

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม
ในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด
ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

Factors Influencing Human Resource Management in Bangkok Hotel Business
During the Coronavirus 2019 (COVID-19) Pandemic

สุภาวดี ไหมเกตุ¹, สิริรัตน์ วงษ์สำราญ² และ วาริรัตน์ ทิพวารี³

Supawadee Maiket¹, Sirirat Wongsamran² and Wareerat Thipwaree³

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

Email: Supawadee.p@rmutp.ac.th

Received November 21, 2022; **Revised** January 18, 2023; **Accepted** March 20, 2023

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the human resource management environment in the hotel business and 2) to provide guidelines for human resource management in the hotel business in Bangkok during the Coronavirus 2019 (COVID-19) pandemic. This research employed a mixed-methods approach by collecting quantitative data from 100 participants and conducting in-depth interviews with 10 participants. The results were as follows: 1) Human resource management of hotel business in Bangkok was overall at a high level in areas of performance appraisal, recruiting and selection, training, and development respectively; 2) guidelines for human resource management of hotel business in Bangkok were overall at a high level in areas of performance appraisal, recruiting and selection, compensation, and welfare respectively; and 3) with regards to the human resource management environment of the hotel business, the strengths were that there was support for employees to promote career advancement and there were good human resource management strategies as well as profitable welfare strategies. The weaknesses were ineffective communication, a lack of good English language skills and third language skills, as well as a high staff turnover rate. For opportunities, during the 2019 Corona virus disease epidemic, every hotel had to adjust its strategies for increasing revenues to be able to take care of personnel in its organization. The threats were that during the 2019 Corona virus disease epidemic, the hotel's

revenue would decline. Then there was a need to reduce the wage rate and reduce employment for the hotel to survive.

Keywords: Human Resource; Hotel Business; COVID-19

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม 2) เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงผสานวิธี เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 100 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 2) แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 3) สภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม จุดแข็ง คือ สนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีสวัสดิการที่ดี จุดอ่อน คือ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ทักษะด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 อัตราการเข้า-ออก ค่อนข้างสูง โอกาส คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โรงแรมต้องปรับกลยุทธ์ในการหารายได้ เพื่อดูแลบุคลากรในองค์กร อุปสรรค คือ ช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการปิดประเทศ ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง มีการปรับลดอัตราค่าจ้าง และลดการจ้างงานเพื่อให้โรงแรมอยู่รอด

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; ธุรกิจโรงแรม; โรคระบาดโควิด-19

บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรม และการกระจายการจ้างงาน เพราะอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเฉพาะตัว ต่างจากอุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ต้องอาศัยทรัพยากรประเภทสิ้นเปลืองมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต แต่อาศัยสภาพทางธรรมชาติ สถาปัตยกรรม และวัฒนธรรมประเพณีที่สั่งสมกันมาช้านาน ไม่ต้องมีโรงงานเป็นสถานที่ทำการผลิต เพราะแหล่งท่องเที่ยวจะกระจายกันอยู่ทั่วไปไม่มีขีดจำกัดด้านฤดูกาลเหมือนเช่นภาคการเกษตร แต่ทว่าฤดูกาลที่แปรเปลี่ยนนั้นกลับเป็นจุดขายที่สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Rojrattanawichai, 2008) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถขับเคลื่อนไปจนประสบความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งคือบุคลากรหรือพนักงานภายในโรงแรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นกระบวนการหรือวิธีการอย่างมีขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงคนให้มีความสามารถยิ่งขึ้น เป็นการยกระดับความรู้ ทักษะและทัศนคติ อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานของ

องค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมไปถึงการศึกษาและการฝึกอบรม การสอนงาน การย้ายสลับเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การและกระบวนการพัฒนานตนเอง

ไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 (COVID-19) เป็นเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่ที่แพร่กระจายจากคนสู่คน และกำลังแพร่ระบาดไปทั่วโลก นับเป็นวิกฤตการณ์ร้ายแรงที่สุดในรอบหลายทศวรรษ เมื่อเทียบกับโรคระบาดอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อสุขภาพกาย สุขภาพใจ และชีวิตของประชาชนทั่วโลกจำนวนมาก และยังไม่นับรวมถึงมูลค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมบริการ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจที่พัก ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ฯลฯ สำหรับธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก และสร้างรายได้ให้ประเทศเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นการจ้างงานมากกว่าหนึ่งแสนคนสำหรับธุรกิจโรงแรม ขึ้นอยู่กับคนเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่ง David Scowsill ประธานเจ้าหน้าที่ของบริษัท World Travel and Tourism Council กล่าวว่า “ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับคน (People Industry) คุณภาพของคน ทักษะความรู้ที่เหมาะสมเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในยุคปัจจุบันและอนาคต” (World Travel & Tourism Council: WTTC, 2015) ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะ คือ “เน้นบริการวัดประสิทธิภาพด้วยความรู้สึก มีคนเป็นศูนย์กลางการบริการ” (Banchirdrit, 2017)

เมื่อกล่าวถึงผลกระทบของการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม พบว่า ผู้ประกอบการและแรงงานในธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบเป็นจำนวนมาก เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเป็นงานบริการ ต้องมีการสัมผัสหรือใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากทุกภูมิภาคทั่วโลก ทำให้เสี่ยงต่อการแพร่กระจายเชื้อระหว่างลูกค้าและพนักงานบริการอย่างรวดเร็ว หรือแม้แต่การประกาศใช้พระราชกำหนดการบริการราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2563 โดยหนึ่งในเนื้อหาสำคัญ คือการให้อำนาจผู้ว่าราชการจังหวัด ร่วมกับคณะกรรมการควบคุมโรค สามารถตัดสินใจสั่งปิดกิจการที่มีแนวโน้มว่าเป็นสถานที่เสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19) รวมถึงมาตรการการปิดช่องทางเข้ามาในราชอาณาจักรไทย และมาตรการปิดเมืองเพื่อป้องกันและลดจำนวนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้แหล่งท่องเที่ยวและธุรกิจที่พักโรงแรมปิดบริการชั่วคราวเพื่อปฏิบัติตามมาตรการข้างต้น ส่งผลกระทบต่อรายได้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยเป็นจำนวนมาก ภาระหนักจึงตกอยู่กับผู้ประกอบการที่จะต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแต่ไม่มีรายได้เข้ามาในกิจการ ทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องตามมา จึงเป็นสาเหตุให้ผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์ในการจัดการความเสี่ยงให้สามารถรับมือและจัดการกับวิกฤตการณ์ นำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤติและฟื้นตัวได้เร็วขึ้นและดีกว่าเดิม (Chaiyo & Mahaphrom, 2020)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม ให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

2. เพื่อเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Method) คือวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เชิงปริมาณ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้แทนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม ในระบบเครือข่าย ในกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวนทั้งสิ้น 100 คน

เชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ในระบบเครือข่าย ในกรุงเทพมหานคร โรงแรมละ 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 10 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาโรงแรมในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2565

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Esichaikul (2007) กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการดึงดูด ชักชวน คัดเลือก พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices) ได้รับความสนใจจากนักจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องตลอดมา เพราะแนวปฏิบัติดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภท (Armstrong, 2010) ได้สรุปแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็น 2 กลุ่มงาน คือ การจัดการ และการพัฒนาบุคลากร และการจัดการพนักงานสัมพันธ์ โดยได้จำแนกแนวปฏิบัติตามหมวดหมู่ของงาน ดังนี้

หมวดการจัดการองค์การ ประกอบด้วย การออกแบบองค์กร การพัฒนาองค์การการออกแบบงาน และความผูกพันต่อองค์กร

หมวดทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การบริหารคนเก่ง สุขภาพและความปลอดภัย สวัสดิการพนักงาน นโยบายและแนวปฏิบัติด้านบุคคล กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานและการปฏิบัติตามกฎหมาย และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e – HRM)

หมวดการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย การเรียนรู้โดยรวมทั่วทั้งองค์กร การเรียนรู้รายบุคคล การพัฒนาทางการบริหาร การจัดการด้านการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้

หมวดการจัดการด้านรางวัลจูงใจ ประกอบด้วย การประเมินค่างานและการสำรวจรายได้ การจัดการรายได้มูลฐาน การจ่ายตอบแทนผลงาน และสวัสดิการพนักงาน

หมวดพนักงานสัมพันธ์ ประกอบด้วย พนักงานสัมพันธ์ อุสาหกรรมสัมพันธ์ สิ่งสะท้อนของพนักงาน และการสื่อสารในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มาตรา 4 ให้ความหมาย “โรงแรม” หมายความว่า สถานที่พัก ที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ ไม่รวมถึงสถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราว ซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช่เป็นการหาผลกำไร หรือรายได้มาแบ่งปันกัน สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ระบบการดำเนินการโรงแรม (Chubchuwong, 2019) แยกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. การดำเนินงานแบบอิสระ (Independent) หมายถึง การที่โรงแรมมีการดำเนินงานแบบอิสระแยกจากกัน โดยผู้บริหารอาจเป็นเจ้าของโรงแรม 1 แห่ง หรือมากกว่า และแต่ละโรงแรมไม่ได้มีความสัมพันธ์กันแบบเครือข่าย

2. การดำเนินงานแบบเครือข่าย (Chain) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

2.1 เครือข่ายแบบแฟรนไชส์ (Franchise) คือ การที่ผู้ลงทุนสร้างโรงแรมทำสัญญากับบริษัทโรงแรมแม่เพื่อที่จะได้ใช้ชื่อ แนวทางการดำเนินงานแบบมีอาชีพและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ผู้ลงทุนจะถูกเรียกว่า แฟรนไชซี (Franchisee) และบริษัทโรงแรมแม่จะถูกเรียกว่าแฟรนไชเซอร์ (Franchisor) ในสัญญาแบบนี้ผู้ลงทุนจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้กับบริษัทแม่เพื่อที่จะใช้ชื่อและต้องตกลงที่จะทำตามแนวทางการดำเนินงานของบริษัทแม่ แต่การดำเนินงานระบบนี้บริษัทแม่ได้เข้าไปบริหาร หรือควบคุมการดำเนินงานของผู้ลงทุน ระบบนี้บริษัทแม่สามารถขยายเครือข่ายได้เร็วและลงทุนต่ำ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มจุดรับจองและจุดขายให้กับเครือข่าย ตัวอย่างโรงแรมเครือข่ายแบบแฟรนไชส์ในประเทศไทย ได้แก่ โรงแรมเครือแมริออท (Marriot) โรงแรมเครือแอคคอร์ (Accor)

2.2 เครือข่ายแบบสัญญาจัดการ (Management Contracts) เครือข่ายแบบแฟรนไชส์อาจทำให้คุณภาพและมาตรฐานการบริการต่ำลงได้ง่าย เนื่องจากขาดการควบคุมจากบริษัทแม่ จึงทำให้เกิดเครือข่ายแบบทำสัญญาจัดการ โดยบริษัทโรงแรมแม่เสนอที่จะเข้าไปทำการบริหารให้กับผู้ลงทุน โดยจะส่งผู้บริหารระดับสูงไปจำนวนหนึ่ง ในระบบนี้บริษัทแม่สามารถควบคุมมาตรฐานและการดำเนินงานได้ การบริหารแบบนี้นอกจากจะทำให้บริษัทแม่สามารถขยายเครือข่ายได้เร็วและลงทุนต่ำแล้ว ยังสามารถรักษามาตรฐานของบริษัทได้ดีอีกด้วย ตัวอย่างโรงแรมเครือข่ายแบบสัญญาจัดการในประเทศไทย ได้แก่ โรงแรมเครือไฮแอท (Hyatt) โรงแรมเครือเลอเมอร์เดียน (Le Meridien) โรงแรมเครือเชอราตัน (Sheraton)

2.3 เครือข่ายแบบรีเฟอร์รัล (Referral Organizations) เมื่อโรงแรมแบบเครือข่ายมีการเจริญเติบโตมากขึ้น ทำให้โรงแรมแบบอิสระแข่งขันได้ยาก เนื่องจากโรงแรมแบบเครือข่ายมักจะมีการบริหารที่ได้มาตรฐานกว่า และยังมีระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการจองห้องพัก และการส่งเสริมการตลาดที่ดีกว่า ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดมีโรงแรมเครือข่ายประเภทใหม่ที่เปิดโอกาสให้โรงแรมแบบอิสระทั่วไปเข้าเป็นสมาชิก เรียกว่า Referral Organization โรงแรมเครือข่ายนี้สามารถร่วมกันสร้างระบบการจองห้องพัก จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด และจัดวางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ขั้นต่ำให้โรงแรมสมาชิกปฏิบัติตามในระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของลูกค้า โรงแรมเครือข่ายลักษณะนี้สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากสมาชิกเห็นผลประโยชน์ทางการตลาดโดยไม่ต้องมีการลงทุนสูง

ในการจ้างบริษัทเข้าทำการบริหารโรงแรมเครือข่ายแบบริฟอร์ลที่มีชื่อเสียง คือ เบสท์เวสเทิร์น (Best Western) เบสท์อีสเทิร์น (Best Eastern) ควอลิตี้คอร์ต (Quality Courts) เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

Boonyathitthan (2010) ได้ให้คำจำกัดความ SWOT คือเทคนิคอย่างหนึ่งที่น่าสนใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำผลที่ได้ ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กร

จุดแข็ง (Strength) คือ เงื่อนไขภายในที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางที่ดี และเป็นประโยชน์หากได้มีการทำกิจกรรมใด ๆ ที่สามารถนำเงื่อนไขเหล่านั้นมาใช้ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมนั้นยังมีผลอยู่

จุดอ่อน (Weakness) คือ เงื่อนไขภายในที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์และเกิดความเสียหายเปรียบในการแข่งขัน หากไม่ได้รับการปฏิบัติการใด ๆ ที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมนั้นยังมีผลอยู่

โอกาส (Opportunity) คือ เงื่อนไขภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางที่ดีและเป็นประโยชน์ หากได้มีการทำกิจกรรมใด ๆ ที่สามารถนำเงื่อนไขเหล่านั้นมาใช้ในช่วงเวลาที่เหมาะสมนั้นยังมีผลอยู่

ภัยคุกคาม (Threat) คือ เงื่อนไขภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ และเกิดความเสียหายเปรียบในการแข่งขันหากไม่ได้รับการปฏิบัติการใด ๆ ที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมนั้นยังมีผลอยู่

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ SWOT สามารถไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร โดยการจับคู่จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ทำให้เกิดกลยุทธ์ 4 ประเภทดังนี้

กลยุทธ์ SO (Strengths–Opportunities) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการเอาจุดแข็งขององค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามไปรวมกับโอกาสที่ดีจากภายนอกที่เหมาะสมกัน เป็นกลยุทธ์ที่ทุกองค์กรแสวงหา และต้องการสร้างให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อปกป้องจุดแข็งของตนเองและนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้ประโยชน์ กลยุทธ์นี้สามารถจะไปแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรได้ ยิ่งให้ประโยชน์มากขึ้น

กลยุทธ์ WO (Weaknesses–Opportunities) เป็นกลยุทธ์ในการพยายามที่จะลดจุดอ่อนของตนเองและเพื่อที่จะนำเอาโอกาสที่ดีข้างนอกมารวมกับจุดอ่อนขององค์กรที่ตรงกันเพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์ในส่วนนี้จะช่วยในการกำหนดวิธีการในการปรับปรุงจุดอ่อนแล้วเปลี่ยนเป็นจุดแข็ง

กลยุทธ์ ST (Strengths–Threats) เป็นกลยุทธ์ที่เอาจุดแข็งขององค์กรมาจับคู่กับภัยคุกคามจากภายนอกเพื่อต่อสู้กับภัยคุกคามนั้น จุดมุ่งหมายคือเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและลดปัญหาที่เกิดขึ้น ตรงนี้ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะเอาจุดแข็งของตัวเองไปดับเครื่องชนกับภัยคุกคามจากข้างนอก เพราะการทำแบบนี้ไม่ว่าอาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรก็ได้ สิ่งที่เราควรจะทำก็คือเอาจุดแข็งนี้ไปลดทอนปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่ก็เปลี่ยนภัยคุกคามนั้นให้เป็นโอกาส

กลยุทธ์ WT (Weaknesses–Threats) เป็นกลยุทธ์ที่จับคู่กันระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคาม จากภายนอกที่ตรงกันเพื่อพยายามที่จะลดทอนปัญหาทั้งสองที่เกิดขึ้นคือลดทั้งจุดอ่อน และภัยคุกคามที่มีมาจากภายนอกองค์กรใดที่ตกอยู่ในภาวะที่ถูกสภาพแวดล้อมภายนอกคุกคาม แล้วตัวเองก็ไม่มีกำลังความสามารถก็เหมือนกับเสือล่าบากที่ถูกนายพรานตามล่าไม่หยุด

ข้อมูลเกี่ยวกับโรคระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (Novel Coronavirus 2019, 2019-nCoV) ที่ก่อโรคปอดอักเสบ (pneumonia) ในเมืองอู่ฮั่น (Wuhan) มณฑลหูเป่ย์ (Hubei) ประเทศจีน เริ่มจากช่วงปลายปี ค.ศ. 2019 จนถึงปัจจุบัน ในช่วงแรกคาดว่าเป็นการติดเชื้อจากสัตว์สู่คน เมื่อมีข่าวการระบาดนี้ทั่วโลกต่างเฝ้าระวังสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพราะมีประสบการณ์จากโรคทางเดินหายใจร้ายแรง เช่น โรคซาร์ (Severe acute respiratory syndrome, SARS) ที่ระบาดในช่วงปี ค.ศ. 2002-2003 สำหรับการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา-19 เริ่มระบาดจากประเทศจีน และกระจายไปทั่วโลก ประเทศจีน ได้ทำการสืบสวนหาแหล่งแพร่เชื้อไวรัสโคโรนา-19 ที่เมืองอู่ฮั่น จากผู้ติดเชื้อกลุ่มแรกที่เป็นคนงานและลูกค้าของตลาดขายส่งอาหารทะเลฮั่วหนาน (Hunan Seafood Wholesale Market) ซึ่งพบว่าตลาดสดแห่งนี้นอกจากขายอาหารทะเลแล้ว ยังขายเนื้อสัตว์และสัตว์ที่ใช้ทำอาหารที่ยังมีชีวิต เช่น เป็ด ไก่ ลา แกะ หมู อูฐ สุนัขจิ้งจอก งู แบดเจอร์ หนูอ้น เฮดจ์ฮอก อย่างไรก็ตาม จากการตรวจตัวอย่างจากสิ่งแวดล้อมและอาหารทะเลที่ได้จากตลาดขายส่งอาหารทะเลฮั่วหนาน ในระยะแรกนั้นตรวจไม่พบเชื้อ 2019-nCoV อีกทั้งการพบผู้ป่วยที่มีประวัติก็ไม่ได้พบว่ามีความเสี่ยงจากตลาดแห่งนี้ (Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University, 2020)

สำหรับประเทศไทย สถานการณ์โดยรวมในปี 2564 พบว่ามีการระบาดเป็นกลุ่มก้อนเกิดขึ้นเป็นระยะ โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ยอดรวมจำนวนผู้ป่วยยืนยันสะสมตั้งแต่ปี 2563 จนถึง 30 กันยายน 2564 จำนวน 1,603,475 ราย หายป่วยสะสม 1,470,630 ราย เสียชีวิตสะสม 16,727 ราย ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 มีผู้ป่วยรักษาตัวอยู่ในโรงพยาบาล โรงพยาบาลสนามและอื่น ๆ จำนวน 116,075 ราย ในจำนวนนี้อาการหนัก 3,175 ราย และใส่เครื่องช่วยหายใจ 717 ราย โดยเฉพาะการระบาดระลอกเดือน เมษายน 2564 ซึ่งเป็นการระบาดแพร่หลายอย่างรวดเร็วและมีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วประเทศ ในขณะเดียวกันกรมควบคุมโรคก็ได้ดำเนินการตอบโต้ การระบาดอย่างต่อเนื่องยาวนาน นับเป็นการต่อสู้กับการระบาดโรคในรูปแบบที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน จำเป็นต้องมีการทบทวนการบริหารจัดการศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน ฯ ดังกล่าว อย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (Department of Disease Control, 2022)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed Method) คือเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม 2) เพื่อเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง โดยกำหนดกระบวนการวิธีการวิจัย คือ กระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร เบื้องต้นผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความวิชาการ ข้อมูลจากเว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการหาคำตอบการพัฒนาจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ตลอดจนขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จากกลุ่มเป้าหมาย 100 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ในระบบเครือข่าย โรงแรมละ 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 10 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ติดต่อประสานงานเพื่อทำการนัดหมายล่วงหน้ากับผู้ให้ข้อมูลหลัก และขอเอกสารหนังสือจากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เรื่อง “ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 2) จัดเตรียมแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล นัดหมายวัน เวลาในการสัมภาษณ์ และสถานที่ 3) ลงพื้นที่ตามวัน เวลาและสถานที่ ที่ได้ทำการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แล้วทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งหมด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย โดยการระบุลักษณะเฉพาะของข้อความอย่างมีระบบที่มีการอ้างอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี

ผลการวิจัย

ผลการศึกษา สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	4.24	0.575	มาก
- มีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม	4.23	0.664	มาก
- มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง	4.21	0.756	มาก
- มีกระบวนการในการสรรหาคัดเลือกที่โปร่งใสเป็นธรรม	4.39	0.680	มาก
- การแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	4.14	0.752	มาก
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	4.16	0.698	มาก
- พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม ตามตำแหน่ง	4.29	0.729	มาก
- มีโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง	4.34	0.755	มาก
- มีโครงการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	3.86	0.964	มาก
- มีการพัฒนาพนักงานเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.05	0.857	มาก
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.27	0.536	มาก
- มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ล่วงหน้า	4.28	0.683	มาก
- มีการประเมินผลโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้	4.21	0.624	มาก
- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้	4.18	0.687	มาก
- ให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.35	0.609	มาก
- มีการชี้แจงข้อมูลการประเมินให้พนักงานรับทราบอย่างเป็นทางการด้วยลายลักษณ์อักษร	4.34	0.607	มาก
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.08	0.666	มาก
- ค่าตอบแทนที่ได้รับสามารถแข่งขันกับสถานประกอบการอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันได้	4.07	0.728	มาก
- มีการจัดระบบการให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของพนักงาน	3.99	0.859	มาก
- สวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือบุตร วันหยุดพักผ่อน ฯลฯ	4.18	0.770	มาก
- มีการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องสรรเสริญ การให้โอกาสพนักงานพัฒนาความสามารถ	4.05	0.770	มาก
- นอกจากเงินเดือนแล้ว สถานประกอบการมีการจ่ายค่าตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ค่าบริการ โบนัส ที่เหมาะสม	4.12	0.795	มาก
รวม	4.19	0.544	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.19) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.27) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 4.24) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (ค่าเฉลี่ย = 4.16) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย = 4.08) ตามลำดับ

ผลการศึกษา แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	4.19	0.573	มาก
- ควรมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรตามนโยบายแนวทางปฏิบัติ	4.21	0.624	มาก
- ควรมีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครใหม่อย่างทั่วถึง	4.20	0.651	มาก
- ควรมีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ	4.01	0.847	มาก
- ควรมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.23	0.649	มาก
- ควรมีการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ และจัดทำแผนภูมิตามสายบังคับบัญชาและงานที่ได้รับ	4.30	0.611	มาก
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	4.14	0.693	มาก
- ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นระบบ	4.17	0.779	มาก
- ควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล	4.04	0.864	มาก
- ควรจัดหาหรือให้ข้อมูล พร้อมทั้งความรู้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง	4.16	0.801	มาก
- ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	4.14	0.766	มาก
- ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.19	0.720	มาก
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.20	0.648	มาก
- ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และประเมินด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม	4.13	0.774	มาก
- ควรมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.21	0.671	มาก
- ควรมีการกำหนดวิธีการ และมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม	4.21	0.701	มาก
- ควรแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ	4.24	0.683	มาก
- ควรเก็บรวบรวมผลการประเมินปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนปฏิบัติงานในปีถัดไป	4.14	0.682	มาก
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.15	0.647	มาก
- ควรมีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสมและเป็นธรรม	4.14	0.682	มาก
- ควรมีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรที่เหมาะสม	4.13	0.706	มาก
- ควรมีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน	4.13	0.800	มาก
- ควรมีการนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	4.12	0.756	มาก
- ควรมีการจัดทำประกันภัย สุขภาพ หรือตรวจสุขภาพฟรีแก่บุคลากร	4.23	0.750	มาก
รวม	4.17	0.576	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.17) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.20) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 4.19) ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย = 4.15) และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (ค่าเฉลี่ย = 4.14) ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จากการสัมภาษณ์หัวหน้าหรือผู้ที่ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม โรงแรมละ 1 ราย จำนวน 10 โรงแรม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเชิงลึก เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม (SWOT Analysis) ได้ผลการสัมภาษณ์ดังนี้

3.1 ด้านจุดแข็งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีสวัสดิการที่ดี มีระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ มีการทำความร่วมมือสถาบันการศึกษา มีนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน สามารถเข้าถึงพนักงานของโรงแรมได้ทุกคน และดูแลคนในครอบครัว โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โรงแรมแต่ละแห่งจะมีการดูแลพนักงาน รวมถึงความมั่นใจ ความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ของผู้บริหารถึงพนักงานโรงแรมทุกคน ในการสร้างขวัญและกำลังใจที่พร้อมจะสู้ไปด้วยกัน และพร้อมที่จะทำงานในทุกสถานการณ์

3.2 ด้านจุดอ่อนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพทักษะในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 อัตราการเข้า-ออก ค่อนข้างสูง การเพิ่มภาระงานให้กับพนักงานมากขึ้นเนื่องจากในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทางโรงแรมมีการให้พนักงานหยุดงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง ทำให้พนักงานบางส่วนลาออก เมื่อสถานการณ์เริ่มผ่อนคลายโรงแรมกลับมาเปิดดำเนินการ ส่งผลให้ขาดแคลนแรงงาน

3.3 ด้านโอกาสในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ทุกโรงแรมจะต้องปรับกลยุทธ์ในการหารายได้ เพื่อดูแลบุคลากรในองค์กร บางโรงแรมอาจจะมีการจัดจำหน่ายอาหารในรูปแบบเดลิเวอรี่ ราคาที่ถูกลงแต่รสชาติระดับโรงแรม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็น Hospital, Test and Go ตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายการผ่อนคลายการเปิดประเทศเพื่อให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว หรือแม้กระทั่งนโยบายของภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นในภาคธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะการจ้างงาน ประกันสังคม สวัสดิการต่าง ๆ ทำให้ทางโรงแรมสามารถจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกคนได้อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งการจัดคะแนนนิยมให้กับโรงแรม ทางนิตยสาร เว็บไซต์ หรือ Social Media ต่าง ๆ เป็นการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้มีชื่อเสียงเพิ่มขึ้น

3.4 ด้านอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการปิดประเทศเพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่เชื้อที่รับมาจากนักท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง จำเป็นต้องลดอัตราค่าจ้าง รวมไปถึงต้องลดอัตราจำนวนบุคลากรลง เพื่อให้โรงแรมอยู่รอด รวมถึงการติดเชื้อของพนักงานค่อนข้างสูง ต้องมีการหยุดงาน ผู้สัมผัสใกล้ชิดต้องกักตัว ทำให้ขาดกำลังคนในการทำงาน หรือนโยบายของภาครัฐที่จำกัดการเข้าพัก ทุกระเบียบ ต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ความไม่เสถียรทางการเมืองและเศรษฐกิจ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการจ้างงาน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Andlysis) ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถสรุปได้ดังนี้

สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ Sutthichon and Nakphin (2021) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทยในเขตพื้นที่ระบียบเศรษฐกิจภาคใต้ จากการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มากที่สุดคือ การประเมินผล ผลการวิเคราะห์ระดับการคงอยู่พนักงาน หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มากที่สุดคือ ความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่พนักงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทย

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ Khonwai, Boonsri and Salipsert (2017) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา: โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตามลำดับ มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ มากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ และสอดคล้องกับ Phutachot (2016) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามมาตรฐานที่ทางโรงแรมกำหนดไว้หรือไม่ โดยนำผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริงไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่โรงแรมกำหนด ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอยู่ในระดับใด เช่น ทำงานได้ดีมาก ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

สภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ดังนี้

3.1 ด้านจุดแข็งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ มีการสนับสนุนให้พนักงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีสวัสดิการที่ดี มีระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ มีนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน สามารถเข้าถึงพนักงานของโรงแรมได้ทุกคน และดูแลคนในครอบครัว โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทางโรงแรมแต่ละแห่งจะมีการดูแลพนักงาน รวมถึงความมีน้ำใจ ความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ของผู้บริหารถึงพนักงานโรงแรมทุกคน ในการสร้างขวัญและกำลังใจที่พร้อมจะสู้ไปด้วยกัน และพร้อมที่จะทำงานในทุกสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Nakphiban (2019) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท จากการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากร

มนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ สามารถอธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้

3.2 ด้านจุดอ่อนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 อัตราการเข้า-ออก ค่อนข้างสูง การเพิ่มภาระงานให้กับพนักงาน เนื่องจากในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทางโรงแรมมีการให้พนักงานหยุดงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง ทำให้พนักงานบางส่วนลาออก หรือแม้กระทั่งการเพิ่มภาระงานให้กับพนักงานมากขึ้น เมื่อสถานการณ์เริ่มผ่อนคลาย โรงแรมกลับมาเปิดดำเนินการส่งผลให้ขาดแคลนแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Kanpoo (2015) ได้ศึกษาเรื่อง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จากการศึกษาพบว่า 1. นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการโรงแรมเสื่อกนุคกลางที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่มีทัศนคติที่ดี 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการเน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม 3. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการต้องประสานกับองค์กรภายนอกและภายใน การฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบโรงแรม การวิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา

3.3 ด้านโอกาสในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ทุกโรงแรมจะต้องปรับกลยุทธ์ในการหารายได้ เพื่อดูแลบุคลากรในองค์กร บางโรงแรมอาจจะมีการจัดจำหน่ายอาหารในรูปแบบเดลิเวอรี่ ราคาที่ถูกลง แตรสชาติระดับโรงแรม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็น Hospital, Test and Go ตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายการผ่อนคลายการเปิดประเทศ เพื่อให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว หรือแม้กระทั่งนโยบายของภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นในภาคธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะการจ้างงาน ประกันสังคม สวัสดิการต่าง ๆ ทำให้ทางโรงแรมสามารถจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกคนได้อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งการจัดคะแนนนิยมให้กับโรงแรม ทางนิตยสาร เว็บไซต์ หรือ Social Media ต่าง ๆ เป็นการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้มีชื่อเสียงเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Kamolsiriwat and Povatong (2020) ได้การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 จากการศึกษาพบว่า การปรับตัวที่สำคัญของโรงแรมใน 2 ด้าน คือ (1) จำนวนวันปิด และ (2) ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงลดลง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่าย และสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น นอกจากนี้โรงแรมแต่ละแห่งยังต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในหลากหลายด้าน เพื่อการปรับตัวและหาวิธีสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ด้วยต้นทุนเดิมที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามโรงแรมอาจได้รับผลกระทบจนกระทั่งต้องปิดตัวชั่วคราวเพื่อลด รายจ่าย

3.4 ด้านอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการปิดประเทศเพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่เชื้อที่รับมาจากนักท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง จำเป็นต้องลดอัตราค่าจ้าง รวมไปถึงต้องลดอัตราจำนวนบุคลากรลง เพื่อให้โรงแรมอยู่รอด รวมถึงการติดเชื้อของพนักงานค่อนข้างสูง ต้องมีการหยุดงาน ผู้สัมผัสใกล้ชิดต้องกักตัว ทำให้ขาดกำลังคนในการทำงาน หรือนโยบายของภาครัฐที่จำกัดการเข้าพัก กฎระเบียบ ต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ความไม่เสถียรทางการ

เมืองและเศรษฐกิจ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการจ้างงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Thadasirichok (2020) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษาโรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 พบว่า โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ได้รับผลกระทบมาตั้งแต่ปลายเดือนธันวาคม พ.ศ.2562 จากมาตรการปิดประเทศของสาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงนั้นจีนเป็นประเทศที่พบการระบาดที่แรก และเริ่มระบาดอย่างหนัก เมื่อนักท่องเที่ยวกลุ่มทัวร์ไม่สามารถเดินทางมาได้ การจองห้องพักจึงถูกยกเลิกทั้งหมด โรงแรมสูญเสียรายได้อย่างหนัก เพราะโดยปกติช่วงต้นปีจะเป็นช่วงเทศกาลวันสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันตรุษจีน ที่ทางโรงแรมจะมีรายได้เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เมื่อเข้าสู่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 เมื่อรายได้หดหายอย่างฉับพลัน ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขาดรายได้อย่างฉับพลัน และส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจหดตัวรุนแรงอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งผู้ประกอบการบางรายที่ทนแบกรับภาระค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่ไหวจำเป็นต้องยุติการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ยังต้องคอยเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์การระบาดที่รุนแรงขึ้นในประเทศไทย ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงแรมยากลำบากมากขึ้น โรงแรมต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายอย่างหนัก จึงจำเป็นต้องรวบตำแหน่งงาน และเชิญพนักงานบางส่วนออกเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของโรงแรม จากสถานการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เข้าขั้นวิกฤต

สรุปผล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในด้านจุดแข็งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีสวัสดิการที่ดี ด้านจุดอ่อนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 อัตราการเข้า-ออก ค่อนข้างสูง ด้านโอกาสในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ทุกโรงแรมจะต้องปรับกลยุทธ์ในการหารายได้ เพื่อดูแลบุคลากรในองค์กร บางโรงแรมอาจจะมีการจัดจำหน่ายอาหารในรูปแบบเดลิเวอรี่ ราคาที่ถูกลงแต่รสชาติระดับโรงแรม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็น Hospital, Test and Go ตามนโยบายของรัฐบาล ด้านอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีการปิดประเทศเพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่เชื้อที่รับมาจากนักท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง จำเป็นต้องลดอัตราค่าจ้าง รวมไปถึงต้องลดอัตราจำนวนบุคลากรลงเพื่อให้โรงแรมอยู่รอด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

- โรงแรมควรมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในระดับเดียวกันในระแวกใกล้เคียงได้
- โรงแรมควรมีการปรับปรุงสวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และเป็นสิ่งดึงดูดให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ

- โรงแรมควรทำความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษา เพื่อส่งพนักงานไปอบรมด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3

- โรงแรมควรจะมีการจัดอบรมพนักงานในการดูแลตัวเอง และให้พนักงานได้รับการจัดสรรวัคซีนในการ ป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างน้อย 3-4 เข็ม เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจ ให้กับพนักงาน และผู้มาใช้บริการ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายหลัง สถานการณ์การแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการติดตามผลการวิจัยอย่างต่อเนื่อง หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ลดลง ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ การตัดสินใจลาออกของพนักงานโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้กลยุทธ์จากสภาพแวดล้อม (TOWS Matrix) ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ ธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก SO (Strengths – Opportunities)

- ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของธุรกิจโรงแรม ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ
- พัฒนาระบบสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- พัฒนาระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยลดการสัมผัสระหว่าง ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ
- พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการจ้างงาน ประกันสังคมสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้ โรงแรมสามารถจัดสรรสวัสดิการ

กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (Weaknesses – Opportunities)

- พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3
- พัฒนา Application เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน
- เข้าร่วมโครงการกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อก่อให้เกิดรายได้
- จัดสวัสดิการเพิ่มให้กับพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- เพิ่มการจ้างงาน โดยการสรรหา คัดเลือกพนักงานเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (Strengths – Threats)

- พัฒนากลยุทธ์ และระบบสารสนเทศเพื่อช่วยในการคัดเลือก สรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ
- พัฒนา Application เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงาน
- ทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เพื่อสรรหา คัดเลือกพนักงานจากนักศึกษาที่จบใหม่

กลยุทธ์เชิงรับ WT (Weaknesses – Threats)

- จ้างพนักงานชั่วคราว นักศึกษาฝึกงาน เพื่อแบ่งเบาภาระของพนักงานประจำ
- สรรหา คัดเลือก พนักงานที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 เพื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำ

References

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). *Human Resource Management International Digest*, 18(4).
<https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418dae.001>
- Banchirdrit, S. (2017). New Practices of Human Resource Management for Hotel Industries in Western Part of Thailand. *Journal Humanities and Social Science Valaya Alongkorn*, 12(2), 287–297.
- Boonyathitthan, A. (2010). *Professional SWOT Analysis Manual*. Panyachon.
- Chaiyo, A., & Mahaphrom, M. (2020). Crisis Management of Lodging Businesses in Thailand under The COVID-19 Crisis. *Dusit Thani College Journal*, 14(3), 685–700.
- Chubchuwong, M. (2019). *Hotel Marketing*. Chulalongkorn University.
- Department of Disease Control, Strategy and Planning Division, Ministry of Public Health. (2022, March 6). *Annual Report 2021, 2022*. <https://ddc.moph.go.th>
- Esichaikul, R. (2007). *Human Resource Management for the Tourism Industry* (2nd ed.). Kasetsart University.
- Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University. (2020, Jan 30). *Novel Coronavirus 2019, 2019–nCoV*. <https://www.si.mahidol.ac.th/th/healthdetail.asp?aid=1410>
- Kamolsiriwat, S., & Povatong, B. (2020). Adaptation Strategies to COVID-19 on the SHA Standard Hotels of Entrepreneurs in Bangkok Metropolitan Area in 2020. *Sarasatr*, 3, 650– 663.
- Kanpoo, K. (2015). *Human Resource Development Services Quality of Hyatt Regency Hua Hin* [Master's thesis, Silpakorn University]. <http://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/12626>
- Khonwai, J., Boonsri, N., & Salipsert, N. (2017). *Human Resources Management Affecting the Employee Engagement of Hotel Staff. Case study: Novotel Phuket City Phokeethra*. (Paper Presentation) In Academic Conference on Humanities and Social Sciences, “Humanities and Social Sciences Social Innovation”, 2017, August 5–6. Songkhla Rajabhat University.

- Nakphiban, P. (2019). Strategic Human Resource Management and Performance of Hotel and Resort Staff. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology*, 5(1), 1–12.
- Phutachot, N. (2016). *Human resources Management in Hotel Industry*. Chulalongkorn University.
- Rojrattanawichai, K. (2008). *Human Resources Management in Small-sized Hotels Industry in Thailand*. Human Resources Institute, Thammasat University.
- Sutthichon, W., & Nakphin, S. (2021). *Factors Affecting Employee Retention Among Thai Hotel Businesses in Southern Economic Corridor*[Master's thesis, Suratthani Rajabhat University].
- Thadasirichok, P. (2020). *Hotel Management Adaptation Strategies in the Situation of the Coronavirus Disease 2019 Epidemic. Case Study: The Patra Hotel–Rama 9*[Master's thesis, Silpakorn University].
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2015). *Global Talent Trends and Issues for the Travel and Tourism Sector*. WTTC. <http://www.wttc.org/-/media/382bbble>