S., & Sharma, G. (2024). Impact of organizational culture on employee's performance and job satisfaction in hotel industry. *PUSA Journal of Hospitality and Applied Sciences*, 10(1), 19–25. <https://doi.org/10.48165/pjhas.2024.10.1.3>
- Ministry of Tourism and Sports. (2025, January 6). *Statistical report on foreign tourist arrivals to Thailand, January–December 2024 (preliminary)*. <https://www.mots.go.th/news/category/759>
- Mondy, W., Noe, M., & Premeaux, R. (1999). *Human resource management*. Pearson Prentice Hall.
- National Statistical Office, Ministry of Digital Economy and Society. (2023). *Accommodation survey 2022*. https://www.nso.go.th/nsoweb/nso/survey_detail/MD?set_lang=en
- Nikolskaya, E. Y., Fedorchukova, S. G., Kulgachev, I. P., Umarov, M. M., Yudina, E. V., & Feoktistov, S. V. (2021). The impact of organizational culture on the strategic development of tourism and hospitality enterprises. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1–9. <https://www.abacademies.org/articles/The-impact-of-organizational-culture-on-the-strategic-development-of-tourism-and-hospitality-enterprises-1939-6104-20-4-799.pdf>

- Office of the National Economic and Social Development Council. (2025). *Gross domestic product, fourth quarter 2024*. https://www.nesdc.go.th/wordpress/wpcontent/uploads/2025/02/article_20250217091948.pdf
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Prabhu, B. P., Asif, N. A. V., & Kumar, A. (2024). Strategic human resource in the hotel industry: ABCD analysis. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(4), 5128–5136. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0424.1060>
- Prasongthan, S., Chueaworawit, T., & Charoensuk, P. (2018). Diverse workforce in hotel industry: A preliminary study of what and why. *Journal of Administrative and Business Studies*, 4(6), 265–274.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice: Original edition*. Harvard University Press.
- Ruanggoon, J. (2013). Organizational change: Concepts, process, and the roles of human resource professional. *Panyapiwat Journal*, 5(1), 194–203. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/20273>
- Rushmore, S. (2002). *The hotel investments handbook*. HVS.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Siribowonphitak, C., Sertlers, P., Boonjungcharoenrat, N., & Thatsanaphak, T. (2025). Human resource management in small-scale hotel businesses in Maha Sarakham Province. *Journal of Administration and Social Science Review*, 8(2), 119–132. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/assr/article/view/283904>
- Smith Travel Research. (2018). *STR chain scales*. STR.
- Srihirun, J. (2018). Risk management for catering services of the hotel business: Case studies of leading five-star hotels in Bangkok. *Dusit Thani College Journal*, 11(special), 211–225. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldtdc/article/view/136200>
- Srithana-anan, N. (2001). *Introduction to hotel management*. Dhurakij Pundit University.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & de Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2).
- Tan, T. Q. (2019). Principles of inclusion, diversity, access, and equity. *The Journal of Infectious Diseases*, 220(Supplement_2), S30–S32. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiz198>

- Theerasan, W. (2024). Managing organizational culture in the current context: Adaptation and the importance of change. *Journal of Management Science Udon Thani Rajabhat University*, 6(4), 101–108. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/MSJournal/article/view/2497>
- Tomić, J. (2024). Principle of equality: Notion and application in Serbian law. *SCIENCE International Journal*, 3(2), 163–168. <https://doi.org/10.35120/sciencej0302163t>
- Tubmuang, A. (2023). Corporate culture transformation for success in the hotel and tourism industry in Thailand. *NKRAFA Journal of Humanities and Social Sciences*, 11, 78–91. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/KANNICHA/article/view/268046>
- Tureac, C. E. (2005). The components of the organizational culture. *Acta Universitatis Danubius. Oeconomica*, 1(1), 77–91. <https://ideas.repec.org/a/dug/actaec/y2005i1p77-91.html>
- Turi, J. A., Khastoori, S., Sorooshian, S., & Campbell, N. (2022). Diversity impact on organizational performance: Moderating and mediating role of diversity beliefs and leadership expertise. *PLOS ONE*, 17(7), e0270813. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270813>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Vassou, C., Theocharous, A. L., & Zopiatis, A. (2025). Inclusive leadership in hospitality: A driver of social inclusion? *EuroMed Journal of Business*, 20(2), 415–434. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2023-0208>
- Vongvisitsin, T. B., & Wong, A. K. F. (2021). Organisational change towards LGBTQ+ inclusion in hospitality and tourism: Managerial perspectives. *Tourism Management*, 86, Article 104331. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104331>
- Winch, C., & Gingell, J. (1999). *Key Concepts in the Philosophy of Education*. Routledge.