

## Building creative skills and innovative behaviors of hotel employees during post COVID-19 recovery. A case study of Phuket

Paithoon Monpanthong<sup>1</sup>, Danai Tanamee <sup>2</sup>and Charoenchai Agmapisarn<sup>3\*</sup>

---

Received: 06/01/2023, Revised: 11/03/2023, 02/09/2023, Accepted: 22/03/2023

### Abstract

Although Thailand has fully re-opened, the hotel businesses in Phuket still need to be adjusted amidst increasing competition. This is because revenue from the number of tourists arriving is not higher than prior to the crisis. Confronted with problems based on the uncertainty from external conditions and the high cost of energy, hotel businesses must focus on creative skills and innovative behaviors so that they can adapt and deal with opportunities and challenges under uncertainty. Based on qualitative research involving in- depth interviews with 19 entrepreneurs and hotel managers in Phuket, this study found that the creative skills of business entrepreneurs include motivation and communication skills. Amongst hotel employees, multitasking and digital skills are the most important competences. Being alert and developing resilience is considered as important innovative behavior for those working in the hotel business during the post-COVID-19 recovery period.

**Keyword:** Hotel business; creative skill; innovative behavior; Phuket

---

<sup>1</sup> Ph.D. in Integrated Tourism Management Assistant Professor Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration

<sup>2</sup> Ph.D. in Economics Lecturer Srinakharinwirot University

<sup>3</sup> Ph.D. in Economics Associate Professor Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration

\*Corresponding Author E-mail: charoenchai.a@nida.ac.th

## การสร้างทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรม ในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 กรณีศึกษา จังหวัดภูเก็ต

ไพฑูรย์ มนต์พานทอง<sup>1</sup> ดนัย ธนามี<sup>2</sup> และ เจริญชัย เอกมาไพศาล<sup>3\*</sup>

Received: 06/01/2566, Revised: 11/03/2566, 02/09/2566, Accepted: 22/03/2566

### บทคัดย่อ

แม้ว่าประเทศไทยได้เปิดประเทศอย่างเสรี ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตยังต้องมีการปรับตัวภายใต้ภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากรายได้ของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามายังไม่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับก่อนวิกฤติ ประกอบกับปัญหากับความไม่แน่นอนจากสภาวะภายนอก รวมถึงการเผชิญหน้ากับต้นทุนในเรื่องค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องมาเน้นทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรม เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและจัดการกับโอกาสและความท้าทายภายใต้ความไม่แน่นอน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกภายใต้การวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้ประกอบการและผู้จัดการธุรกิจโรงแรมจำนวน 19 คนในจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ทักษะเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการธุรกิจ คือ ทักษะการสร้างแรงจูงใจและการสื่อสาร ในขณะที่พนักงานโรงแรมจำเป็นต้องมีทักษะความสามารถในการทำงานหลากหลายอย่าง และทักษะดิจิทัลถือเป็นทักษะที่สำคัญที่สุด ในขณะที่พฤติกรรมในการตื่นตัวและปรับตัว ถือเป็นพฤติกรรมนวัตกรรมสำหรับการทำงานในธุรกิจโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19

**คำสำคัญ:** ธุรกิจโรงแรม; ทักษะเชิงสร้างสรรค์; พฤติกรรมนวัตกรรม; ภูเก็ต

<sup>1</sup> สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

<sup>2</sup> สาขาเศรษฐศาสตร์ อาจารย์ประจำ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>3</sup> สาขาเศรษฐศาสตร์ รองศาสตราจารย์ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

\* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ, ติดต่ออีเมล charoenchai.a@nida.ac.th

## บทนำ

ในช่วงวิกฤติการณ์ไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั่วโลก โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ โดยธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมาก (Kim & Han, 2022; Krishnan et al., 2020) จนทำให้หลายคนคาดเดาว่า การฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมอาจจะช้ากว่าธุรกิจอื่น ๆ และเป็นไปได้ที่ธุรกิจโรงแรมอาจฟื้นตัวและดีขึ้นในปี พ.ศ. 2563 (Krishnan et al., 2020) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังคงได้รับผลกระทบจากวิกฤติการณ์โควิดและความไม่แน่นอนอันเกิดมาจากการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอน (Omicron) ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2565 (Worrachaddejchai, 2021) แม้ว่ารัฐบาลได้ผ่อนคลายมาตรการควบคุมการระบาดและมาตรการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศทำให้ธุรกิจท่องเที่ยวฟื้นตัว แต่การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมเป็นไปได้ช้า เนื่องจากภาวะเงินเฟ้อที่สูงขึ้นอันเกิดจากราคาน้ำมัน รวมถึงสงครามรัสเซียและยูเครนส่งผลกระทบอย่างหนักต่อการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั่วโลก โดยเฉพาะในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและอาหรับ (Pandey & Kumar, 2022) ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังคงซบเซาอย่างต่อเนื่อง แต่จากการสำรวจในเรื่องของรายได้ พบว่า รายได้ของธุรกิจโรงแรมในเดือนมกราคม พ.ศ. 2565 ยังอยู่ในระดับต่ำ โดยยังคงใกล้เคียงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564 โรงแรมส่วนมาก (ร้อยละ 49) ยังมีรายได้กลับมาไม่ถึงร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 และมีโรงแรมเพียงร้อยละ 26 ที่รายได้กลับมาแล้วเกินครึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้และภาคตะวันออก (Hotel business in Jan. '22 still collapsed, almost half, low income 30%, 2022; Lunkum, 2021) จังหวัดภูเก็ตถือเป็นหนึ่งในจังหวัดที่สร้างรายได้จากธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการให้แก่ประเทศ (Bank of Thailand, 2022a) ประกอบกับธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตได้มีการฟื้นฟูภายหลังวิกฤติการณ์โควิด-19 หลังจากที่รัฐบาลริเริ่มโครงการ “ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์” โดยอนุญาตให้ผู้เดินทางที่ได้รับวัคซีนครบแล้วเดินทางเข้าประเทศไทยโดยไม่ต้องกักตัว ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 โดยที่นักท่องเที่ยวสามารถท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ตได้เป็นเวลา 14 วัน ก่อนเดินทางไปยังพื้นที่อื่นในประเทศไทย หากตรวจไม่พบเชื้อโควิด-19 (Chuenniran, 2021) โดยก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 70 ของรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย ลดลงถึงร้อยละ 83 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ส่งผลให้อัตราการเข้าพักในภาคธุรกิจโรงแรมลดลงจากร้อยละ 70 ในปี พ.ศ. 2562 เป็นร้อยละ 29.5 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งถือเป็นจังหวัดท่องเที่ยวที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ อัตราการเข้าพักในจังหวัดภูเก็ตลดลงเหลือเพียงร้อยละ 19.5 (Spiro, 2021)

แม้ว่า “ภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์” ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในจังหวัดภูเก็ตเพิ่มขึ้น (Achadthaya, 2022) แต่เนื่องจากตลาดหลักของนักท่องเที่ยวต่างชาติก่อนวิกฤติการณ์โควิด-19 ที่ใช้จ่ายมากที่สุดในจังหวัดภูเก็ต คือ นักท่องเที่ยวชาวจีน (Batarags, 2022) โดยในปี พ.ศ. 2565 ประเทศจีนยังคงใช้นโยบายปิดประเทศ (Gan, 2021) ประกอบกับสงครามรัสเซียและยูเครนที่ส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวรัสเซียลดการเดินทางมายังจังหวัดภูเก็ต ส่งผลให้อัตราการเข้าพักของลูกค้าของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตมีเพียงแค่ร้อยละ 30 (Reuters, 2021) โดยที่นักท่องเที่ยวชาวรัสเซีย คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ใช้จ่ายสูงเป็นอันดับที่สามในจังหวัดภูเก็ตที่มาท่องเที่ยว รองจากนักท่องเที่ยวชาวจีน (Batarags, 2022)

ในขณะที่การระบาดของโรคโควิด-19 ยังคงอยู่ (Lancet, 2021) พร้อมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งเกิดจากสงครามรัสเซียและยูเครน รวมถึงวิกฤติพลังงาน (Plummer, 2022) ที่ส่งผลให้ต้นทุนในการประกอบธุรกิจสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมประสบปัญหากับความไม่แน่นอนรวมถึงเผชิญหน้ากับต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน อาทิ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำมันที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องจัดการบริหารต้นทุน โดยเฉพาะการบริหารพนักงานที่เป็นต้นทุนที่สำคัญ (Nankervis & Debrah, 1995) ด้วยเหตุนี้ การประกอบธุรกิจโรงแรมภายใต้การบริหารพนักงานด้วยทักษะเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นรากฐานสำคัญในการแข่งขันภายใต้การฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 โดยทักษะเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการเสนอแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ (Ouyang et al., 2021; Wong & Pang, 2003) รวมถึงเป็นทักษะในการทำงานที่มีคุณค่า เพราะทักษะเชิงสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพ รวมถึงการคิดค้นวิธีแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการให้บริการในธุรกิจโรงแรม ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจโรงแรมท่ามกลางความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก ทักษะเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นหนึ่งในความสามารถหลักของพนักงานสำหรับศตวรรษที่ 21 (De Clercq & Pereira, 2020; Sharif et al., 2021) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวและจัดการกับโอกาสรวมถึงความท้าทายภายใต้การเปลี่ยนแปลงภายหลังการฟื้นฟูของวิกฤติการณ์โควิด-19 โดยทักษะเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นองค์ประกอบแห่งความสำเร็จที่สำคัญสำหรับองค์กรในยุคสมัยใหม่ (Al Hosani et al., 2021) และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรมในพนักงานบริการ

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ศึกษาทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรมมีค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ประกอบกับธุรกิจจังหวัดภูเก็ตจำเป็นต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ รายได้จากผู้เยี่ยมเยือนชาวต่างชาติคิดเป็นร้อยละ 77 ของรายได้ทั้งหมด และด้วย

ข้อจำกัดต่าง ๆ ในการเดินทางทั้งในและต่างประเทศในช่วงการระบาดของโควิด-19 ทำให้อัตราการเข้าพักโรงแรมของธุรกิจในประเทศภาคใต้เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 5 ในช่วงล็อกดาวน์ในไตรมาส 2 ของปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้รายได้จากการท่องเที่ยวหายไปมากกว่าครึ่งเมื่อเทียบกับช่วงก่อนที่ไม่มีโควิด-19 (Bank of Thailand, 2021b) ด้วยเหตุนี้เอง การศึกษาถึงทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของบุคลากรธุรกิจโรงแรมของจังหวัดภูเก็ต ถือเป็นการค้นหาช่องว่างในงานวิจัยของธุรกิจโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบจากวิกฤติการณ์โควิด-19 ที่มีต่อธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาถึงทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมในผู้ประกอบการธุรกิจและพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต
3. เพื่อศึกษาถึงภาพรวมของธุรกิจโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19

### การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่องการสร้างทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 กรณีศึกษา จังหวัดภูเก็ต คณะผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### 1. ผลกระทบจากวิกฤติการณ์โควิด-19 ที่มีต่อธุรกิจโรงแรม

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการซึ่งเป็นภาคส่วนของการจ้างงานที่ใหญ่ที่สุดของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรม (Jiang & Wen, 2020) ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวมากต่อความเสี่ยงที่มาจากวิกฤติหรือภัยพิบัติที่ไม่คาดคิด อาทิ โรคระบาดซาร์ส (SARS) ภัยธรรมชาติ หรือการโจมตีของผู้ก่อการร้าย (Giannopoulou, 2019) อีกทั้งวิกฤติการณ์โควิด-19 ยังก่อให้เกิดผลกระทบทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานของธุรกิจโรงแรม (Hao et al., 2020) ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วนต้องตระหนักถึงภาวะปกติใหม่ (New Normal) ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและสุขอนามัย และต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านธุรกิจโรงแรม ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมต้องสร้างแนวทางการรักษาความสะอาดและสุขอนามัยที่เข้มงวดมากขึ้น โดยเกือบทุกโรงแรมต้องมีมาตรการด้านสุขลักษณะเพื่อป้องกันการติดเชื้อโรคโควิด-19 รวมถึงต้อง

สร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าและพนักงาน เพื่อให้มีความมั่นใจว่า สถานประกอบการมีสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพ ผู้มารับบริการและผู้ให้บริการ (Kim & Han, 2022) ตลอดจนธุรกิจโรงแรมยังต้องพิจารณาถึงการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่น รวมถึงตอบรับโครงสร้างอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป (Kenny & Dutt, 2022; Kim & Han, 2022) การที่องค์กรธุรกิจโรงแรมต้องปรับตัวครั้งใหญ่ ทำให้พนักงานเกิดความกดดันและเกิดสภาวะความเครียดเพิ่มขึ้น (O'Neill & Davis, 2011) เนื่องจากพนักงานต้องมีการเตรียมความพร้อมและปรับตัวตามกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงภายใต้วิกฤติการณ์ดังกล่าว

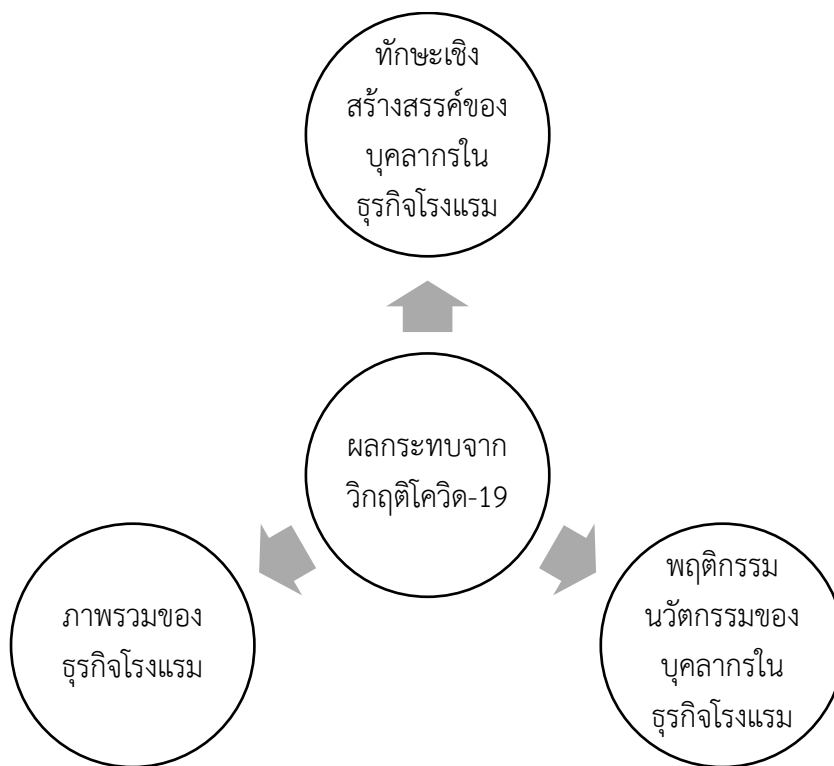
ในขณะเดียวกัน ผลกระทบจากวิกฤติโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในประเทศสหรัฐอเมริกา (Krishnan et al., 2020) โดยเฉพาะโรงแรมระดับหรู ทำให้อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate: OR) ต่ำกว่าร้อยละ 15 ในขณะที่โรงแรมแบบราคาประหยัดมีอัตราการเข้าพักอยู่ที่ร้อยละ 40 ส่งผลให้โรงแรมระดับหรูอาจใช้เวลาฟื้นตัวทางธุรกิจช้ากว่าโรงแรมแบบราคาประหยัดที่มีแนวโน้มที่จะได้รับการตอบรับจากประเภทลูกค้าที่พักระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (Benjapratomrong & Kietreungkrai, 2022) ในช่วงปิดประเทศ อัตราการเข้าพักอยู่ระดับต่ำกว่าร้อยละ 10 แต่หลังจากการเปิดประเทศประกอบกับนโยบายการผ่อนปรนการเดินทางเข้าประเทศร่วมกับมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในช่วงปลายปี พ.ศ. 2564 ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมกลับมาฟื้นตัวแต่อัตราการเข้าพักยังอยู่ที่เฉลี่ยร้อยละ 30 หากเปรียบเทียบกับในช่วงปกติที่ประมาณร้อยละ 60-70 ซึ่งถือเป็นความท้าทายของธุรกิจโรงแรมในประเทศ ด้วยเหตุนี้เองภายหลังวิกฤติโควิด-19 ส่งผลให้โรงแรมในประเทศไทยต้องปรับตัวอย่างหนักกับการเผชิญหน้าในการแข่งขันที่รุนแรงพร้อมกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงรวมถึงรูปแบบการใช้บริการของลูกค้าโรงแรมซึ่งเปลี่ยนจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเป็นชาวไทย ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมที่ได้รับต่อคนน้อยลง ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยต้องมีการปรับตัวอย่างหนัก ยกตัวอย่าง การปรับตัวด้านรายได้ที่มีการทำการประชาสัมพันธ์ลดแลกแจกแถม การปรับตัวด้านการบริหารต้นทุน อาทิ การลดชั่วโมงทำงาน การเน้นการจ้างพนักงานชั่วคราว รวมถึงการให้พนักงานมีทักษะในการทำงานที่หลากหลาย เพื่อเป็นการลดต้นทุนการบริหารงาน (Bank of Thailand, 2021a; Benjapratomrong & Kietreungkrai, 2022)

## 2. แนวคิดทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมในพนักงานบริการ

นักวิจัยหลายท่าน (Ouyang et al., 2021) ได้ศึกษาและให้คำนิยามคำว่า ทักษะเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ทักษะการนำเสนอแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ โดยความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) จะเน้นการสร้างความคิดที่แตกต่างจากความรู้ที่มีอยู่เกี่ยวกับการบริการ สินค้า หรือขั้นตอน แต่เนื่องจากสภาวะความไม่แน่นอนในธุรกิจโรงแรมที่เกิดจากวิกฤติการณ์ ส่งผลให้พนักงานควรริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ และ “การคิดนอกกรอบ” แทนที่จะคิดภายใต้กรอบที่จำกัดและเน้นมาตรฐานที่ทำอยู่เป็นประจำ ในขณะที่ Al Hosani et al. (2021) ได้เสริมว่า พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน (Employee Creative Behavior) หมายถึง การพัฒนาแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหามีความท้าทายในสถานที่ทำงานโดยให้ผลลัพธ์ออกมาเป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพราะธุรกิจโรงแรมส่วนมากเน้นถึงคุณลักษณะการให้บริการ แต่การสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานโรงแรมจะเป็นตัวดึงดูดลูกค้าและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Ottenbacher, 2007) รวมถึงเป็นการสร้างพฤติกรรมนวัตกรรม (Innovative Behavior) ในตัวพนักงาน (Li & Hsu, 2016) ผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันการศึกษาของ Orfila-Sintes and Mattsson (2009) พบว่า พฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรม คือ ความสามารถในการให้บริการของพนักงาน (Service Provider's Competences) ยิ่งพนักงานมีพฤติกรรมนวัตกรรมมากเท่าใด พวกเขาจะมีความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้บริการที่เน้นคุณภาพซึ่งก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้ามากเท่านั้น นอกจากนี้งานวิจัยหลายชิ้นศึกษาทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรม อาทิ Slåtten and Mehmetoglu (2011) ศึกษาพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศนอร์เวย์จำนวน 158 คน พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Employee Creativity) เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อพฤติกรรมนวัตกรรม (Innovative Behavior) ของพนักงานบริการส่วนหน้า (Frontline Employee) โดยพนักงานบริการส่วนหน้าสามารถสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมได้อย่างดีโดยจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้แก่พนักงาน ความผูกพันของพนักงาน (Employee Commitment หรือ Employee Engagement ) รวมถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรกับพนักงานไปในทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bani-Melhem et al. (2018) ที่ศึกษากับพนักงานที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมระดับสี่และห้าดาวในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ จำนวน 328 คน พบว่า การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Workplace Happiness) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดซึ่งจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก รวมถึงการมีเพื่อนร่วมงานที่คอยสนับสนุนการทำงานยังถือเป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา ในขณะเดียวกัน Bani-Melhem

et al. (2020) ได้ศึกษาเพิ่มเติมเฉพาะพนักงานทำงานโรงแรมห้าดาวในประเทศสหรัฐอเมริกาได้รับเอมิเรตส์ จำนวน 311 คน พบว่า การที่พนักงานมีความช่างสงสัยในงาน (Work-related Curiosity) ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมนวัตกรรม เพราะการเป็นคนช่างสงสัยในงานส่งผลให้พนักงานทำงานได้ดีกว่าคนทั่วไป เนื่องจากพวกเขามีความฉลาดและมีบุคลิกที่ดีกว่า รวมถึงมีความอยากรู้กับสิ่งใหม่ตลอดเวลา ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างทักษะเชิงสร้างสรรค์ (Chang & Shih, 2019) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim et al. (2021) ที่พบว่า การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขององค์กรประกอบด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ 1) การได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge Acquisition) 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) ส่งผลต่อพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานบริการส่วนหน้า เพราะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้จะส่งผลต่อการกระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงในงานบริการของพนักงานบริการส่วนหน้า ตรงกันข้ามกับความเครียดจากงาน (Job Stress) ส่งผลเชิงลบต่อพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน เนื่องจากพนักงานต้องจัดการอารมณ์และความเครียด ส่งผลให้ประสิทธิภาพของพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานลดลง (Bani-Melhem et al., 2020)

ในขณะเดียวกัน ภาวะความเป็นผู้นำในธุรกิจโรงแรมส่งผลต่อพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน งานวิจัยของ Slåtten and Mehmetoglu (2015) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้จัดการมีอิทธิพลอย่างมากต่อทักษะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน กล่าวคือ ผู้จัดการที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมและแบ่งปันแนวคิดของพวกเขา รวมถึงคอยให้คำแนะนำและช่วยจัดการแก้ไขปัญหาที่พนักงานต้องเผชิญ ส่งผลให้เกิดการสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในตัวพนักงาน ในขณะทำงานวิจัยของ Dhar (2016) ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นมาตรฐานด้านคุณธรรม (Moral Standards) จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมในการบริการแก่พนักงานบริการส่วนหน้า เพราะผู้นำที่มีจริยธรรมจะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานในองค์กรและสังคมโดยรวมของธุรกิจ รวมถึงพวกเขาส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด ส่งผลให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีอิสระในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำที่มีจริยธรรมจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและแบ่งปันความคิดเห็น โดยถือเป็นการสะท้อนถึงพฤติกรรมนวัตกรรมในสถานที่ทำงาน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากที่กล่าวมาข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม (ภาพที่ 1) โดยถือเป็นช่องว่างทางความรู้ (Gap of Knowledge) ที่ต้องการศึกษาผลกระทบจากวิกฤติการณ์โควิด-19 ว่า จะส่งผลต่อภาพรวมของธุรกิจโรงแรม รวมถึงการสร้างทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม

## ขอบเขตและระเบียบวิธีวิจัย

### 1. ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เน้นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) (Creswell, 2009; Kaushal & Srivastava, 2021) ภายใต้แนวคิด “ทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรม” ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพถือเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 (Kenny & Dutt, 2022) เนื่องจากจุดเด่นของการใช้

งานวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การทำความเข้าใจประสบการณ์ของผู้คนขณะที่เกิดเหตุการณ์ โดยศึกษาผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรง ทำให้การวิจัยได้รายละเอียดของช่วงหนึ่งมาก (Srijunpetch, 2017) โดยเน้นแนวคิดด้านปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) (Aspers, 2009) ซึ่งงานวิจัยเชิงคุณภาพสามารถช่วยสร้างความเข้าใจถึงสาเหตุและเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร รวมทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพยังได้รับการยอมรับและตีพิมพ์ในวารสารเกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการระดับโลกตลอดปี ค.ศ. 2014-2019 (McGinley et al., 2021) ด้วยเหตุนี้เองคณะผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาถึง “ทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรม” ของผู้ประกอบการธุรกิจและพนักงานโรงแรม โดยคณะผู้วิจัยจะเน้นในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในกลุ่มจังหวัดที่สามารถทำรายได้จากภาคธุรกิจการท่องเที่ยวให้แก่ประเทศไทยสูงสุด (Pekanon, 2020)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการทำการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน **ส่วนที่ 1** เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์โควิด-19 กับธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Vo-Thanh et al. (2020), Duarte Alonso et al. (2020), Ghaderi, King, and Hall (2021) และ Giousmpasoglou, Marinakou, and Zopiatis (2021) **ส่วนที่ 2** เกี่ยวข้องกับ “ทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรม” ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Li & Hsu (2016), Martins & Terblanche (2003) และ Ouyang, Liu, & Gui (2021) และ**ส่วนที่ 3** เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและพฤติกรรมบริการและโอกาสของธุรกิจช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Kaushal and Srivastava (2021) และงานของ Yacoub and ElHajjar (2021) ซึ่งได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หมายเลขอ้างอิง COA 2022/0012 ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อคำถามดังต่อไปนี้ 1) สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมอย่างไร 2) วิกฤติอะไรที่คุณกำลังประสบปัญหาอยู่ 3) คุณวางแผนการจัดการภาวะวิกฤติข้างหน้าอย่างไร 4) ทักษะเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้จัดการ/ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจะต้องมีในการจัดการต่อสถานการณ์โควิด-19 คืออะไร 5) ทักษะเชิงสร้างสรรค์ที่พนักงานโรงแรมจำเป็นต้องมีในการทำงานในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 คืออะไร 6) พฤติกรรมนวัตกรรมที่พนักงานโรงแรมจำเป็นต้องมีในการทำงานในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 คืออะไร 7) คุณคิดว่าพฤติกรรมบริการของลูกค้าธุรกิจโรงแรมในช่วงหลังการเปิดประเทศจะเป็นอย่างไร 8) คุณคิดว่าโอกาสของธุรกิจโรงแรมในช่วงหลังการเปิดประเทศเป็นอย่างไร

### 3. ขั้นตอนการดำเนินงาน

การสุ่มตัวอย่างของผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจและพนักงานโรงแรมจะเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เหมาะสมสำหรับการสุ่มตัวอย่างที่ประชากรมีขนาดใหญ่ มีขอบเขตงานที่กว้างขวาง (Kuno, 1976) โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 คือ การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ คณะผู้วิจัยเน้นจังหวัดที่สร้างรายได้จากธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ได้แก่ จังหวัดภูเก็ต ขั้นตอนที่ 2 คือ การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ เมื่อได้ตัวอย่างโรงแรมแล้วจะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยพิจารณาจากการตัดสินใจและประสบการณ์ของคณะผู้วิจัยเอง โดยเน้นลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ผู้ประกอบการและพนักงานที่ทำงานในธุรกิจโรงแรม โดยมีอายุมากกว่า 18 ปี และไม่เป็นกลุ่มเปราะบาง รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 1 ปี แสดงถึงความน่าเชื่อถือของงานวิจัย (Credibility) และขั้นตอนที่ 3 คือ การสุ่มตัวอย่างแบบก้อนหิมะหรือแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) (Noy, 2008) เป็นการอ้างอิงต่อเนื่องปากต่อปาก ถือเป็นการเลือกตัวอย่างในลักษณะการสร้างเครือข่ายข้อมูล เนื่องจากคณะผู้วิจัยต้องการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจและพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต โดยคณะผู้วิจัยเน้นย้ำกับผู้ถูกสัมภาษณ์ หรือผู้ให้ข้อมูลหลักว่าข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์จะถูกเก็บรักษาไว้และไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล โดยการรายงานผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลโดยภาพรวมและจะใช้รหัสแทนการระบุชื่อบุคคล แต่อาจมีคณะบุคคลบางกลุ่มเข้ามาตรวจสอบข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นรายบุคคล เช่น ผู้ให้ทุนวิจัย สถาบันหรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากที่กล่าวมาในเรื่องขั้นตอนการดำเนินงานจะแสดงถึงความคงที่ (Dependability)

จากการสุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจและพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตทั้งหมด 19 คน (แห่ง) ซึ่งจะแสดงถึงการเชื่อมโยงผลการวิจัยไปยังบริบทอื่น (Transferability) โดยงานวิจัยหลายชิ้น (Boddy, 2016; Sandelowski, 1995) ได้ยืนยันว่า จำนวนของผู้ถูกสัมภาษณ์ในงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการทำงาน (Workplace Research) ควรมีประมาณ 15-60 คน โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาในการทำวิจัยเชิงคุณภาพชิ้นนี้ คณะผู้วิจัยถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างเหมาะสม ในขณะที่งานวิจัยบางชิ้น (Malterud et al., 2015) ให้ข้อโต้แย้งว่าจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักมีความสำคัญน้อยกว่าการอิ่มตัวของข้อมูล (Saturation) จากการสัมภาษณ์ ด้วยเหตุนี้เอง คณะผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จนกว่าข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่อิ่มตัว (Data Saturation) กล่าวคือ ไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (Saunders et al., 2018) ถือเป็นการยืนยันความถูกต้อง (Confirmability)

จากที่กล่าวมา คณะผู้วิจัยได้อธิบายถึงคุณภาพของงานวิจัยในประเด็นความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความคงที่ (Dependability) การเชื่อมโยงผลการวิจัยไปยังบริบทอื่น (Transferability) และการยืนยันความถูกต้อง (Confirmability) แสดงถึงเกณฑ์การสร้างความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ของงานวิจัยชิ้นนี้ (Elo et al., 2014; Thomas & Magilvy, 2011) ตารางที่ 1 แสดงถึงรายละเอียดของข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจและพนักงานโรงแรม จำนวน 19 คน โดยใส่รหัสผู้ประกอบการธุรกิจและพนักงานโรงแรม H 1 แทนผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 และ H 2 คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 โดยแบ่งประเภทตามประเภทของโรงแรม โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotel) และโรงแรมอิสระ (Independent Hotel) จำนวนห้องของโรงแรม ประสบการณ์ทำงาน คุณลักษณะของผู้ให้สัมภาษณ์ และตำแหน่ง โดยผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจทั้งหมด 19 คน ตั้งแต่เดือนเมษายน-พฤษภาคม พ.ศ. 2565 แบ่งออกเป็น เพศชาย 8 คน (42%) และ เพศหญิง 11 คน (58%) โดยจำแนกตามอายุ 25-35 ปี ทั้งหมด 3 คน (15.8%) 35-45 ปี ทั้งหมด 9 คน (47.4%) และ 45-55 ปี ทั้งหมด 5 คน (26.3%) อายุมากกว่า 55 ปี ทั้งหมด 2 คน (10.5 %) โดยมีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี ทั้งหมด 1 คน (5.3%) ระหว่าง 5-10 ปี ทั้งหมด 4 คน (21.1%) ระหว่าง 10-20 ปี ทั้งหมด 9 คน (47.7%) และ มากกว่า 20 ปี ทั้งหมด 5 คน ( 26.3%) รวมถึงประเภทของโรงแรมแบ่งออกเป็นโรงแรมเครือข่าย 8 แห่ง (42%) และโรงแรมอิสระ 11 แห่ง (58%)

หลังจากนั้นคณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์โดยใช้โปรแกรม Nvivo 12 ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงคุณภาพสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อมูลขนาดใหญ่ (Liamputtong & Ezzy, 2005; Murray, 2010) โดยมีการให้รหัส (Coding) เพื่อจัดหมวดหมู่ (Category) ของข้อมูล และหาความหมายความสัมพันธ์ที่ซ้ำกันระหว่างคุณลักษณะ (Properties) กับมิติ (Dimensions) เพื่อให้ได้หมวดหมู่หลัก (Core Category) ของปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา และทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากภาคสนาม โดยมีการจัดกลุ่มตามประเด็นต่าง ๆ แล้วทำการวิเคราะห์แบบสามเส้า (Triangulation) (Rashid et al., 2019) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของงานวิจัย และความน่าเชื่อถือ (Credibility) (Flick, 2012) รวมถึงพิจารณาความสัมพันธ์และความสอดคล้องของข้อมูลโดยใช้คำถาม (Elo et al., 2014) การวิจัยและวัตถุประสงค์ของโครงการ หลังจากทีคณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา และแบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ 1) ผลกระทบของวิกฤติการณ์โควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรม 2) การสร้างทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม 3) ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19

### ตารางที่ 1 ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจและพนักงานโรงแรมทั้งหมด 19 คน

| รหัส | เพศ  | อายุ | ประเภทโรงแรม    | จำนวนห้อง | ประสบการณ์ทำงาน (ปี) | คุณลักษณะของผู้ให้สัมภาษณ์ | ตำแหน่ง                          |
|------|------|------|-----------------|-----------|----------------------|----------------------------|----------------------------------|
| H1   | ชาย  | 38   | โรงแรมเครือข่าย | 135       | 15                   | พนักงานโรงแรม              | Human resource manager           |
| H2   | ชาย  | 38   | โรงแรมเครือข่าย | 213       | 15                   | พนักงานโรงแรม              | Human resource manager           |
| H3   | ชาย  | 35   | โรงแรมอิสระ     | 139       | 13                   | ผู้ประกอบการ               | Owner's representative           |
| H4   | หญิง | 41   | โรงแรมอิสระ     | 184       | 10                   | พนักงานโรงแรม              | Human resource manager           |
| H5   | ชาย  | 52   | โรงแรมเครือข่าย | 742       | 30                   | พนักงานโรงแรม              | Human resource manager           |
| H6   | หญิง | 38   | โรงแรมเครือข่าย | 124       | 15                   | พนักงานโรงแรม              | Human resource manager           |
| H7   | หญิง | 37   | โรงแรมอิสระ     | 222       | 10                   | พนักงานโรงแรม              | Managing Director                |
| H8   | หญิง | 48   | โรงแรมอิสระ     | 190       | 30                   | พนักงานโรงแรม              | Human resource manager           |
| H9   | ชาย  | 37   | โรงแรมอิสระ     | 164       | 7                    | พนักงานโรงแรม              | Executive assistant manager      |
| H10  | หญิง | 36   | โรงแรมเครือข่าย | 444       | 11                   | พนักงานโรงแรม              | Assistant human resource manager |
| H11  | ชาย  | 52   | โรงแรมอิสระ     | 251       | 31                   | พนักงานโรงแรม              | General Manager                  |
| H12  | หญิง | 37   | โรงแรมเครือข่าย | 277       | 12                   | พนักงานโรงแรม              | Assistant general manager        |
| H13  | หญิง | 47   | โรงแรมอิสระ     | 247       | 20                   | พนักงานโรงแรม              | General Manager                  |
| H14  | หญิง | 30   | โรงแรมเครือข่าย | 207       | 3                    | พนักงานโรงแรม              | Human resource supervisor        |
| H15  | หญิง | 37   | โรงแรมอิสระ     | 35        | 15                   | พนักงานโรงแรม              | General Manager                  |
| H16  | ชาย  | 59   | โรงแรมอิสระ     | 325       | 40                   | พนักงานโรงแรม              | General Manager                  |
| H17  | หญิง | 32   | โรงแรมอิสระ     | 508       | 6                    | พนักงานโรงแรม              | Managing Director                |
| H18  | ชาย  | 64   | โรงแรมอิสระ     | 350       | 30                   | พนักงานโรงแรม              | General Manager                  |
| H19  | หญิง | 48   | โรงแรมเครือข่าย | 211       | 20                   | พนักงานโรงแรม              | Learning and Development Manager |

หมายเหตุ: H 1 แทนผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1

## ผลการศึกษา

### 1. ผลกระทบของวิกฤติการณ์โควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรม

ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนมาก (ร้อยละ 47) ให้ความเห็นว่า ผลกระทบของวิกฤติโควิดต่อธุรกิจโรงแรมในเรื่องรายได้ของธุรกิจ ส่วนมาก (ร้อยละ 58) เป็นโรงแรมอิสระ (ภาพที่ 2) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า

H 18: “ผู้คนเดินไม่สามารถเดินทางได้ จังหวัดภูเก็ตธุรกิจโรงแรมขึ้นอยู่กับธุรกิจการท่องเที่ยวเกือบจะ 100% ถ้าผู้คนไม่สามารถเดินทางได้ ซึ่งแน่นอนว่าไม่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาพักโรงแรมต้องปิด ถือว่ามีผลกระทบโดยตรง” (เพศชาย, อายุ 64 ปี โรงแรมอิสระ)

H 11: “ด้านรายได้นั้นก็ผลกระทบโดยตรงเลย ถือว่ากระทบรายได้ประมาณ 75%” (เพศชาย, อายุ 52 ปี โรงแรมอิสระ)



ภาพที่ 2 ผลกระทบของวิกฤติการณ์โควิด-19 ต่อธุรกิจโรงแรม

โดยงานวิจัยของ Wieczorek-Kosmala (2021) พบว่า ในช่วงหลังจากระบาดของโรคโควิด-19 ธุรกิจบริการมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำถึงต่ำมาก เนื่องจากธุรกิจส่วนมากมีการถือครองด้านการเงินที่ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดการขาดแคลนด้านเงินทุน ส่งผลให้เกิดสภาพคล่อง (Liquidity) ทางการเงินที่ต่ำ ธุรกิจในการบริการส่วนมาก โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมอิสระต้องประสบปัญหาในการขาดสภาพคล่องทางการเงินและมีแนวโน้มที่จะเลิกกิจการ ในขณะที่โรงแรมเครือข่ายมีความแข็งแกร่งทางการเงินทำให้มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีกว่าโรงแรมอิสระในช่วงวิกฤติการณ์โควิด (Kenny & Dutt, 2022)

ตามด้วยเรื่องการลดพนักงานและตัดเงินเดือน (ร้อยละ 42) ผู้ให้ข้อมูลหลักของทั้งสองธุรกิจโรงแรมโรงแรมเครือข่าย (ร้อยละ 43) และอิสระ (ร้อยละ 42) (ภาพที่ 2) ให้ความเห็นว่า

H 14: “..ตอนนี้ลูกค้าเราน้อยลงจากก่อนโควิดน้อยมากส่งผลกับค่าจ้างของพนักงานที่เรามีการปรับเปลี่ยน ถ้าปกติเราก็จะจ่ายเงินรายเดือนปกติแต่ตอนนี้จ่ายเป็นรายวันทั้งหมดเลยเป็นสัญญาจ้าง การลดจำนวนพนักงานลง จากแต่ก่อนมี 100 กว่าคน แต่ตอนนี้พนักงานประจำเหลือ 33 คน” (เพศหญิง, อายุ 30 ปี โรงแรมเครือข่าย)

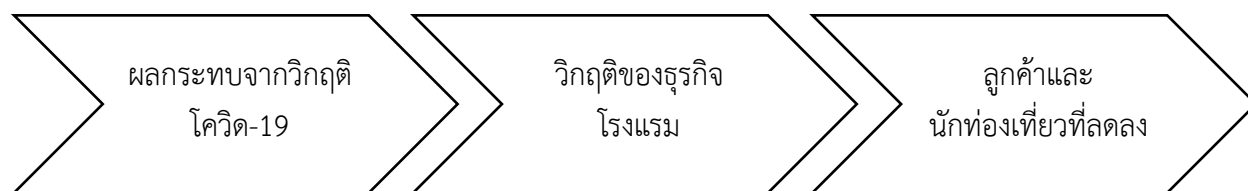
H 8: “..ทำให้จำเป็นต้องปิดโรงแรมและพนักงานได้รับผลกระทบเนื่องจากว่าการที่หยุดงาน 2 เดือนถึงแม้ว่าทางโรงแรมจะมีการจ่ายค่าจ้างแต่ไม่เต็ม 100% เพราะฉะนั้นมีผลกระทบกับพนักงานโดยตรงทำให้บางคนต้องกลับบ้านเหมือนกับว่าได้กลับบ้านแล้วก็ได้กลับเข้ามาทำงานอีก” (เพศหญิง, อายุ 48 ปี โรงแรมอิสระ)

งานวิจัยของ Hervie et al. (2022) ยืนยันว่า ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 พนักงานโรงแรมได้รับผลกระทบ โดยร้อยละ 80 ของพนักงานถูกลดเงินเดือน รวมถึงการเลิกจ้างงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Miller (2020) ยืนยันว่า ในช่วงการระบาดของโรคโควิด ธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหารายได้ที่ลดลงชั่วคราว ทำให้นายจ้างใช้วิธีการรับมือกับวิกฤติโดยการลดค่าจ้าง รวมถึงการเลิกจ้าง เนื่องจากการสร้างสมดุลระหว่าง “การลดความเจ็บปวด” และ “การแบ่งปันการเสียสละ” ในขณะเดียวกันงานวิจัยของ Karatepe et al. (2022) ยังพบว่า ในช่วงวิกฤติโควิด-19 ส่งผลให้เกิดความไม่มั่นคงในหน้าที่งานของธุรกิจโรงแรม ก่อให้ความตึงเครียดในการทำงานของพนักงาน รวมถึงบั่นทอนความไว้วางใจของพวกเขาที่มีต่อองค์กรธุรกิจ ส่งผลทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีโอกาสที่พวกเขาจะตกงานในอนาคตเป็นไปได้สูง ด้วยเหตุนี้เอง ผลกระทบของสถานการณ์โควิดส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะเป็นทางด้านรายได้ การลดพนักงานรวมถึงการตัดเงินเดือน

ผลกระทบจากวิกฤติโควิด-19 ส่งผลต่อวิกฤติที่ธุรกิจโรงแรมส่วนมาก ต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับจำนวนลูกค้าและนักท่องเที่ยวที่ลดลงในช่วงวิกฤติรวมถึงมาตรการป้องกันการระบาดของโรคโควิด โดยผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนมาก (10 จาก 19 คน) กล่าวว่า

H 4: “..สืบเนื่องจากโควิด ยอดลูกค้าที่จะเข้าประเทศ ไม่สามารถเข้ามาได้ด้วยมาตรการของรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็นตัว Test and Go หรือว่าอะไร ขั้นตอนในการเข้าหรือแม้แต่เรื่องของการต้องมีเงินประกันของลูกค้าต่างชาติที่จะเข้ามาอันนี้ก็ส่งผลกระทบยาว” (เพศหญิง, อายุ 41 ปี โรงแรมอิสระ)

H 5: “..ส่วนวิกฤติเรื่อง ไม่มีลูกค้าเข้ามาพัก ก่อนหน้านีปี ๆ หนึ่งเราน่าจะเฉลี่ยราว ๆ ได้สัก 80% ตอนนี้ น่าจะได้สักประมาณเดือนหนึ่ง ถ้าดี ๆ ก็อยู่ที่ประมาณสัก 60-70% ช่วงเทศกาลได้สักประมาณ 70-80% เราผ่านที่เต็มมาหลายช่วง อาจจะไม่ดีเหมือนเดิมแต่ก็ใกล้กับจุดเดิมพอสมควรแล้ว” (เพศชาย, อายุ 52 ปี โรงแรมเครือข่าย)



ภาพที่ 3 วิกฤติของธุรกิจโรงแรม

ผลการศึกษาสอดคล้องกับบทความวิเคราะห์ของนักวิจัยหลายคน (Bonthong & Adultananusak, 2022; Thaicharoen, 2020) ที่ได้สรุปว่า เนื่องจากสถานการณ์โควิดและการปิดประเทศในปี พ.ศ. 2563 ทำให้รายได้จากการท่องเที่ยวติดลบ รวมถึงจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงอย่างมาก ส่งผลให้การฟื้นตัวของธุรกิจท่องเที่ยวเป็นไปอย่างช้า (Thaicharoen, 2020) แม้ว่าประเทศไทยได้ยกเลิกมาตรการเข้าประเทศ แต่จากการวิเคราะห์และประเมินจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจากหลายหน่วยงานสำคัญทางเศรษฐกิจเห็นตรงกันว่า ในระยะสั้น-กลาง จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาอาจไม่กลับไปสู่ระดับเดิมที่ 40 ล้านคน โดยคาดว่าในปี พ.ศ. 2565 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาเฉลี่ย 5.7 ล้านคน (Bonthong & Adultananusak, 2022) ซึ่งถือว่าเป็นวิกฤติที่ธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญหน้า ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมต้องจัดการกับปัญหา โดยผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนมากจะเน้น **การตลาดใหม่** (ร้อยละ 42) โดยจะเป็นการเน้นตลาดภายในประเทศ โดยเฉพาะลูกค้าคนไทยเป็นสำคัญ

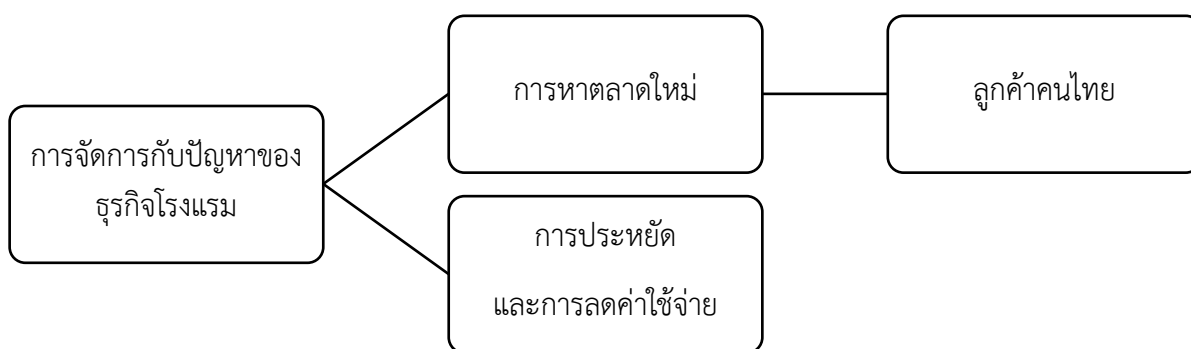
H 12: “..พยายามที่จะหาลูกค้าจากตลาดคนไทย อาจเป็นตลาดในประเทศ (Domestic Market) ไปพยายามที่จะออกโปรโมชั่นต่าง ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าคนไทยให้เข้ามาพักกับเรา” (เพศหญิง, อายุ 37 ปี โรงแรมเครือข่าย)

H 14: “...ตอนนี้ในส่วนของห้องพักเราก็มีการเหมือนลดราคาทำโปรโมชั่นต่าง ๆ เพื่อดึงลูกค้า เพราะว่าตั้งแต่โควิดมาลูกค้าส่วนใหญ่ลูกค้าเป็นคนไทย เราก็เลยต้องมีโปรโมชั่นในส่วนของห้องพักให้” (เพศหญิง, อายุ 30 ปี โรงแรมเครือข่าย)

และ **การประหยัดและลดค่าใช้จ่าย** (ร้อยละ 37) หมายถึง การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การปรับองค์กรให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย รวมถึงการหารายได้เพิ่มขึ้น จะเป็นวิธีการแก้ไขปัญหา ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นตรงกันว่า

H 5: “เราพยายามที่จะคุยกันในหลายเรื่อง เบื้องต้นที่เราคุยกันเรื่องว่าจะเป็นองค์กรแบบลีน (Lean Organization) ให้ลดลงและเล็กลง เพราะเราไม่มั่นใจว่าเราจะกลับมาอยู่ในจุดที่เราเคยอยู่ นี่ก็คือปรับลดองค์กรให้เล็กลง อันแรกที่ทำโดยความสมัครใจของคนในองค์กรที่อยากจะปรับเปลี่ยนอาชีพ หรือว่าจะ Early ไปก่อน ทำองค์กรยุบรวมตำแหน่งงาน หลาย ๆ ตำแหน่ง หลายหน่วยงาน หลายแผนงานถูกยุบรวม” (เพศชาย, อายุ 52 ปี โรงแรมเครือข่าย)

งานวิจัยของ Kaushal & Srivastava (2021) ให้ความเห็นว่า ธุรกิจโรงแรมมีต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ประกอบกับมีความอ่อนไหวอย่างมากต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องจัดการในเรื่องของต้นทุน ไม่ว่าจะเป็นการลดจำนวนพนักงาน การบริหารค่าใช้จ่าย รวมถึงการหาตลาดใหม่เพื่อทดแทนรายได้ที่ขาดหายไปในช่วงโควิด-19 ถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ระยะสั้นในการจัดการกับปัญหาในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 (Denizci Guillet & Chu, 2021)



ภาพที่ 4 การจัดการกับปัญหาของธุรกิจโรงแรม

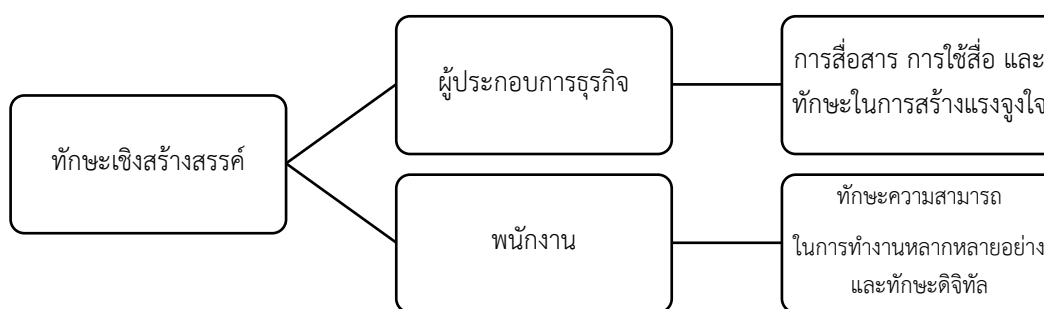
## 2. การสร้างทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของบุคลากรในโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้จัดการธุรกิจโรงแรม เกือบร้อยละ 50 ให้ความเห็นว่า ทักษะเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจควรจะต้องมีคือ การสื่อสาร การใช้สื่อ และทักษะในการสร้างแรงจูงใจ โดยส่วนมาก (6 คนจาก 9 คน) เป็นผู้ประกอบการโรงแรมเครือข่าย ซึ่งพวกเขาให้ข้อมูลว่า

H 1 “..ทักษะการพูดสร้างแรงจูงใจกับพนักงาน เปลี่ยนความคิดลบเป็นบวก หรือทักษะที่ปรึกษา ในช่วงเครียด ๆ แบบนี้จะมีคนมาปรึกษาทักษะการบริหารหนี้และการจัดการเจ้าหนี้ เพราะต้องรับหน้าให้พนักงาน” (เพศชาย, อายุ 38 ปี โรงแรมเครือข่าย)

H 6: “...เน้นแรงจูงใจในการพูดคุย แนะนำ สร้างแรงใจกับพนักงานมากกว่า เพราะว่าถ้าเอาตัวอื่นมาสร้างสรรค์ มาจูงใจตอนนี้ไม่ได้ทุกอย่าง ยกเว้นทำความเข้าใจกันมากกว่าให้อยู่กันได้ด้วยความเข้าใจภายใต้สภาวะที่มันไม่พร้อม” (เพศหญิง, อายุ 38 ปี โรงแรมเครือข่าย)

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Martínez-Ros & Orfila-Sintes (2012) กล่าวถึงการตัดสินใจเชิงนวัตกรรม (Innovative Decision) ว่า ข้อมูล เทคโนโลยีการสื่อสาร ที่ประสานระหว่างภายนอกองค์กร อาทิ ลูกค้า หน่วยงานของรัฐ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจเชิงนวัตกรรมในธุรกิจโรงแรม



ภาพที่ 5 ทักษะเชิงสร้างสรรค์

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนมาก (ร้อยละ 61) เกี่ยวกับทักษะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานโรงแรม คือ **ทักษะความสามารถในการทำงานหลากหลายอย่าง (Multitasking) และทักษะดิจิทัล** ถือเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับการทำงานในธุรกิจโรงแรม

H 5: “...สิ่งที่ต้องมีมาก ๆ กับการปรับขนาดเล็กขององค์กร เพราะฉะนั้นในเมื่อ Lean อันแรกที่ต้องมีเลยก็คือ Multi หลากหลาย Skill ต้องหลากหลายอย่าง ทั้ง Re ทั้ง Up เพิ่มทั้ง Multi จำเป็นต้องมีเลย ถ้าทุกคนไม่พร้อมที่จะทำตรงนี้ นั่นหมายถึงว่าคุณเลือกที่จะไม่ไปต่อ ถ้าคุณเลือกที่จะไปต่อนะคุณต้องพร้อมที่จะหลากหลายและอีก 2 คือ ทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพราะว่าดิจิทัลมันก็จะเข้ามาเสริมเรา” (เพศชาย, อายุ 52 ปี โรงแรมเครือข่าย)

H13: “...Multi Skill ของพนักงาน แต่ก่อนคือ Operator ก็รับสายอย่างเดียวหน้าฟรอนท์ Check In Check Out แต่ตอนนี้ทุกคนจะต้อง Multi Skill ให้หมดทำได้มากกว่า 1 หน้าที่หรือในครัวเคยทำเฉพาะครัวร้อน เคยทำเฉพาะครัวไทย [แต่ตอนนี้] ต้องทำได้หมดละ” (เพศหญิง, อายุ 47 ปี โรงแรมอิสระ)

H19: “...เทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อผู้บริหารจะต้องมีทักษะดิจิทัล พนักงานจะต้องมีด้วยเช่นเดียวกัน ในทำนองเดียวกันพนักงานนี้ก็จะจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็น Multi Skill สมัยก่อนทำงานได้อย่างเดียว ปัจจุบันก็ต้องทำงานได้หลากหลายมากขึ้น” (เพศหญิง, อายุ 48 ปี โรงแรมเครือข่าย)

งานวิจัยของ Carlisle et al. (2021) ที่ได้ทำการสำรวจผ่านแบบการทำแบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศยุโรป 8 ประเทศ โดยผลการศึกษาซึ่งยืนยันว่า ทักษะดิจิทัลยังเป็นที่สำคัญในรอบ 10 ปีโดยเฉพาะทักษะการตลาดออนไลน์และการสื่อสาร ทักษะสื่อสังคมออนไลน์ ทักษะการใช้ไมโครซอฟท์ออฟฟิศ และทักษะในการตรวจสอบรีวิวออนไลน์ สำหรับการทำงานในกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยว

ในขณะที่ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งนอร์ทแคโรไลนา (UNC Kenan-Flagler Business School, 2020) พบว่า การทำงานหลากหลายอย่าง (Multitasking) ทำให้เกิดความต้องการทางด้านการทรัพยากรที่เกี่ยวกับความคิดความเข้าใจ (Cognitive Resource) เพิ่มขึ้น เช่น ความสนใจและความจำในการทำงาน สมองของคนเราจะเปิดใช้ทรัพยากรมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น โดยเมื่อสมองของคนเราได้รับการกระตุ้นในระดับที่สูงขึ้น มันสามารถใช้พลังงานพิเศษนั้นในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะความยืดหยุ่นทางความคิด (Cognitive Flexibility) ที่จะส่งผลก่อให้เกิดทักษะความคิดสร้างสรรค์ เพราะความยืดหยุ่นทางความคิด คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบทางความคิดของตนเอง (Mental Shifting) ซึ่งเป็นทักษะในการตอบสนองและรับมือต่อสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chavanowanich, 2022) โดยจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สำหรับพนักงานในธุรกิจโรงแรม โดยจะเหมาะสมสำหรับกับกลุ่มคนที่ชอบทำงานหลากหลาย (Polychronicity) (Liu et al., 2021) การทำงานหลายอย่างพร้อมกันจะส่งผลทำให้พวกเขามีความผูกพันต่องาน (Work Engagement) และผลการทำงานของพวกเขาจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าโรงแรม (Customer Orientation) ได้อย่างดี

ในส่วนของพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรม จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมส่วนมาก (ร้อยละ 41) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรม คือ การตื่นตัวและปรับตัว ในการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงภายหลังการเปิดประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวในการทำงาน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รูปแบบของพฤติกรรมของลูกค้าในช่วงวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)

H 10: “..พนักงานต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา และยืดหยุ่นกับสถานการณ์ทั้งหมด เพราะว่าในปัจจุบันกำลังคนมีน้อยเนื่องจากรับกลับเข้ามาไม่ทันทำให้พนักงานต้องยืดหยุ่นในเรื่องของระยะเวลาในการทำงาน และตอนนี้ทางโรงแรมมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 300 คน และนักศึกษาฝึกงาน 100 คน เพราะฉะนั้นรุ่นพี่ต้องสอนงานให้รุ่นน้องเพื่อฝึกประสบการณ์ให้กับนักศึกษาและเรายังได้ประโยชน์จากพนักงานทั้งหมดด้วย” (เพศหญิง, อายุ 36 ปี โรงแรมเครือข่าย)

H 5: “...ปรับตัวเป็นอย่างมากกับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ความคาดหวังใหม่ ๆ ผู้บริโภคกลุ่มใหม่ ๆ และที่สำคัญก็คือ ความปกติใหม่ (New Normal) จำเป็นมาก ๆ เลย เพราะว่าความปกติใหม่ มันมีหลายชั้นมันมีหลายระดับแต่ก็ตามก็เรียกตามไลฟ์สไตล์ของแต่ละกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งอันนี้มันจำเป็นมาก ๆ ที่คนที่ทำในธุรกิจโรงแรม” (เพศชาย, อายุ 52 ปี โรงแรมเครือข่าย)

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Orfila-Sintes and Mattsson (2009) และ Chen (2022) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรม หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ต่อกระบวนการแก้ไขปัญหาหรือขั้นตอนในการทำงานที่เป็นประโยชน์แก่สถานที่ งาน และองค์กร โดยพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรมจะส่งผลต่อความใกล้ชิดของลูกค้า (Customer Intimacy) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการทำงานเป็นทีม (Team-based Continuous Improvement) กระบวนการให้บริการภายในองค์กร การสื่อสาร (Communication) และสิ่งที่จับต้องได้ (Tangibility) เนื่องจากความผันผวนภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลทำให้ธุรกิจโรงแรมมีความเปราะบาง (Vulnerability) (Ntounis et al., 2022) แต่เพื่อความอยู่รอดและการสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ การปรับตัว (Resilience) ของพนักงานโรงแรมจะส่งผลดีต่อการประกอบการของธุรกิจโรงแรมและเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการด้านความเสี่ยง (Risk Management) (Brown et al., 2017; Melián-Alzola et al., 2020)



ภาพที่ 6 พฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน

### 3. ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมส่วนมาก (7 คนจาก 19 คน) บอกว่า พฤติกรรมของลูกค้าจะใช้จ่ายเงินมากกว่าเดิมในช่วงภาวะหลังฟื้นฟูโควิด-19

H 6: “..คาดหวังว่าแนวโน้มน่าจะดีขึ้น อาจจะเป็นในส่วนของลูกค้าที่มีกำลังซื้อพวกเขาก็อัดอั้นมานานแล้วที่ไม่ได้เที่ยว แล้วก็มัวเลือกในส่วนโปรโมชั่นต่าง ๆ” (เพศหญิง, อายุ 38 ปี โรงแรมเครือข่าย)

H 17: “..คิดว่าน่าจะมีแนวโน้มที่ดีและสูงขึ้นมาก เพราะว่าตอนนี้ทั่วโลกมีความรู้สึกอยากจะท่องเที่ยวไปตามที่ตัวเองต้องการ หรือประเทศที่ตัวเองชอบหรือแม้แต่พูดเรื่องวัฒนธรรมเรื่องอาหารหลัก ๆ เลย คิดว่าเป็นแนวโน้มที่ดี” (เพศหญิง, อายุ 32 ปี โรงแรมอิสระ)

นอกจากนี้ ร้อยละ 70 ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในเครือและอิสระในจังหวัดภูเก็ต ต่างให้ความเห็นว่า โอกาสของธุรกิจโรงแรมในช่วงหลังการเปิดประเทศที่จะเติบโตและดีขึ้น

H 15: “คิดว่าดีเลย ที่เปิดประเทศ วันที่ 1 พฤษภาคม 2565 การจองเข้ามาตัวเลขการจองแล้ว คือชัดเจนแล้วอดว่ามันเพิ่มขึ้น เรียนรู้การทำโรงแรมและหลาย ๆ ธุรกิจ เริ่มปรับตัว เช่น ลดค่าห้อง เปลี่ยนแปลงวิธีการคิดให้มันเข้ากับสถานการณ์ เริ่มเปลี่ยนแนวคิดที่แบบดีขึ้น การท่องเที่ยวได้ฟื้นฟู โรงแรมเรา พนักงานเราอยู่กันได้แล้วกับการทำงานหลาย ๆ แบบ” (เพศหญิง, อายุ 37 ปี โรงแรมอิสระ)

H 6: “คาดหวังว่าจะดีขึ้น เป็นความคาดหวังแต่โดยรวมก็อยากให้ทางรัฐบาลให้การสนับสนุนมากขึ้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพราะว่าการโฆษณาประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง ยังไม่เน้นจุดใจพอที่จะให้มา และก็บางที่ใช้มาตรการอะไรที่แปลก ๆ ให้ดูเยอะ” (เพศหญิง, อายุ 38 ปี โรงแรมในเครือ)

สอดคล้องกับรายงานแนวโน้มธุรกิจ ไตรมาสที่ 3 ปีพ.ศ. 2565 พบว่า รายได้ในภาคบริการเพิ่มขึ้นจากปีก่อนถึงร้อยละ 80 เนื่องจากการเปิดประเทศเต็มรูปแบบ รวมถึงการเร่งใช้สิทธิโครงการเราเที่ยวด้วยกัน เฟส 4 ที่เป็นส่วนต่อขยาย (Bank of Thailand, 2022b) ส่งผลให้ธุรกิจโดยรวมในกลุ่มจังหวัดที่เป็นเมืองท่องเที่ยวขยายตัวจากระยะเดียวกันปีก่อน รวมถึงกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการกลับมาเปิดให้บริการและต้อนรับนักท่องเที่ยวและลูกค้ามากขึ้น โดยหลายประเทศทั่วโลกได้มีการผ่อนคลายมาตรการกลับสู่ภาวะปกติใหม่ ประกอบกับประเทศไทยได้เปิดประเทศเต็มรูปแบบเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565 ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในประเทศมากขึ้น และยังสอดคล้องกับรายงานของ Kedsiri & Kietreungkrai (2022) ที่กล่าวว่า อัตราการเข้าพักของโรงแรมเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ล่าสุด ณ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2565 อยู่ที่ ร้อยละ 59 เทียบกับระดับ ร้อยละ 60-70 ในช่วงก่อนเกิดวิกฤติการณ์โควิด ตามจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เป็นการเดินทางระยะสั้น (Short Haul) เป็นนักท่องเที่ยวจากประเทศอินเดีย กลุ่มประเทศตะวันออกกลาง และกลุ่มประเทศอาเซียน และกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เป็นการเดินทางระยะยาว (Long Haul) ส่วนมากมาจากกลุ่มประเทศยุโรป

## สรุปและอภิปรายผล

สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบในเรื่องรายได้ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต โดยเฉพาะกลุ่มโรงแรมอิสระซึ่งได้รับผลกระทบมากที่สุดเนื่องจากธุรกิจมีการถือครองเงินสดที่ไม่มากพอ ทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ส่งผลทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องตัดเงินเดือนและลดจำนวนพนักงานลงเพื่อความอยู่รอด นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องหาตลาดใหม่เพื่อทดแทนรายได้ที่ขาดหายไปจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลง รวมถึงการควบคุมต้นทุนโดยการใช้จ่ายอย่างประหยัดหรือลดค่าใช้จ่าย เนื่องจากต้นทุนในการบริหารโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นราคาวัตถุดิบอาหาร ค่าสาธารณูปโภค อาทิ ค่าไฟ รวมถึงค่าจ้างแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องควบคุมค่าใช้จ่าย ประกอบกับในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 จำนวนพนักงานที่จำกัดและสถานะการขาดแคลนแรงงาน ส่งผลทำให้ธุรกิจโรงแรมเน้นทักษะความสามารถในการทำงานหลากหลายอย่าง (Multitasking) และ

ทักษะดิจิทัลให้แก่พนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นทักษะเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานจากผู้ประกอบการธุรกิจ รวมถึงการสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรมที่เน้นในการตื่นตัวและปรับตัว เพื่อที่พวกเขาจะเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงภายหลังการเปิดประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้คนไทยมีความพร้อมในการเตรียมตัวไปสู่ศตวรรษที่ 21 จากผลการศึกษาพบว่า ทักษะเชิงสร้างสรรค์ถือว่าเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นทักษะการทำงานที่หลากหลายรวมถึงทักษะดิจิทัล โดยเฉพาะในกลุ่มโรงแรมเครือข่าย ขณะที่พฤติกรรมนวัตกรรมจะช่วยให้บุคลากรโรงแรมมีความพร้อมในการปรับตัวและตื่นตัวภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนหลังภายใต้ภาวะวิถีชีวิตใหม่ โดยที่นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามายังคงกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มจังหวัดท่องเที่ยวที่สำคัญ อาทิ กรุงเทพฯ ชลบุรี และภูเก็ต ทำให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่วนมากจะให้ความเห็นว่าแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตจะดีขึ้น รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้าจะมีแนวโน้มที่จะใช้จ่ายมากขึ้น แต่หลังจากที่ประเทศได้ยกเลิกมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงการเปิดประเทศอย่างเสรี แต่จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาส่วนมากยังเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวประเภทการเดินทางระยะสั้นมากกว่าระยะยาว ส่งผลให้จำนวนวันเข้าพักเฉลี่ยและค่าใช้จ่ายต่อคนยังคงน้อยกว่าก่อนช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 จึงทำให้รายได้ของธุรกิจโรงแรมส่วนมากยังคงไม่กลับเข้ามาสู่ระดับเดิมเมื่อเทียบกับในช่วงก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ด้วยเหตุนี้ทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรได้ก้าวผ่านช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 ภายใต้ข้อจำกัดในเรื่องจำนวนพนักงานที่ขาดแคลนจากการที่พนักงานเดิมไม่กลับมาภายหลังการระบาดของโรคโควิด-19

## ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจควรสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโรงแรม รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานให้มีทักษะความสามารถในการทำงานหลากหลายอย่าง (Multitasking) และส่งเสริมการใช้ทักษะดิจิทัล อาทิ ทักษะการตลาดออนไลน์และการสื่อสาร ทักษะสื่อสังคมออนไลน์ และทักษะการใช้ไมโครซอฟท์ออฟฟิศ ส่งเสริมการมีทักษะเชิงสร้างสรรค์ให้แก่พนักงานในการทำงานในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 โดยทักษะดังกล่าวสอดคล้องกับหนึ่งในนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล คือ การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 ผ่านการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์ เนื่องจากการสร้างทักษะความสามารถในการทำงานหลากหลายอย่างและ

ส่งเสริมการใช้ทักษะดิจิทัล ถือเป็นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 เพื่อให้พนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตสามารถเติบโตได้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ทักษะสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรหันมาให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การปรับตัว การคิดเป็นระบบ การสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา และการทำงานร่วมกับคนอื่น ถือเป็นทักษะที่นำไปใช้ได้ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลไปสู่พฤติกรรมนวัตกรรมที่สามารถนำไปปรับใช้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ภายใต้วิถีชีวิตใหม่

2. ภายใต้สภาวะการขาดแคลนพนักงานโรงแรม ผู้ประกอบการธุรกิจควรจะมีการขึ้นค่าจ้างให้กับพนักงานที่กำลังทำงานอยู่ เพื่อไม่ให้พวกเขาย้ายไปทำงานในโรงแรมในเครือหรือโรงแรมขนาดใหญ่ซึ่งให้ผลตอบแทนสูงกว่า ภายใต้การมีค่าบริการ (Service Charges) ซึ่งมากกว่า นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจควรสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานในองค์กรให้พวกเขารักองค์กร รวมถึงการสร้างการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แก่พวกเขาผ่านการงานที่หลากหลาย เป็นการกระตุ้นให้พวกเขามีพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรมในช่วงภายหลังการเปิดประเทศ

3. ในช่วงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจภาคบริการ รัฐบาลควรส่งเสริมการจัดระบบการพัฒนาทักษะ (Reskill) ของบุคลากรในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรม โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาคนไปสู่ศตวรรษที่ 21 ภายใต้ความปกติใหม่ อาทิ การพัฒนาหลักสูตรทักษะด้านสารสนเทศ หลักสูตรด้านทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม หลักสูตรด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร เพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกภายหลังการเปิดประเทศ

## ข้อเสนอแนะครั้งต่อไป

ควรศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าในการรับบริการที่ผ่านการใช้ทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมจากพนักงานในภาคธุรกิจโรงแรมรวมถึงธุรกิจบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤติการณ์โควิด-19

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยถือเป็นส่วนหนึ่งของทุนสนับสนุนงานพื้นฐานปี พ.ศ. 2565 เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “แนวทางพัฒนาทักษะบุคลากรในธุรกิจโรงแรมภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเพิ่มพูนพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์

และนวัตกรรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19” โดยโครงการได้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ COA No. 2022/0012

## References

- Achadthaya, C. (2022, March 23). Phuket Sandbox generates B50bn in tourism revenue in 8 months. *Bangkok Post*. <https://www.bangkokpost.com/thailand/general/2283926/phuket-sandbox-tourism-scheme-generates-50-billion-baht-in-tourism-revenue-in-eight-months>
- Al Hosani, K. A., van Ewijk, A. R., & Hussain, M. (2021). Determinants of employee creative behavior in the UAE public sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 532-549. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2020-0601>
- Aspers, P. (2009). Empirical Phenomenology: A Qualitative Research Approach (The Cologne Seminars) . *Indo- Pacific Journal of Phenomenology*, 9( 2) , 1– 12. <https://doi.org/10.1080/20797222.2009.11433992>
- Bank of Thailand. (2021a). Guidelines for business in the COVID- 19 period. *Bank of Thailand*. [https://www.bot.or.th/covid19/doctordebt/content/Documents/Booklet\\_แนวทางออกธุรกิจในช่วง\\_COVID-19\\_051064\\_final.pdf](https://www.bot.or.th/covid19/doctordebt/content/Documents/Booklet_แนวทางออกธุรกิจในช่วง_COVID-19_051064_final.pdf)
- Bank of Thailand. (2021b). Ingredients for the success of transforming businesses in the region. *Bank of Thailand*. <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/>
- Bank of Thailand. ( 2022a) . Economic and Monetary press release, January 2022. [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/PressRelease/PressRelease2557/Pressthai\\_January2022\\_9c7dl.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/PressRelease/PressRelease2557/Pressthai_January2022_9c7dl.pdf)
- Bank of Thailand. (2022b). Business trend report quarter 3/2022. <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/Pages/BLP.aspx>
- Bani-Melhem, S., Abukhait, R. M., & Shamsudin, F. (2020). Does job stress affect innovative behaviors? Evidence from dubai five-star hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality*

- & *Tourism*, 19(3), 344–367. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737769>
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079>
- Batarags, L. (2022, April 7). Thailand's top beach destination is missing its Russian tourists — but not that badly. *Insider*. <https://www.businessinsider.com/phuket-missing-russian-tourists-not-that-badly-war-impact-thailand-2022-4>
- Benjapratomrong, N., & Kietreungkrai, C. (2022). Restart a new time, are Thai hotels ready? *Bangkokbusiness*. <https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/>
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 19(4), 426–432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Bonthong, T. & Adultananusak, N. (2022). Turning the Thai tourism crisis into an opportunity Waiting for the day when foreigners will come back as usual. *Bangkokbusiness*. [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_2Feb2022.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_2Feb2022.aspx)
- Brown, N., Rovins, J., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring Disaster Resilience within the Hotel Sector: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>
- Carlisle, S., Ivanov, S., & Dijkmans, C. (2021). The digital skills divide: evidence from the European tourism industry. *Journal of Tourism Futures*, ahead-of-p (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114>
- Chang, Y. Y., & Shih, H. Y. (2019). Work curiosity: A new lens for understanding employee creativity. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100672.
- Chavanowanich, J. (2022). Thoughtful flexibility in working in the modern era. *GQ*. <https://gqthailand.com/views/article/cognitive-flexibility-and-work-in-the-modern-world>

- Chuenniran, A. (2021, June 26). Moment of truth for Phuket Sandbox. *Bangkok Post*.  
<https://www.bangkokpost.com/thailand/general/2138647/moment-of-truth-for-phuket-sandbox>
- Chen, W. - J. (2022). Innovative Service Behaviors of Hotel Employees: An Internal Service Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2051220>
- Creswell, J. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1131–1155. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0274>
- Denizci Guillet, B., & Chu, A. M. C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33( 2) , 604– 627. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0623>
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148.
- Duarte Alonso, A., Kok, S. K., Bressan, A., O’Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago Solis, M. A., & Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), 2158244014522633. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Flick, U. (2012). Managing Quality in Qualitative Research. In *Managing Quality in Qualitative Research*. <https://doi.org/10.4135/9781849209441>

- Gan, N. (2021, November 15). Xi's China is closing to the world. And it isn't just about borders. *CNN*. <https://edition.cnn.com/2021/11/14/china/china-border-closure-inward-turn-dst-intl-hnk/index.html>
- Ghaderi, Z., King, B., & Hall, C. M. (2021). Crisis preparedness of hospitality managers: evidence from Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jhti-10-2020-0199>
- Giannopoulou, F. (2019). *Crisis Management Within the Hotel Industry: The Case of Luxury Hotels and Resorts in Popular Greek Tourism Destinations BT - Strategic Innovative Marketing and Tourism* (A. Kavoura, E. Kefallonitis, & A. Giovanis (eds.); pp. 1075–1083). Springer International Publishing.
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(4), 1297–1318. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741>
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management, 90*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Hervie, D. M., Amoako-Atta, E., Hossain, M. B., Illés, C. B., & Dunay, A. (2022). Impact of COVID-19 Pandemic on Hotel Employees in the Greater Accra Region of Ghana. In *Sustainability* (Vol. 14, Issue 5). <https://doi.org/10.3390/su14052509>
- Hotel business in Jan. '22 still collapsed, almost half, low income 30% (2022). *Bangkokbusiness*. <https://www.prachachat.net/tourism/news-857603>
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(8), 2563–2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>

- Karatepe, O. M., Okumus, F., & Saydam, M. B. (2022). Outcomes of job insecurity among hotel employees during COVID-19. *International Hospitality Review, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IHR-11-2021-0070>
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management, 92*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707>
- Kedsiri, K. & Kietreungkrai, C. (2022). Unlock tourism to be popular and fuel the Thai economy. *Prachachatbusiness*. [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_22Dec2022.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_22Dec2022.aspx)
- Kenny, J., & Dutt, C. S. (2022). The long-term impacts of hotel's strategic responses to COVID-19: The case of Dubai. *Tourism and Hospitality Research, 22*(1), 71–85.
- Kim, J. J., & Han, H. (2022). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention. *International Journal of Hospitality Management, 102*, 103163. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103163>
- Kim, M., Koo, D. W., & Han, H. S. (2021). Innovative behavior motivations among frontline employees: The mediating role of knowledge management. *International Journal of Hospitality Management, 99*, 103062. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103062>
- Krishnan, V., Mann, r., Seitzman, N., & Wittkamp. N. (2020). Hospitality and COVID-19: How long until ‘ no vacancy’ for US hotels? In *McKinsey & Company* ( Issue Exhibit 1) . [http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/1562/1/Hospitality-and-COVID-19-How-long-until-no-vacancy-for-US-hotels-vF %281%29.pdf](http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/1562/1/Hospitality-and-COVID-19-How-long-until-no-vacancy-for-US-hotels-vF%281%29.pdf)
- Kuno, E. (1976). Multi-stage sampling for population estimation. *Researches on Population Ecology, 18*(1), 39–56. <https://doi.org/10.1007/BF02754081>
- Lancet, T. (2021). Understanding long COVID: a modern medical challenge. *The Lancet, 398*(10302), 725. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)01900-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)01900-0)

- Li, M., & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820–2841.
- Liamputtong, P., & Ezzy, D. (2005). *Qualitative research methods* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Liu, J., Cho, S., Yang, S., & Xue, C. (2021). How and when does multitasking affect customer orientation of hotel employees? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 335–342. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.009>
- Lunkum, P. (2021). Business/Industry outlook 2019-2021: Hotel business. *Krungsriresearch*. [https://www.krungsri.com/getmedia/4bc02778-2d01-404b-9bcf-14c4bf2e774c/IO\\_Hotel\\_210223\\_TH\\_EX.pdf.aspx](https://www.krungsri.com/getmedia/4bc02778-2d01-404b-9bcf-14c4bf2e774c/IO_Hotel_210223_TH_EX.pdf.aspx).
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2015). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 686–694. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.004>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- McGinley, S., Wei, W., Zhang, L., & Zheng, Y. (2021). The State of Qualitative Research in Hospitality: A 5-Year Review 2014 to 2019. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 8–20. <https://doi.org/10.1177/1938965520940294>
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100747. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>
- Miller, K. (2020). Sharing the sacrifice, minimizing the pain: Optimal wage reductions. *Economics Letters*, 196, 109503. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109503>
- Murray, J. (2010). Qualitative Research Methods. In *Principles of Social Psychiatry: Second Edition*

- (4th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1002/9780470684214.ch7>
- Nankervis, A. R., & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels: A comparative study. *Tourism Management*, 16(7), 507–513. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00068-Y](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00068-Y)
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327–344. <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Ntounis, N., Parker, C., Skinner, H., Steadman, C., & Warnaby, G. (2022). Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from England. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 46–59. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1883556>
- O’Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385–390.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380–394. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(4), 431–454. <https://doi.org/10.1177/1096348007302352>
- Ouyang, X., Liu, Z., & Gui, C. (2021). Creativity in the hospitality and tourism industry: a meta-analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3685–3704. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0411>
- Pandey, D. K., & Kumar, R. (2022). Russia-Ukraine War and the global tourism sector: A 13-day tale. *Current Issues in Tourism*, 1–9. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2081789>
- Pekanon, T. (2020). Thai service sector changes to be popular! Adjust to be hit! <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/Pages/FAQ167.aspx>

- Plummer, R. (2022, January 20). Energy crisis: How countries are dealing with rising prices. *BBC*.  
<https://www.bbc.com/news/business-60112068>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919862424. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Reuters. (2021, November 25). In Thailand, tourism recovers at snail's pace. *Al Jazeera Media Network*. <https://www.aljazeera.com/economy/2021/11/25/thailand-sees-tourism>
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179–183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. N. (2021). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0122>
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). What are the Drivers for Innovative Behavior in Frontline Jobs? A Study of the Hospitality Industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 254–272. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555732>
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2015). The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(2), 195–219. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.955557>
- Spiro, N. (2021, August 17). Thailand's 'Phuket Sandbox' scheme is a ray of hope for Asia's tourism industry. *South China Morning Post*. <https://www.scmp.com/comment/opinion/article/3145151/thailands-phuket-sandbox-scheme-ray-hope-asias-tourism-industry>

- Srijunpetch, S. (2017). Qualitative research. *Journal of Accounting Profession*, 13(37), 92–103.
- Thaicharoen, Y. (2020). Thailand after COVID-19 prepares to cope through the perspective of an economist. *Siam Commercial Bank*. <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/business-maker/thailand-after-covid-ep1.html?game=dn>
- Thomas, E., & Magilvy, J. K. (2011). Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 16(2), 151–155.
- UNC Kenan-Flagler Business School. (2020). *A benefit of multitasking*. UNC-Chapel Hill. <https://thewell.unc.edu/2020/10/05/need-a-creativity-boost/>
- Vo-Thanh, T., Vu, T. Van, Nguyen, N. P., Nguyen, D. Van, Zaman, M., & Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 907–925. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1850750>
- Wieczorek-Kosmala, M. (2021). COVID-19 impact on the hospitality industry: Exploratory study of financial-slack-driven risk preparedness. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102799. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102799>
- Wong, S., & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry—perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24(5), 551–559. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00004-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00004-9)
- Worrachaddejchai, D. (2021, December 25). Hotel market remains tepid thanks to Omicron. *Bangkok Post*. <https://www.bangkokpost.com/business/2237599/hotel-market-remains-tepid-thanks-to-omicron>
- Yacoub, L., & ElHajjar, S. (2021). How do hotels in developing countries manage the impact of COVID-19? The case of Lebanese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 929–948. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-081>