

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายหลังเหตุการณ์ COVID-19

Human Resource Management in the Hotel Business Post-COVID-19

จุติมา บุญมี¹ และพีรวิชญ์ สิงฆาพะ^{2*}

Jutima Boonmee¹ and Peravich Singkhala^{2*}

Received: May 21, 2023; Revised: September 4, 2023; Accepted: September 7, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์รูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 คลื่นคลายลงให้กับธุรกิจโรงแรมซึ่งได้รับผลกระทบในช่วงเหตุการณ์ COVID-19 โดยเฉพาะการจัดการกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ ทั้งการคงอยู่ การเลิกจ้าง และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากการบริการของธุรกิจโรงแรมต้องหยุดชะงัก จากการยกเลิกการจองห้องพักหรือจำนวนการใช้บริการที่ลดน้อยลง ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2562 - 2565) การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่มเพื่อ 2) ระดมความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในภาคธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการ พนักงาน สถาบันการศึกษา และนักศึกษาที่อยู่ในภาคธุรกิจโรงแรม จำนวน 13 คน โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา และหาข้อสรุป ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 ควรมีรูปแบบการจัดการที่เริ่มจากการจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้นก่อน (Crisis Management) เพื่อนำไปสู่วิธีการในการเริ่มต้นใหม่สำหรับการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (Restart Hotel) โดยนำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Model) ที่ส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการรับมือกับวิกฤติที่เกิดขึ้น การเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ การปรับใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานทำงานอยู่ได้อย่างมีความสุขท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง โดยไม่เกิดความตระหนกและสามารถเตรียมพร้อมเพื่อรับมือต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์; ธุรกิจโรงแรม; ภายหลังเหตุการณ์ COVID-19

¹ วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง

¹ College of Hospitality and Tourism, Rajamangala University of Technology Srivijaya, Trang Campus

* Corresponding Author; Tel. 09 5429 7754, E - mail: peravich.s@rmutsv.ac.th

Abstract

This research used a qualitative method based on focus groups and aimed to: 1) analyze the patterns of human resource management for hotel enterprises following the COVID-19 pandemic, particularly in managing existing jobs. This included employee perseverance, termination of employment, and changes in work style due to a decrease or cancellations of services in the last 3 years (2019 - 2022). 2) elicit comments from 13 persons involved in the hotel industry, such as government agencies, entrepreneurs, employees, and educational institutions. The data were analyzed to draw conclusions. The research results showed that proper human resource management following the COVID-19 pandemic included a management model that began with dealing with the crisis (Crisis Management) and led to a technique for restarting the hotel business (Restart Hotel) by providing a human resource management model (HR Model) that encouraged knowledge and expertise in coping with crises. Gaining new knowledge and abilities, adapting technology required for work, and encouraging staff to work cheerfully in the midst of change were all part of the job, which required calmness and the ability to prepare for inevitable various crises.

Keywords: Human Resource Management; Hotel Business; Post-COVID-19

บทนำ

จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 หรือ Coronavirus Disease 2019 โดยเริ่มมีการแพร่ระบาดในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 องค์การอนามัยโลก (World Health Organization) ได้ระบุว่า โรค COVID-19 เป็นโรคติดเชื้อที่เกิดจากไวรัส SARS-CoV-2 ซึ่งมีการกลายพันธุ์จากสัตว์ไปสู่คน ส่งผลให้ผู้ป่วยส่วนใหญ่จะมีอาการทางเดินหายใจเล็กน้อยถึงปานกลาง และในผู้ป่วยบางรายอาจมีอาการหนักถึงขั้นเสียชีวิต ต้องได้รับการดูแลจากแพทย์อย่างใกล้ชิด ซึ่งวิธีในการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อได้ดีที่สุด คือ การป้องกันตนเองโดยอยู่ห่างจากผู้อื่นอย่างน้อย 1 เมตร สวมหน้ากากอนามัยที่พอดีกับใบหน้า ล้างมือหรือใช้เจลแอลกอฮอล์ในการทำมาความสะอาด และเข้ารับวัคซีนป้องกันตามคำแนะนำของสาธารณสุขในแต่ละพื้นที่ อย่างไรก็ตาม กลับพบว่า การแพร่ระบาดของโรคนั้นส่งผลอย่างรวดเร็วและขยายพื้นที่อย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การอนามัยโลกประกาศให้เป็นภาวะการระบาดซึ่งเป็นผลต่อสุขภาพไปทั่วโลก พร้อมกับออกมาตรการจำกัดการเดินทาง หรือการปิดเมือง (Lockdown) เพื่อควบคุมการระบาดและเร่งหามาตรการในการป้องกันและการแพร่เชื้อ (World Health Organization, 2022)

และจากเหตุการณ์ครั้งนี้ ส่งผลกระทบต่อภาคส่วนต่าง ๆ อย่างยิ่ง โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบในอันดับต้น ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ ผลจากการปิดเมืองทำให้มีการยกเลิกการเดินทางที่จะไปยังที่ต่าง ๆ (World Tourism Organization, 2020a) ซึ่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Tourism Industries) นับเป็นภาคส่วนที่อาศัยการเดินทางเป็นหลัก อีกทั้งยังควมรวมธุรกิจต่าง ๆ ไว้ทำให้ได้รับผลกระทบในอันดับต้น ๆ ซึ่งธุรกิจหลัก ได้แก่ 1) ที่พัก (Accommodation) 2) อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) 3) การขนส่ง (Transportation) 4) ตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agencies) และ 5) กิจกรรมท่องเที่ยว (Tourist Activities) รวมไปถึงกิจกรรมสนับสนุนอื่น ๆ (World Tourism Organization, 2022) โดยสัดส่วน GDP หรือ Gross Domestic Product หลังเกิดเหตุการณ์ COVID-19 มูลค่าทางเศรษฐกิจของภาคการท่องเที่ยวทั่วโลกลดลงถึง 70 % โดยลดลงทุกภาคส่วนในปี ค.ศ. 2020 ทั้งจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศเข้า (International Tourist Arrivals) ลดลง 1.1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม

ด้านการท่องเที่ยว (Tourism Direct Gross Domestic Product) ลดลง 2.0 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ สัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการท่องเที่ยวทั่วโลก (Tourism's Share of World GDP) ลดลง 50 % และรายได้จากการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ (International Tourism Export Revenues) ลดลง 1.1 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 สัดส่วน GDP ของภาคการท่องเที่ยว

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) นับเป็นหนึ่งในธุรกิจที่พัก (Accommodation) ซึ่งเป็นภาคส่วนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีสัดส่วน GDP ถึง 19 % จากสัดส่วนทั้งหมดของภาคการท่องเที่ยว (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020) และจากการสำรวจของสมาคมโรงแรมและที่พักสหรัฐอเมริกา (The American Hotel & Lodging Association) พบว่าธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 ในอันดับต้น ๆ โดยในช่วงเหตุการณ์ COVID-19 พบว่า โรงแรมมีห้องว่างถึง 8 ใน 10 ของจำนวนห้องพักทั้งหมด และพนักงานร้อยละ 70 ต้องถูกเลิกจ้าง ทำให้มีตำแหน่งงานว่างมากกว่า 3.9 ล้านตำแหน่ง (Simon, E., 2020) เนื่องจากโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องพึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวที่เดินทางมายังแหล่งท่องเที่ยว และใช้บริการห้องพักของโรงแรมในระหว่างการเดินทางท่องเที่ยว เมื่อยกเลิกการเดินทางตัวเลขการเข้าพักที่กล่าวมานั้น จึงลดลงไปด้วยเช่นเดียวกัน (Dwomoh, G. et al., 2020; อธิป, 2564) จากวิกฤติ COVID-19 ที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องจัดการกับพนักงานในแต่ละตำแหน่งและหน้าที่ ที่ว่างจากงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เนื่องจากไม่มีนักท่องเที่ยวเข้าพักและใช้บริการในโรงแรม จากเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องปรับตัว โดยปรับรูปแบบในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: HR) ซึ่งเป็นการจัดการด้านบุคลากรของโรงแรม ได้มีการปรับตัวเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ COVID-19 ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปรับลดเงินเดือนพนักงานเพื่อแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่าย การไม่รับพนักงานเพิ่ม หรือเปลี่ยนการจ้างงานมาเป็นลักษณะการจ้างเป็นรายวันแทน และการเลิกจ้างพนักงาน เป็นต้น (ธิษณา และบุษรา, 2565) ในขณะเดียวกันได้มีข้อมูลการสำรวจความต้องการกลับไปทำงานของพนักงานหลังวิกฤติเหตุการณ์ COVID-19 คลี่คลายลง เช่น บริษัทแกลล์พ (Gallup) ซึ่งเป็นบริษัทสำรวจด้านการทำงานของบุคคลที่เก่าแก่ของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือบริษัทไมโครซอฟต์ Microsoft ซึ่งเป็นบริษัทสำรวจข้อมูลการทำงานในประเทศอังกฤษ และประเทศไอซ์แลนด์ ที่มีการสำรวจข้อมูลพบว่า พนักงานส่วนหนึ่งมีแนวโน้มจะไม่กลับไปทำงานเดิมอีกหลังเหตุการณ์ COVID-19 พ้นตัว เนื่องจากมีปัจจัยความเปลี่ยนแปลงและข้อจำกัดหลายอย่างที่เอื้อต่อการตัดสินใจ เช่น มุมมองการทำงานที่เปลี่ยนไป (Mindset) รูปแบบธุรกิจที่มีการปรับตัว (Business Model) รวมไปถึงความไม่มั่นใจในการรับมือกับการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้น นับเป็นความเสี่ยงต่อสภาพการจ้างงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ชัยทวี, 2565) หลังเหตุการณ์ COVID-19 คลี่คลายลง จึงเป็นเรื่อง

ที่ทำนายอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจโรงแรมที่ต้องจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจ้างงานและการกำหนดรูปแบบให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากข้อมูลที่ผ่านมาข้างต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญในการนำเสนอบทความครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากเหตุการณ์ COVID-19 คลี่คลายลง ซึ่งเป็นแนวทางให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในภาคธุรกิจโรงแรมได้นำข้อมูลไปใช้ในการประเมินสถานการณ์การจัดการดำเนินงาน การวางแผนรับพนักงาน การส่งเสริมหรือสนับสนุนความรู้และทักษะที่จำเป็นภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเกิดประสิทธิภาพต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: HR) หรือทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมนั้น นับได้ว่าเป็นการจัดการงานที่เกี่ยวข้องงานของบุคคลทั้งหมด ตั้งแต่การสรรหา (Recruitment) เพื่อเลือกคนเข้ามาทำงาน การฝึกอบรม (Training) เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพ (Healthy Environment) การรักษาและการจ้างงาน (Retention of Employment) (Rooyen, J. V., et al., 2021) ซึ่งต้องคอยประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ของโรงแรม เพื่อให้เกิดการสรรหา การคัดเลือกบุคคลเข้ามาในตำแหน่งงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และทักษะตรงกับความต้องการของโรงแรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดการด้านค่าจ้างและสิทธิประโยชน์ และการจัดการแรงงานสัมพันธ์ (นฤมล, 2559)

การจัดการคนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร จึงเป็นฟังก์ชันการจัดการหนึ่งที่สำคัญที่เข้ามาช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผน สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งทุนบุคคลที่สำคัญขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนให้บุคคลสามารถกำหนดเป้าหมายและชี้แนะให้เกิดการปรับตัวพฤติกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแนวโน้มในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมไปถึงวิธีการรักษาพนักงานไว้โดยใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ซับซ้อนมากขึ้นในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน ฝึกอบรมพนักงานให้ทำงานมากกว่าหนึ่งงาน และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้ การเผชิญกับความท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงมากมายในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องย้อนกลับมาทบทวนถึงวิธีการสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและการรักษาไว้ซึ่งพนักงานในระยะยาว (Mondal, D., 2022)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจึงเป็นส่วนที่สำคัญ เนื่องจากการดำเนินงานของโรงแรมต้องพึ่งพาคนเป็นหลัก เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้พนักงานส่งมอบการบริการพร้อมกับสินค้านั้น เช่น การต้อนรับ และให้ข้อมูลห้องพักเมื่อแขกมาถึงที่โรงแรม เพื่อให้เกิดความประทับใจและเกิดการบริการที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ ในช่วงหลังเหตุการณ์ COVID-19 รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีแนวโน้มเปลี่ยนไปจากเดิม ธุรกิจโรงแรมต้องมีการปรับตัวเพื่อการบริหารงานภายใต้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยมีภาวะวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและคำนึงถึงต้นทุนในการบริหารจัดการที่ธุรกิจสามารถอยู่ได้ มีการวางแผนซึ่งสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง โดยอาจกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น โรงแรมในเครือเซ็นทารามีกลยุทธ์การบริหารโรงแรมและจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6R ภายใต้อาณัติเหตุการณ์ COVID-19 ได้แก่ 1) Reduce การลด 2) Relay การชะลอ 3) Renovate การปรับปรุง 4) Recovery การฟื้นตัว 5) Restructure การปรับโครงสร้าง และ 6) Resilient การยืดหยุ่น (ธีระยุทธ, 2563)

ในขณะที่ ยกสมน เจ๊ะเซง, ลีญาธร นาคพิน และจิรติ พูนเอียด (ยกสมน และคณะ, 2564) ได้เสนอกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤต COVID-19 ว่าควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ โดยนำโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมมาปรับโครงสร้างใหม่เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การบริหารกำลังคน

2) การจัดสรรเวลาการทำงาน 3) การจัดสรรภาระงานและเนื้องาน 4) การจัดทำคู่มือการดำเนินงาน 5) การฝึกอบรม 6) การจัดหางานทดแทน 7) การจัดการด้านสวัสดิการ 8) การจัดการด้านผลตอบแทน และ 9) การเลิกจ้าง โดยในแต่ละประเด็นสังเกตได้ถึงลักษณะของการลด หรือปรับกระบวนการต่าง ๆ ที่สามารถช่วยให้โรงแรมดำเนินงานอยู่ได้ เช่น การลดกำลังคน การลดเวลาในการปฏิบัติงาน การลดภาระงาน การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ COVID-19 รวมถึงการจัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับรูปแบบงานที่ปฏิบัติ ซึ่ง กิรฐากร บุญรอด, สุนิสา พลโชติ และรัชยา คำนวน (กิรฐากร และคณะ, 2565) ได้อธิบายเพิ่มเติมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมว่า พนักงานของโรงแรมส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะในการทำงาน จึงเป็นข้อได้เปรียบในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย และเอื้อต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินงาน ดังนั้น ในการนำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 จึงควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีอยู่ของโรงแรมทั้งในด้านการสร้างความพร้อมในการรับมือต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และการเสริมปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2. รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายหลังเหตุการณ์ COVID-19

การเปลี่ยนแปลงภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 ส่งผลทำให้รายได้ที่มั่นคงและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้ากลายเป็นโอกาสที่ห่างไกลออกไป พนักงานในองค์กรต้องประสบกับความไม่แน่นอนทั้งนี้หลังการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะละเลยไม่ได้ คือ การวางแผนและกลยุทธ์ที่จะดำเนินการหลังการแพร่ระบาด โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นทำให้พนักงานได้รับความยืดหยุ่นมากขึ้น มีแนวโน้มและทิศทางของการก้าวเข้าสู่วิถีใหม่ของการงานแห่งโลกอนาคตและองค์กรจำเป็นต้องรับรู้ถึงสัญญาณเตือนดังกล่าวโดยเร็วที่สุด โดยคำนึงถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการพนักงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตอบสนองต่อความต้องการและความกังวลของพนักงาน (Smelter, D., 2021) โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้มีความเหมาะสม

การปรับรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมนั้น นับเป็นประเด็นที่น่าท้าทายเนื่องจากโรงแรมมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการในช่วงเหตุการณ์ COVID-19 โดยเฉพาะการเลิกจ้างพนักงาน ซึ่งการหาพนักงานใหม่มาทดแทนตำแหน่งเดิม อาจต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง ทั้งนี้ พนักงานของโรงแรมมีทักษะเฉพาะ หากมีการจ้างใหม่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (World Tourism Organization, 2020b) ได้เสนอแนวทางให้กับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ได้นำไปปรับใช้ในการฝ่าวิกฤต COVID-19 เพื่อนำไปสู่การเริ่มต้นใหม่โดยเริ่มจาก 1) การจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้น (Crisis Management) โดยธุรกิจต้องลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องดำเนินการทั้งในเรื่องการรับมือกับการระบาดของโรค COVID-19 โดยการให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพให้ปลอดภัย การฝึกอบรมการให้บริการให้แก่พนักงาน รวมไปถึงการจัดการความรู้ให้เป็นระบบสามารถนำข้อมูลมาใช้และเข้าถึงข้อมูลได้เสมอ 2) การเริ่มต้นการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ (Restart Tourism) โดยในแต่ละภาคธุรกิจลำดับความสำคัญเพื่อให้สถานการณ์ต่าง ๆ พ้นตัวกลับสู่ปกติโดยเร็ว โดยปรับรูปแบบธุรกิจใหม่ และยกระดับคุณภาพการบริการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อการใช้บริการการท่องเที่ยว และ 3) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม (HR Model) ควรมีรูปแบบที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ เพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมาตรฐานการบริการ มีการทำบันทึกข้อตกลงเพื่อดำเนินงานไปในทิศทางที่กำหนด รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้มีความทันสมัยมากขึ้น พร้อมกับมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำเพื่อสังคม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความสุขให้กับทุกฝ่าย ดังรูปที่ 2

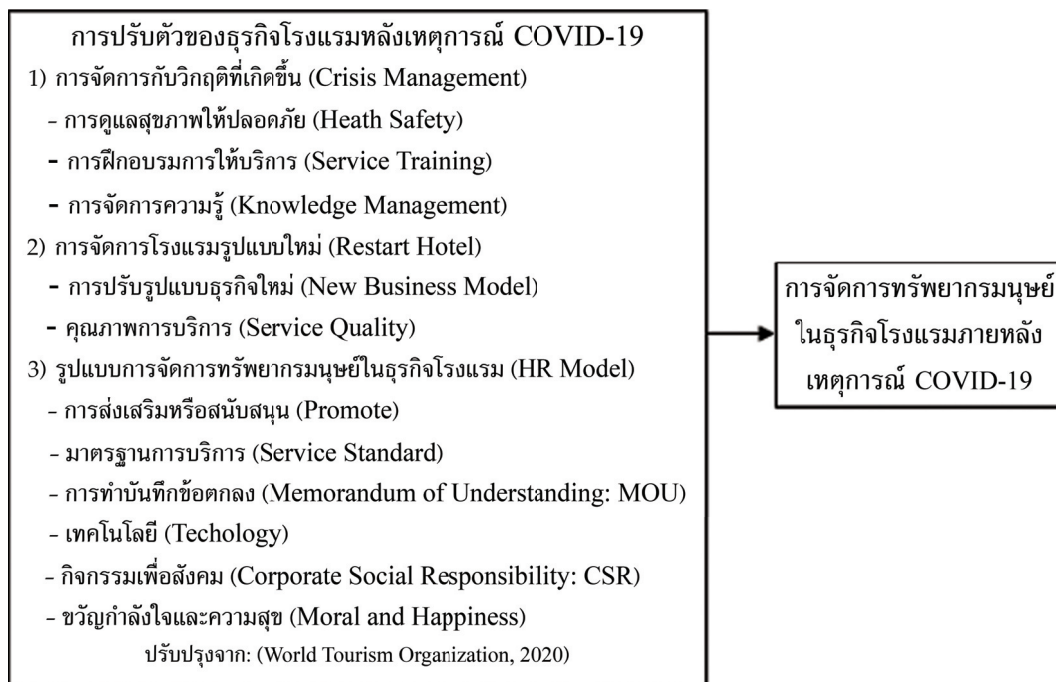


รูปที่ 2 การปรับตัวของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภายหลังเหตุการณ์ COVID-19

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) วิเคราะห์รูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังเหตุการณ์ COVID-19
- 2) ระดมความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของภาคธุรกิจโรงแรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังเหตุการณ์ COVID-19

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

1) รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นการอธิบายปรากฏการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความหมาย ทำให้เกิดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะการตีความเพื่อสร้างข้อสรุปโดยผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และประเมินผลจากการสนทนากลุ่มโดยการวิเคราะห์คำหลักเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลไปสู่กรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

2) วิธีการวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ ทำการสนทนากลุ่มเพื่อนำเสนอรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากเหตุการณ์ COVID-19 คลี่คลายลง ให้กับธุรกิจโรงแรม ใช้แบบประเมินผลรูปแบบ โดยกำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่มไว้ และก่อนทำการสนทนากลุ่มมีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลในเรื่องเดียวกันจากหลายแหล่งข้อมูลได้แก่ ด้านเวลา ด้านสถานที่ และด้านบุคคล เพื่อตรวจสอบว่าหากเก็บข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน ข้อมูลจะมีความเหมือนและตรงกันหรือไม่ เพื่อยืนยันผลของข้อมูลที่ได้จากการวิจัยว่ามีความเชื่อถือได้

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในภาคธุรกิจโรงแรมจำนวน 13 คน ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐจำนวน 4 คน ความเกี่ยวข้องในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจ้างงาน ผู้ประกอบการ จำนวน 3 คน ความเกี่ยวข้องในด้านการจ้างงาน พนักงาน จำนวน 2 คน ความเกี่ยวข้องในด้านตำแหน่งงาน สถาบันการศึกษา จำนวน 2 คน ความเกี่ยวข้องในด้านความรู้และทักษะในงานโรงแรม และนักศึกษา จำนวน 2 คน ความเกี่ยวข้องในด้านตำแหน่งงาน โดยผู้วิจัยกำหนดช่วงเวลาให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป เนื่องจากเป็นเวลาที่สามารถสั่งสมความรู้และประสบการณ์ได้เพียงพอต่อการให้ข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยเก็บข้อมูลจนพบความอิ่มตัวของข้อมูล ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่เหมาะสมต่อการดำเนินการชักถามซึ่งควรเริ่มจาก 5 - 7 คนขึ้นไป ขึ้นอยู่กับประเด็นของข้อมูลและความอิ่มตัวของข้อมูล (เก็จนก, 2562)

4) การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบคุณภาพคำสัมภาษณ์ ผู้เขียนเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยมีแนวคำถามเพื่อประเมินผลรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 คลี่คลายลง ให้กับธุรกิจโรงแรม โดยบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่มไว้ในแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ดำเนินตามขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม ทั้งในส่วนการเตรียมการก่อนการจัดสนทนากลุ่ม การดำเนินงานระหว่างการจัดสนทนากลุ่ม และการจัดทำบันทึกและการวิเคราะห์หลังการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้รูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 โดยรายละเอียดในแบบประเมินผลรูปแบบประกอบด้วย กรอบแนวคิดใน 3 ประเด็นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

1. การจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้น
2. การจัดการโรงแรมรูปแบบใหม่

3. รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ซึ่งก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้เขียนได้ทำการตรวจสอบคุณภาพคำสัมภาษณ์ จากการสนทนากลุ่ม กับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกัน แต่ต่างกันในด้านเวลา ด้านสถานที่ และด้านบุคคล เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลมีความตรงกันหรือไม่ ซึ่งพบว่าข้อมูลมีความตรงกัน น่าเชื่อถือได้

5) การวิเคราะห์ข้อมูลและเขียนผลการวิจัย ผู้เขียนนำข้อมูลที่ได้นำจัดกลุ่มข้อมูล กำหนดรหัส (Coding) กำหนดคำหลัก (Key Words) ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการวิเคราะห์คำหลัก (Domain Analysis) เพื่อจำแนกข้อมูล จากนั้นจับกลุ่มคำ และสรุปความเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อตีความหมายและอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (สุภาภรณ์, 2563)

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มพบว่า ผู้ร่วมสนทนากลุ่มส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมที่ต้องอาศัยแนวทางใน 3 ขั้นตอนที่สำคัญ โดยเริ่มจาก 1) การจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้น 2) การจัดการโรงแรมรูปแบบใหม่ และ 3) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายหลังเหตุการณ์ COVID-19

โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนที่ได้จากการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้น (Crisis Management) ประกอบด้วย

1.1) การดูแลสุขภาพให้ปลอดภัย (Heath Safety) การสร้างความรู้ความเข้าใจในการป้องกัน การแพร่เชื้อโรค COVID-19 การดูแลสุขภาพและสุขอนามัยให้แก่พนักงาน การเข้ารับการรักษาหรือดูแลตัวเอง หากได้รับเชื้อ

“...บางทีเราก็กังวลนะ ว่าแขกจะกลัวไหม แต่ก็ป้องกันตัวเองโดยดูแลสุขภาพไม่ให้เจ็บป่วยดีที่สุด...”

(คนที่ 3 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สนทนากลุ่ม)

“...จะพยายามใส่หน้ากากตลอดเวลาค่ะ เพื่อป้องกันไม่ให้ติดเชื้อหรือแพร่เชื้อต่อผู้อื่น...”

(คนที่ 5 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สนทนากลุ่ม)

1.2) การฝึกอบรมการให้บริการ (Service Training) หลังเหตุการณ์ COVID-19 รูปแบบการให้บริการจะแตกต่างไปจากเดิม การให้บริการควรมีระยะห่างระหว่างพนักงานกับแขกที่มาใช้บริการ การลดจุดสัมผัส การสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยให้กับแขกที่มาใช้บริการ

“...จะเน้นระบบการทำงานแบบออนไลน์มากขึ้น เพื่อลดการพบเจอหรือสัมผัส...”

(คนที่ 7 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สนทนากลุ่ม)

1.3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้แก่ การพัฒนาความรู้เดิม (Upskill) และการเพิ่มความรู้ใหม่ (Reskill) ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้ต้องทำไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งหลังเหตุการณ์ COVID-19 พนักงานอาจจำเป็นต้องมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ปฏิบัติงานอยู่เพิ่มขึ้น เช่น พนักงานประกอบอาหารหรือเชฟ อาจต้องมีความรู้ในเรื่องการปรุงอาหารที่สะอาดและปลอดภัย และรู้วิธีการในการปรุงที่ไม่ก่อให้เกิดการแพร่เชื้อ เป็นต้น และพนักงานอาจต้องเพิ่มความรู้ใหม่ เพื่อสามารถทำงานได้อย่างหลากหลายและตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลง เช่น ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

“...การทำอาหารต้องระวังค่อนข้างมาก เพราะเสี่ยงต่อการแพร่เชื้อได้ง่าย เราจึงอบรมและให้ความรู้พนักงานค่อนข้างมากให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง...”

(คนที่ 9 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สนทนากลุ่ม)

ขั้นตอนที่ 2 การจัดการโรงแรมรูปแบบใหม่ (Restart Hotel) ประกอบด้วย

2.1) การปรับรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) เป็นการปรับโครงสร้างของการทำงานของโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่มีอยู่ เช่น โรงแรมอาจเพิ่มการให้บริการด้านอื่น ๆ ที่นอกจากห้องพัก หรืออาหาร อาจมีการทำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม ซึ่งเกี่ยวข้องต่อการจัดการพนักงานให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว ทั้งนี้ อาจพิจารณาจากต้นทุนและทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงแรม

“...ก็พยายามช่วยกันคิดว่าจะทำอะไรมาขายเพิ่มได้บ้าง เช่น ของฝาก ของที่ระลึก อะไรแบบนี้...”

(คนที่ 1 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สนทนากลุ่ม)

2.2) คุณภาพการบริการ (Service Quality) การบริการเป็นสิ่งสำคัญของงานโรงแรม ซึ่งพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคน จำเป็นต้องมีใจรักในงานบริการหรือ Service Mind ทั้งนี้เมื่อเหตุการณ์ COVID-19 ผ่านไป สิ่งที่แขกมาใช้บริการคาดหวัง คือ การบริการที่ตรงกับความต้องการและสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า

ทุกการบริการได้รับการเอาใจใส่เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการป้องกันและการลดความเสี่ยงในการที่จะแพร่เชื้อโรค พนักงานจึงต้องมีความรู้ทั้งในเรื่องของงานบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและการป้องกัน การดูแลเพื่อไม่ให้เกิดการแพร่เชื้อ

“...มันก็ท้าทายนะ เราจะทำอย่างไรให้แขกประทับใจเหมือนเดิมหรือมากกว่าเดิม กับข้อจำกัดที่เราอยู่ เราจะบริการอย่างไรให้เขาเห็นถึงความใส่ใจ...”

(คนที่ 12 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สนทนากลุ่ม)

ขั้นตอนที่ 3 รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม (HR Model)

3.1) การส่งเสริมหรือสนับสนุน (Promote) เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้กิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่เป็นที่รู้จักไปในวงกว้าง ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ว่าโรงแรมมีการปรับรูปแบบอย่างไร สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะพนักงานควรมีรูปแบบการทำงานที่ดีขึ้น เช่น ความยืดหยุ่นในเรื่องของงานที่ปฏิบัติ หรือเวลางานค่าจ้าง หรือสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น

“...คนส่วนใหญ่บอกว่างานโรงแรมทำลำบากช่วงโควิด แต่จริง ๆ ก็ได้ลำบากอะไร เขายังยืดหยุ่นให้ เช่น วันหยุด เวลาทำงาน...”

(คนที่ 8 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สนทนากลุ่ม)

3.2) มาตรฐานการบริการ (Service Standard) เป็นการกำหนดความคงที่ของการบริการที่พนักงานทุกคนต้องสามารถปฏิบัติได้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยโรงแรมอาจจะกำหนดไว้เป็นคู่มือการให้บริการของพนักงานหลังเหตุการณ์ COVID-19

“...ทางหน่วยงานเราจะขอความร่วมมือไปยังโรงแรมเพื่อปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ...”

(คนที่ 9 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สนทนากลุ่ม)

3.3) การทำบันทึกข้อตกลง (Memorandum of Understanding: MOU) เป็นการทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนด้านการโรงแรม เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการสรรหาพนักงานต่อไปในอนาคต เมื่อถึงคราวจำเป็นที่โรงแรมต้องการพนักงาน ก็สามารถจ้างงานนักศึกษาที่ต้องฝึกงานหรือฝึกอาชีพได้โดยไม่ต้องใช้เวลาฝึกอบรมนาน เนื่องจากนักศึกษาที่เรียนด้านการโรงแรมจะมีความรู้และทักษะที่พร้อมปฏิบัติงานได้ทันที

“...มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนด้านโรงแรม สามารถติดต่อได้เลย เพราะที่โรงแรมยังต้องการนักศึกษา มาฝึกงานและช่วยในงานต่าง ๆ ค่อนข้างมาก...”

(คนที่ 8 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สนทนากลุ่ม)

3.4) เทคโนโลยี (Technology) เมื่อเหตุการณ์ COVID-19 ผ่านไปการติดต่อสื่อสารผ่านทางออนไลน์ หรือการปฏิบัติงานด้วยระบบออนไลน์ เข้ามามีบทบาทมากขึ้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเสริม และการเพิ่มความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้กับพนักงานนับเป็นสิ่งจำเป็น

“...การลงทะเบียนเข้าพักรักจะเป็นแบบออนไลน์ เพราะช่วยลดการสัมผัสได้อยู่...”

(คนที่ 13 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สันทนากลุ่ม)

3.5) กิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) การให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมทางสังคมที่ช่วยฟื้นตัวหลังจากเหตุการณ์ COVID-19 เช่น การให้คำแนะนำแก่ชุมชนในการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริการ ด้านภาษา เป็นต้น

“...ทางโรงแรมจะจัดสรรเวลาไปอบรมและให้ความรู้แก่ชุมชนในเรื่องต่าง ๆ ที่เขาต้องการ...”

(คนที่ 10 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สันทนากลุ่ม)

3.6) ขวัญกำลังใจและความสุข (Moral and Happiness) หลังเหตุการณ์ COVID-19 ผ่านไป ความรู้สึกมั่นใจในอาชีพ และความสุขในการทำงานจำเป็นอย่างยิ่ง โรงแรมจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมด้านค่าจ้างและสวัสดิการที่มั่นคง เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี มีพลังใจ มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...ยังโอเคมากกับช่วงที่ผ่านมา เพราะอย่างน้อยก็ยังมียางเท้า และตอนนี้สถานการณ์ต่าง ๆ กำลังดีขึ้น
แค่เราต้องช่วยกันทำงานต่าง ๆ อย่างเต็มที่...”

(คนที่ 11 นามสมมติ, 2566, มีนาคม, สันทนากลุ่ม)

การอภิปรายผล

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 ควรเริ่มจากการจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก (Crisis Management) โดยให้ความสำคัญกับวิธีการในการเริ่มต้นใหม่ในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (Restart Hotel) โดยนำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Model) ที่ส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการรับมือกับวิกฤติที่เกิดขึ้น การเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ การปรับใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานทำงานอยู่ได้อย่างมีความสุขท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ในการดำเนินงานควรมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว โดยเฉพาะการปรับตัวเข้าสู่โลกดิจิทัลนับเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง เพราะพนักงานต้องอาศัยช่วงเวลาในการเรียนรู้ และเมื่อปรับมาเป็นโลกการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ สิ่งสำคัญที่ควรตระหนัก คือ การติดตามผลและการกำหนดมาตรฐานของงานขึ้นมาใหม่ เพื่อตรวจสอบคุณภาพและติดตามปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ซึ่งหลังเหตุการณ์ COVID-19 การปรับโมเดลธุรกิจเพื่อคงพนักงานอยู่ไว้ นับเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง แต่ก็เป็นความท้าทายที่หลาย ๆ โรงแรมเลือกดำเนินการ เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมที่ประสบความสำเร็จนั้น ควรรักษาพนักงานให้คงอยู่และทำงานไปด้วยความสุขมากกว่าการเลิกจ้างด้วยความจำเป็น

ทั้งนี้รูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวถึงในข้างต้น มีความสอดคล้องกับ (ยุทธชัย และคณะ, 2565) ในการจัดการความรู้ โดยการส่งเสริมความสามารถให้กับพนักงานให้ทำงานได้อย่างหลากหลาย เช่น การพัฒนาความรู้เดิม (Upskill) การเพิ่มความรู้ใหม่ (Reskill) ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ (Swisscontact, 2020) และ (Lai, Y. L. and Cai, W., 2022) ในเรื่องความรู้ที่ควรอบรมให้กับพนักงาน คือ ทักษะความปลอดภัยในการดูแลสุขภาพและสุขอนามัยด้านอาหาร การปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (Resilience) ความคล่องตัว (Agility) เพื่อสร้างเกราะป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะ

การส่งเสริมทัศนคติที่ดี (Attitude) เพื่อพร้อมรับกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ (Ali, B. J. et al., 2021) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของบุคลากรทางด้านโรงแรมที่จำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดี โดยมองว่าถ้าคิดดี (Positive Thinking) ก็ส่งผลให้เกิดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในช่วงที่วิกฤติได้คลี่คลายลง การสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในด้านค่าจ้างและสวัสดิการความเป็นอยู่ที่ดีจากการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ (สอาด, 2564) ในด้านการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเสริมในการทำงาน ที่เน้นความสำคัญของพนักงานที่สามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มาเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยการปรับตัวพนักงานให้เข้าสู่ดิจิทัล (Digital) ซึ่งยังคงขาดแคลนพนักงานในส่วนนี้ ทั้งนี้สอดคล้องกับ (ปรีชา และเพชรศรี, 2564) ในการสร้างความผูกพันในองค์กรจำเป็นในช่วงวิกฤติ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้ผ่านพ้นไป

ดังนั้น รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 ควรเริ่มจากการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้มาช่วยในการแก้ไขปัญหา และเมื่อต้องมีการปรับรูปแบบของธุรกิจควรรวบรวมองค์ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาช่วยในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งต้องเน้นความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการทำงานและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานจะทำให้องค์กรเดินต่อไปได้อย่างเข้มแข็ง เนื่องจากพนักงานเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนและดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับมาใช้บริการในธุรกิจโรงแรมเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมภายหลังเหตุการณ์ COVID-19 ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการตามแนวทาง ดังนี้ 1) การจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้น (Crisis Management) การจัดการกับปัญหาและวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการดำเนินงาน 2) การจัดการโรงแรมรูปแบบใหม่ (Restart Hotel) ปรับรูปแบบการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นและยกระดับคุณภาพการบริการเพิ่มขึ้น และ 3) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม (HR Model) ปรับรูปแบบการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและลดความเสี่ยงในการแพร่ระบาดของโรคที่อาจเกิดขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมหลังเหตุการณ์ COVID-19 ครั้งต่อไปควรวิจัยในประเด็นคุณภาพของการบริการในธุรกิจโรงแรม เพื่อสอบถามความคิดเห็นในการใช้บริการและการปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

References

- เก็จกนก เอื้อวงศ์. (2562). การสนทนากลุ่ม: เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ. ปีที่ 12, ฉบับที่ 1, หน้า 17-30
- กิริฐากร บุญรอด, สุณิสา พลโชติ และรัชยา คำนวน. (2565). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ในช่วงวิกฤติ โควิด-19. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้. ปีที่ 15, ฉบับที่ 1, หน้า 139-148
- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2565). "Time to say goodbye" แนวคิดของพนักงานเมื่อเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว. เข้าถึงเมื่อ (2 กุมภาพันธ์ 2566). เข้าถึงได้จาก (https://www.ftpi.or.th/2022/98070?fbclid=IwAR3jn7IIKtCIj i6nwJDGy9mZDL0_IJm3GRQjFD3OZ2POgbw3AF6eJh1gc)
- ธิษณา ทาวารี และบุษรา โพวาทอง. (2565). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤติโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 ของโรงแรมในเขตพญาเทณีกรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็ก และขนาดกลาง. สารศาสตร์. ปีที่ 5, ฉบับที่ 2, หน้า 219-232

- ธีระยุทธ จิราธิวัฒน์. (2563). การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน. เข้าถึงเมื่อ (2 กุมภาพันธ์ 2566). เข้าถึงได้จาก (<https://centel.listedcompany.com/misc/SD/20210407-centel-sd-report-2020-th.pdf>)
- นฤมล พุทธิโชติ. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปรีชา ตั้งสุขชัยศิริ และเพชรศรี นนท์ศิริ. (2564). การดำรงรักษานักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. ปีที่ 15, ฉบับที่ 2, หน้า 305-316
- ยุทธชัย ฮาร์บิน, สุรเดช ทองแกมแก้ว และเดชา สีดูกา. (2565). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะ การปรับตัว และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดภูเก็ตในสถานการณ์ แบบปกติใหม่ (New Normal). ใน การประชุมวิชาการระดับชาติ ภาคีเครือข่ายการบริหารทรัพยากร มนุษย์กลุ่มภาคใต้ ครั้งที่ 1. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
- ยกสมน เจ๊ะเฮง, ลิญาธร นาคพิน และจีรติ พูนเอียด. (2564). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจ ที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิด. วารสารวิทยาการจัดการ. ปีที่ 8, ฉบับที่ 1, หน้า 1-16
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2563). การวิจัยเชิงคุณภาพทางการท่องเที่ยว แนวคิดและวิธีวิจัย. กรุงเทพฯ: ศิริชัยการพิมพ์
- สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2564). ความปรกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด. วารสาร สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. ปีที่ 8, ฉบับที่ 2, หน้า 45-60
- อธิป จันทรสุริย์. (2564). HOTEL + HOSPITAL = HOSPITEL: กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายใต้ สถานการณ์โรคระบาด COVID-19. วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ. ปีที่ 8, ฉบับที่ 2, หน้า 114-131
- Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. J., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Aziz, H. M., Sabir, B. Y., Sorguli, S., and Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. **International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)**. Vol. 5, Issue 3, pp. 14-28. DOI: 10.22161/ijeem.5.3.2
- Dwomoh, G., Luguterah, A. W., and Duah, S. B. (2020). Hoteliers' Human Resource Strategies for Business Sustainability During COVID-19 Pandemic in Ghana. **Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)**. Vol. 14, Issue 3, pp. 34-43. DOI: 10.24052/JBRMR/V14IS03/ART-04
- Lai, Y. L. and Cai, W. (2022). Enhancing Post-COVID-19 Work Resilience in Hospitality: A Micro-level Crisis Management Framework. **Tourism and Hospitality Research**. Vol. 22. No. 4. pp. 88-100. DOI: 10.1177/14673584221075182
- Mondal, D. (2022). **Human Resource Management In Hospitality Industry: Role, Importance & Challenges**. Access (25 June 2022). Available (https://www.hotelmanagementtips.com/?s=Human+Resource+Management+In+Hospitality+Industry%3A+Role%2C+Importance+%26+Challenges&post_type=post)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). **OECD Tourism Trends and Policies 2020**. Access (29 March 2023). Available (<https://www.oecd.org/cfe/tourism/OECD-Tourism-Trends-Policies%2020-Highlights-ENG.pdf>)
- Rooyen, J. V., Dante Mission, E. C., and Beer, E. D. (2021). The Possible Changes to the Human Resource Management of Thailand's Hotel Industry Post-COVID Pandemic. **Journal of Human Resource Management**. Vol. 9, No. 1, pp. 22-25. DOI: 10.11648/j.jhrm.20210901.13
- Simon, E. (2020). **Research Breaks Down COVID-19's Impact on Hotels, Travel Plans**. Access (29 January 2023). Available (<https://www.hotelmanagement.net/own/studies-break-down-covid-19-s-impact-hotels-travel-plans>)

- Smelter, D. (2021). **COVID-19 Influence on human resources - 5 fields of action**. Access (29 January 2023). Available (<https://mrp-hotels.com/en/covid-19-influence-on-human-resources-5-fields-of-action/>)
- Swisscontact. (2020). **Review of Hotels' Human Resource Strategy during COVID-19 in Myanmar**. Access (29 January 2023). Available (https://www.swisscontact.org/en/search-results?search=Review+of+Hotels%E2%80%99+Human+Resource+Strategy+during+COVID-19+in+Myanmar&--undefined%5B__currentPage%5D=)
- World Health Organization. (2022). **Coronavirus disease (COVID-19)**. Access (29 January 2023). Available (https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
- World Tourism Organization. (2020a). **Tourism: from Crisis to Transformation**. Access (29 January 2023). Available (<https://www.mots.go.th/download/BannerLink/TourismFromCrisisToTransformationUNWTO.pdf>)
- World Tourism Organization. (2020b). **2020: A Year in Review**. Access (29 January 2023). Available (<https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020?fbclid=IwAR0oRmsK7dZh0FPxKwsr3mPL92adngxM8YXKpSeYQpRaxqwZpl69V3qvRI>)
- World Tourism Organization. (2022). **Conceptual Guidance on Tourism Statistics in the COVID-19 Context**. Access (29 January 2023). Available (<https://www.unwto.org/tourism-statistics/covid-19-and-tourism-statistics>)