

ผลกระทบจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
The Impacts of the Coronavirus 2019 (COVID-19)
Pandemic Situation on Human Resource Management
of Hotel Businesses in Mueang District, Chiang Rai Province

อัคราภรณ์ เขมอัครเจตต์^{1*} และเบญจวรรณ เบญจกรณ์¹
Atcharaphat Khem-akrajat^{1*} and Benchawan Benchakorn¹

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 57100

¹ Faculty of Management Science, Chiang Rai Rajabhat University, Chiang Rai, 57100, Thailand

*Corresponding author: E-mail address: atcharaphat.khe@cru.ac.th

(Received: April 30, 2024; Revised: July 19, 2024; Accepted: July 24, 2024)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจผลกระทบของสถานการณ์ COVID-19 ที่มีต่อธุรกิจโรงแรมระดับ 3-4 ดาวในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย และศึกษาวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงแรมระดับ 3-4 ดาว จำนวน 5 แห่งจากทั้งหมด 193 แห่งนั้นมีเหตุผลที่สำคัญหลายประการ ประกอบด้วย 1) โรงแรมระดับ 3-4 ดาวมีมาตรฐานบริการที่สูงและสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มโรงแรมระดับกลางถึงสูง 2) การเลือกจำนวน 5 แห่งนั้นเนื่องจากช่วงที่เก็บข้อมูลเป็นช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 3) การเลือกกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้ช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และสุดท้ายการมีข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงจากโรงแรมเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาและยกระดับมาตรฐานบริการของโรงแรมในกลุ่มเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือในการศึกษานี้เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ดังกล่าวประกอบด้วย 1) ด้านผลประกอบกิจการ 2) ด้านอัตรากำลัง และ 3) ด้านค่าใช้จ่าย การศึกษานี้พบว่าโรงแรมได้มีแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ดังนี้ 1) การพัฒนาทักษะพนักงานให้มีทักษะหลากหลาย (Multi-skills) 2) การลดค่าใช้จ่าย เช่น การประหยัดพลังงาน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการลดค่าจ้างพนักงานบางส่วน 3) การใช้เงินสำรองที่เก็บสะสมออกมาใช้เพื่อประคับประคองธุรกิจในช่วงเวลาที่ยากลำบาก และ 4) ปรับรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

คำสำคัญ: ผลกระทบ ไวรัสโคโรนา 2019 ธุรกิจโรงแรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This study was to investigate the impact of the 2019 coronavirus outbreak on 3-4 star hotels in Muang District, Chiang Rai Province and study how to manage human resources under those circumstances. Here, 5 out of 193; 3-4 star hotels were selected as the samples for the following three reasons: 1) 3-4 star hotels have had excellent service standards and could be good representatives of the mid- to high-end hotel segment, 2) the selection of 5 locations was because the data collection period was during the COVID-19 outbreak, and 3) selecting this sample group saved time and utilized limited resources. Finally, having specific information from these hotels could be used to effectively plan strategies in developing and raising the service standards of hotels in the same group. Open-ended structured interviews were used as an instrument in this study. The study found that the impacts arising from the COVID-19 outbreak included 1) business results area, 2) manpower area, and 3) expenses area. Moreover, the results have shown the guidelines of human resource management which the hotels applied to deal with the difficult situations. These involved 1) developing employees' skills to have a variety of skills (multi-skills), 2) reducing costs, such as saving energy, using resources most productively, and reducing wages of some employees, 3) utilizing reserve funds to keep the business running during difficult times., and finally 4) changing working styles to suit the situation.

Keywords: Impacts, Coronavirus 2019 (COVID-19), Hotel Business, Human Resource Management

บทนำ

สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ.2562 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมทั่วโลกอย่างมาก ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศหยุดชะงัก รวมถึงส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย ด้วยมาตรการจำกัดการเดินทาง ปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) และมาตรการดังกล่าวที่รัฐบาลทั่วโลกใช้ในการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สถานที่ท่องเที่ยวที่นิยมเมื่อก่อนเต็มไปด้วยนักท่องเที่ยว เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กลับลดลงอย่างรุนแรง สถานที่ท่องเที่ยว แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม และสถานที่บันเทิงต่าง ๆ จึงต้องปิดตัวลงหรือให้บริการในขอบเขตที่ลดลง ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเสียหายได้อย่างรุนแรง [1] ผู้ประกอบการที่มีสภาพคล่องต่ำบางรายแบกรับภาระค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่ไหวต้องยุติธุรกิจหรือประกาศขายกิจการ เนื่องจากนักท่องเที่ยวยกเลิกการเดินทาง และการจองห้องพักต่าง ๆ โรงแรมจึงขาดรายได้และส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจหดตัวรุนแรง [2] และหากดำเนินกิจการต่อไปจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลงเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดการเลิกจ้างพนักงาน (World Economic Forum, 2020) ซึ่งนำไปสู่อัตราการว่างงานที่เพิ่มขึ้นในหลายประเทศ จากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้โรงแรมหลายแห่งต้องปิดตัวหรือปรับตัวในการให้บริการ เช่น การให้เช่าห้องเพื่อเป็นสถานที่กักตัวของรัฐ (State Quarantine) การให้บริการขายอาหารแบบเดลิเวอรี่ บริการอาหารจัดเลี้ยงตามที่ต้องการ หรือการให้บริการโรงแรมอื่น เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมได้พยายามปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ โรงแรมขนาดใหญ่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเรียกความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยว โดยให้ความสำคัญเรื่องความสะอาดและสิ่งอำนวยความสะดวก การป้องกันการที่เข้มงวดภายใต้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งนี้การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีผลกระทบต่อการประกอบอาชีพของประชาชนทุกสาขาอาชีพอย่างมาก ผู้บริหารแต่ละองค์กรต่างต้องหากลยุทธ์ในการประคับประคองธุรกิจของตนให้พ้นจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างไม่อาจคาดเดาได้ ด้วยการปฏิบัติตามมาตรการ นโยบาย คำสั่ง ระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานระหว่างเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) ในฐานะที่เป็นฝ่ายงานที่ดูแลพนักงานโดยตรงจำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อวางแผนรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรับมือกับความวิตกกังวลและความตึงเครียดทั้งหมด สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ผลกระทบต่องานหลายประเภททั่วโลก หนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างมากคือ ธุรกิจโรงแรม ซึ่งจังหวัดเชียงรายที่ได้รับผลกระทบจากจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง เนื่องจากการท่องเที่ยวและการเดินทางถูกจำกัดอย่างมาก โรงแรมต้องเผชิญกับปัญหาการยกเลิกการจองและการลดลงของจำนวนผู้เข้าพัก จากการรายงานข่าวจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สำนักงานเชียงราย แจ้งว่า ตั้งแต่เดือน ม.ค.-พ.ย. 2564 มีนักท่องเที่ยวไปเยือน จ.เชียงราย จำนวน 1,027,060 คน แบ่งเป็นคนไทย 1,022,288 คน และชาวต่างชาติ 4,772 คน ซึ่งมีอัตราจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงกว่าปี 2563 กว่า 42.97% ส่วนรายได้จากการท่องเที่ยวพบว่ามียอดค่าประมาณ 5,721 ล้านบาท ลดลงกว่าปี 2563 ถึง 55.60% ทั้งนี้ ก่อนการเปิดวิกฤติโควิด-19 จ.เชียงราย จากที่เคยมีนักท่องเที่ยวมากกว่าปีละกว่า 3,000,000 คน เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงราย และมีรายได้จากการท่องเที่ยวปีละกว่า 20,000-25,000 ล้านบาท (ท้องถิ่นนิวส์) และเมื่อจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงจึงทำให้โรงแรมได้รับผลกระทบโดยตรง ทำให้ภาพรวมของเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมบริการมีมูลค่าลดลงด้วย

จากข้อมูลเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยสังเกตเห็นถึงศักยภาพด้านทรัพยากร ท่าเลที่ตั้งและโครงสร้างพื้นฐานที่เปรียบพร้อมที่เป็นพลังดึงดูดนักท่องเที่ยวและนักลงทุนเข้าจังหวัดเชียงราย รวมทั้งภาครัฐยังให้การสนับสนุนให้เชียงรายเป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยว ดังนั้นเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ขึ้นแล้วทำให้โรงแรมได้รับผลกระทบโดยตรงจากสถานการณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการทราบว่าโรงแรมได้รับผลกระทบอย่างไร และมีแนวทางในการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อเป็นแนวทางในการรับมือสถานการณ์ที่ไม่ปกติแบบฉับพลัน อันอาจจะเกิดขึ้นได้และสามารถรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกการศึกษาเฉพาะเจาะจงโรงแรมระดับ 3-4 ในจังหวัดเชียงรายเพื่อช่วยให้เห็นภาพรวมของผลกระทบขององค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจโรงแรมชัดเจนขึ้น

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาผลกระทบของสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในธุรกิจโรงแรม
2. ศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่เกิดสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า

จารุวรรณ สุภชัยวัฒน์ ขนิษฐา ทองเชื้อ และสุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ [3] ได้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโควิด-19 โดยใช้กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ พบว่าในช่วงเริ่มต้นของวิกฤต COVID-19 บริษัทไทยข้ามชาติและบริษัทข้ามชาติในไทยมีนโยบายปรับลดจำนวนพนักงานและผู้บริหารระดับสูงเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ แต่เมื่อสถานการณ์เริ่มคลี่คลาย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้วางระบบพัฒนาทักษะพนักงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับบริษัทสัญชาติไทย แม้จะเกิดวิกฤตก็ไม่มีนโยบายปรับลดจำนวนพนักงาน นอกจากนี้ ทั้งสามกรณีศึกษาใช้หลักการหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาทักษะพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่ง ปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบไฮบริดเพื่อความยืดหยุ่น และนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบการทำงานของพนักงานผ่านระบบออนไลน์ ผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติด้านแรงงานที่ยืดหยุ่น ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการปรับรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร ซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสถานการณ์ทางการเงินในขณะนั้น

สอาด บรรเจิดฤทธิ์ [4] ได้ศึกษาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรธุรกิจในประเทศไทย พบว่า ผลกระทบต่อองค์การธุรกิจมี 3 ระดับ คือ ระดับ องค์กร (Corporate Level) ระดับธุรกิจ (Business Level) และระดับหน่วยงาน (Functional Level) ส่วนผลกระทบต่อระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 2 ระดับ คือ ระดับนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Level) และระดับแนวปฏิบัติในด้านภารกิจต่าง ๆ ของงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices Level) และองค์กรมีการปรับตัวขององค์การธุรกิจ อันประกอบด้วย ระดับนโยบาย

ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่/โมเดลธุรกิจใหม่ การลงทุนในเทคโนโลยี ระดับปฏิบัติการ เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีและทักษะใหม่ รวมทั้งการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ส่วนการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับนโยบาย เช่น นโยบายด้านการจ้างงาน ด้านเงื่อนไขการปฏิบัติงานในอนาคต เป็นต้น และการปรับตัวเรื่องการพัฒนาทักษะใหม่ที่จะเป็นต่อการทำงานหลังยุคโควิด-19

ยกสมน เจ๊ะเฮง และคณะ [5] ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤต COVID-19 พบว่า การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤตต้องมีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์หลัก คือ การบริหารกำลังคน การจัดสรรเวลาการทำงาน การจัดสรรภาระงานและเนื้องาน การจัดคู่มือการดำเนินงาน การฝึกอบรม การจัดหางานทดแทน การจัดการด้านสวัสดิการ การจัดการด้านผลตอบแทน และการเลิกจ้างงาน

วิภัสสร ยอดยิ่ง [6] ได้ศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค และบทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการระบาดของ COVID-19 พบว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการรับมือกับสถานการณ์นี้ โดยประกอบด้วย 5 บทบาทหลัก (5C Roles) คือ 1) Caring of Employee (ดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน) 2) Communication (สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ) 3) Collaboration (ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน) 4) Change Management Agent (เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง) และ 5) Co-Creator of Learning (ร่วมสร้างการเรียนรู้) บทบาทเหล่านี้สอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เช่น การทำงานระยะไกลจากที่บ้าน ความเครียดในการทำงาน และปัญหาสภาวะทางจิตใจ ซึ่งต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการทำงาน ดังนั้น งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุมบทบาทต่าง ๆ ทั้ง 5 ด้านเพื่อรับมือกับความท้าทายในสถานการณ์นี้

นฤกร ไซรัสวรรณ [7] ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต (New Normal) ของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทยในช่วงการระบาดของ COVID-19 พบว่ามีผลกระทบดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคก่อน COVID-19 ลูกค้าส่วนใหญ่ซื้อสินค้าในร้านค้าในจังหวัดมีการใช้จ่ายสูงขึ้น โดยเฉพาะการเดินทางด้วยรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์และรถรับจ้างส่วนตัว 2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคช่วง COVID-19 ลูกค้าส่วนใหญ่เปลี่ยนมาซื้อสินค้าออนไลน์และชำระเงินผ่าน e-banking มากขึ้น นักท่องเที่ยวลดลงและมีการเปลี่ยนการชำระเงินจากเงินสดไปเป็น e-banking และ 3) ความพร้อมของผู้ประกอบการในช่วงวิกฤต COVID-19 ผู้ประกอบการลดค่าใช้จ่ายโดยการลดสต็อกสินค้า และการจ้างงานพนักงาน ใช้แรงงานภายในครอบครัวแทน และเตรียมความพร้อมตามมาตรฐานการควบคุมการระบาดของโรคติดต่อที่รัฐบาลกำหนด การศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงการปรับตัวของตลาดและธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤต COVID-19 เพื่อรักษาความยั่งยืนในอนาคต

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีการกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ รวมถึงการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวถึงโครงสร้างและการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยนักวิจัยจะใช้การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับบริบทเฉพาะ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงและมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ เป็นอย่างดี รายละเอียดมีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 193 โรงแรม

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพียงโรงแรมระดับ 3-4 ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 5 โรงแรม ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร การวิจัยและเวลาในการดำเนินการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและสามารถเป็นตัวแทนของการ ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในขนาดใกล้เคียงกันได้

2. วิธีการและเครื่องมือที่ใช้

2.1 การสำรวจเอกสาร รวบรวมข้อมูลในประเด็นที่นอกเหนือจากการสัมภาษณ์และใช้ตรวจสอบ ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้เอกสารขั้นต้นและชั้นรอง ดังนี้ 1) เอกสารขั้นต้น (Primary Data) เป็นข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เช่น นโยบายของรัฐบาล นโยบายระดับจังหวัด คำสั่ง ประกาศ ระเบียบปฏิบัติ ข้อกำหนด และเอกสารของทางราชการที่เกี่ยวข้อง 2) เอกสารชั้นรอง (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วระดับหนึ่ง เพื่อช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น ตำราวิชาการ บทความวิจัย บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

2.2 การสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายงานการจัดการทรัพยากร มนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ระดับ 3-4 ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับ ผลกระทบจากสถานการณ์สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในธุรกิจโรงแรม และแนวทาง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ตลอดจนกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจ ให้ผ่านพ้นช่วงวิกฤติได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถาม ที่เตรียมไว้ล่วงหน้าและผ่านการตรวจสอบความถูกต้องทางเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ กระบวนการสัมภาษณ์ ใช้เวลาประมาณ 30 นาทีต่อครั้ง และดำเนินการในสถานที่ที่สะดวกสบายสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้ จากการสัมภาษณ์ถูกบันทึกโดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์การวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการแยกแยะและการจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์การวิจัย การวิเคราะห์นี้ช่วยให้สามารถเข้าใจและสรุปผลได้อย่างมีระบบ โดยเน้นการสังเกต แนวโน้มและรูปแบบที่เกิดขึ้นจากข้อมูลที่เก็บได้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการ รับมือภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติแบบฉับพลันอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

สรุปผล

ข้อที่ 1 ผลกระทบของสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ต่อธุรกิจโรงแรม

ด้านผลการประกอบกิจการ หนึ่งในผลกระทบหลักคือ การลดลงของยอดจองห้องพัก เนื่องจากมาตรการล็อกดาวน์และการควบคุมการเดินทางที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก ส่งผลให้การยกเลิกการจองห้องพักกลายเป็นเรื่องปกติ นอกจากนี้โรงแรมยังต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูง แม้จะไม่มีรายได้จากการให้บริการของลูกค้า ส่งผลให้บางโรงแรมต้องปิดชั่วคราวเนื่องจากไม่สามารถทนต่อแรงกดดันทางการเงินได้อย่างไร้ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในเชิงสร้างสรรค์โรงแรมสามารถมองหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับธุรกิจได้ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนห้องพักบางส่วนให้เป็นที่ทำงานระยะไกล (Remote Working Spaces) ที่มีบรรยากาศเงียบสงบและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น เพื่อดึงดูดผู้ที่ต้องการเปลี่ยนบรรยากาศการทำงานจากบ้าน
2. การให้บริการที่พิเศษยาว โรงแรมสามารถเสนอแพ็คเกจที่พักระยะยาวที่มีราคาพิเศษ ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการที่พักที่ปลอดภัยและสะดวกสบายในช่วงที่มีการแพร่ระบาด
3. การนำเสนอประสบการณ์พิเศษ โรงแรมสามารถจัดกิจกรรมหรือแพ็คเกจที่เน้นการพักผ่อนและสุขภาพ เช่น การจัดสปา การฝึกโยคะ หรือการให้บริการอาหารเพื่อสุขภาพ เพื่อดึงดูดลูกค้าที่ต้องการดูแลสุขภาพในช่วงที่มีการแพร่ระบาด
4. การพัฒนาความร่วมมือกับธุรกิจท้องถิ่น เช่น ร้านอาหาร ร้านค้าท้องถิ่น หรือแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียง เพื่อสร้างแพ็คเกจที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาใช้บริการ
5. การตลาดเชิงรุกผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ และสร้างความสนใจผ่านโปรโมชั่นและข้อเสนอพิเศษ

ด้านอัตรากำลัง การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อด้านอัตรากำลังในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะในส่วนของการทำงานและการจัดการพนักงาน เมื่อจำนวนลูกค้าลดลง โรงแรมต้องปรับลดพนักงานหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย การเลิกจ้างพนักงานบางส่วนกลายเป็นมาตรการที่หลายโรงแรมต้องนำมาใช้เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตาม การปรับตัวในด้านอัตรากำลังไม่เพียงแต่ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการต่อไปได้ในช่วงที่มีการแพร่ระบาด

แม้ว่าการแพร่ระบาดของ COVID-19 จะส่งผลกระทบด้านลบต่อด้านอัตรากำลังในธุรกิจโรงแรม แต่ก็มีโอกาสเชิงบวกหลายประการที่สามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาธุรกิจในระยะยาว ดังนี้

1. การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานในหลาย ๆ หน้าที่ได้ ซึ่งจะช่วยให้โรงแรมมีความยืดหยุ่นในการจัดการแรงงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. การใช้เทคโนโลยีในงานบริการ เช่น การจัดการระบบจองห้องพักออนไลน์ หรือการใช้แอปพลิเคชันเพื่อการบริการลูกค้า จะช่วยให้พนักงานมีทักษะที่ทันสมัยและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการจองห้องพัก การสั่งอาหาร และบริการอื่นๆ จะช่วยให้โรงแรมสามารถลดจำนวนพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานที่หน้าเคาน์เตอร์ และเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า
4. โรงแรมสามารถพัฒนาบริการใหม่ๆ เช่น บริการส่งอาหารถึงบ้าน บริการสปาและสุขภาพแบบเคลื่อนที่ หรือบริการเช่าสถานที่สำหรับการจัดประชุมออนไลน์ ซึ่งจะสร้างรายได้ใหม่และเปิดโอกาสในการจ้างงานเพิ่มเติม

5. โรงแรมสามารถสร้างความร่วมมือกับร้านอาหาร ร้านค้าท้องถิ่น หรือบริการอื่น ๆ ในพื้นที่ เพื่อสร้างแพ็คเกจที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวและเพิ่มโอกาสในการจ้างงานในชุมชน

ด้านค่าใช้จ่าย โรงแรมต้องเผชิญกับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่รายรับลดลงอย่างมาก การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายกลายเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน ผลกระทบชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายคงที่ที่ยังคงอยู่

- ค่าน้ำ ค่าไฟ และค่าสาธารณูปโภคอื่น ๆ แม้ยอดจองห้องพักและจำนวนผู้เข้าพักจะลดลงอย่างมาก โรงแรมยังคงต้องจ่ายค่าน้ำ ค่าไฟ และค่าสาธารณูปโภคอื่น ๆ ที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ โดยเฉพาะในโรงแรมขนาดใหญ่ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้อาจสูงมากแม้ว่าจะมีการใช้น้อยลงก็ตาม
- ค่าบำรุงรักษาและซ่อมแซม การบำรุงรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์ต่าง ๆ ยังคงเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่ต้องแบกรับ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบและซ่อมแซมระบบไฟฟ้า ประปา หรืออุปกรณ์ในห้องพัก

2. ค่าจ้างพนักงาน

- ค่าจ้างพนักงานประจำ โรงแรมยังคงต้องจ่ายค่าจ้างพนักงานประจำในขณะที่รายรับลดลง การรักษาพนักงานที่มีประสบการณ์และทักษะสูงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ก็ทำให้โรงแรมต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่สอดคล้องกับรายรับ

3. ค่าใช้จ่ายด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย

- การจัดหาอุปกรณ์และมาตรการป้องกันการแพร่ระบาด การจัดหาอุปกรณ์ป้องกัน เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ และการทำความสะอาดพื้นผิวบ่อยครั้ง เป็นภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย

4. การสูญเสียรายได้จากการยกเลิกกิจกรรมและบริการอื่นๆ

- การยกเลิกการจัดงานและกิจกรรม โรงแรมที่มีบริการจัดงานสัมมนา งานแต่งงาน หรือกิจกรรมอื่นๆ ต้องสูญเสียรายได้จากการยกเลิกกิจกรรมเหล่านี้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้โดยรวม
- การปิดบริการบางส่วน บางโรงแรมต้องปิดบริการบางส่วน เช่น ร้านอาหาร สปา หรือฟิตเนส เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ก็ทำให้สูญเสียรายได้จากบริการนี้ด้วย

ข้อที่ 2 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

จากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมอย่างมาก นักท่องเที่ยวและผู้เดินทางลดลงอย่างมากเนื่องจากการจำกัดการเดินทางและควบคุมการระบาดของโรคทั่วโลก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ดังกล่าว ดังนี้

- 1) **การปรับเปลี่ยนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน** คือ การสร้างหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานในโรงแรมเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัยและความปลอดภัยที่สูงขึ้น เช่น การทำความสะอาดและฆ่าเชื้อในพื้นที่สาธารณะและพื้นที่ที่มีการสัมผัสบ่อย เป็นต้น

- 2) การฝึกอบรมพนักงาน เป็นการฝึกอบรมพนักงานในด้านสุขอนามัยและการป้องกันการระบาดของโรค เช่น การใช้งานอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) และการจัดการเวลาที่ประชุมหรือรวมตัวกันในพื้นที่สาธารณะ
- 3) การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้ถึงความเสี่ยงและวิธีการป้องกัน รวมถึงการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับสุขภาพใจและการจัดการความเครียดในช่วงวิกฤติ
- 4) การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีสุขภาพดี เป็นการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน โดยการสนับสนุนการทำงานจากที่บ้านหรือการทำงานแบบฟleksibleเท่าที่เป็นไปได้
- 5) การสร้างและรักษาความไว้วางใจของลูกค้า คือ การให้บริการที่มั่นคงและมีคุณภาพสูงตลอดจนการสร้าง ความไว้วางใจของลูกค้าในการใช้บริการโรงแรม รวมถึงการสร้างแผนการตอบสนองสำหรับการจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น
- 6) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ คือ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การใช้แอปพลิเคชันหรือระบบการจองออนไลน์เพื่อลดการสัมผัสโดยตรง และการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อความเร็วในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับพนักงานและลูกค้า
- 7) การตรวจสอบและปรับปรุงเชิงกลยุทธ์ ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ของการแพร่ระบาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กลยุทธ์การจัดการธุรกิจภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

การจัดการธุรกิจ สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นั้น เป็นช่วงเวลาที่ต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายอย่างมาก โรงแรมและธุรกิจบริการจำเป็นต้องปรับตัวและวางกลยุทธ์เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้โดยคงที่ ด้านล่างนี้คือกลยุทธ์หลักที่สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จในยุคที่มีความไม่แน่นอนได้

- 1) จัดการโรงแรมเพื่อเป็นสถานที่กักกันผู้ป่วย ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือส่วนหนึ่งของโรงแรมเป็นสถานที่กักกันผู้ป่วยหรือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ เพื่อรักษาความปลอดภัยและป้องกันการแพร่เชื้อในสถานที่อื่นของโรงแรม
- 2) สร้างรายได้จากกิจกรรม เช่น Food Delivery และการจัดตั้งกองทุนขยะ ใช้พื้นที่และทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงแรมให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยเสนอบริการอาหารผ่านการส่งถึงบ้าน (Food Delivery) หรือการจัดตั้งกองทุนขยะที่สามารถสนับสนุนกิจกรรมสังคมและเพิ่มมูลค่าให้กับโรงแรม
- 3) การปลูกผักเพื่อลดต้นทุนอาหารและสร้างกิจกรรมสำหรับพนักงาน ทำสวนผักในพื้นที่ที่เหมาะสมของโรงแรมเพื่อใช้เป็นอาหารหลักหรือวัตถุดิบในการเสริมสร้างเมนูอาหาร นอกจากนี้ยังเป็นกิจกรรมที่สามารถเชื่อมโยงพนักงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 4) การควบคุมค่าใช้จ่ายและประหยัดพลังงานที่ไม่จำเป็น: ตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุน รวมถึงการจัดการพลังงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดการใช้งานที่ไม่จำเป็น

5) การพัฒนากลยุทธ์สร้างความแตกต่างและรับความเสี่ยง: วางแผนและสร้างกลยุทธ์เพื่อปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เช่น การนำเสนอบริการที่ทันสมัยหรือเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า

6) การวางแผนร่วมกับฝ่ายบริหาร เช่น เปิดร้านขายโจ๊กและการวางแผนการตลาด สร้างความร่วมมือกับฝ่ายบริหารเพื่อวางแผนกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและสร้างรายได้เพิ่มเติม เช่น เปิดร้านขายอาหารพร้อมกับการพัฒนาแผนการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและความนิยม

การวิจัยนี้สรุปได้ว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้มีผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสในการพัฒนาและปรับตัวขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นในการรับมือกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การร่วมมือและการสื่อสารอย่างดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กรในยามวิกฤติด้วยความมั่นใจและความเข้าใจที่เพียงพอ

ตารางที่ 1 สรุปจากการสัมภาษณ์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์
การวิเคราะห์งานและการวางแผนอัตรากำลัง	• ปรับแต่งรูปแบบและโครงสร้างการทำงานเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น • วางแผนให้พนักงานกลับมารับงานในเดือนที่ 7 • ใช้นโยบายการเกษียณอายุแบบความสมัครใจสำหรับบุคคลอายุ 55 ปีขึ้นไป • รับนักศึกษาฝึกงานและพนักงาน Part-time เพื่อเสริมกำลังทำงาน • พิจารณาจำนวนพนักงานและตำแหน่งงานที่สำคัญเพื่อปรับการทำงานให้เหมาะสม • วางแผนสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานเพื่อสามารถทำงานทดแทนกันได้
การพัฒนาบุคลากร	• มอบหมายงานเพิ่มเพื่อสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้งานใหม่ • พัฒนานักงานใหม่เพื่อสามารถใช้ทักษะหลาย Multi-skills อย่างได้ • เสริมทักษะทางด้านเทคโนโลยีและภาษาให้แก่พนักงาน • ฝึกทักษะการเป็นผู้สอนงานให้กับพนักงานเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ • อบรมทักษะภาษาอังกฤษ บุคลิกภาพ การสื่อสารและการบริการ
การบริหารค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ	• ลดค่าจ้างและเงินเดือนพนักงานเพื่อปรับตัวกับสถานการณ์ปัจจุบัน • จ่ายเงิน Top up ให้กับผู้เกษียณอายุเกษียณ 1 เดือนเพื่อสนับสนุนช่วงเปลี่ยนหมุนเวียนงาน • ดูแลการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน • ให้ลาพักได้ 3 เดือนและใช้หลักการ with all pay เพื่อสนับสนุนความต้องการในการพักผ่อน

ตารางที่ 1 สรุปจากการสัมภาษณ์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ต่อ)

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์
การจัดการแรงงานสัมพันธ์	- สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ - ดำเนินการเลิกจ้างพนักงานเพื่อให้ได้รับเงินประกันตนตามมาตรา 33 ของสำนักงานประกันสังคม - จัดการตามมาตรการเลิกจ้างของภาครัฐและดูแลให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน - ให้ความร่วมมือตามมาตรการป้องกันทางสาธารณสุข - เข้าร่วมโครงการส่งเสริมและรักษาระดับการจ้างงานในธุรกิจ SMEs โดยรับการอุดหนุนจากภาครัฐ
กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ	- จัดการโรงแรมเพื่อเป็นสถานที่กักกันผู้ป่วย - สร้างรายได้จากกิจกรรมเช่น Food Delivery และการจัดตั้งกองทุนขยะ - การปลูกผักเพื่อลดต้นทุนอาหารและสร้างกิจกรรมสำหรับพนักงาน - การควบคุมค่าใช้จ่ายและประหยัดพลังงานที่ไม่จำเป็น - การพัฒนากลยุทธ์สร้างความแตกต่างและรับความเสี่ยง - การวางแผนร่วมกับฝ่ายบริหาร เช่น เปิดร้านขายไก่และการวางแผนการตลาด

จากการศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้วิจัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับมือกับสถานการณ์ที่อันอาจเกิดขึ้นในลักษณะเดียวกันของผู้บริหารฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์และพนักงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผู้บริหาร

บทบาทของผู้บริหารคือ การวางแผนและเตรียมความพร้อมในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการในภาวะวิกฤติ ดังนี้

- วิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อเข้าใจภาวะการณ์โดยละเอียด เช่น ผลกระทบทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงในตลาดจะช่วยให้เจ้าของกิจการมีความเข้าใจถึงปัญหาและโอกาสที่เกิดขึ้น
- ปรับแผนการดำเนินงาน เพื่อปรับตัวกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนก่อนหน้าหรือพัฒนาแผนใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่
- ลดต้นทุน โดยการตรวจสอบและปรับโครงสร้างองค์กร ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และค้นหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- สร้างความน่าเชื่อถือ โดยการสื่อสารอย่างชัดเจนและต่อเนื่องกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ
- พัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในสถานการณ์ปัจจุบัน หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- การรักษาฐานลูกค้า การให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าปัจจุบัน และพยายามรักษาฐานลูกค้าโดยการสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการ

7. การค้นหาโอกาสใหม่ในช่วงวิกฤติ เช่น การต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายใหม่ การเปิดตลาดใหม่ หรือ การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในสถานการณ์ใหม่

8. การสร้างทีมงานเพื่อรับผิดชอบงาน โดยการให้ความสนับสนุนและการชักจูงให้พนักงานรู้สึกว่าเขาได้มีส่วนร่วมในการจัดการสถานการณ์

9. การรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากลูกค้าและบุคลากร และการใช้ข้อมูลนี้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานและกิจกรรมขององค์กร

10. การดูแลสุขภาพจิตของตนเองและของทีมงาน เพื่อให้สามารถรับมือกับความกังวลและความเครียดที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤติได้อย่างเหมาะสม

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการดูแลพนักงาน การวางแผนและปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. การสนับสนุนสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานโดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยเกี่ยวกับวิธีการป้องกันโรค และการให้คำแนะนำในกรณีของการติดเชื้อ รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีในช่วงเวลาที่มีความกังวลและเครียด

2. ปรับรูปแบบการทำงาน ส่งเสริมการทำงานระยะไกลหรือการทำงานที่มีระยะห่างทางสังคมเพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่เชื้อโรค ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานจากที่บ้าน โดยให้การสนับสนุนเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานระยะไกล

3. การพัฒนาทักษะใหม่ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่ให้กับพนักงาน เช่น การฝึกอบรมออนไลน์ เรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต หรือการใช้เวลาเพื่อการฝึกงานภายใต้ระบบการทำงานระยะไกล

4. สนับสนุนความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถสนับสนุนให้พนักงานมีเวลาพักผ่อนเพียงพอและส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต การส่งเสริมความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวในช่วงเวลาที่มีการระดมคนมากขึ้น

5. วางแผนและการบริหารทรัพยากร การปรับแผนการทำงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์โควิด-19 โดยพิจารณาถึงความต้องการและความสามารถในการทำงานของทุกคน และพัฒนาวิธีการให้บริการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

พนักงาน

พนักงานมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและดำเนินการต่อไปได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ บทบาทของพนักงานในสถานการณ์นี้สามารถแบ่งออกเป็นหลายด้านดังนี้

1. การปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัย การใส่หน้ากากอนามัย รักษาระยะห่างทางสังคม และการล้างมืออย่างสม่ำเสมอ รวมถึงรับข้อมูลและการฝึกอบรมเกี่ยวกับมาตรการความปลอดภัยและการป้องกันโรค

2. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานตามนโยบายของหน่วยงาน เช่น เปลี่ยนการจัดประชุมเป็นรูปแบบออนไลน์ หรือการจัดการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อลดการมีสัมผัสกับคนอื่น

3. การรับฟังและการสื่อสาร ติดตามฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากผู้บริหารและทีมงานเพื่อปรับปรุงและปรับตัวตามสถานการณ์

4. การรับวัคซีนตามมาตรการ เพื่อป้องกันการติดเชื้อและรักษาความปลอดภัยส่วนตัวและส่วนรวมของชุมชน
5. ตรวจสอบสุขภาพของตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญของสุขภาพ ตรวจวัดอาการเจ็บป่วยและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในกรณีที่มีอาการเสี่ยง
6. การพัฒนาตนเอง จะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและสามารถเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานและชีวิตประจำวันได้

การอภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัย “ศึกษาผลกระทบของสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย” พบว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบที่สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านผลการประกอบกิจการ เนื่องจากการลดลงของยอดจองห้องพักจากมาตรการล็อกดาวน์และการควบคุมการเดินทางที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก อีกทั้งโรงแรมยังต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูง ส่งผลให้บางโรงแรมต้องปิดชั่วคราว เนื่องจากไม่สามารถทนต่อแรงกดดันทางการเงินได้ 2) การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้มีผลกระทบหนักต่อด้านอัตรากำลังในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะเรื่องการจัดจ้างงานและการจัดการพนักงาน จำนวนลูกค้าที่เข้าพักลดลงจำนวนมากทำให้โรงแรมต้องปรับลดพนักงานหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของพนักงานเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และการเลิกจ้างพนักงานบางส่วนกลายเป็นมาตรการจำเป็นที่โรงแรมต้องนำมาใช้เพื่อควบคุมการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านค่าใช้จ่าย โรงแรมต้องเผชิญกับความเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในขณะที่รายได้ลดลงอย่างมาก การจัดการค่าใช้จ่ายกลายเป็นเรื่องสำคัญในการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน ผลกระทบที่ชัดเจนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 3.1) ค่าใช้จ่ายคงที่ที่ยังคงต้องจ่ายอยู่ไม่ว่าจะมีการใช้งานลดลง เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ และค่าสาธารณูปโภคอื่น ๆ ที่ต้องชำระทุกเดือนไม่ว่าจะมีการใช้บริการน้อยลงก็ตาม 3.2) ค่าจ้างพนักงานประจำที่ต้องทำในขณะที่รายได้ลดลง การรักษาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูงเป็นเรื่องสำคัญ 3.3) ค่าใช้จ่ายด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ และการทำความสะอาด เป็นต้น และ 3.4) การสูญเสียรายได้จากการยกเลิกการจัดงานและกิจกรรมที่ส่งผลให้โรงแรมสูญเสียรายได้ สอดคล้องกับศูนย์วิจัยของธนาคารออมสินพบว่า ธุรกิจโรงแรม ปี 2563 หดตัวแรง โดยได้รับผลกระทบสำคัญจากทั้งเศรษฐกิจและการค้าโลกที่หดตัว และยังถูกซ้ำเติมจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้หลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยออกมาตราการปิดเมือง-ปิดประเทศ (Lockdown) เพื่อควบคุมการแพร่ระบาด จนทำให้เกิดการหยุดชะงักอย่างฉับพลันของเศรษฐกิจทั่วโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจ้างงาน รายได้และการดำเนินชีวิตของประชาชน เป็นเหตุให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเลื่อนหรือยกเลิกแผนการเดินทางทั้งหมด ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขาดรายได้อย่างฉับพลันและส่งผลกระทบต่อภาพรวมของธุรกิจ หดตัวรุนแรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งผู้ประกอบการบางรายที่ทนแบกรับภาระค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่ไหวจำเป็นต้องยุติการดำเนินธุรกิจ และประกาศขายกิจการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Santus Kumar Deb & Shohel Md. Nafi [8] ศึกษาผลกระทบของการระบาดของ COVID-19 ต่อการท่องเที่ยว: มุมมองจากบังคลาเทศ พบว่า การระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการเดินทางและการท่องเที่ยวทั่วโลก รวมถึงในบังคลาเทศ โดยมีการยกเลิกการจอง การยกเลิกเที่ยวบิน และอัตราการเข้าพักในโรงแรมที่ลดลง ส่งผลให้

หน่วยงานการท่องเที่ยวต้องเผชิญกับความสูญเสียทางเศรษฐกิจและการลดการจ้างงาน Valda Shabrina Rahma & Gilang Fadhilia Arvianti [9] ได้ศึกษาผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในอุตสาหกรรมโรงแรมของอินโดนีเซียและจีนและวิเคราะห์ความพยายามในการฟื้นฟูธุรกิจ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์หาค่ากรรม ข้อมูลได้มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายและสนับสนุนงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่าโรงแรมหลายแห่งในอินโดนีเซียและจีนถูกบังคับให้ปิดเพื่อป้องกันการแพร่กระจายของไวรัส พนักงานหลายพันคนถูกเลิกจ้างเนื่องจากการสูญเสียรายได้ บางโรงแรมถูกเปลี่ยนเป็นโรงพยาบาลสำหรับผู้ป่วยโควิด-19

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้วิจัยศึกษาแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 พบว่าในภาวะวิกฤติครั้งนี้ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์ และเรียนรู้กับการจัดการปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไม่คาดคิดวางแผนและจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้เหมาะสมภายใต้ความผิดปกติในการทำงาน เช่น การจัดตารางเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น การสนับสนุนการทำงานระยะไกล และการปรับแผนการจัดทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สนับสนุนการพัฒนาทักษะของพนักงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สื่อสารข้อมูลสำคัญที่ถูกต้อง เผยแพร่นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรค ตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐ ตลอดจนการควบคุมค่าใช้จ่ายภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดูแลอาคารสถานที่ไม่ให้เกิดความเสี่ยงรวมทั้งให้ความช่วยเหลือบุคลากรตามมาตรการจัดการด้านแรงงานที่สามารถกระทำได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนฤกร ไชรสวรรณ [7] ศึกษาการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ Covid-19 ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่พักแรมมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤติดังกล่าว 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤติที่ครอบคลุมช่วงก่อน ช่วงระหว่าง และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤติ 2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤติ 3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤติของธุรกิจที่พักแรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤติและบริบทของธุรกิจภายใต้การดำเนินงานตามประเด็นการจัดการด้านต่าง ๆ ตลอดจนการคิดกิจกรรมหารายได้เสริมและควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็นเพื่อประคับประคองให้ธุรกิจสามารถเดินต่อไปได้ จากการที่โรงแรมต้องปรับตัวตามมาตรการของภาครัฐเป็นระยะ โรงแรมจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับธุรกิจในยุคความปกติใหม่ (New Normal) และยังสามารถสอดคล้องกับงานวิจัยของธัชชา ทาวารี และบุษรา โปหาทอง [10] ศึกษาการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตพัทยาเหนือระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 พบว่า โรงแรมขนาดกลางได้รับผลกระทบมากกว่าโรงแรมขนาดเล็กแต่มีการปรับตัวที่ยืดหยุ่นกว่าจากทรัพยากรที่ทำให้มีทางเลือกในการปรับตัว โรงแรมมีการปรับตัวทั้งระยะสั้นและระยะยาวซึ่งมีการใช้รูปแบบกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ ดังนี้ (1) การใช้กลยุทธ์ปรับตัวในการปรับตัวระยะสั้นและระยะยาวเรื่องการบริหารการเงินและทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำเหมือนกันคือ การปรับระเบียบค่าใช้จ่ายด้วยวิธีที่เหมาะสมกับโรงแรมจากการพิจารณาทรัพยากรและการเงินที่มีว่าผู้ประกอบการสามารถรับการขาดทุนได้มากเท่าใดหรือจะลดค่าใช้จ่ายจากส่วนใด (2) ในการปรับตัวระยะยาวผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงผลของการใช้กลยุทธ์ที่ผ่านมาและประเมินผลกระทบและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผน

ในการรองรับหรือการขยายบริการ (3) การปรับตัวในระยะยาวยังต้องมีการทำการตลาดโดยการแบ่งสัดส่วนกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ เช่น ช่วงงดการเดินทางระหว่างประเทศอาจเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวชาวไทยมากขึ้นหรือหากกลุ่มที่มีความสนใจเฉพาะ เช่น กลุ่มเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น ซึ่งนอกจากการปรับสัดส่วนการตลาดแล้วยังต้องทำโปรโมชั่นและปรับโรงแรมในบางส่วนหากจำเป็นเพื่อให้ตรงกับความต้องการกับกลุ่มเป้าหมายใหม่มากที่สุด จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยยังพบว่า โรงแรมที่มีเครื่องธุรกิจจะมีศักยภาพในการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิดได้ดีกว่าโรงแรมขนาดเล็กที่มีหนึ่งเดียว กล่าวคือโรงแรมที่มีเครื่องธุรกิจได้มีการแบ่งปันทรัพยากรการดำเนินงานในกลุ่มโรงแรมหรือธุรกิจที่มีเครื่องธุรกิจในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ธุรกิจมีความเข้มแข็งและสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในสถานการณ์ที่ท้าทายอย่างเช่นนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้เร็วมาก ดังนั้นการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญในการเผชิญหน้ากับความท้าทายนี้ให้สำเร็จได้ และแนวทางการปรับตัวธุรกิจโรงแรมในช่วงในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะอาศัยวิธีการเพิ่มรายได้หรือลดต้นทุนและรายจ่ายในด้านต่างๆ และปรับรูปแบบวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับโรงแรม ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนและดำเนินการบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ ภายใต้วิกฤติโรงแรมในปัจจุบันอย่างมั่นใจและภูมิคุ้มกันต่อสถานการณ์ในอนาคตให้รอดพ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. องค์กรสามารถใช้ผลการวิจัยนี้ในการพัฒนานโยบายและแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในด้านสุขภาพและความปลอดภัย การพัฒนาทักษะใหม่ และการสนับสนุนการทำงานระยะไกล
2. ใช้ข้อมูลและข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อสร้างคู่มือการปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤติสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์วิกฤติในอนาคต และการพัฒนาความยืดหยุ่นขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาเพิ่มเติมในอุตสาหกรรมต่าง ๆ นอกเหนือจากธุรกิจโรงแรม จะช่วยให้เข้าใจถึงวิธีการปรับตัวและกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนและปรับปรุงนโยบายในอนาคต
2. การศึกษาผลกระทบระยะยาวของการแพร่ระบาดของ COVID-19 ต่อองค์กรและพนักงาน เพื่อให้เห็นภาพรวมของการฟื้นฟูและการพัฒนาหลังจากสถานการณ์วิกฤติ
3. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการรับมือกับวิกฤติ โดยการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เพื่อหาวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

References

- [1] Centers for Disease Control and Prevention. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19). <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/index.html>
- [2] Government Savings Bank Research Center. (2020). Hotel business. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gsbresearch.or.th/gsb/economics/7865>.
- [3] Supachaiwat, J., Thongcheu, K., & Popaiphut, S. (2024). Enhancing education institutions and human resources: A case study of Thammasat University. *Journal of HR Intelligence*, 19(1), 46-60.
- [4] Banjerdrith, S. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on human resource management and business organizations in Thailand. *Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Sciences)*, 12(2), 292-306.
- [5] Jaheang, Y. (2021). Human resource management strategies for hotel businesses during the COVID-19 crisis. *Journal of Management Science, Surattthani Rajabhat University*, 8(1), 1-16.
- [6] Yodying, W. (2021). The role of human resource managers in coping with the COVID-19 pandemic [Master's thesis, Chulalongkorn University].
- [7] Sairasuwann, N. (2020). A study of behavior and readiness for lifestyle changes (new normal) among entrepreneurs in the Thai-Cambodian border area during the COVID-19 outbreak [Master's thesis, King Mongkut's University of Technology North Bangkok].
- [8] Deb, S. K., & Nafi, S. M. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on tourism: Perceptions from Bangladesh. <https://www.researchgate.net/publication/342472798>
- [9] Valda S. R., & Gilang F. A. (2020). The impacts of COVID-19 pandemic in Indonesia and China's hotel industry: How to overcome it. *Journal Tourism and Hospitality*. 2(1), 55-64. <https://doi.org/10.33830/jelajah.v2i1.864>.
- [10] Hawaree, T., & Powathong, B. (2022). The adaptation of strategies for the survival of small and medium-sized independent hotels during the COVID-19 crisis in northern Pattaya between 2020-2021. *Sarasat*, 5(2), 219-232.