

การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ
โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ)
คณะกรรมการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ
โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

พฤษธร ไรสเรส

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวารี นามวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ)

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.คม คัมภีรานนท์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวารี นามวงศ์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกานต์ แก้วนุช)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
ชื่อผู้เขียน	นางสาวพฤตธร โรสเรส
ชื่อปริญญา	การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ)
ปีการศึกษา	2566

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์หลักของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยสามารถจำแนกเป็นวัตถุประสงค์ย่อย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 2) เพื่อศึกษาการปรับตัว และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และ 3) เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) ซึ่งมีการใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 15 คน จากนั้น จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงแรมอย่างกว้างขวาง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างประเทศ โรงแรมหลายแห่งมีการปรับลดจำนวนพนักงาน ลดราคาห้องพัก เปิดให้บริการเฉพาะบางส่วน อันเป็นการแสดงถึงการปรับตัวเพื่อลดรายจ่าย เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ ผู้บริหารโรงแรมจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต รวมทั้งต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐในการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้แก่ มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ซึ่งโรงแรมทุกแห่งพร้อมให้ความร่วมมือ เพื่อสร้างมาตรฐานในการให้บริการ และเพื่อให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤตนี้โดยเร็วที่สุด

ในการบริหารงานโรงแรม ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทั้งการรับรู้และประเมินความเสี่ยง การบริหารงานภายใต้ภาวะวิกฤต การมีภาวะผู้นำที่จะทำให้สามารถจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ รวมทั้งมีการวางนโยบายเพื่อรองรับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารโรงแรมยินดีเข้าร่วมมาตรฐาน SHA และ SHA+ เพื่อเป็นการรับรองมาตรฐานด้านความสะอาดและสุขอนามัย อย่างไรก็ตาม ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการโรงแรม โดยเฉพาะชาวต่างประเทศ อาจยังไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร จึงเป็นเรื่องที่ภาครัฐและผู้ประกอบการโรงแรมจะต้องประชาสัมพันธ์ ให้ลูกค้ารับทราบและตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยนี้

เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เริ่มคลี่คลาย และธุรกิจโรงแรมเริ่มกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง ผู้บริหารโรงแรมควรมีการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บุคลากรและสถานประกอบการมีความพร้อมรับมือกับวิกฤตโควิด 19 หรือภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ประการที่หนึ่ง ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติเพื่อรับมือกับวิกฤตโรคระบาด หรือวิกฤตอื่น ๆ ประการที่สอง มีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการในรูปแบบของชมรมหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ ประการที่สาม ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดระเบียบต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล และประการที่สี่ มีการปรับปรุงแบบในการดำเนินการของโรงแรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

ABSTRACT

Title of Thesis	Crisis Management of Hotel Business Under the Pandemic of Coronavirus Disease 2019
Author	Miss PRUTTHORN ROSRES
Degree	Master of Management (Integrated Tourism and Hospitality Management)
Year	2023

The main aim of this study is to study crisis management of hotels in Bangkok under the COVID-19 epidemic situation. To achieve the research aim, three objectives were raised: 1) to study guidelines in crisis management of the hotel business in Bangkok under the COVID-19 outbreak situation: 2) to study the adaptation and troubleshooting of hotel executives in Bangkok under the COVID-19 outbreak situation: and 3) to study the roles of the leadership of hotel executives in Bangkok in setting management policies in accordance with regulations of the government agencies. This study was conducted with qualitative research methodology by using in-depth interview technique to collect data from 3 sample groups: executives of small, medium and large hotels, totaling 15 people. Afterwards, content analysis was used to analyze data.

The results of the study showed that the COVID-19 outbreak has had a wide impact on hotel management because the majority of customers are foreign tourists. Many hotels had to reduce the number of employees, reduce room prices, open for service only in some parts, which showed the adaptation to reduce expenses for the business could continue. Hotel executives were therefore the important players in crisis management and the setting of management policies in accordance with government regulations to control and prevent the spread of COVID-19, including the standard of Amazing Thailand Safety & Health Administration or SHA and SHA+, which all hotels were willing to cooperate in order to create standards in service and to overcome the crisis as soon as possible.

In hotel management, executives needed to use management strategies to run business. This included the perception and assessment of risk, the crisis management, the leadership to manage crises and the ability to set management policies to deal with crises that may occur in the future. Hotel executives were willing to participate the SHA and SHA+ standards to guarantee cleanliness and hygiene standards. However, some hotel customers, especially foreigners, may not understand and cooperate. Therefore, the government and hotel operators needed to publicize for the customers to be aware of the safety standards.

When the COVID-19 epidemic situation began to subside and the hotel business has begun to open again, hotel executives should set guidelines for the organization management to ensure that personnel and business are ready to deal with the COVID-19 crisis or other crises that may occur in the future. Some suggestions from this study include: 1) policies and guidelines of hotels should be established to deal with the epidemic crisis or other crises: 2) the participation of entrepreneurs in the form of clubs or associations should be established for cooperation in various operations: 3) hotels and government agencies should coordinate to formulate various regulations that can be effectively implemented: and 4) the hotel's operating models should have been adapted to be consistent with the changing situations.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ ตลอดจนการสนับสนุนและกำลังใจจากบุคคลหลายฝ่าย ดังที่ผู้วิจัยจะได้เอ่ยนามของท่านเพื่อเป็นการขอบคุณ ดังนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับรองศาสตราจารย์ ดร.สุวารี นามวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่าในการชี้แนะ แสดงความเห็น แก้ไข และให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.คม คัมภีรนนท์ ประธานกรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร.กนกกานต์ แก้วนุช กรรมการวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้ด้านงานวิจัย และข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึง ดร.ธนิดา ลครศรี อาจารย์ประจำคณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดร.วงศ์วิภา โสสุวรรณจินดา อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และ ดร.ชูศักดิ์ ชูศรี อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ที่ได้ให้ความเอื้อเฟื้อในการตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ มนต์พานทอง คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณชิตา บุญญาณเมธาพร ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญเบื้องหลังการศึกษาตามหลักสูตรมหาบัณฑิตในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงแรมทั้ง 15 ท่าน ที่ได้ร่วมแบ่งปันความรู้และประสบการณ์จริงผ่านการสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้รับจากทุกท่านบอกเล่าถึงทักษะและองค์ความรู้ ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเขียนงานวิจัยแล้ว ยังเป็นชุดความรู้ที่สามารถนำไปต่อยอดในการดำเนินชีวิตและการทำธุรกิจได้อีกด้วย และในเบื้องท้ายของความสำเร็จครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา และขอมอบวิทยานิพนธ์นี้เป็นเครื่องบูชาพระคุณที่ให้กำเนิด อบรมเลี้ยงดู พร้อมทั้งให้การศึกษา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในน้ำใจไมตรีและกำลังใจจากญาติสนิทมิตรสหาย และเพื่อนรอบตัวผู้เป็นกัลยาณมิตรที่เป็นแรงผลักดันอยู่เบื้องหลังเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบคุณพวกเขาเหล่านั้นมา ณ ที่นี้

พฤตธร โรสเรส
เมษายน 2567

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ค
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	๓
สารบัญภาพ	1
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 บทนำ.....	1
1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	2
1.3 จุดประสงค์ของการวิจัย.....	12
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	13
1.4.1 ประชากร	13
1.4.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	13
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
1.6 สรุบบทที่ 1.....	15
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	17
2.1 บทนำ.....	17
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤต.....	20
2.2.1 ความหมายของภาวะวิกฤต (Crisis).....	20
2.2.2 ประเภทของภาวะวิกฤต	21
2.2.3 กลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต	23

2.2.4 การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)	24
2.2.5 การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม.....	26
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง	27
2.3.1 ความหมายของความเสี่ยง.....	28
2.3.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	29
2.3.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	30
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวภาวะผู้นำ.....	31
2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	31
2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง	32
2.4.3 บทบาทของภาวะผู้นำ	35
2.5 ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19.....	36
2.5.1 มาตรการด้านสาธารณสุขในการป้องกันและสกัดกั้นการนำเชื้อเข้าสู่ประเทศไทย.....	37
2.5.2 การกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+).....	39
2.5.3 การกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) สำหรับกิจกรรมประเภทโรงแรม/ที่พัก และสถานที่จัดประชุม.....	40
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Management).....	43
2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบ (Impact)	46
2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความเสี่ยง (Risk Perception)	49
2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและทัศนคติของนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior & Attitude).....	50
2.6.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ/สิ่งดึงดูด (Motivation).....	52

2.7	กรอบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษา	53
2.8	สรุปบทที่ 2.....	54
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....		56
3.1	บทนำ.....	56
3.2	การออกแบบระเบียบวิธีวิจัย.....	58
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
3.3.1	การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	58
3.3.2	การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis).....	60
3.4	วิธีการเก็บข้อมูล.....	61
3.4.1	ประชากรในการศึกษา (Population).....	61
3.4.2	กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา (Sample).....	61
3.5	การทดสอบแบบสัมภาษณ์.....	62
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
3.6.1	การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction).....	66
3.6.2	การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis).....	66
3.7	จรรยาบรรณนักวิจัย	67
3.8	งบประมาณที่ใช้ในการวิจัย.....	69
3.9	ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย	70
3.10	สรุปบทที่ 3.....	71
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....		72
4.1	บทนำ.....	72
4.2	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์.....	74
4.3	ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ..	75
4.3.1	กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก.....	76

4.3.2	กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง	77
4.3.3	กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่.....	78
4.4	ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในการบริหารจัดการโรงแรม ใน กรุงเทพมหานคร	79
4.4.1	กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก	80
4.4.2	กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง	86
4.4.3	กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่.....	91
4.5	กลยุทธ์การบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด ของโรคโควิด 19.....	95
4.5.1	ด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยง.....	95
4.5.2	ด้านภาวะผู้นำ	115
4.6	สรุปบทที่ 4.....	140
4.6.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	140
4.6.2	ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ โรคโควิด 19.....	141
4.6.3	ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในการบริหารจัดการโรงแรม ใน กรุงเทพมหานคร	141
4.6.4	กลยุทธ์การบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ ระบาดของโรคโควิด 19	142
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	144
5.1	บทนำ.....	144
5.2	สรุปผลการวิจัย.....	146
5.2.1	ด้านการรับรู้ความเสี่ยง.....	148
5.2.2	การบริหารจัดการภาวะวิกฤต.....	149
5.2.3	ภาวะผู้นำ.....	151

5.2.4 ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	153
5.3 การอภิปรายผล	153
5.3.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจ โรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรคโควิด 19.....	153
5.3.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อ 2 เพื่อศึกษาการปรับตัว และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหาร โรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19	155
5.3.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อ 3 เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมใน กรุงเทพมหานครต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติ ของภาครัฐ	156
5.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย	159
5.4.1 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยสำหรับด้านวิชาการและการศึกษา	159
5.4.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยสำหรับหน่วยงานภาครัฐ	160
5.4.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยสำหรับหน่วยงานภาคเอกชน	160
5.5 ข้อเสนอแนะ	161
5.5.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งนี้	161
5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	162
5.6 ข้อจำกัดของงานวิจัย	163
5.6.1 ข้อจำกัดในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรม	163
5.6.2 ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาและงบประมาณในการทำวิจัย	163
5.7 บทสรุปส่งท้าย.....	163
บรรณานุกรม.....	166
ภาคผนวก.....	171
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	172
ภาคผนวก ข ตัวอย่างหนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก	176
ภาคผนวก ค หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	178

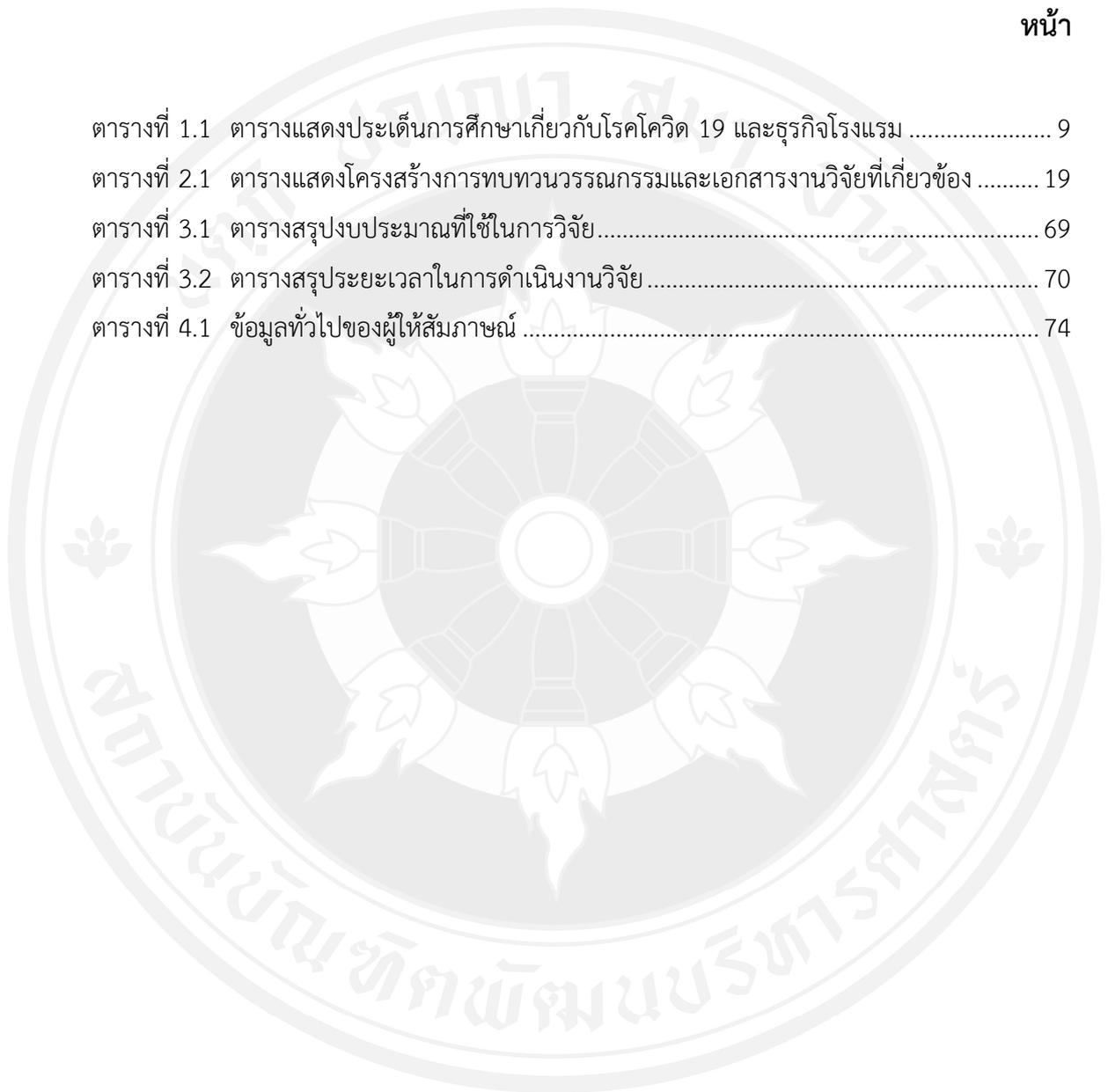
ภาคผนวก ง หนังสือตอบรับการเข้าร่วมนำเสนอผลงานวิจัย.....	182
ภาคผนวก จ มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+).....	184
ประวัติผู้เขียน.....	190



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1.1	ตารางแสดงประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับโรคโควิด 19 และธุรกิจโรงแรม	9
ตารางที่ 2.1	ตารางแสดงโครงสร้างการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
ตารางที่ 3.1	ตารางสรุปงบประมาณที่ใช้ในการวิจัย.....	69
ตารางที่ 3.2	ตารางสรุประยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย.....	70
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	74



สารบัญภาพ

หน้า

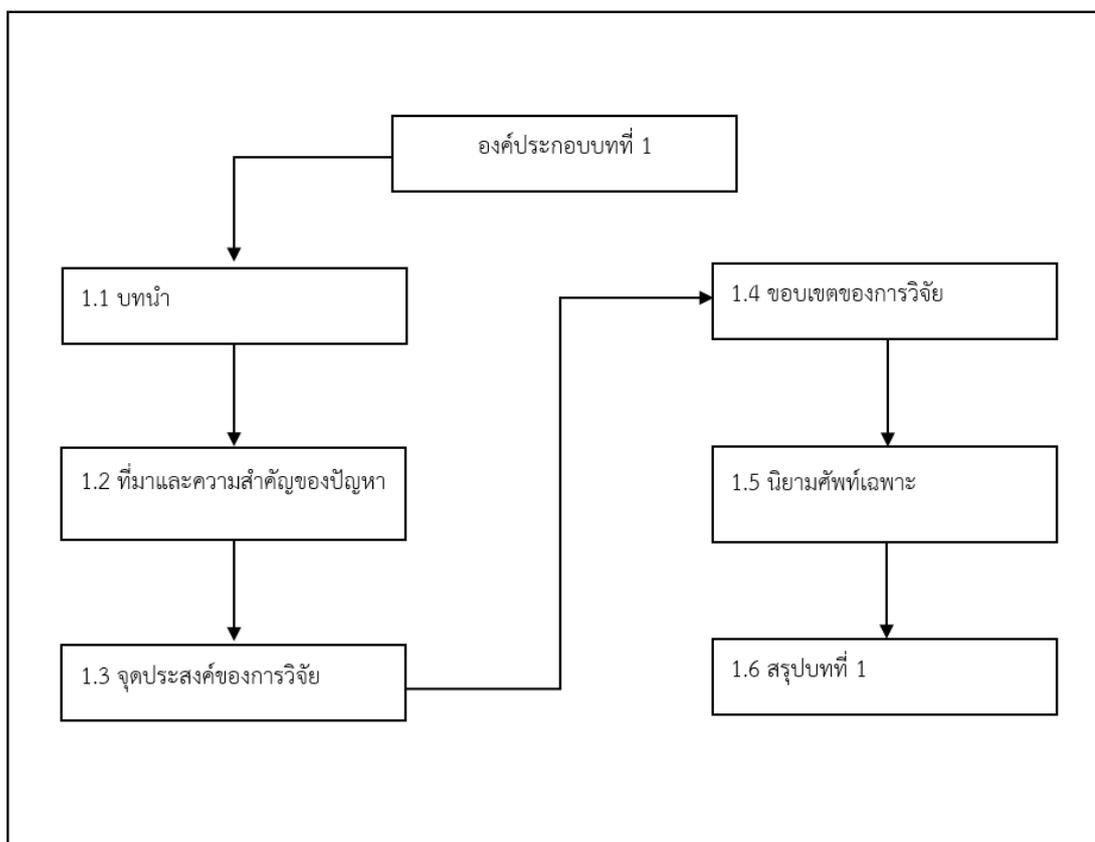
ภาพที่ 1.1	โครงสร้างบทที่ 1.....	2
ภาพที่ 1.2	ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารช่วงโควิด 19: วิเคราะห์จากหลักคิด Outside-In.....	5
ภาพที่ 1.3	ดัชนีการเดินทางของบุคคลในชุมชนที่แจกแจงข้อมูลตามการเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ (Thailand Google Mobility Index) และเครื่องชี้ภาคการท่องเที่ยวของไทยรายเดือนในแต่ละช่วงของการระบาด; Retail and Recreation: ร้านค้าปลีก และที่หย่อนใจ, Parks: สวนสาธารณะ, Transit Stations: สถานีขนส่ง.....	6
ภาพที่ 2.1	โครงสร้างบทที่ 2.....	18
ภาพที่ 2.2	กรอบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษา.....	54
ภาพที่ 3.1	โครงสร้างบทที่ 3.....	57
ภาพที่ 4.1	โครงสร้างบทที่ 4.....	73
ภาพที่ 5.1	โครงสร้างบทที่ 5.....	145
ภาพที่ 5.2	รูปแบบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษา.....	147

บทที่ 1

บทนำ

1.1 บทนำ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อต่าง ๆ ออกเป็นข้อย่อย ซึ่งประกอบด้วย 1.1 บทนำ 1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา ซึ่งจะกล่าวถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในประเทศไทย รวมถึงผลกระทบของการแพร่ระบาดที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรม และงานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรม 1.3 จุดประสงค์ของการวิจัย โดยมีจุดประสงค์หลักคือ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงแบบอย่าง (Model) ของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม 1.4 ขอบเขตของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งเป็นการให้ความหมายของคำสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และสุดท้าย 1.6 บทสรุป ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างบทที่ 1

1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด 19 เป็นโรคที่เกิดจากไวรัสสายพันธุ์ใหม่ ซึ่งได้แพร่ระบาดไปในหลายประเทศทั่วโลก และนับได้ว่าเป็นสถานการณ์การระบาดที่ร้ายแรงที่สุดในรอบหลายทศวรรษ เมื่อเทียบกับโรคระบาดอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในที่ต่าง ๆ ทั่วโลก ในช่วงระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมา ทั้งยังส่งผลกระทบต่อสุขอนามัย สังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนสุขภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในวงกว้าง

จุดเริ่มต้นการระบาดของเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่ เกิดขึ้นที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นเมืองที่มีประชากรมากกว่า 19 ล้านคน โดยเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2562 มีการรายงานพบการระบาดของกลุ่มโรคทางเดินหายใจแบบไม่ทราบสาเหตุ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับตลาดอาหารทะเลที่เมืองอู่ฮั่น โดยสาเหตุที่เป็นไปได้มากที่สุดในการติดต่อสู่คน คือการสัมผัสกับเนื้อสัตว์ประเภทต่าง ๆ ที่วางขายในตลาด และเนื่องจากเมืองอู่ฮั่นเป็นเมืองใหญ่ที่มีประชาชน

อยู่หนาแน่น จึงทำให้การระบาดแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว มีผู้ป่วยหนักและผู้เสียชีวิตจำนวนมาก หลังจากพบการระบาดของเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่ในเมืองอู่ฮั่น สาธารณรัฐประชาชนจีน และองค์การอนามัยโลก ได้ออกมาระบุว่า ไวรัสชนิดดังกล่าวคือ เชื้อไวรัสโคโรนา หรือ “โควิด-19” (COVID 19) ตามการประกาศชื่ออย่างเป็นทางการที่ใช้เรียกโรคทางเดินหายใจที่เกิดจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ ขององค์การอนามัยโลก และพบการแพร่เชื้อจากคนสู่คน ผ่านละอองฝอยขนาดเล็ก (Aerosol) จากเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้เริ่มมีผู้ป่วยเพิ่มขึ้นเป็นวงกว้าง มีการแพร่ระบาดลุกลามไปยังประเทศต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อไปทั่วโลก มีจำนวนผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ระบบการสาธารณสุข ในประเทศต่าง ๆ เกิดสภาวะที่ไม่สามารถรองรับผู้ป่วยทั้งหมดได้ ขาดแคลนทรัพยากรทางการแพทย์ จนเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคที่มีการระบาดใหญ่ไปทั่วโลก (Pandemic) (กรมควบคุมโรค, 2563)

สำหรับประเทศไทย เมื่อสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 ได้ระบาดไปทั่วโลก กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ได้เปิดศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (Emergency Operation Center: EOC) ตั้งแต่วันที่ 4 มกราคม 2563 เพื่อรับมือกับการระบาดของโรคโควิด 19 และเริ่มคัดกรองหาผู้ติดเชื้อที่ช่องทางเข้าออกประเทศ ประเทศไทยพบผู้ติดเชื้อรายแรกเป็นนักท่องเที่ยวจีน ที่เดินทางเข้าประเทศไทยเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2563 และเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2563 ประเทศไทย มีรายงานผู้ป่วยชาวไทยรายแรก อาชีพขับรถแท็กซี่ ซึ่งไม่เคยมีประวัติเดินทางไปต่างประเทศ แต่มีประวัติขับรถแท็กซี่ ให้บริการกับผู้โดยสารจีน ในระยะต่อมาจำนวนผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นต่อเนื่องอย่างช้า ๆ ทั้งผู้ป่วยที่เดินทางมาจากต่างประเทศ และผู้ป่วยที่ติดเชื้อภายในประเทศ กระทรวงสาธารณสุข จึงได้ออกประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2563 กำหนดให้ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID 19 เป็นโรคติดต่ออันตราย ลำดับที่ 14 ตามพระราชบัญญัติ โรคติดต่อ พ.ศ. 2558 เพื่อประโยชน์ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคติดต่ออันตราย ในระยะ ต่อมาได้พบการแพร่ระบาดใหญ่ โดยเป็นการติดเชื้อเป็นกลุ่มก้อน (Cluster) คือ การแพร่ระบาด ในสนามมวย และสถานบันเทิง ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการรวมกลุ่มคนจำนวนมาก และมีความแออัด ประกอบกับในระยะดังกล่าวมีการประกาศปิดเมืองในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เกิดการเคลื่อนย้ายของประชากรออกไปยังจังหวัดต่าง ๆ ทำให้ผู้สัมผัสเชื้อกระจายออกไปยัง ต่างจังหวัด จนทำให้ยอดผู้ติดเชื้อของประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วตั้งแต่กลางเดือนมีนาคม 2563 เป็นเหตุให้รัฐบาลต้องยกระดับการบริการจัดการสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในประเทศไทย ให้อยู่ในวงจำกัด โดยสั่งการให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานของรัฐปฏิบัติ หน้าที่ร่วมกัน ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ตามกฎหมาย และจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การ แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2563 การยกระดับ มาตรการในการเฝ้าระวัง และควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุข

ได้กำหนดมาตรการเร่งด่วนในการป้องกันวิกฤตการณ์ จากโรคโควิด 19 โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี และขอให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และเอกชนทุกแห่งดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยมาตรการดังกล่าว แบ่งออกเป็น 2 มาตรการสำคัญ ประกอบด้วย 1) การป้องกันและสกัดกั้นการนำเชื้อเข้าสู่ประเทศไทย 2) การยับยั้งการระบาดภายในประเทศ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2563)

นับตั้งแต่เกิดการระบาดของโรคโควิด 19 ในประเทศไทย ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ประเมินว่าการระบาดของโรคโควิด 19 กระทบต่อการจ้างงานแรงงานใน 9 สาขาการผลิต ครอบคลุมแรงงานมากกว่า 8 ล้านคน ได้แก่ การค้าปลีก/ค้าส่ง ภัตตาคารและร้านอาหาร การขนส่งผู้โดยสาร/สินค้า โรงแรม การผลิตยานยนต์และชิ้นส่วน สถาบันบันเทิง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว การผลิตและขายชีวเวชภัณฑ์ และสายการบิน นอกจากนี้ ยังส่งผลกระทบต่อแรงงานในภาคเกษตรอีกหลายล้านคน โดยแรงงานในภาคการท่องเที่ยวและภาคบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น การค้าภัตตาคารและโรงแรมค่อนข้างได้รับผลกระทบที่รุนแรง (กรมควบคุมโรค, 2564)

การระบาดของโรคโควิด 19 ที่เกิดขึ้นกะทันหัน และคาดเดาไม่ได้ทำให้ยากต่อการตั้งรับและจัดการความเสี่ยง ทำให้ภาคธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารได้รับผลกระทบโดยตรง ผลการศึกษาของ ดร.เสาวณี จันทะพงษ์ ฝ่ายเศรษฐกิจมหภาค ธนาคารแห่งประเทศไทย และ ผศ.ดร.เจริญชัย เอกมาไพศาล คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า

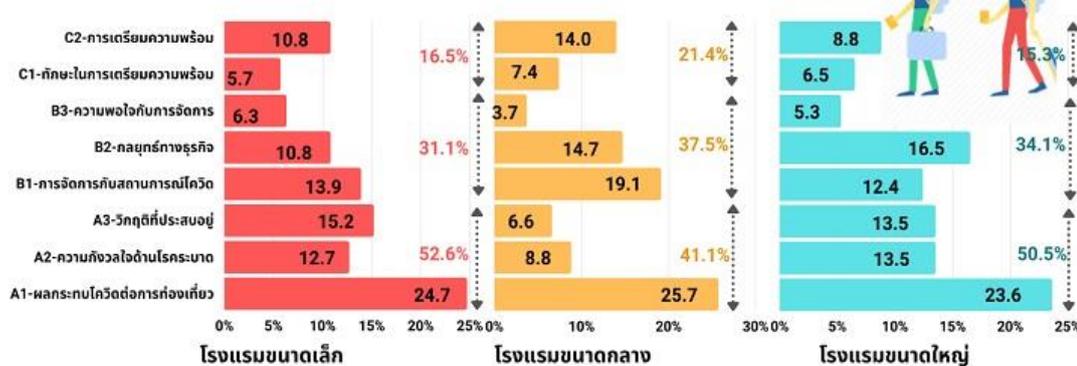
1) ผู้ประกอบการทั้งโรงแรมและร้านอาหาร มีความกังวลต่อสถานการณ์โควิด 19 โดยโรงแรมขนาดเล็กมีความกังวลต่อสถานการณ์มากที่สุด (52.6%) รองลงมาคือ โรงแรมขนาดใหญ่ (50.5%) และโรงแรมขนาดกลาง (41.2%) มีข้อสังเกตว่า โรงแรมขนาดกลาง (30-100 ห้อง) มีความกังวลน้อยสุด (เพียง 41.2%) สะท้อนว่ามีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับปัญหาได้ดีกว่าโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดเล็ก อาจมาจากต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันตลอดเวลาอยู่แล้ว และมีความได้เปรียบจากที่สามารถรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวได้พอเหมาะกว่าธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดใหญ่และเล็ก โดยธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจาก 3 มิติ คือ มิติการดำเนินธุรกิจ 56.3% มิติด้านนักท่องเที่ยวและเศรษฐกิจมหภาค 37.3% และมิติการเดินทาง 6.5%

ส่วนธุรกิจร้านอาหารก็ได้รับผลกระทบที่คล้ายคลึงกัน ในมิติการดำเนินธุรกิจ การลดลงของยอดขายที่มากกว่า 80% โดยลูกค้ามีความกลัวโรคระบาดทำให้ไม่กล้าเข้ามาใช้บริการ ส่วนพนักงานกังวลที่ร้านอาหารจะถูกปิดจากมาตรการของรัฐ หากมีการระบาดอีก ทั้งนี้ พบว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจะประสบปัญหารุนแรงกว่าโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดกลาง จากสายป่านสั้น ขณะที่ธุรกิจร้านอาหารก็ประสบปัญหาเช่นกัน แบกต้นทุนคงที่เท่าเดิม อาทิ ค่าน้ำ และค่าไฟ จนถึงต้องตัดสินใจเลิกกิจการไปเป็นจำนวนมาก

2) การปรับตัว (Resilience) ของธุรกิจ ธุรกิจโรงแรมทุกขนาดปรับตัวค่อนข้างลำบากจากข้อความที่ผู้ประกอบการโรงแรมกล่าวถึงประเด็นนี้ มีสัดส่วนไม่แตกต่างกันคือ โรงแรมขนาดใหญ่ 34.1% โรงแรมขนาดกลาง 37.5% โรงแรมขนาดเล็ก 31.1% โดยโรงแรมขนาดใหญ่ปรับตัวด้วยการลดจำนวนพนักงานลง (56.3%) ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์แรงงานกลับคืนสู่ถิ่นภูมิลำเนาภาคชนบทจำนวนมาก ขณะที่ธุรกิจร้านอาหารลดค่าใช้จ่ายด้วยการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานเพื่อรักษาพนักงานไว้ ซึ่งธุรกิจสามารถปรับตัวได้เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารมีจำนวนพนักงานที่น้อยกว่าโรงแรม

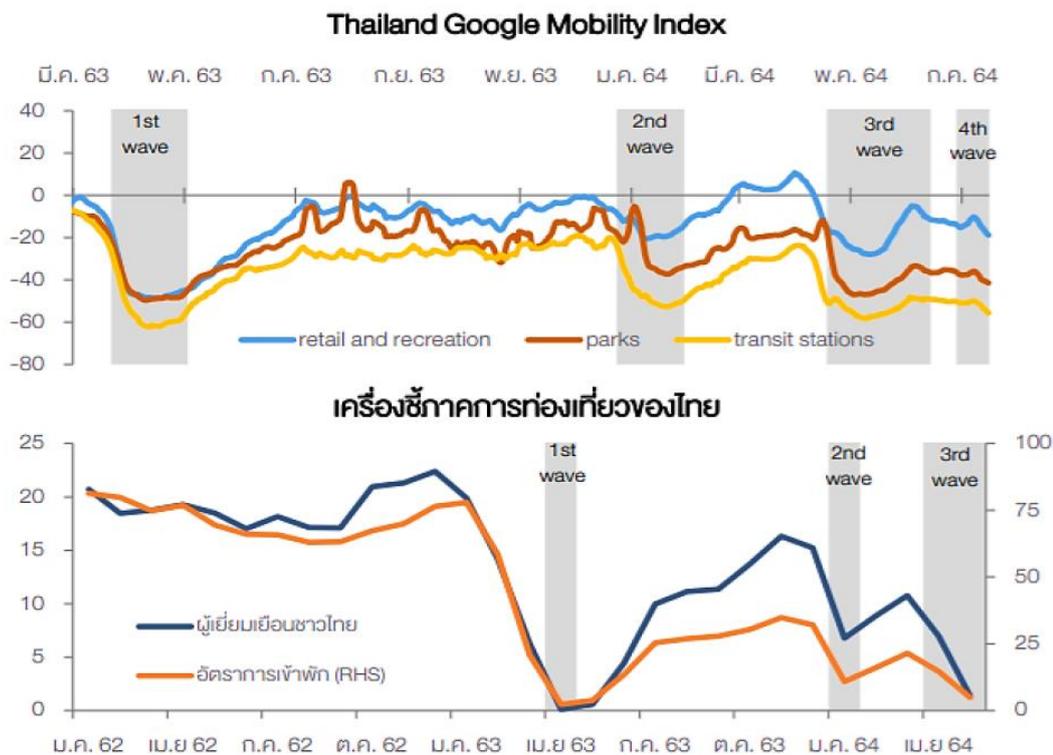
ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของธุรกิจโรงแรม

% สัดส่วนข้อความที่ผู้ประกอบการให้ความเห็นในหัวข้ออื่นๆ ต่อข้อความสัมภาษณ์ทั้งหมด



ภาพที่ 1.2 ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ช่วงโควิด 19: วิเคราะห์จากหลักคิด Outside-In แหล่งที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (2564).

ธนาคารแห่งประเทศไทย (อ้างอิงใน กรมควบคุมโรค, 2564) ได้นำข้อมูลของ Thailand Google Mobility Index ไปใช้เพื่อวัดอุปสรรคในการติดตามภาวะเศรษฐกิจ โดยเครื่องชี้การเดินทางเพิ่มขึ้น/ลดลง จะสื่อถึงกิจกรรมทางเศรษฐกิจในการจับจ่ายใช้สอยที่น่าจะเพิ่มขึ้น/ลดลงเช่นกัน และสะท้อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ลดลงมากในช่วงที่โรคโควิด 19 ระบาดระลอกที่ 1 และส่วนการระบาดในระลอกที่ 2 ซึ่งเริ่มขึ้นหลังจากการพบผู้ติดเชื้อจำนวนมากที่จังหวัดสมุทรสาคร เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2563 ทำให้การเคลื่อนที่ลดลงต่ำในช่วงกลางเดือนมกราคม 2564 และกลับขึ้นสู่ระดับปกติได้ในช่วงต้นเดือนมีนาคม ต่อมาการระบาดระลอกที่ 3 ซึ่งเริ่มขึ้นในช่วงต้นเดือนเมษายน 2564 ภาวะเศรษฐกิจเคลื่อนตัวต่ำลงไปอีก โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง และการท่องเที่ยวที่ตัวเลขใกล้เคียงกับระยะที่ 1 อันเนื่องมาจาก มาตรการที่เข้มงวดทั่วประเทศ ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 ดัชนีการเดินทางของบุคคลในชุมชนที่แจกแจงข้อมูลตามการเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ (Thailand Google Mobility Index) และเครื่องใช้ภาคการท่องเที่ยวของไทยรายเดือนในแต่ละช่วงของการระบาด; Retail and Recreation: ร้านค้าปลีก และที่หย่อนใจ, Parks: สวนสาธารณะ, Transit Stations: สถานีขนส่ง แหล่งที่มา: กรมควบคุมโรค (2564)

จากรายงานขององค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO, 2564) ระบุถึงสถานการณ์การท่องเที่ยวโลกว่า การแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบร้ายแรงต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวระหว่างประเทศในปี 2563 ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศลดลงร้อยละ 74 รายงานระบุว่า นักท่องเที่ยวระหว่างประเทศลดลงราว 1 พันล้านครั้งทั่วโลกในปี 2563 เมื่อเทียบกับปี 2562 อันเป็นผลมาจากข้อจำกัดการเดินทางที่บังคับใช้ในเกือบทุกประเทศทั่วโลกเพื่อควบคุมการระบาดใหญ่ UNWTO คาดการณ์ว่า การลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวจะนำไปสู่การสูญเสียรายได้ 1.3 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ (ราว 38 ล้านล้านบาท) หรือคิดเป็น 11 เท่าของความสูญเสียที่เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจปี 2552 ทำให้ถูกกำหนดว่าเป็น “ปีที่เลวร้ายที่สุดในประวัติศาสตร์” ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การระบาดใหญ่ส่งผลกระทบต่อทุกภูมิภาคทั่วโลก โดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกลดลงร้อยละ 84 ในตะวันออกกลางและแอฟริกา

ลดลงร้อยละ 75 ขณะที่ในยุโรปลดลงร้อยละ 70 แม้จะฟื้นตัวเล็กน้อยในช่วงฤดูร้อน ส่วนทวีปอเมริกา
ลดลงร้อยละ 69

ทั้งนี้ ธุรกิจการบินและธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบ
ในลำดับต้น ๆ ในส่วนของธุรกิจโรงแรมนั้นได้รับผลกระทบอย่างมากนับตั้งแต่พบผู้ป่วยโรคโควิด 19
รายแรกในประเทศไทย และมาตรการล็อกดาวน์ที่เกิดขึ้นตามมา ซึ่งนำไปสู่การควบคุมการเดินทาง
ทั้งในและระหว่างประเทศ ส่งผลให้อัตราการเข้าพักโรงแรมลดน้อยลง ผู้ประกอบการโรงแรมหลาย
แห่งประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องและการแบกรับต้นทุนการดำเนินธุรกิจ จนต้องปิดกิจการ
ในขณะที่โรงแรมอีกหลายแห่งต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

สถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 ในปี 2565 เชื้อไวรัสโคโรนามีการกลายพันธุ์
เป็นหลายสายพันธุ์ และยังคงมีการแพร่ระบาดเป็นวงกว้างในหลายพื้นที่ อย่างไรก็ตาม สถานการณ์
การแพร่ระบาดโดยรวมของประเทศไทยเริ่มคลี่คลายมากขึ้น หลายจังหวัดมีแนวโน้มพบผู้ติดเชื้อราย
ใหม่ ผู้ป่วยหนักและผู้เสียชีวิตลดลงอย่างต่อเนื่อง กระทรวงสาธารณสุขได้เตรียมการรองรับ
สถานการณ์ ได้แก่ การป้องกันตนเองขั้นสูงสุดต่อเนื่อง การฉีดวัคซีนโควิด 19 ให้ครอบคลุมประชาชน
ทุกกลุ่มการจัดหาสถานพยาบาลสำหรับผู้ป่วย มียาและวัคซีนฉีดเพียงพอให้ประชาชน และมีบุคลากร
ทางการแพทย์ในการดูแลผู้ป่วยเพียงพอ

วันที่ 1 กรกฎาคม 2565 ประเทศไทยได้กำหนดให้โรคโควิด 19 เป็นระยะหลังการระบาด
ใหญ่ (Post-Pandemic) มีผลให้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ผ่อนคลายลง
ระบบสาธารณสุขของประเทศสามารถรองรับการระบาดได้ ซึ่งทั้งหมดจะอยู่ภายใต้การควบคุม
ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม มีระบบเฝ้าระวัง และเตรียมการรักษาพยาบาลสำหรับผู้ป่วยหนัก
พร้อมทั้งให้ผ่อนปรนกิจการและกิจกรรมต่าง ๆ ในประเทศ รวมถึงการเดินทางเข้าประเทศ
นอกจากนั้น ยังมีการเตรียมความพร้อมในการเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างประเทศ โดยผ่อนคลายน
มาตรการเดินทางเข้าประเทศ ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและเป็นไปตามมาตรการด้าน
สาธารณสุขของประเทศปลายทางทั่วโลก เพื่อให้เกิดการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ภาคธุรกิจ
การท่องเที่ยวและคมนาคม ช่วยกระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจประเทศ

หนึ่งในนโยบายในการสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นัก
ท่องเที่ยวและผู้ให้บริการ คือ การกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยแก่นักท่องเที่ยว
(Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ซึ่งเป็นโครงการ
เพื่อกระตุ้นให้สถานประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้เตรียมความพร้อมและดำเนินการ
ปรับปรุงสถานประกอบการ เพื่อยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมท่องเที่ยวควบคู่กับมาตรการ
ด้านสุขอนามัย ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข
และมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย

โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุขผนวกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการ เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย

SHA และ SHA+ จึงเปรียบเสมือนตราสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้ดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสินค้าและบริการ รวมทั้งด้านสุขอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยมีมาตรการทางสาธารณสุขเป็นหัวใจหลัก ซึ่งจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจให้กับผู้ที่มาใช้สินค้าและบริการนั้น ๆ โดยแบ่งเป็น 10 ประเภทกิจกรรม ได้แก่ ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร ประเภทโรงแรม/ที่พัก และสถานที่จัดประชุม ประเภทนันทนาการและสถานที่ท่องเที่ยว ประเภทยานพาหนะ ประเภทบริษัทนำเที่ยว ประเภทสุขภาพและความงาม ประเภทห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า ประเภทกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงละคร โรงมหรสพและการจัดกิจกรรม และประเภทร้านค้าของที่ระลึกและร้านค้าอื่น ๆ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และผลกระทบที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรม จึงนำไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งจะทำให้ทราบถึงแบบอย่าง (Model) ของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตอื่น ๆ ในอนาคต

ในการนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมที่ผ่านมา จำนวน 35 การศึกษา และสรุปประเด็นในการศึกษาออกเป็น 5 ประเด็น ดังที่แสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับโรคโควิด 19 และธุรกิจโรงแรม

No.	Author/Years	Study Area					
		Impact	Motivation	Crisis	Management	Tourist Behavior & Attitude	Risk Perception
1.	Sandra M. Sánchez-Cañizares (2021)	●					
2.	Yu-Chen Lin & Chiang-Ming Chen (2021)	●					
3.	S Basnyat, S Sharma (2021)	●					
4.	A Ahmad, A Jamaludin (2021)				●		
5.	AS Bhati, Z Mohammadi, M Agarwal (2021)		●				
6.	SS Yeh (2021)				●		
7.	H Kamata (2021)					●	
8.	DR Toubes, N Araújo Vila, JA Fraiz Brea (2021)					●	
9.	Hilmi A. Atadil & Qiulin Lu (2021)						●
10.	Mihir P. Mehta, Gopal Kumar & M. Ramkumar (2021)						●
11.	T Matiza, E Slabbert (2021)						●
12.	Jaiqi Yan, et al (2021)	●					●
13.	Larissa Neubuger & Roman Egger (2021)		●			●	●
14.	Francisco Peco-Torres, et al (2021)	●	●			●	●
15.	K Thirumaran, et al (2021)				●		
16.	Jongsik Yu, et al (2021)	●	●			●	●
17.	Reynaldo Angga Siagian, et al (2021)				●		

No.	Author/Years	Study Area					
		Impact	Motivation	Crisis	Management	Tourist Behavior & Attitude	Risk Perception
18.	Muhammad Burhan, et al (2021)				●		
19.	Ebere John-Eke & Bayo, Princewill Lekara (2021)				●		
20.	Laurent Yacoub & Samer ElHajjar (2021)	●			●		
21.	Michal Burzynski, et al (2021)				●		
22.	Raed Hussam Alzoubi & Amar Hisham Jaaffar (2021)	●			●		
23.	Islam Elbayoumi Salem, et al (2021)	●			●		
24.	Karin Hogberg (2021)				●		
25.	Yi-Wei Zhang, et al (2021)	●			●		●
26.	Chun Liu & Jingjing Yang (2021)	●			●		
27.	D Gursoy, CG Chi (2020)			●			
28.	P Jones, D Comfort (2020)				●		
29.	R Ranasinghe, A Damunupola (2020)		●				
30.	Li Zhan, et al (2020)				●		●
31.	Hakseung Shin & Juhyun Kang (2020)					●	●
32.	Dung Le & Giang Phi (2020)				●		
33.	Ivan Ka Wai Lai & Jose Weng Chou Wong (2020)				●		
34.	Basak Denizci Guillet & Angela Mai Chi Chu (2020)	●			●		
35.	Maisoon Abo-Murad & Abdullah AL-Khrabsheh (2019)				●		

จากตารางที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยภายใต้หัวข้อผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรม จำนวน 35 การศึกษา เพื่อหาช่องว่างทางการวิจัย (Research Gap) โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่

- 1) ผลกระทบ (Impact) ของโรคโควิด 19 ที่มีต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว
- 2) แรงจูงใจ/สิ่งดึงดูด (Motivation) ของนักท่องเที่ยวในการเดินทางการท่องเที่ยวระหว่างที่มีการระบาด
- 3) การบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Management) ของธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว
- 4) พฤติกรรมและทัศนคติของนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior & Attitude) ต่อการเดินทางการท่องเที่ยวระหว่างที่มีการระบาด
- 5) การรับรู้ความเสี่ยง (Risk Perception) ของนักท่องเที่ยวต่อการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างที่มีการระบาด รวมถึงการรับรู้เกี่ยวกับมาตรการด้านสาธารณสุข

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 35 การศึกษา พบว่า

ประเด็นที่มีการศึกษามากที่สุด ได้แก่ การบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Management) จำนวน 19 การศึกษา รองลงมาคือ ผลกระทบ (Impact) จำนวน 13 การศึกษา การรับรู้ความเสี่ยง (Risk Perception) จำนวน 10 การศึกษา พฤติกรรมและทัศนคติของนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior & Attitude) จำนวน 6 การศึกษา และแรงจูงใจ/สิ่งดึงดูด (Motivation) จำนวน 5 การศึกษา ตามลำดับ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวในฐานข้อมูลงานวิจัยออนไลน์ภาษาอังกฤษ ตัวอย่างเช่น International Journal of Hospitality and Tourism Management, Current Issues in Tourism, Tourism Management Perspectives, Academy of Strategic Management Journal, Budapest International Research and Critics Institute-Journal, International Journal of Financial Research ฯลฯ ส่วนใหญ่มุ่งประเด็นในมิติของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับผลกระทบที่ได้รับจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 รวมถึงพฤติกรรม ทัศนคติ และการรับรู้ความเสี่ยงของนักท่องเที่ยว ขณะที่มิติทางด้านผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวยังพบการศึกษาค่อนข้างน้อย รวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม กับการรับรู้ความเสี่ยงและความพึงพอใจของผู้พักอาศัย ยังมีอยู่น้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ปัจจุบันที่โรคโควิด 19 เริ่มคลี่คลาย ภาคธุรกิจเริ่มกลับมาดำเนินการ รวมทั้งนโยบายการเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวของรัฐบาล เพื่อให้เกิดการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่าการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในบริบทของประเทศไทย ยังมีการศึกษาน้อยมาก นั่นจึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” ในครั้งนี้

1.3 จุดประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์หลักคือ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งจะทำให้ทราบถึงแบบอย่าง (Model) ของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

1.3.1.1 การรับรู้ความเสี่ยงของผู้บริหารโรงแรม

1.3.1.2 การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงแรม

1.3.2 เพื่อศึกษาการปรับตัว และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

1.3.2.1 การบริหารจัดการโรงแรมภายใต้ภาวะวิกฤต

1.3.2.2 การให้บริการลูกค้าของโรงแรมภายใต้ภาวะวิกฤต

1.3.3 เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

1.3.3.1 บทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

1.3.3.2 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

1.3.3.3 การสะท้อนความคิดของผู้บริหารโรงแรมต่อระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่เปิดให้บริการตั้งแต่ช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด 19 จนถึงปัจจุบัน เนื่องจากโรงแรมเป็นภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 มากที่สุดในประเทศ ส่วนผู้บริหารโรงแรม หมายถึง เจ้าหน้าที่โรงแรมระดับบริหาร มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ขึ้นไป และมีบทบาทในการกำหนดนโยบายของโรงแรม ซึ่งนโยบายในการบริหารโรงแรมก่อนและหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

1.4.2 กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มโรงแรมตามขนาดของโรงแรม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2562) ได้แบ่งประเภทของโรงแรมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) โรงแรมขนาดเล็ก มีจำนวนห้อง 4-79 ห้อง
- 2) โรงแรมขนาดกลาง มีจำนวนห้อง 80-200 ห้อง
- 3) โรงแรมขนาดใหญ่ มีจำนวนห้อง 200-500 ห้อง
- 4) โรงแรมขนาดใหญ่มาก มีจำนวนห้อง 500 ห้องขึ้นไป

ณัฐพงษ์ ฉายแสงประทีป (2561) ได้ให้คำจำกัดความขนาดของโรงแรมตามจำนวนห้องพัก โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ขนาด ดังนี้

1) ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดเล็ก (Small Size Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง ในประเทศไทยส่วนใหญ่ เป็นโรงแรมที่ปลูกสร้างอยู่ตามสถานที่พักตากอากาศ (Resort) หรือโรงแรมที่พักที่สร้างขึ้นระหว่างทาง ระหว่างเมือง (Motel) ลักษณะการดำเนินธุรกิจมักเป็นคนที่ในพื้นที่เป็นผู้ลงทุนและดำเนินการเอง การลงทุนไม่สูงเท่าใดนัก ราคาค่าบริการจึงไม่สูงและบริการใกล้ชิดเข้าถึงลูกค้ามากกว่าโรงแรมขนาดอื่น ๆ เพราะเจ้าของเข้ามาดำเนินการจัดสิ่งของทุกอย่างที่นำมาใช้ในโรงแรมด้วยตนเอง รวมถึงการบริหารกิจการด้วย

2) ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดกลาง (Middle Size Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบสมบูรณ์เพื่อให้บริการกับลูกค้า สนองความต้องการของลูกค้าได้ในทุก ๆ ด้านตามที่ลูกค้าต้องการ มีจำนวนห้องพักประมาณ 200-300 ห้อง รองรับแขกที่มาใช้บริการ

ได้ในปริมาณค่อนข้างสูง ราคาค่าบริการสูงตามไปด้วย สำหรับการให้บริการอยู่ในเกณฑ์ที่ดีถึงดีมาก มีคุณภาพ มีมาตรฐานในทุกเรื่องโดยเฉพาะเรื่องของการให้บริการ

ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 3 กลุ่มประเภท ได้แก่

- 1) โรงแรมขนาดเล็ก เป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีค่าบริการถูกมีการบริการและการจัดอุปกรณ์ขั้นพื้นฐานสำหรับลูกค้า แต่อาจไม่หรูหรา มีนโยบายสำคัญคือเน้นความประหยัด
- 2) โรงแรมขนาดกลาง เป็นโรงแรมขนาดปานกลาง มีการบริการอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่สิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ อาจลดน้อยกว่าโรงแรมขนาดใหญ่
- 3) โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นโรงแรมประเภทหรูหรา มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกด้าน ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มโรงแรมตามขนาดของโรงแรม เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบว่า ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมแต่ละกลุ่มมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารจากโรงแรมทั้ง 3 กลุ่มประเภทข้างต้นแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมทั้ง 3 กลุ่มประเภทเท่า ๆ กัน และทำการสัมภาษณ์จนกระทั่งได้คำตอบไปในแนวทางเดียวกัน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หมายถึง โรคติดต่อที่เกิดจากเชื้อไวรัสกลุ่มโคโรนา เป็นไวรัสในวงศ์ใหญ่ที่เป็นสาเหตุของโรคทั้งในสัตว์และคน สำหรับในคน ไวรัสโคโรนาหลายสายพันธุ์ทำให้เกิดโรคระบบทางเดินหายใจ ตั้งแต่โรคหวัดธรรมดา จนถึงโรคที่มีอาการรุนแรง เช่น โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลาง (MERS) และโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันร้ายแรง (SARS) ไวรัสโคโรนาที่ค้นพบล่าสุดทำให้เกิดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) โดยคำว่า CO ย่อมาจาก Corona คำว่า VI ย่อมาจาก Virus คำว่า D ย่อมาจาก Disease และตัวเลข 19 มาจากปีที่ไวรัสนี้เริ่มระบาดครั้งแรก (องค์การอนามัยโลก, 2563)

1.5.2 ธุรกิจโรงแรม โรงแรม หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ เพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน สมาคมโรงแรมไทย ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการจำแนกประเภทของโรงแรมออกเป็นหลายประเภท โดยหลักเกณฑ์ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ การแบ่งประเภทของโรงแรมตามขนาด ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ (สมาคมโรงแรมไทย, 2566)

1.5.3 การบริหารจัดการภาวะวิกฤต หรือ Crisis Management หมายถึงกระบวนการที่องค์กรใช้เมื่อประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เป็นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขโดยด่วน เพราะเป็นอันตรายต่อองค์กร พนักงาน และผู้มีผลประโยชน์กับองค์กร เช่น เรื่องของการเสียภาพลักษณ์ การดำเนินงานหยุดชะงักเพราะปัจจัยบางอย่าง ปัญหาด้านการเงิน หรือวิกฤตที่กระทบต่อพนักงาน และองค์กร ภาวะวิกฤตต่าง ๆ ล้วนส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งมีความอ่อนไหวสูงต่อสภาวะวิกฤต (คม คัมภีรานนท์, 2551)

1.5.4 ภาวะผู้นำ หรือ Leadership หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้นสามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย (อานันท์ ชินบุตร, 2556)

1.6 สรุปบทที่ 1

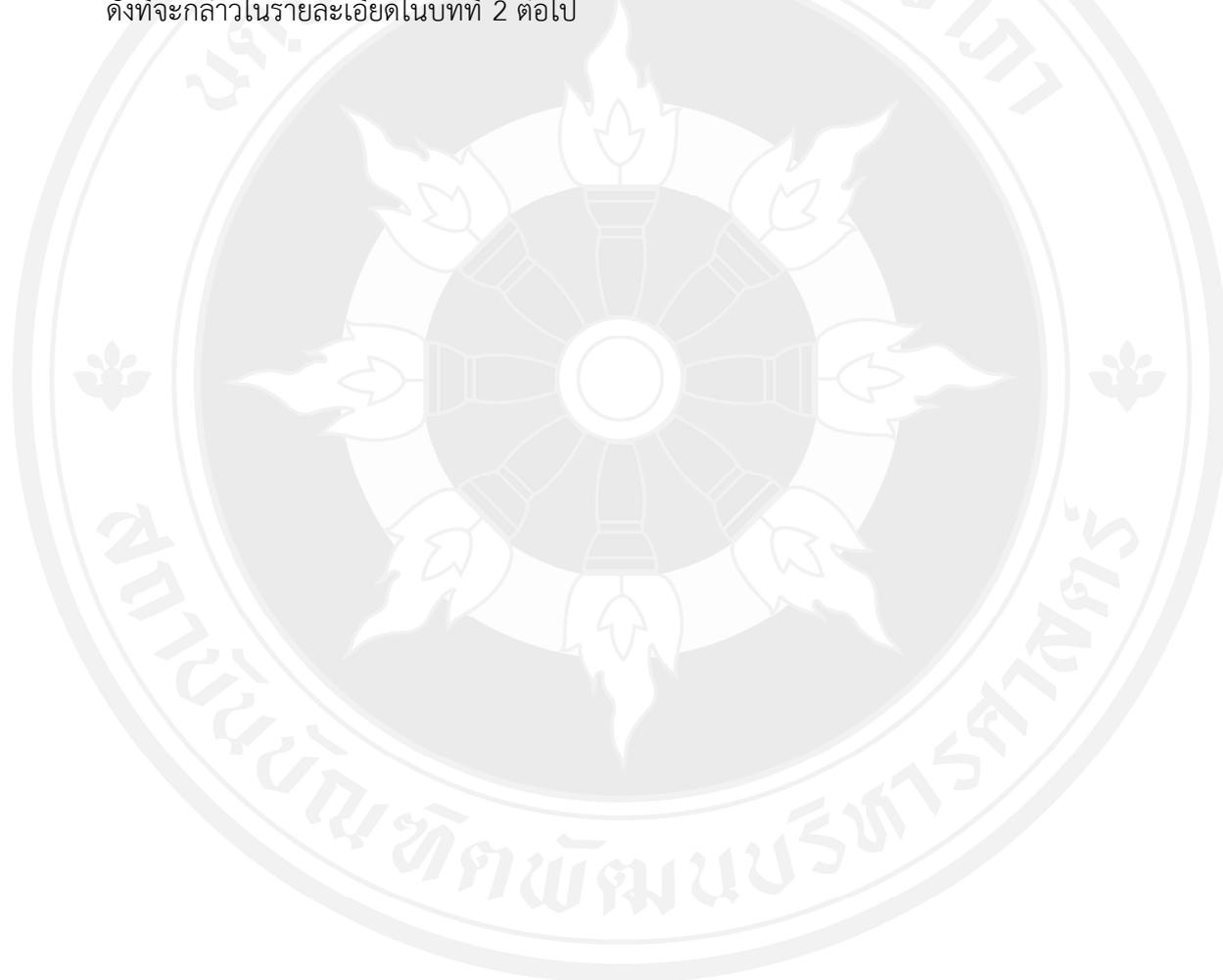
ในบทที่ 1 ผู้วิจัยได้อธิบายถึงที่มาและความสำคัญของการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยกล่าวถึงภาพรวมของการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่เกิดจากไวรัสสายพันธุ์ใหม่ และได้แพร่ระบาดไปในหลายประเทศทั่วโลก มาตั้งแต่ช่วงปลายปี 2562 นับได้ว่าเป็นสถานการณ์การระบาดที่ร้ายแรงที่สุดในรอบหลายทศวรรษ เมื่อเทียบกับโรคระบาดอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในที่ต่าง ๆ ทั่วโลกในระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมา ทั้งยังส่งผลกระทบต่อสุขอนามัย สังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในวงกว้าง

การท่องเที่ยวและการโรงแรมเป็นอีกหนึ่งภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบจากโรคโควิด 19 เป็นอย่างมาก จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่น้อยลง การเดินทางที่หยุดชะงัก และมาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อย่างไรก็ตาม โรงแรมหลายแห่งก็ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพื่อรักษามาตรฐานในการบริหารจัดการ และการให้บริการผู้เข้าพักอาศัย ด้วยรูปแบบ นโยบาย และการดำเนินการอันหลากหลาย ด้วยวิสัยทัศน์ และด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรม เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้และพร้อมกลับมาเติบโตอีกครั้ง เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 คลี่คลาย

การศึกษานี้มีจุดประสงค์หลักคือ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งจะทำให้ทราบถึงแบบอย่าง (Model) ของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม โดยมีการกำหนด

วัตถุประสงค์ย่อยของการวิจัยคือ เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เพื่อศึกษาการปรับตัว และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และเพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

หลังจากผู้วิจัยได้เสนอประเด็นปัญหาการวิจัยและกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยครั้งนี้ แล้ว กระบวนการต่อไปจะเป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ซึ่งจะมีส่วนทำให้ผู้วิจัย มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้งและกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น ดังที่จะกล่าวในรายละเอียดในบทที่ 2 ต่อไป

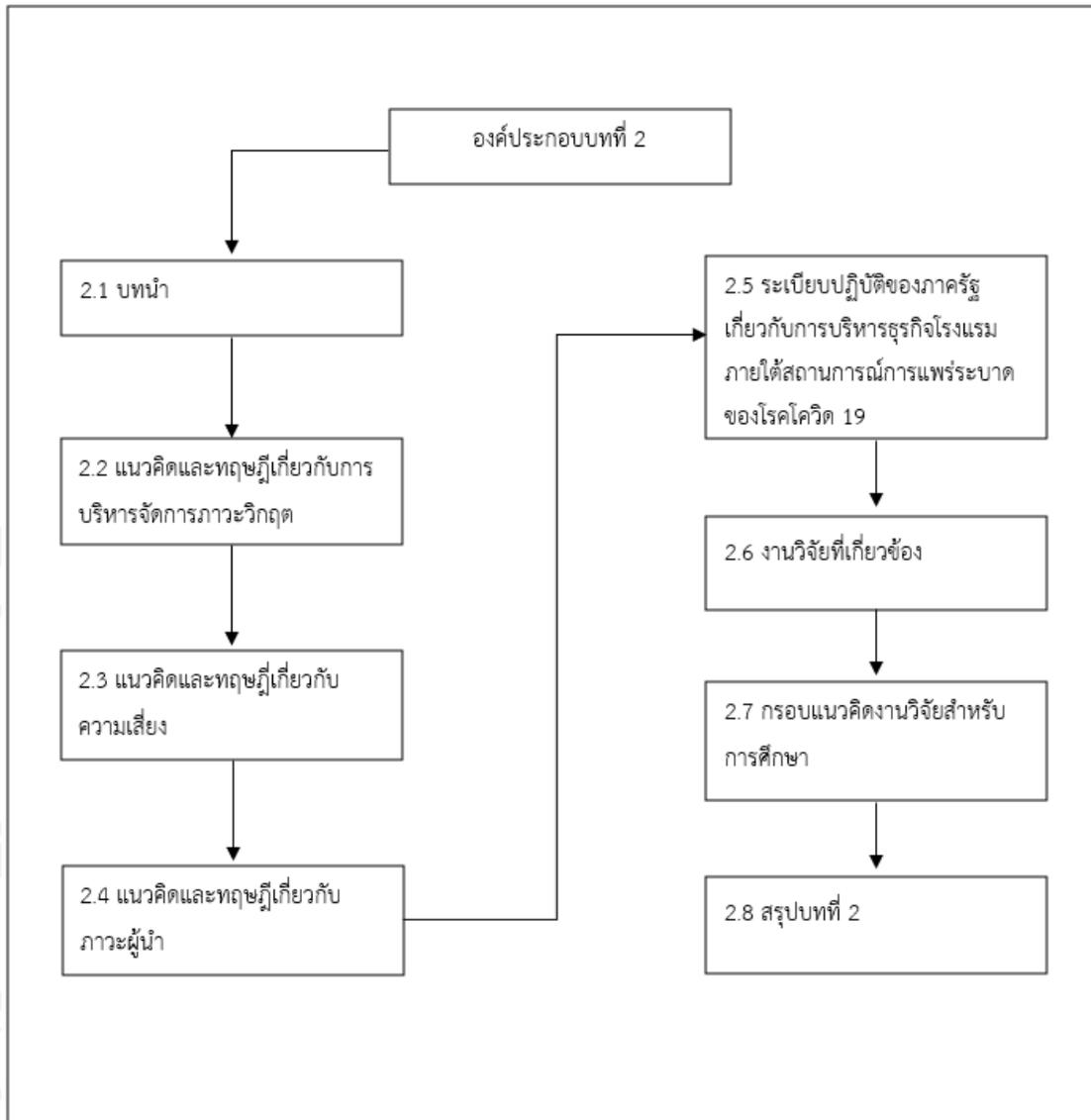


บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

2.1 บทนำ

การทบทวนวรรณกรรม เป็นขั้นตอนสำคัญในการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้ทำวิจัยจะได้ศึกษาค้นคว้า และรวบรวมผลงานวิจัย ตำรา แนวความคิด ระเบียบวิธีวิจัย ข้อสรุปและข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย หรือเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหรือประเด็นปัญหา (อัญชญา ณ ระนอง, 2554) อันทำให้สามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนางานวิจัยและมีความรู้ เข้าใจในการนำมาประกอบการศึกษาครั้งนี้ โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตตลอดจนแนวทางการบริหารงาน การปรับตัว การแก้ไขปัญหา และการแสดงบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อต่าง ๆ ออกเป็น 2.1 บทนำ 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤต 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2.5 ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษา และ 2.8 บทสรุป ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างบทที่ 2

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงโครงสร้างการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นหัวข้อ	หัวข้อย่อย
2.1 บทนำ	
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤต	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความหมายของภาวะวิกฤต (Crisis) 2) ประเภทของภาวะวิกฤต 3) กลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต 4) การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) 5) การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความหมายของความเสี่ยง 2) ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง 3) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความหมายของภาวะผู้นำ 2) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) บทบาทของภาวะผู้นำ
2.5 ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19	<ol style="list-style-type: none"> 1) มาตรการด้านสาธารณสุขในการป้องกันและสกัดกั้นการนำเชื้อเข้าสู่ประเทศไทย 2) การกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+)
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1) งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Management) ของธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 2) งานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบ (Impact) ของการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว 3) งานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ความเสี่ยง (Risk

ประเด็นหัวข้อ	หัวข้อย่อย
<p>2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษา</p> <p>2.8 บทสรุป</p>	<p>Perception) ของนักท่องเที่ยวต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 รวมถึงต่อมาตรการด้านสาธารณสุข</p> <p>4) งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติของนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior & Attitude) ต่อการท่องเที่ยวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19</p> <p>5) งานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ/สิ่งดึงดูด (Motivation) ของนักท่องเที่ยวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19</p>

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤต

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤต ได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ความหมายของภาวะวิกฤต (Crisis) 2) ประเภทของภาวะวิกฤต 3) กลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต 4) การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) และ 5) การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของภาวะวิกฤต (Crisis)

ภาวะวิกฤต (Crisis) มีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ว่า สภาพที่อยู่ ในขั้นล่อแหลมต่ออันตราย หรือแปรเปลี่ยนจากเดิม หรือช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ ตามพจนานุกรมของ Longman หมายถึงสถานการณ์ที่มีปัญหามากมาย ซึ่งต้องอาศัยการแก้ไขอย่างรวดเร็ว เพื่อมิให้เหตุการณ์เลวร้ายลง หรืออันตรายมากขึ้น เหตุการณ์ที่บางสิ่งหรือบางคนถูกกระทบโดยสิ่งหนึ่ง หรือปัญหาที่มีความร้ายแรง

นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของภาวะวิกฤตในแง่มุมต่าง ๆ อาทิ

James & Wooten (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะวิกฤตไว้ว่า สถานการณ์ทางอารมณ์ใด ๆ เมื่อกลายเป็นสถานการณ์สาธารณะ สร้างปฏิกริยาในทางลบ และมีศักยภาพที่จะคุกคามต่อภาวะทางการเงิน ชื่อเสียง หรือความอยู่รอดขององค์กร หรือบางส่วนขององค์กร

Pearson & Clair (1998) กล่าวถึงความหมายของภาวะวิกฤตไว้ว่า เป็นเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ต่ำ แต่เกิดผลกระทบสูงในการคุกคามการดำรงอยู่ขององค์กรและสามารถอธิบายลักษณะได้ด้วยสาเหตุ ผลกระทบ และวิธีการแก้ปัญหาที่คลุมเครือ เช่นเดียวกับความคลุมเครือที่จะเกิดขึ้นเมื่อต้องตัดสินใจแก้ไขอย่างกระทันหัน

Coombs (2007) ได้กล่าวไว้ว่า วิกฤตสามารถสร้างภัยคุกคามหลักได้ 3 ประเภท คือ 1) ภัยคุกคามต่อความปลอดภัยของประชาชน 2) การสูญเสียทางการเงิน และ 3) การสูญเสียชื่อเสียงโดยวิกฤตการณ์บางอย่าง เช่น การเกิดอุบัติเหตุในโรงงานอุตสาหกรรม หรือความผิดพลาดในการผลิตผลิตภัณฑ์ สามารถทำให้เกิดการบาดเจ็บและสูญเสียของชีวิตและทรัพย์สินได้ ภาวะวิกฤตสามารถสร้างความสูญเสียทางการเงินได้ โดยการเข้ารบกวนการดำเนินงาน การสูญเสีย ส่วนแบ่งการตลาด หรือความต้องการซื้อ หรือชักนำสู่การฟ้องร้องและคดีความ

ในขณะที่ Dilenschneider (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะวิกฤตนั้น ทำให้เกิดความสับสนเสี่ยงในการสูญเสียชื่อเสียงขององค์กรและสะท้อนให้เห็นถึงวิกฤตอันเลวร้ายในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความเสียหายให้แก่ชื่อเสียงขององค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง เห็นได้ชัดว่า ภัยคุกคามทั้งสามแบบนี้มีความสัมพันธ์ร่วมกัน ความเสียหายต่าง ๆ สามารถเห็นผลลัพธ์ได้จากการสูญเสียทางการเงินและชื่อเสียงองค์กร

จะเห็นได้ว่า ความหมายของภาวะวิกฤตนั้น มีอยู่หลากหลายดังที่ได้กล่าวมา ซึ่งสามารถสรุปความหมายของภาวะวิกฤตได้ว่า ภาวะวิกฤต คือ ภัยคุกคามที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่สามารถมีผลกระทบเชิงลบต่อหน่วยงานและองค์กรทั้งทางด้านชื่อเสียงและการดำเนินการ หากมิได้มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จึงจำเป็นต้องรีบดำเนินการรับมือและแก้ไขอย่างรวดเร็ว

2.2.2 ประเภทของภาวะวิกฤต

Coomb & Holladay (2010) ได้ประเมินประเภทของภาวะวิกฤตไว้ โดยแบ่งตามระดับความรับผิดชอบขององค์กรต่อภัยคุกคามต่อชื่อเสียงองค์กร (Crisis Cluster) ในกรณีต่าง ๆ ออกเป็นประเภทหลัก ดังนี้

1) วิกฤตการณ์ที่องค์กรตกเป็นผู้เสียหาย (Victim Cluster) เป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่องค์กรได้ตกเป็นผู้เสียหายจากเหตุการณ์เช่นกัน โดยความรับผิดชอบต่อวิกฤตอยู่ในระดับต่ำ

(1) วิกฤตการณ์จากภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งเกิดจากการกระทำของธรรมชาติ เช่น พายุ หรือแผ่นดินไหว

(2) วิกฤตการณ์จากข่าวลือ ซึ่งเกิดจากข้อมูลอันเป็นเท็จและสร้างความเสียหายและกระทบต่อภายในองค์กร

(3) วิกฤตการณ์จากการใช้ความรุนแรงในที่ทำงาน ซึ่งเป็นการโจมตีจากอดีตพนักงานหรือพนักงานในปัจจุบัน

(4) วิกฤตการณ์จากการปลอมแปลงสินค้า หรือความอาฆาตมาดร้ายจากตัวแทนภายนอกที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

2) วิกฤตการณ์ที่เกิดจากอุบัติเหตุ (Accidental Cluster) เป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากตัวองค์กรโดยความผิดพลาดและมีได้ตั้งใจให้เกิดขึ้น โดยความรับผิดชอบต่อวิกฤตอยู่ในระดับกลาง

(1) วิกฤตการณ์จากความท้าทาย ซึ่งเป็นการเรียกร้องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสมขององค์กร

(2) วิกฤตการณ์จากอุบัติเหตุข้อผิดพลาดทางเทคนิค ที่เกิดขึ้นจากอุปกรณ์เทคโนโลยี หรือความล้มเหลว ซึ่งก่อให้เกิดอุบัติเหตุในโรงงานอุตสาหกรรม

(3) วิกฤตการณ์จากขั้นตอนการผลิตที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากอุปกรณ์เทคโนโลยีหรือความล้มเหลว ซึ่งก่อให้เกิดความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในตัวผลิตภัณฑ์ที่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค

3) วิกฤตการณ์ที่เกิดจากเหตุที่สามารถป้องกันได้ (Preventable Cluster) เปิดวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ และมักเกิดจากความสะเพร่าหรือความไม่เหมาะสมของการกระทำของพนักงานที่ส่งผลต่อกฎหมาย โดยความรับผิดชอบต่อวิกฤตอยู่ในระดับสูง

(1) วิกฤตการณ์จากอุบัติเหตุที่เกิดความผิดพลาดของมนุษย์ ซึ่งเกิดจากความหุนหันพลันแล่นหรือสะเพร่าของพนักงาน

(2) วิกฤตการณ์จากการผลิตที่ผิดพลาดของมนุษย์ ซึ่งก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ชำรุด หรืออาจเป็นอันตรายต่อผู้บริโภค

(3) วิกฤตการณ์จากความผิดพลาดขององค์กร การดำเนินการจัดการที่สร้างความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหรือละเมิดต่อกฎหมาย

2.2.3 กลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

การตอบสนองต่อวิกฤตคือการดำเนินการภายหลังจากที่เกิดวิกฤต ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมาก ในการทำให้วิกฤตคลี่คลาย Coomb (2007) ได้ทำการศึกษาการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต โดยแบ่ง ช่วงการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การตอบสนองวิกฤตในช่วงต้น 2) การซ่อมแซม ชื่อเสียงองค์กรและความตั้งใจเชิงพฤติกรรม (Behavioral Intentions)

1) การตอบสนองวิกฤตในช่วงต้น โดยการตอบสนองวิกฤตในช่วงต้น ซึ่งเป็นช่วง เริ่มต้นหลังจากองค์กรรับรู้ที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น โดยการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตในช่วงต้นนี้จะ ประกอบด้วย

(1) การตอบสนองอย่างรวดเร็วและพยายามที่จะมีการตอบสนองครั้งแรก ภายในชั่วโมงแรกที่พบ

(2) การตอบสนองอย่างถูกต้องและระมัดระวังในการตรวจสอบข้อเท็จจริง ทั้งหมด

(3) การตอบสนองต้องสอดคล้อง ควรที่จะมีตัวแทนในการแจ้งข้อเท็จจริง ของเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นพร้อมข้อความหลัก (Key Message) เดียวกัน

(4) ให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยของสาธารณชนเป็นสำคัญ

(5) ใช้ช่องทางและสื่อในการสื่อสารทั้งหมด รวมถึงสื่ออินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และระบบการแจ้งเตือนต่าง ๆ

(6) แสดงออกถึงความกังวลและเห็นอกเห็นใจแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจาก ภาวะวิกฤตนั้น

(7) ให้นักงานออกมาแสดงการตอบสนองเบื้องต้น

(8) มีความพร้อมในการให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบและครอบครัว จากความเครียด หรืออาการบาดเจ็บเสียหายต่าง ๆ

2) การซ่อมแซมชื่อเสียงองค์กรและความตั้งใจเชิงพฤติกรรม หลังจากที่เกิดวิกฤต ขึ้นแล้ว ผลกระทบที่ตามมาคือผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร โดยวิธีการที่จะใช้ซ่อมแซมหรือกอบกู้ ชื่อเสียงขององค์กรนั้น เป็นจุดที่การศึกษาในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นไปยังกลยุทธ์การ ซ่อมแซมชื่อเสียงขององค์กร โดยประยุกต์ใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication) (Coomb, 2007) ซึ่งระบุถึงความรับผิดชอบในการช่วยเหลือผู้เสียหาย โดยกลยุทธ์การซ่อมแซมชื่อเสียงองค์กรและความตั้งใจเชิงพฤติกรรมนั้นจะประกอบด้วย

(1) การตอบโต้ผู้กล่าวหา (Attack the Accuser) หมายถึง การที่องค์กร เผชิญหน้าและปกป้องสิทธิของตนกับบุคคล หรือกลุ่มคนที่กล่าวหา เรียกร้อง หรือโจมตีองค์กร

(2) การปฏิเสธข้อกล่าวหา (Denial) หมายถึง การที่องค์กรไม่ยอมรับ และยืนยันว่าองค์กร มีได้อยู่ในภาวะวิกฤตใด ๆ ตามที่ถูกกล่าวอ้าง

(3) การหาผู้รับผิดชอบต่อคำกล่าวหา (Scapegoat) หมายถึง การที่องค์กรกล่าวโทษ และเรียกร้องให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร ออกมาแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหา

(4) การแก้ข้อกล่าวหา (Excuse) หมายถึง การที่องค์กรออกมากล่าวหาหรือกระทำการ เพื่อปลดเปลื้องความผิด หรือข้อผิดพลาดของตน และต้องการลดความรับผิดชอบขององค์กร โดยอ้างถึงความไม่มีเจตนาในปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออ้างถึงความสามารถในการควบคุมปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา

(5) การให้เหตุผล (Justification) หมายถึง การที่องค์กรอธิบายหรือใช้ข้อมูลกล่าวอ้างเหตุผล เพื่อลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤต

(6) การให้การชดเชย (Compensation) หมายถึง การที่องค์กรยื่นข้อเสนอให้การชดเชย ทางการเงิน หรือ การเยียวยาทางจิตใจให้แก่ผู้เสียหาย

(7) การกล่าวคำขอโทษ (Apology) หมายถึง การที่องค์กรออกมาแสดงความเสียใจ และยอมรับต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

3) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)

2.2.4 การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)

ศิริพงศ์ รักใหม่ และคณะ (2560) กล่าวถึงการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ในฐานะที่เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบหนึ่ง แนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต จึงมักครอบคลุมกลยุทธ์การจัดการที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน (Planning) ไปจนถึงการฟื้นฟูองค์กรหลังภาวะวิกฤต จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตที่น่าสนใจ ได้แก่ Niininen (2013) อธิบายแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) ไว้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับภาวะฉุกเฉินเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดหมาย องค์กรจำเป็นต้องทราบสัญญาณเตือนภัย (Warning Signals) และใช้วิธีการจัดการที่เหมาะสม เนื่องจากโดยทั่วไปภาวะวิกฤตอาจเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้แต่มีส่งผลกระทบต่อรุนแรง ในขณะที่ Glaesser (2006) กล่าวถึงแนวคิดในการจัดการภาวะวิกฤตในบริบทของการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกระบวนการและมาตรการเพื่อการป้องกันและรับมือกับภาวะวิกฤต

ฝ่ายนโยบายและแผน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.) ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตสำหรับธุรกิจท่องเที่ยวจากแนวทางขององค์การท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: WTO) ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การลดผลกระทบ (Reduction) ที่อาจเกิดจากภาวะ

วิกฤต 2) การเตรียมความพร้อม (Readiness) เพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต 3) การตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต และ 4) การฟื้นฟู (Recovery) หลังเกิดภาวะวิกฤต ทั้งทางด้านความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กรไว้ว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์หรือภาวะวิกฤต องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องทำการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกับเหตุการณ์และรับมือกับภาวะวิกฤตอย่างทันท่วงทีโดยต้องมีการกำหนดวิธีการขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การจัดการภาวะวิกฤต สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การลดขนาดภาวะวิกฤต ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดการภาวะวิกฤต การคาดการณ์ภาวะวิกฤตที่น่าจะเกิดขึ้นและการจัดเตรียมขั้นตอนวิธีการในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตนั้น โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายในองค์กร รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคซึ่งส่งผลกระทบจากภายนอก นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบ ในเรื่องโปรแกรมการจัดการและควบคุมภาวะวิกฤตที่มีอยู่แล้ว ความเสี่ยงภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย และขั้นตอนในการทำงาน ภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นทางด้านสังคมและการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ที่มีต่อสื่อมวลชน สาธารณชนและบริการลูกค้า

2) การเตรียมความพร้อม องค์กรควรมีการประเมินภาวะวิกฤต การพัฒนากลยุทธ์เทคนิค และแผนการสื่อสาร ตลอดจนมาตรการตรวจสอบ ชักซ้อมแผนดังกล่าวและเรียนรู้ทักษะในการจัดการภาวะวิกฤต นอกจากนี้ ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรควรมีการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจต่อผลกระทบของภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น สายการบังคับบัญชาภายในองค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนการเตรียมพร้อมสำหรับการจัดการภาวะวิกฤต และส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การที่ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบโดยตรงต่อการจัดการภาวะวิกฤต การเตรียมตารางเวลาเพื่อรายงานผลการจัดการภาวะวิกฤต และเสนอวิธีการจัดการภาวะวิกฤตให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบ นอกจากนี้ ควรให้การจัดการภาวะวิกฤตเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กรและสื่อสารวิธีการและขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤตแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

3) การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นท่ามกลางความยุ่งเหยิงของเหตุการณ์ องค์กรจะสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้รวดเร็วเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของขั้นตอนการลดขนาดภาวะวิกฤต และการเตรียมความพร้อม ซึ่งในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการควบคุมความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินเป็นอันดับแรก และในขั้นตอนนี้เอง การสื่อสารจะถูกดำเนินการตามแผนที่เตรียมไว้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและประชาชนโดยทั่วไป การดำเนินการจัดการภาวะวิกฤต จะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และต้องการทักษะ

บางประการของผู้บริการ เช่น ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการจัดการภาวะวิกฤต จะต้องใช้อำนาจตามแผนที่กำหนดขึ้น โดยจะสามารถสั่งการและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นในช่วงเวลาดังกล่าวโดยไม่ต้องกังวลต่อผลกระทบที่จะตามมา นอกจากนี้ ในแผนจัดการภาวะวิกฤต จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สัมพันธ์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประสานงานกับสื่อมวลชน รวมถึงสามารถจัดทำโครงการรณรงค์ในฐานะตัวแทนขององค์กร เนื่องจากความรู้ของสาธารณชนต่อการเปิดเผยเรื่องภาวะวิกฤตขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และถือเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินการตามแผนดังกล่าว

4) การฟื้นฟูภายหลังภาวะวิกฤต ภาวะวิกฤตจะเพิ่มระดับการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรหรือสถานที่ที่ท่องเที่ยวผ่านสื่อมวลชน ในกรณีที่มีการแก้ไขภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นการสร้างความมั่นใจถึงการฟื้นตัวของการดำเนินการขององค์กรตามปกติในระยะสั้นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป กฎเกณฑ์สำคัญในการฟื้นตัวขององค์กร ภายหลังภาวะวิกฤตคือ ความร่วมมือในการทำงานและการประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพของแผนการจัดการวิกฤตการณ์สามารถวัดได้จากระยะเวลาที่องค์กรสามารถ ดำเนินการตามปกติภายหลังวิกฤต ระดับการดำเนินการขององค์กรเทียบกับช่วงเกิดวิกฤต และจำนวนเงินที่ใช้สำหรับจัดการกับวิกฤตการณ์นับแต่เริ่มดำเนินการ

2.2.5 การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม

Niininen (2013) กล่าวว่า การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรสำหรับจัดการภาวะฉุกเฉินเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง ในขณะที่ Chattananon (2009) ระบุแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตว่ามีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) การป้องกันการเกิดวิกฤต 2) การกำจัดวิกฤตให้เร็วที่สุด เพื่อจำกัดความเสียหาย และ 3) การสร้างความน่าเชื่อถือให้กลับมา ในอดีตที่ผ่านมาเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว รัฐบาลมักมีมาตรการให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แก่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังเกิดภาวะวิกฤต (Pforr, 2006) ควบคู่ไปกับมาตรการส่งเสริมทางการตลาดเชิงรุกของภาคธุรกิจในบริบทที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลังเกิดวิกฤต จากผลการวิจัยของ Niininen (2013) สรุปการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมมีประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเตรียมการสำหรับสถานการณ์วิกฤต 2) การจัดการต้นทุนระหว่างภาวะวิกฤต 3) อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่ 4) การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความปลอดภัย

2) การสื่อสารในภาวะวิกฤต โรงแรมควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Planning) โดยให้ข้อมูลข่าวสารถูกต้องและทันเวลาหลังเกิด

เหตุการณ์ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติม อย่างสม่ำเสมอ (Murphy, 2013) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤตได้ และให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ เพื่อสร้างการยอมรับโดยเฉพาะกับสื่อมวลชน (Srikatalyu, 2005; Chattananon, 2009)

3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมยาวนานแตกต่างกัน ผลกระทบหลัก คือรายได้จากการลดลงของผู้ใช้บริการ ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องควบคุมต้นทุนและมีกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในภาวะวิกฤต ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมส่วนใหญ่มักควบคุมต้นทุนดำเนินงานในระหว่างเกิดภาวะวิกฤต ด้วยการลดต้นทุนค่าแรงงาน (Niininen, 2013)

4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม อาจเลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือ การกระจายการลงทุน (Diversification) ไปยังธุรกิจหลากหลายรูปแบบ เพื่อลดความเสี่ยง (Glaesser, 2006) ขณะเดียวกัน การกำหนดนโยบายด้านราคา (Price Policy) ที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ มาตรการและเครื่องมือสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่นิยมใช้การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ให้บริการและผู้เกี่ยวข้องของโรงแรมให้กลับมาใช้บริการอีก นอกจากนี้การสร้าง ความน่าเชื่อถือผ่านการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) ก็สามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ด้วยเช่นกัน (Chattananon, 2009)

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตมาเป็นกรอบในการตั้งคำถามการวิจัย เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นับเป็นภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมอย่างกว้างขวางและรุนแรง ซึ่งผู้บริหารโรงแรมจำเป็นต้องใช้ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในท่ามกลางสภาวะการณ์ของโรคระบาดนี้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง ได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1) ความหมายของความเสี่ยง 2) ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง และ 3) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 ความหมายของความเสี่ยง

หน่วยงานต่าง ๆ และนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในภายใต้อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ โอกาสที่ไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถจะเดาได้ว่าเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นไม่มากก็น้อย ในบริษัท

ปราชญา กล้าผจญ (2551) ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึงโอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้ เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งสามารถวัดได้ ความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแต่ละหน่วยงานต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป เช่น งานทรัพยากรมนุษย์ มองอย่างหนึ่ง งานผลิตมองอย่างหนึ่ง งานรักษาความปลอดภัย มองอย่างหนึ่งและงานวิศวกรรมความปลอดภัยขององค์กรก็มองความเสี่ยงไปอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548) กล่าวว่า ความเสี่ยงหมายถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) กล่าวถึงความหมายของความเสี่ยงไว้หลาย ๆ อย่างด้วยกัน ดังนี้ ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าประสงค์หรือไม่ ความเสี่ยง คือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจจะทำให้องค์กร ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้ ความเสี่ยง คือ การกระทำหรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านบวกและด้านลบ แก่หน่วยงานขององค์กร ความเสี่ยง คือ บุคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถรับภาระนั้นไว้ได้ หากภาระนั้นหนักเกินกว่าที่จะรับ เช่น บริษัทประกันภัย ก็จะไปจ้างบริษัทรับประกันภัยต่อให้รับภาระความเสี่ยงนั้นไปอีกระดับหนึ่ง โดยบริษัทประกันภัยผู้จ้างวานจ่ายค่าเบี้ยประกันภัยต่อนั้นให้เมื่อเกิดอุบัติเหตุ บริษัทประกันภัยต่อก็จะต้องรับผิดชอบต่อ ภาระการเสี่ยงนั้น ๆ ที่บริษัทประกันภัยได้มุ่งเสาะแสวงหาผู้ร่วมรับผิดชอบ หรือผู้รับผิดชอบไปอีกระดับหนึ่ง

ธรรมาสาร (2550) กล่าวถึงความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

สงวน ช่างฉัตร (2547) ให้ความหมายความเสี่ยงว่า หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการรวมตัวของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องการเผชิญข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของโครงการ ด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการให้ต่ำสุดโดยการขจัดข้อจำกัดหรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด ความเสี่ยงคือ การวัดการไร้ความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของโปรแกรมประสบความสำเร็จ ภายใต้งบประมาณ กำหนดเวลาและข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ ดังนั้น ความเสี่ยงจึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ โอกาสที่จะไม่สามารถประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ต้อง และการจัดการแก้ไขผลที่ตามมาของความล้มเหลวนั้น

จากคำนิยามของความเสี่ยงที่หลากหลายในข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่าง การกระทำหรือหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.3.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผนวิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตามและควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในบริษัททุกประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่อาจส่งผลถึงกำไรของบริษัทด้วย

สงวน ช่างฉัตร (2547) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ การพัฒนา

ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยง เพื่อหาว่าความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

นฤมล สะอาดโณม (2550) กล่าวถึงความหมายการบริหารความเสี่ยง คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากความหมายต่าง ๆ ของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ สามารถสรุปรวมความได้ว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการป้องกัน คาดการณ์ ลดโอกาสและลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2.3.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่จะควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผนงานหรือโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2552) ได้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- 7) การติดตามผลและการเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง จะเห็นว่า ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายนอก และจากปัจจัยภายใน โดยการเกิดการระบาดของโรคโควิด 19 ถือว่าเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ที่ผู้บริหารโรงแรมไม่สามารถควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม การรับรู้ความเสี่ยงก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงแรมสามารถ

กำหนดนโยบายในการรับมือกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยงในการทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรม เพื่อประกอบการวิเคราะห์ว่าการรับรู้ความเสี่ยงของผู้บริหารโรงแรมต่าง ๆ มีผลต่อการกำหนดนโยบายของโรงแรมอย่างไร

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ความหมายของภาวะผู้นำ 2) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) บทบาทของภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ได้รับความนิยมในการใช้ศึกษาวิจัยกันในแต่ละมุมต่าง ๆ มาอย่างแพร่หลาย โดยกลุ่มนักวิชาการหลายคนได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

เฮมพิล และคูนส์ (Hemphill and Coons, 1957) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเมื่อเขากำกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ยุกล์ (Yukl, 1989) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นพ้องกับสิ่งที่ต้องการให้ทำให้สำเร็จและวิธีการทำสิ่งนั้น และเป็นกระบวนการของการอำนวยความสะดวกบุคคลและกลุ่มคนให้สามารถทุ่มเทความพยายามเพื่อผลสำเร็จไว้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

คัทซ์ และคานท์ (Katz and Kahn, 1978) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มของอิทธิพลที่เหนือกว่าการปฏิบัติตามกลไกตามคำสั่งในงานประจำขององค์กร

เจคอป และเจค (Jacobs and Jaque, 1990 อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2558) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการให้จุดมุ่งหมายต่อความพยายามของกลุ่มและเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่มุ่งมั่นในการบรรลุจุดหมาย

ล็อก (Locke, 1991 อ้างถึงใน อำนวย ทองโปร่ง, 2556) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการโน้มนำผู้อื่นให้ดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน

ชิน (Schein, 1983) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการก้าวข้ามวัฒนธรรมเพื่อเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้มากขึ้น

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพล ในการโน้มนำผู้อื่นหรือกลุ่มให้เห็นพ้องและอำนวยความสะดวกหรือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1990 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546) ให้คำนิยามผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้เปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการความคิดและจิตสำนึกของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้านและเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์การอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งตระหนักถึงความสามารถและสวัสดิการของผู้ตามด้วย ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถสร้างผลกระทบต่อผู้ตามได้อย่างลึกซึ้ง สำหรับในระบอบองค์การผู้นำจึงเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีให้กับองค์การ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence) 2) การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1) บารมีหรือการใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติ บารมีในทัศนะของ Bass (1990 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546) มิใช่บุคคลเป็นคุณลักษณะพิเศษแบบดั้งเดิมที่อิงอยู่กับพลังที่เหนือธรรมชาติของผู้นำซึ่งผูกติดกับผู้นำทางศาสนา สังคม หรือการเมืองอีกต่อไป แต่เป็นแนวความคิดที่อธิบายการตอบสนองทางอารมณ์ของสมาชิกในองค์การภายใต้บรรยากาศหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และความเชื่อถือ ศรัทธาและความเชื่อมั่นของสมาชิกต่อค่านิยม หลักการ และอุดมคติของผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำบารมีจะแสดงออกถึงความเชื่อและค่านิยมเดียวกับหลักการที่ตนเองยึดถือต่อสมาชิกอย่างชัดเจนค่านิยมที่สำคัญ เช่น ความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมายึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในคุณธรรม เป็นต้น ผู้นำเน้นความสำคัญของเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ความผูกพันต่อผลสืบเนื่องเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจเห็นถึงการมีมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูงของตนเอง และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม แสดงออกถึงความกล้าหาญทางจริยธรรมและจุดยืนอย่างชัดเจนต่อปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเสียสละตนเองเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ (Bass, 1997)

จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาทำให้ผู้นำได้รับความชื่นชมและศรัทธาจากผู้ตามในฐานะที่เป็นแบบอย่างที่ผู้ตามปรารถนาปฏิบัติตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่อยู่ภายใต้การนำของผู้นำ เกิดความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและทิศทางที่ผู้นำได้ชี้แนะพวกเขาและผู้ตามจะปฏิบัติงานในแนวทางที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ร่วมขององค์การ

2) การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ ในระยะแรกนักวิชาการจำนวนหนึ่งตั้งคำถามว่าภาวะผู้นำแบบจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจแตกต่างจากผู้นำบารมีแนวโน้มนั้นที่มีความสามารถในการสร้าง

แรงดลใจแก่ผู้ตามได้เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม Downton (1973) พยายามแยกแยะความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองประเภทว่า ขึ้นอยู่กับการยอมรับและความยินยอมของผู้ตาม หากผู้ตามยอมรับในปรัชญา ความเชื่อ ค่านิยม และแนวคิดของผู้นำก็จะเป็นภาวะผู้นำแบบสร้างแรงดลใจ ตรงกันข้ามหากผู้ตามยึดติดกับตัวตน คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของผู้นำ ก็จะเป็นภาวะผู้นำเชิงบารมี ถึงกระนั้น Bass ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การแยกแยะความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำบารมี และภาวะผู้นำแบบสร้างแรงดลใจ เป็นเรื่องที่สามารถกำหนดในระดับแนวความคิด แต่ในระดับปฏิบัติเชิงประจักษ์นั้นเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากในการแยกแยะ ในความเป็นจริง ผู้นำเชิงบารมีมีแนวโน้มที่จะใช้การสร้างแรงดลใจสูง แม้ว่าผู้นำแบบจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจอาจจะไม่ใช่ผู้นำบารมีก็ตาม

พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการนำโดยใช้ภาวะผู้นำแบบจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ ได้แก่ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การหรือชุมชนให้ผู้ตามเห็นได้อย่างกระจ่างว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้นำจะกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานระดับสูงในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการท้าทายความสามารถของสมาชิก และผู้นำจะสร้างจิตสำนึกที่แข็งแกร่งแก่ผู้ตามในการยึดกุมเป้าประสงค์ให้มั่นคง มีการใช้สัญลักษณ์และภาษาอย่างชาญฉลาดเพื่อถ่ายทอดความคิดและปลุกเร้าอารมณ์ความรู้สึกของผู้ตาม อธิบายความหมายและความสำคัญของการกระทำที่กำหนดไว้ระบุเหตุผลว่าทำไมผู้ตามจะประสบความสำเร็จ สามารถรักษาความสงบเยือกเย็นของจิตใจยามเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์โดยการแสดงออกถึงการมองโลกในแง่ดีและมีความกระตือรือร้นในการรับมือและจัดการกับปัญหา

ผู้นำยังเรียกร้องผู้ตามให้กระทำในสิ่งที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การนั้น ย้ำถึงชัยชนะและการพิชิตคู่แข่ง ชี้ให้เห็นว่าอนาคตที่ดีกว่าจะสามารถบรรลุได้โดยการสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องความคาดหวังและแสดงความเชื่อมั่นต่อผู้ตามว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งดูเหมือนว่าจะสามารถบรรลุได้ในอดีต รวมทั้งถ่ายทอดแนวทางและวิธีการในการบรรลุเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Bass, 1990 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546)

3) การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมโดยการตั้งคำถามกับฐานคติความเชื่อ แนวทางและวิธีการปฏิบัติเดิมกับผู้ตาม พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนการใช้มุมมองและวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงานและแก้ปัญหา สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำ (Bass, 1990 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546)

การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการสร้างภาวะความเป็นอิสระและอำนาจแก่ผู้ตาม และเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้ตามเกิดการเชื่อฟัง ศรัทธาและคลั่งไคล้ผู้นำอย่างมีดบอด ซึ่งมีแนวโน้มที่มักจะเกิดขึ้นระหว่างภาวะผู้นำบารมีกับผู้ตาม

Quinn และ Hall (1983) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นปัญญาที่ประการ คือ การใช้เหตุผลซึ่งผู้นำจะโน้มน้าวใจให้สมาชิกใช้ความคิดอย่างเป็นอิสระ มีตรรกะและเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงาน การจัดการความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประการที่สอง การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ ในกรณีนี้ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ที่สร้างสรรค์โดยการนำเสนอทางเลือกหรือทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลายทางในระหว่างที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ ประการที่สาม การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านในการวิเคราะห์ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น และประการที่สี่ การใช้วิจารณ์ภายใน กรณีมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจภายใต้เวลาและข้อมูลที่จำกัด ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ปัญญาญาณ (Intuition) และความต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก ผวนกับข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุป

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การใช้ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลนั้น ผู้นำจะให้การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์แก่ผู้ตาม แสดงออกถึงความห่วงใยสวัสดิการและสวัสดิภาพของผู้ตามโดยพิจารณาว่าผู้ตามมีความต้องการอะไรบ้าง และสามารถตอบสนองได้อย่างไร การใส่ใจกับความสามารถในการทำงานของผู้ตามส่งผลให้พวกเขาปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพที่มีอยู่ ผู้นำจะไม่กีดกันความก้าวหน้าของผู้ตาม และบั่นทอนความเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ตามโดยการสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ยากและเกินความสามารถของตนเอง มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาภายในหน่วยงานและปัญหาส่วนตัวที่มีผลต่อผลกระทบต่อจิตใจของผู้ตามอย่างตั้งใจ ให้การสนับสนุนผู้ตามเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง และให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ตามรับผิดชอบและการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบการในรางวัลและการประเมินความดีความชอบ

ผู้นำที่มีภาวะการผู้นำแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมถึงการที่ผู้นำให้การแนะนำ สอนงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม เมื่อมีความผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามเห็นว่าความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีเงื่อนไขปัจจัยอะไรบางอย่างที่ส่งผลต่อการเกิดความผิดพลาดขึ้นมาอีก หากมีเรื่องที่ต้องตำหนิผู้ตาม ผู้นำจะไม่ตำหนิผู้ตามในที่สาธารณะแต่จะให้การพูดคุยเป็นการส่วนตัว เพื่อไม่ให้ผู้ตามเกิดความอับอายซึ่งจะนำไปสู่ความเจ็บแค้นและเกลียดชังได้ การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างสม่ำเสมอเป็นพฤติกรรมที่เด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำแบบนี้ โดยผู้นำจะสนับสนุนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้มีการสังสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การเปิดกำแพงใจและลดความห่างเหินของสมาชิก ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศขององค์กรเป็นเสมือนครอบครัวขยายที่สมาชิกในองค์กรมีความห่วงใย เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.4.3 บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์, 2547) ได้แก่

1) การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล หรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3) การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4) การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

จากทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้ จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ

จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตน หรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ผู้บริหารโรงแรมถือว่าเป็นผู้นำขององค์กรที่ต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเกิดภาวะวิกฤตเช่นการเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ดังนั้น ในการตั้งคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาเป็นกรอบ เพื่อวิเคราะห์ว่าผู้บริหารโรงแรมมีบทบาทในการแสดงภาวะผู้นำ ต่อพนักงาน และลูกค้าของโรงแรมอย่างไร รวมทั้งบทบาทภาวะผู้นำในการกำหนดนโยบายการดำเนินการของโรงแรมให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

2.5 ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

หลังจากพบผู้ป่วยโควิด 19 คนแรกในประเทศไทย เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2563 และมีผู้ป่วยสะสมเกินสิบคนเมื่อวันที่ 28 มกราคม 2563 รัฐบาลไทย โดยกระทรวงสาธารณสุขก็มีมาตรการการเฝ้าระวัง โดยในช่วงแรก เริ่มมาตรการการคัดกรองจากผู้โดยสารเครื่องบินที่เดินทางมาจากเมืองอู่ฮั่น สาธารณรัฐประชาชนจีน ต่อมามีการประกาศให้โรคโควิด 19 เป็นโรคติดต่อร้ายแรงเพื่อใช้ พ.ร.บ. โรคติดต่อ พ.ศ. 2558 จัดการได้ (กระทรวงสาธารณสุข, 2564)

นับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 จำนวนผู้ป่วยโควิด 19 ในประเทศไทยมีแนวโน้มที่สูงขึ้นมาก รัฐบาลจึงมีคำสั่งตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) หรือ ศบค. โดยมีนายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการอำนวยการศูนย์ ศบค. มีการออกพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินฯ เพื่อควบคุมสถานการณ์การระบาดของโรคติดต่ออันตรายร้ายแรง เพื่อให้การบริหารจัดการกับการระบาดของโรคโควิด 19 ทำได้คล่องตัวยิ่งขึ้น พร้อมทั้งออกมาตรการ 6 ด้าน เพื่อลดการแพร่ระบาดไวรัสโควิด 19 ได้แก่

2.5.1 มาตรการด้านสาธารณสุขในการป้องกันและสกัดกั้นการนำเข้าเข้าสู่ประเทศไทย

1) กำหนดให้ชาวต่างชาติที่เดินทางจากประเทศ ซึ่งเป็นพื้นที่เขตติดโรคติดต่ออันตราย (4 ประเทศ + 2 เขตปกครองพิเศษ) ขาเข้าต้องมีใบรับรองแพทย์อายุไม่เกิน 3 วัน ต้องมีประกันสุขภาพ ยินยอมใช้ Application ติดตามของรัฐ มาตรการนี้ใช้กับการเข้าเมืองทุกทาง ทั้งทางบก - น้ำ - อากาศ และใช้มาตรการกักกันของรัฐไว้สังเกตอาการ 14 วัน

2) กำหนดให้ชาวต่างชาติที่เดินทางมาจากประเทศที่เป็นพื้นที่ระบาดต่อเนื่อง (ยังไม่ประกาศเป็นเขตติดโรคติดต่ออันตราย) ขาเข้าต้องมีใบรับรองแพทย์อายุไม่เกิน 3 วัน ต้องมีประกันสุขภาพ มีที่พำนักที่สามารถติดต่อได้ในประเทศไทย ยินยอมใช้ Application ติดตามของรัฐ มาตรการนี้ใช้กับการเข้าเมืองทุกทาง ทั้งทางบก-น้ำ-อากาศ และใช้มาตรการกักกันของรัฐคุมไว้สังเกตอาการ 14 วัน

3) ห้ามข้าราชการ พนักงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจ เดินทางไปต่างประเทศ ยกเว้นมีเหตุจำเป็น และเตือนประชาชนให้งดการเดินทางไปในประเทศ ซึ่งเป็นพื้นที่เขตติดโรคติดต่ออันตราย และพื้นที่ระบาดต่อเนื่อง

(1) พัฒนาระบบและกลไกการกักกันผู้ที่เป็นหรือผู้ที่มีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นโรคติดต่ออันตราย ณ ที่พำนัก ตาม พ.ร.บ. โรคติดต่อ พ.ศ. 2558

(2) ให้มีการกำหนดให้ชาวต่างประเทศ รวมทั้งคนไทยที่เดินทางมาจากต่างประเทศให้มีการใช้แอปพลิเคชัน ติดตามตัว

(3) จัดหาและเพิ่มบุคลากรทางการแพทย์ อุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็น ในปริมาณที่เพียงพอสำหรับรับมือระยะ 3 ได้แก่ สถานพยาบาล เตียง หมอ พยาบาล บุคลากรทางการแพทย์ อาสาสมัคร ยา เวชภัณฑ์ เครื่องมือ และชุดป้องกันโรค

(4) แนะนำให้คนไทยที่พำนักอาศัยในต่างประเทศชะลอการเดินทางกลับประเทศไทยจนกว่าสถานการณ์การระบาดของโรคในประเทศจะดีขึ้น

2.5.1.1 มาตรการด้านเวชภัณฑ์ป้องกัน

เร่งผลิตในประเทศและจัดหาจากต่างประเทศให้เพียงพอกับความต้องการเร่งผลิต หน้ากากอนามัย หน้ากากอนามัยผ้า เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับการป้องกัน เจลแอลกอฮอล์เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปใช้หน้ากากผ้าเมื่อเดินทางเข้าสถานที่ชุมนุม/ชุมชน และเร่งผลิต หน้ากากผ้าให้เพียงพอ นำหน้ากากอนามัยของกลางที่ยึดได้ส่งศูนย์ ฯ เพื่อกระจายต่อไป สรรวจความต้องการของเวชภัณฑ์ที่จำเป็น อาทิ ชุดป้องกันสำหรับบุคลากรทางการแพทย์ (PPE) หน้ากากอนามัยแบบ N95 และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็น และประสานกับต่างประเทศในการจัดหาเพิ่มเติม ให้เพียงพอ ตรวจสอบการขายของออนไลน์ การกักตุน และการระบายของสินค้า

2.5.1.2 มาตรการด้านข้อมูล

การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ของรัฐบาลมาจาก 2 แหล่ง ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข เป็นการแถลงเฉพาะด้านข้อมูลทางการแพทย์ การสาธารณสุขศูนย์ข้อมูลโควิด 19 เป็นการแถลงภาพรวมในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง

2.5.1.3 มาตรการด้านต่างประเทศ

การจัดตั้งทีมงานเพื่อดูแลคนไทยในต่างประเทศ ให้กระทรวงการต่างประเทศ ใช้ประโยชน์จาก Team Thailand ในต่างประเทศ เพื่อเป็นทีมเฉพาะกิจ (Team Thailand COVID 19) ดูแลคนไทยในต่างประเทศ โดยมีเอกอัครราชทูตไทยประจำต่างประเทศเป็นหัวหน้าทีม

2.5.1.4 มาตรการด้านป้องกัน

- 1) ปิดสถานที่ที่มีความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรคเพิ่มขึ้น
- 2) ลดความเสี่ยงของการแพร่เชื้อในสถานที่ที่มีประชาชนใช้บริการจำนวนมาก ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า ตลาด สถานที่ราชการ และรัฐวิสาหกิจ โดยดำเนินการตามมาตรการป้องกันที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด
- 3) ร้านอาหาร ร้านค้า ให้มีมาตรการป้องกันการแพร่เชื้อ เช่น การทำความสะอาดพื้นผิวสัมผัส การคัดกรองอุณหภูมิ การใช้หน้ากากอนามัย รวมทั้งลดความแออัด ลดความแออัดในการเดินทาง เพื่อลดโอกาสการแพร่ระบาดของโรค
- 4) ยับยั้งการแพร่ระบาดภายในประเทศ ได้แก่ งดวันหยุดสงกรานต์ โดยให้เลื่อนออกไปก่อน เพื่อป้องกันการแพร่ระบาด โดยจะชดเชยวันหยุดให้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม
- 5) ลดความเสี่ยงของการแพร่เชื้อในระบบขนส่งสาธารณะในประเทศ และเพิ่มความถี่ของการเดินรถ
- 6) งดกิจกรรมที่มีการเคลื่อนย้ายคนข้ามจังหวัดของหน่วยงานที่มีคนจำนวนมาก เช่น ค่ายทหาร เรือนจำ โรงเรียน หรือหากจำเป็นต้องเคลื่อนย้าย ต้องมีมาตรการป้องกันการแพร่ของโรค รวมถึงการจำกัดการเคลื่อนย้ายแรงงานต่างด้าวด้วย
- 7) ให้ทุกหน่วยงานพิจารณามาตรการเหลื่อมเวลาทำงานและการทำงานที่บ้าน และส่งเสริมให้ใช้ระบบอินเทอร์เน็ต เช่น ประชุมทางไกล โดยให้หน่วยงานราชการทุกหน่วยทำแผนการทำงานจากบ้านและรายงานผลการปฏิบัติต่อศูนย์ฯ และ เพิ่มกลไกการกำกับดูแลในระดับพื้นที่มากยิ่งขึ้น
- 8) ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยคณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัด และคณะกรรมการโรคติดต่อกรุงเทพมหานคร ใช้อำนาจตาม พ.ร.บ.โรคติดต่อ พ.ศ. 2558 มาตรา 35 เพื่อจำกัด ดูแล การเคลื่อนย้ายที่จะทำให้เกิดการแพร่ระบาดหรือกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจำกัดพื้นที่เสี่ยงตามข้อมูลที่มีการแพร่ระบาด

2.5.1.5 มาตรการช่วยเหลือเยียวยา

- 1) กลุ่มธุรกิจ โรงงาน สถานประกอบการ โรงแรม และธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้านการท่องเที่ยว ให้ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (กก.) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (กษ.), กระทรวงการคลัง (กค.) กระทรวงพาณิชย์ (พณ.) กระทรวงแรงงาน (รง.) กระทรวงอุตสาหกรรม (อก.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณามาตรการรองรับเพื่อช่วยเหลือธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในกรณีที่ต้องชะลอการเลิกจ้างพนักงาน ลูกจ้าง อาทิ มาตรการช่วยเหลือการลดราคาห้องพักของธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้ อก. เสนอให้ยกเลิกการเก็บค่าธรรมเนียมจากเจ้าของกิจการโรงงาน
- 2) กลุ่มประชาชนได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ ให้ กค. มหาดไทย (มท.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณามาตรการในการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ และมีภาระในการผ่อนชำระ เช่น รถจักรยานยนต์ ฯลฯ เพื่อให้สถาบันการเงินผ่อนผันการชำระค่างวด รวมถึงประชาชนที่ประกอบอาชีพต่าง ๆ ที่อยู่นอกระบบ (พ่อค้า แม่ค้า ลูกจ้างรายวัน ฯลฯ) กลุ่มเกษตรกร (ผลไม้ ดอกไม้ กล้วยไม้ ฯลฯ) ที่ได้รับผลกระทบ และพิจารณามาตรการเพื่อนำเสนอเป็นมาตรการบรรเทาผลกระทบทางเศรษฐกิจจากสถานการณ์การแพร่ระบาด ฯ ในระยะที่ 2 ต่อไป
- 3) ให้ รมว. ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (กต.) กระทรวงยุติธรรม พณ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดูแลอย่างเข้มงวดในเรื่องที่เกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากสถานการณ์ไวรัสโควิด เช่น หนี้นอกระบบ การบังคับคดี การขายฝาก เป็นต้น
- 4) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับกลุ่มบุคลากรทางการแพทย์

2.5.2 การกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+)

Safety and Health Administration (SHA) เป็นโครงการความร่วมมือของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงสาธารณสุข โดยกรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพและหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยนำมาตรการความปลอดภัยด้านสาธารณสุข ผูกกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพของสถานประกอบการเพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2565)

สภา สมาพันธ์ และสมาคมต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นผู้ดำเนินการตรวจประเมิน Checklist พร้อมรับรองผลการปรับปรุง สถานประกอบการตามมาตรฐาน SHA โดยแบ่งเป็น 10 ประเภทกิจกรรม ได้แก่ ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร ประเภทโรงแรม/ที่พัก และสถานที่จัดประชุม ประเภทนันทนาการและสถานที่ท่องเที่ยว ประเภทยานพาหนะ ประเภทบริษัทนำเที่ยว ประเภทสุขภาพและความงาม ประเภทห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า ประเภทกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงละคร โรงมหรสพและการจัดกิจกรรม และประเภทร้านค้าของที่ระลึกและร้านค้าอื่น ๆ

ปัจจุบัน มีมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย 2 กลุ่ม ได้แก่ SHA และ SHA+ ซึ่งกลุ่มแรก ผู้ประกอบการที่จะได้รับตราสัญลักษณ์จะต้องผ่านเงื่อนไขของกรมควบคุมโรค ไม่ว่าจะเป็น การสร้างสุขลักษณะอาคาร และอุปกรณ์เครื่องใช้ที่มีอยู่ในอาคารมีการจัดอุปกรณ์ทำความสะอาด เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทั้งเครื่องวัดอุณหภูมิ เจลแอลกอฮอล์ล้างมือและ กำหนดการป้องกันสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน

ส่วนกลุ่ม 2 เป็นเครื่องหมายที่ได้รับยกย่องระดับจากมาตรฐาน SHA ซึ่งผู้ประกอบการ ที่ต้องการตราสัญลักษณ์ SHA+ จะต้องผ่านเกณฑ์ SHA และมีเงื่อนไขพนักงานต้องได้รับการฉีดวัคซีน โควิด 19 ครบ 2 เข็ม ไม่ต่ำกว่า 70% ของพนักงานทั้งหมด โดยพนักงานที่อยู่ในส่วนต้อนรับ หรือ Frontline จะต้องได้รับการฉีดวัคซีน 100% เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับบริการและ นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ

2.5.3 การกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยแก่นักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) สำหรับกิจกรรมประเภทโรงแรม/ที่พัก และสถานที่จัดประชุม

2.5.3.1 ผู้ประกอบการ (พื้นที่สาธารณะ)

- 1) จัดให้มีทางเข้า – ออกทางเดียวสำหรับผู้รับบริการ ในกรณีที่มี ทางเข้า – ออกหลายทางต้องมีจุดคัดกรองทุกเส้นทาง
- 2) จัดให้มีการตรวจวัดอุณหภูมิของพนักงานและผู้รับบริการทุกครั้ง และทำสัญลักษณ์ให้กับผู้ที่ผ่านการคัดกรอง (ถ้ามีอุณหภูมิสูงเกิน 35 องศาเซลเซียส ห้ามปฏิบัติงาน หรือใช้บริการ และแนะนำให้พบแพทย์)
- 3) ลงทะเบียนประวัติพนักงานและผู้รับบริการ รวมทั้งประวัติการเดินทาง
- 4) อนุญาตให้เฉพาะผู้รับบริการที่สวมหน้ากากผ้า หรือหน้ากากอนามัย เข้าใช้บริการเท่านั้น
- 5) จัดให้มีที่ล้างมือด้วยน้ำและสบู่ หรือเจลแอลกอฮอล์ สำหรับทำความสะอาดมือไว้บริการอย่างเพียงพอ

6) จัดพื้นที่รอคิว และต้องมีระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร
 7) จัดวางแผ่นรองพื้นผสมน้ำยาฆ่าเชื้อบริเวณทางขึ้น หรือทางเข้าอาคาร
 8) จัดพื้นที่สำหรับการต้อนรับให้เหมาะสม และเว้นระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร

9) ทำความสะอาดสถานที่และผิวสัมผัสร่วมอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย ทุก 2 ชั่วโมง เช่น ลูกบิด มือจับประตู ราวบันได ลิฟต์

10) มีการกำจัดขยะ ของเสีย ภาชนะขยะ และหน้ากากอนามัยที่ใช้แล้วอย่างเหมาะสม

11) จัดให้มีการระบายอากาศที่ดี มีการไหลเวียนของอากาศภายในอาคารที่ได้มาตรฐาน หรือมีการพอกอากาศที่มีประสิทธิภาพ สามารถกรองฝุ่น PM 2.5 เพื่อไม่ให้ปนแหล่งสะสมเชื้อแบคทีเรียและไวรัสได้

12) จำกัดจำนวนผู้รับบริการในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงการป้องกันการแพร่เชื้อเป็นหลัก

13) ควรมีเส้นทางหรือแนวบอกเส้นทางอย่างชัดเจนในการเข้าใช้บริการ เช่น การตีเส้น หรือจุดสี เพื่อแสดงระยะยืนเว้นห่าง บริเวณเคาน์เตอร์เช็คอิน ลิฟต์ เป็นต้น

14) พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในโรงแรม เพื่อช่วยลดการสัมผัส เช่น การสร้าง QR Code แทนการใช้ Key Card

15) สื่อสารให้ความรู้ ข้อเสนอแนะในช่องทางต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโควิด 19 เช่น จัดให้มีป้ายแสดงคำแนะนำปฏิบัติของผู้ใช้บริการ

2.5.3.2 ผู้ประกอบการ (ห้องพัก)

1) ทำความสะอาดห้องพักอย่างสม่ำเสมอ และทำความสะอาดผิวสัมผัสร่วมอย่างน้อยทุก 2 ชั่วโมง เช่น ที่จับประตูห้องน้ำ เป็นต้น

2) มีการกำจัดขยะของเสีย ภาชนะขยะ และหน้ากากอนามัยที่ใช้แล้วอย่างเหมาะสม

3) มีฝากรอบอาหารทุกครั้งขณะเสิร์ฟ ในการให้บริการ Room Service ตามมาตรฐานร้านอาหาร

4) ใช้ผ้าทำความสะอาดที่ผ่านการฆ่าเชื้อ ร่วมกับน้ำยาฆ่าเชื้อ เพื่อทำความสะอาดห้องพักให้มีความปลอดภัย

5) ล้างอุปกรณ์ทำความสะอาดและผ้าทำความสะอาดทั้งหมดด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ เพิ่มระดับความเข้มข้น (ppm) ของน้ำยาทำความสะอาด โดยอ้างอิงจากคู่มือและคำแนะนำของผู้ผลิตน้ำยาทำความสะอาดให้สามารถกำจัดเชื้อไวรัสได้

6) มีการทำความสะอาดด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อโรค ตามทางเดินห้องพักอย่างสม่ำเสมอ

7) ปรับตำแหน่งเครื่องปรับอากาศห้องพักทุกห้องให้เหมาะสมเพื่อการไหลเวียนของอากาศ

2.5.3.3 ผู้ให้บริการ

1) พนักงานต้องดูแลรักษาความสะอาดของร่างกาย สวมหน้ากากผ้าหรือหน้ากากอนามัย หรือหน้ากากอนามัย พร้อม Face Shield ในขณะปฏิบัติงาน

2) ล้างมือด้วยน้ำและสบู่ หรือเจลแอลกอฮอล์อย่างสม่ำเสมอ

3) หากมีอาการไข้ ไอ จาม มีน้ำมูก หรือเหนื่อยหอบ ให้หยุดปฏิบัติงานและไปพบแพทย์ทันที

4) สังเกตอาการทางสุขภาพของผู้รับบริการ หากพบอาการผิดปกติ ต้องแจ้งผู้บริหารรับทราบทันที

5) เว้นระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร

6) พนักงานผู้ทำหน้าที่จัดการขยะ จะต้องล้างมือทันทีหลังเสร็จงาน กระดาษชำระ และหน้ากากผ้า หรือหน้ากากอนามัยที่ใช้แล้ว ต้องมีการจัดการที่เหมาะสมก่อนทิ้งลงขยะ

7) หลีกเลี่ยงรับเงินโดยการสัมผัสกับมือโดยตรง อาจสวมถุงมือ หรือมีถาดสำหรับรับเงิน และควรทำความสะอาดที่รับเงินอย่างสม่ำเสมอ

2.5.3.4 ผู้รับบริการ

1) ให้ความร่วมมือในการตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย และสวมหน้ากากผ้าหรือหน้ากากอนามัย

2) เว้นระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร

3) ล้างมือด้วยน้ำและสบู่ หรือเจลแอลกอฮอล์อย่างสม่ำเสมอ

4) จอกลงหน้าก่อนใช้บริการเพื่อลดความแออัด

5) หลีกเลี่ยงการชำระเงินด้วยเงินสด เพื่อลดการสัมผัสระหว่างกัน เช่น การชำระเงินผ่านระบบโอนเงิน หรือพร้อมเพย์ เป็นต้น

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และผลกระทบที่มีต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว สามารถแบ่งหัวข้อหลักในการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Management) ของธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบ (Impact) ของการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว

2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความเสี่ยง (Risk Perception) ของนักท่องเที่ยวต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 รวมถึงต่อมาตรการด้านสาธารณสุข

2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและทัศนคติของนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior & Attitude) ต่อการท่องเที่ยวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

2.6.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ/สิ่งดึงดูด (Motivation) ของนักท่องเที่ยวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Management)

Yu-Chen Lin & Chiang-Ming Chen (2021) ศึกษาเรื่อง ลักษณะของโรงแรมในการจัดการกับโรคโควิด 19 ส่งผลต่อผลดำเนินงานของโรงแรมอย่างไร? ศึกษาจากไต้หวัน (How Do Hotel Characteristics Moderate the Impact of COVID 19 on Hotel Performance? Evidence from Taiwan) พบว่า การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้ทำลายอุตสาหกรรมบริการโรงแรมอย่างรุนแรง อย่างไรก็ตาม ยังไม่ชัดเจนว่าโรงแรมที่มีลักษณะแตกต่างกันได้รับผลกระทบอย่างเท่าเทียมกันหรือไม่ ด้วยการใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากอุตสาหกรรมบริการในไต้หวัน และวิธีการประมาณค่าข้อมูล ผู้วิจัยศึกษาว่าลักษณะโรงแรมที่แตกต่างกันลดผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ต่อประสิทธิภาพของโรงแรมหรือไม่ ผู้วิจัยใช้วิธีการระบุลักษณะโรงแรมที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนเป็นปัจจัยในการจัดการกับผลกระทบของโควิด 19 ต่อประสิทธิภาพของโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมท่องเที่ยวต่างประเทศที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย และโรงแรมระดับ 5 ดาว สูญเสียรายได้มากกว่าโรงแรมประเภทอื่น ในขณะที่โรงแรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่สวยงามและโรงแรมในเครือต่างประเทศได้รับผลกระทบน้อยกว่า ความหมายในการบริหารจัดการที่สำคัญคือ ในบรรดามาตรการกักกันและสุขอนามัยต่าง ๆ ที่เจ้าของโรงแรมนำมาใช้เพื่อต่อสู้หรือควบคุมโรคระบาด การให้ความสำคัญกับมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมและสุขอนามัยเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับเจ้าของโรงแรมในการเรียกความมั่นใจจากลูกค้ากลับคืนมา

Basnyat, Sharma (2021) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของวิกฤตโควิด 19 ต่อผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม: ศึกษาจากเนปาล (Effects of COVID 19 Crisis on Small and Medium-Sized Hotel Operators: Insights from Nepal) การวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับความท้าทายที่ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางประสบในช่วงวิกฤตที่เกิดจากโรคโควิด 19 ข้อมูล

สำหรับการศึกษารวบรวมจากเนปาล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ 15 ราย ระหว่างวันที่ 13 กรกฎาคม ถึง 29 กันยายน 2020 ผลการศึกษาครั้งนี้เผยให้เห็นว่าวิกฤต เช่นการแพร่ระบาดของโควิด 19 เพิ่มความเสี่ยงให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างไร ผู้ประกอบการโรงแรมโดยการลดภาวะเศรษฐกิจและลดความนับถือตนเอง การศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นว่าความรู้สึกของการขาดการสนับสนุนทางศีลธรรมและเศรษฐกิจจากรัฐบาลเพิ่มความเสี่ยงต่อความล้มเหลวให้กับผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการให้ความหมายสำหรับผู้กำหนดนโยบายและผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา

พัฒนาภา ธาดาสิริโชค (2563) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรม ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 (Adaptive Strategy of Hotel Management During Coronavirus (COVID 19) Pandemic Situation: A Case Study of the Patra Hotel – Rama9) ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ได้รับผลกระทบมาตั้งแต่ปลายเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 จากมาตรการปิดประเทศของ สาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงที่มีการระบาดอย่างหนัก ทำให้นักท่องเที่ยวกลุ่มทัวร์ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมไม่สามารถเดินทางมาประเทศไทยได้ เมื่อนักท่องเที่ยวกลุ่มทัวร์ไม่สามารถเดินทางมาได้ การจองห้องพักจึงถูกยกเลิกทั้งหมด โรงแรมสูญเสียรายได้อย่างหนัก เพราะโดยปกติ ช่วงต้นปีจะเป็นช่วงเทศกาลวันสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันตรุษจีน ที่ทางโรงแรมจะมีรายได้เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เมื่อเข้าสู่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 เมื่อรายได้หดหายอย่างฉับพลัน รวมทั้งต้องคอยเฝ้าระวัง และติดตามสถานการณ์การระบาดที่รุนแรงขึ้นในประเทศไทย ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของ โรงแรมยากลำบากมากขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดที่ไม่แน่นอน โรงแรมต้องแบกภาระค่าใช้จ่ายอย่างหนัก จึงจำเป็นต้องรวบตำแหน่งงาน และเชิญพนักงานบางส่วนออกเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของโรงแรม และเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการเพื่อประคองธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป ในช่วงที่มีการระบาดระยะแรก มีผู้เดินทางกลับเข้าประเทศเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่งผลให้รัฐบาลต้องริบจำกัดวงการแพร่ระบาดที่อาจมาจากผู้ที่เดินทางกลับเข้าประเทศ จึงได้กำหนดมาตรการในการกักตัวผู้เดินทางเข้าประเทศ โดยนำส่งเข้าพื้นที่กักกันแห่งรัฐ ซึ่งเป็นสถานที่ที่ทางภาครัฐจำเป็นต้องจัดเตรียมและจัดหาไว้ รวมถึงสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อใช้กักตัวผู้ที่เดินทางมาจากต่างประเทศให้อยู่ในการกักกักดูแล โดยได้รับการตรวจคัดกรอง แยกกัก หรือ กักกัน เพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคซึ่งมาจากท้องถิ่นอื่น หรือเมืองท่านอกราชอาณาจักร รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะจัดหาโรงแรมสำหรับการกักตัวโดยเฉพาะ ซึ่งโรงแรมนั้น ๆ จะต้องมีความสะอาดตามเงื่อนไขของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบและโอกาสที่สำคัญจึงได้ดำเนินการขอเป็นพื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ

ซึ่งได้รับการรับรองจากหน่วยงานในเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 ดังนั้นการปรับตัวด้านการบริหารจัดการของโรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ที่เห็นอย่างชัดเจน คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการ จากการให้บริการด้านห้องพัก การอำนวยความสะดวก และความบันเทิงแก่นักท่องเที่ยว หรือบุคคลทั่วไป กลายเป็นพื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ ที่ให้บริการผู้ที่เดินทางกลับจากต่างประเทศตามการจัดสรรของหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น และกลายเป็นสถานที่ปิดที่มีความเข้มงวดสูงในการเข้าออกอาคาร ห้องอาหารและห้องจัดเลี้ยงถูกปิดบริการทั้งหมด สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น ฟิตเนส สระว่ายน้ำ ถูกปิดบริการทั้งหมด ยกเว้นร้านอาหารแพคเกจของโรงแรมที่ให้บริการเฉพาะเจ้าหน้าที่และพนักงานภายในเท่านั้น ทางโรงแรมเน้นให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้กักตัว ซึ่งจะช่วยบรรเทาความเครียดที่อาจเกิดระหว่างการกักตัว และมีบริการหลักที่เพิ่มเข้ามา คือ การบริการด้านอาหาร พนักงานของโรงแรมมีส่วนรับผิดชอบในการจัดหาอาหารเพื่อบริการผู้กักตัว 3 มื้อต่อวัน แต่ต่อมาโรงแรมจำเป็นต้องใช้พันธมิตรจากร้านอาหารอื่น ๆ เพื่อแบ่งเบาภาระและทำให้การบริหารจัดการโรงแรมสะดวกขึ้นในระยะเวลาหนึ่ง

กิริฐากร บุญรอด, สุณิสสา ผลโชติ และรุชยา คำนวน (2564) ศึกษาเรื่อง แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด 19 (Guidelines for Hotel Business Management During COVID 19 Crisis) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 19 ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยและความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจในหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งผู้ประกอบการควรมีแนวทางในการจัดการองค์กรที่ดีในการบริหารงานและบุคลากรในสถานประกอบการให้พร้อมรับมือกับภาวะวิกฤต โดย 1) การวางแผนในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมและกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดจากวิกฤตโควิด 19 2) การเตรียมความพร้อมและรับมือกับวิกฤต โควิด 19 ของแหล่งท่องเที่ยวและสถานประกอบการด้านธุรกิจโรงแรม และ 3) การจัดการธุรกิจโรงแรมเพื่อลดผลกระทบจากวิกฤต โควิด 19 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการด้านธุรกิจโรงแรม ที่จะได้มีแนวทางในการจัดการธุรกิจโรงแรมของตนเองให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้

สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และบุษรา โปวาทอง (2564) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID 19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 (Adaptation Strategies to COVID 19 on The SHA Standard Hotels of Entrepreneurs in Bangkok Metropolitan Area in 2020) พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ทำให้การท่องเที่ยวระหว่างประเทศต้องหยุดชะงักเพื่อควบคุมโรค โดยเฉพาะจังหวัดกรุงเทพมหานครที่เป็นเมืองท่องเที่ยวอันดับหนึ่งของประเทศ และเคยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นจำนวนมาก จนส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม ทำให้หลายแห่งต้องปิดกิจการชั่วคราวหรือหากกลยุทธ์การปรับตัว

ในช่วงที่สถานการณ์ยังไม่คลี่คลาย รวมไปถึงการได้รับการรับรองมาตรฐานข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกัน COVID 19 ที่เรียกว่า Safety & Health Administration (SHA) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวภายในประเทศ งานวิจัยนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID 19 ในเขต กทม. โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ลักษณะและการดำเนินงานของโรงแรม 2) ผลกระทบจาก COVID 19 ที่เกิดขึ้นกับโรงแรม 3) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับตัวในด้านต่าง ๆ และ 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปรับตัว ผลการศึกษาพบว่า 1) โรงแรมที่เข้าร่วม SHA มีลักษณะทำเลที่ตั้งที่เดินทางสะดวกใกล้เคียงกัน โรงแรมขนาดเล็กมีสภาพอายุการใช้งานเฉลี่ยต่ำกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มากกว่า 10 ปี 2) การปรับตัวที่สำคัญของโรงแรมใน 2 ด้าน คือ 1) จำนวนวันปิด และ 2) ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงลดลง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่าย และสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงเป็นไป เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น นอกจากนี้โรงแรมแต่ละแห่งยังต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในหลากหลายด้าน เพื่อการปรับตัวและหาวิธีสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ด้วยต้นทุนเดิมที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม โรงแรมอาจได้รับผลกระทบจนกระทั่งต้องปิดตัวชั่วคราวเพื่อลดรายจ่ายประจำ 3) การเข้าร่วมมาตรฐาน SHA เป็นการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยต่อโรค COVID 19 อาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารโรงแรม แต่มีผลทางอ้อมในเชิงการรับรู้จากสาธารณะ จากการได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐเพิ่มจากมาตรฐานเดิมของโรงแรม งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในการใช้กลยุทธ์ของผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ COVID 19 รวมถึงการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการโรงแรมที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการเตรียมตัวหาแนวทางการปรับตัวที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองในการเตรียมความพร้อมกับสถานการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกครั้งในอนาคต

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบ (Impact)

Dogan GURSOY & Christina G. CHI (2020) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ต่ออุตสาหกรรมบริการ: ทบทวนสถานการณ์ปัจจุบันและวาระการวิจัย (Effects of COVID 19 Pandemic on Hospitality Industry: Review of the Current Situations and a Research Agenda) จากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้เศรษฐกิจของโลกจึงปิดตัวลง การระบาดทำให้อุตสาหกรรมบริการเผชิญหน้ากับความท้าทายอย่างไม่เคยมีมาก่อน กลยุทธ์ในการควบคุมโรคโควิด 19 เช่น การล็อกดาวน์ในชุมชน การเว้นระยะห่างทางสังคม คำสั่งให้อยู่บ้าน ข้อจำกัดด้านการเดินทางและการเคลื่อนไหว ส่งผลให้ธุรกิจบริการหลายแห่งต้องปิดชั่วคราว และลดความต้องการธุรกิจที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างมีนัยสำคัญ ร้านอาหารเกือบทั้งหมด

ถูกขอให้จำกัดการดำเนินการเฉพาะสิ่งกลับบ้านเท่านั้น การจำกัดการเดินทางและคำสั่งอยู่แต่บ้านที่ออกโดยทางการ ทำให้จำนวนการเข้าพักในโรงแรมและรายได้ลดลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม กระบวนการเปิดใหม่ได้เริ่มขึ้นอย่างช้า ๆ และทางการได้เริ่มผ่อนปรนข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น อนุญาตให้ร้านอาหารที่รับประทานในร้านสามารถเปิดได้อีกครั้งในจำนวนที่ลดลงพร้อมแนวทางเว้นระยะห่างทางสังคมที่เข้มงวด และค่อย ๆ ลดข้อจำกัดในการเดินทางภายในประเทศและระหว่างประเทศ วิกฤตโควิด 19 ยังคงส่งผลกระทบต่ออย่างลึกซึ้งต่อการดำเนินธุรกิจบริการ ธุรกิจบริการคาดว่าจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในการดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของโควิด 19 เพื่อให้มั่นใจในสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า และเพิ่มความเต็มใจของลูกค้าในการอุปถัมภ์ธุรกิจของพวกเขา การระบาดนี้มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อวาระการวิจัยของนักวิชาการด้านการตลาดและการจัดการโรงแรม ด้วยความท้าทายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ในอุตสาหกรรมบริการในยุคโควิด 19 นักวิชาการด้านการบริการได้รับการคาดหวังให้เปลี่ยนโฟกัสการวิจัยเพื่อพัฒนาโซลูชันสำหรับอุตสาหกรรม

ผลการวิจัยเบื้องต้นแนะนำว่าการเปิดร้านอาหารแบบนั่งรับประทานอีกครั้งและการผ่อนคลายข้อจำกัดการเดินทางจะไม่นำลูกค้ากลับมาในทันที บุคคลส่วนใหญ่ (มากกว่า 50%) ไม่เต็มใจที่จะรับประทานอาหารที่ร้านอาหารในทันที เช่นเดียวกับการเข้าพักในโรงแรม ลูกค้าส่วนใหญ่ (มากกว่า 50%) ไม่เต็มใจที่จะเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางและเข้าพักในโรงแรมเร็ว ๆ นี้ ลูกค้าประมาณหนึ่งในสี่ได้รับประทานอาหารในร้านอาหารแล้ว และมีเพียงประมาณหนึ่งในสามเท่านั้นที่เต็มใจที่จะเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางและพักที่โรงแรมแห่งหนึ่งในอีกไม่กี่เดือนข้างหน้า ผลการวิจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าลูกค้าโดยทั่วไปยังคงรู้สึกไม่สบายใจที่จะรับประทานอาหารในร้านอาหารแบบนั่งรับประทานอาหาร เดินทางไปยังจุดหมายปลายทาง และพักในโรงแรม เนื่องจากจุดคุ้มทุน ในอุตสาหกรรมบริการค่อนข้างสูงเนื่องจากต้นทุนการดำเนินงานที่สูง การอยู่รอดของธุรกิจบริการจำนวนมากจึงขึ้นอยู่กับความต้องการบริการและผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก ดังนั้น การหาว่าอะไรจะทำให้ลูกค้ากลับมาจึงเป็นสิ่งจำเป็น และต้องใช้ความพยายามในการวิจัยอย่างเข้มข้น อุตสาหกรรมและภาคการศึกษา กำลังต้องการการวิจัยการตลาดเชิงพฤติกรรมและการดำเนินงานด้านการบริการและการวิจัยด้านการจัดการเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริการ ในช่วงเวลาที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

ผลการวิจัยยังระบุด้วยว่าลูกค้าประมาณหนึ่งในสี่จะรู้สึกสบายใจที่จะได้ใช้บริการร้านอาหารแบบนั่งทานก็ต่อเมื่อความสามารถของชุมชนในการทดสอบ ติดตาม และแยกผู้ป่วยโรคโควิด 19 นั้นดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ลูกค้าประมาณ 18% จะรู้สึกสบายใจที่จะเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางและพักในโรงแรมเมื่อจุดหมายปลายทางนั้นมีผู้ป่วยโรคโควิด 19 น้อยมาก และสามารถทดสอบ ติดตาม และแยกผู้ป่วยโรคโควิด 19 ได้ นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มลูกค้าที่รู้สึกสบายใจเพียงได้อุดหนุนร้านอาหาร

นั่งเล่น (ประมาณ 14%) และเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางและพักที่โรงแรม (ประมาณ 17%) เมื่อมีวัคซีนโควิด 19 การค้นพบนี้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่า เรายังต้องการการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่สามารถผลักดันลูกค้าให้กลับมาสู่ธุรกิจบริการ

Yeh (2021) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์ฟื้นฟูการท่องเที่ยวต่อการระบาดของโควิด 19 (Tourism Recovery Strategy Against COVID 19 Pandemic) การเดินทางเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น ปัจจัยใด ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเดินทางอาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รวมถึงโรคระบาด เช่น โควิด 19 ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมีความคิดที่ดีเกี่ยวกับวิกฤตการท่องเที่ยวและการจัดการภัยพิบัติ (Tourism Crisis and Disaster Management-TCDM) เพื่อลดผลกระทบและช่วยในการฟื้นตัวหลังวิกฤต การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบ TCDM ในช่วงวิกฤตในปัจจุบัน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลแบบข้อความได้รับการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS Modeler 14.1 และได้มีการอภิปรายผลลัพธ์ ผลที่ได้บ่งชี้ว่าการสื่อสารแบบเปิดเป็นกุญแจสำคัญในการต่อสู้กับการแพร่ระบาดอย่างประสบความสำเร็จ และเงินกู้ที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

Jones, Comfort (2020) ศึกษาเรื่อง วิกฤตการณ์โควิด 19 และความยั่งยืนในอุตสาหกรรมบริการ (The COVID 19 Crisis and Sustainability in the Hospitality Industry) งานวิจัยชิ้นนี้นำเสนอภาพสะท้อนบางส่วนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างความยั่งยืนและอุตสาหกรรมบริการหลังจากเกิดวิกฤตโควิด 19 การศึกษาวิจัยได้อธิบายถึงวิกฤตการณ์โควิด 19 โดยเน้นที่บทบาทของการต้อนรับในชีวิตทางเศรษฐกิจและสังคม และบททวนว่าวิกฤตดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างความยั่งยืนและอุตสาหกรรมบริการอย่างไร ผลการวิจัยเผยให้เห็นถึงผลกระทบอันน่าทึ่งที่วิกฤตดังกล่าวมีต่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมบริการ ที่กล่าวว่าแม้ว่าวิกฤตการณ์จะนำเสนอวิสัยทัศน์ของอนาคตที่ยั่งยืนมากขึ้น แต่วิสัยทัศน์นี้อาจก่อให้เกิดความท้าทายที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรมและสำหรับลูกค้าดั้งเดิมจำนวนมาก

Ranasinghe (2020) ศึกษาเรื่อง การท่องเที่ยวหลังโควิด: ผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด 19 และหนทางข้างหน้าของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โรงแรม และบริการในศรีลังกา (Tourism After Corona: Impacts of COVID 19 Pandemic and Way Forward for Tourism, Hotel and Mice Industry in Sri Lanka) การแพร่ระบาดทั่วโลกของไวรัสโควิด 19 ไม่เพียงทำให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งหมดหยุดนิ่ง แต่ยังทำลายการดำเนินงานระดับโลกขององค์กรต่าง ๆ ผลกระทบที่ขึ้นและหนทางในการแก้ไขปัญหายังคงมีความผันผวน อย่างไรก็ตาม เพื่อการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ การจ้างงานและการดำเนินธุรกิจ การเริ่มต้นที่ยั่งยืนและสดใหม่เป็นสิ่งจำเป็นในภาคส่วนเศรษฐกิจที่แย่งส่วนใหญ่ โดยปกติแล้ว การติดเชื้อมักเกิดขึ้นกลุ่มเปราะบาง

การดูแลสุขภาพไม่มั่นคงในการใช้ชีวิต และปกติแล้วพวกเขาเคยเป็นคนจนในสังคม แต่น่าแปลกก็คือ การติดเชื้อโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ได้ส่งผลกระทบต่อนักเดินทางจากต่างประเทศเป็นครั้งแรก และการแพร่ระบาดนั้นเกิดขึ้นจากการเดินทาง ดังนั้นจึงต้องเผชิญกับชนชั้นทางสังคมที่ร่ำรวยส่วนใหญ่ทั่วโลก เนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดและเติบโตเร็วที่สุดในโลก คาดว่าจะมีบทบาทสำคัญในการฟื้นฟูเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสังคมหลังการแพร่ระบาดของโควิด 19 เป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจ และเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่สำคัญที่สุดที่สร้างสกุลเงินต่างประเทศที่จำเป็นมาก ในเศรษฐกิจศรีลังกา อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศประสบปัญหาอย่างยาวนาน โดยส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว โดยทำให้การเดินทางท่องเที่ยวในศรีลังกา ต้องหยุดชะงัก

2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความเสี่ยง (Risk Perception)

Sánchez-Cañizares (2021) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการรับรู้ความเสี่ยงจากโรคโควิด 19 ต่อความตั้งใจที่จะเดินทาง (Impact of the Perceived Risk from Covid 19 on Intention to Travel) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการรับรู้ความเสี่ยงต่อความตั้งใจที่จะเดินทางในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยใช้ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) การศึกษาได้กล่าวถึงผลกระทบของการรับรู้ความเสี่ยงต่อความตั้งใจที่มีมาแต่แรก นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่ได้ยังรวมถึงผลกระทบของความตั้งใจนี้ต่อความเต็มใจจ่ายมากขึ้น เพื่อรับประโยชน์จากมาตรการด้านความปลอดภัยเพิ่มเติมที่ปลายทาง นอกจากนี้ บทความนี้กล่าวถึงผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงต่อโรคโควิด 19 ว่าเป็นแหล่งที่อาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการวิจัย การศึกษาวิจัยนี้ได้รับการทดสอบโดยใช้ PLS-SEM และผลลัพธ์เชิงประจักษ์สามารถนำไปสู่การพัฒนามาตรการด้านความปลอดภัยในบริการด้านการท่องเที่ยว และการออกแบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเพื่อฟื้นฟูการท่องเที่ยว

Atadil (2021) ศึกษาเรื่อง การสำรวจมิติเบื้องหลังการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อโรงแรมที่ปลอดภัยในยุคโควิด 19: ผลกระทบของการรับรู้ที่มีต่อพฤติกรรมการเลือกโรงแรม (An Investigation of Underlying Dimensions of Customers' Perceptions of a Safe Hotel in the COVID 19 Era: Effects of those Perceptions on Hotel Selection Behavior) การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่การรับรู้ของแขกของโรงแรมที่ปลอดภัยภายใต้บริบทของโควิด 19 ตามหลักการของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม 1) สำรวจมิติพื้นฐานของภาพลักษณ์โรงแรมที่ปลอดภัยในยุคโควิด 19 และ 2) ประเมินความสัมพันธ์ของมิติเหล่านี้กับพฤติกรรมการเลือกแขกของโรงแรมในอนาคต ข้อมูลนี้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างแขกของโรงแรม 500 คน ผ่านเครื่องมือสำรวจออนไลน์ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง วิเคราะห์ปัจจัยและวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ การเตรียม

ความพร้อมด้านการแพทย์ การควบคุมสุขอนามัย การสื่อสารด้านสุขภาพ และเทคโนโลยีการบริการตนเอง ผลการวิจัยเผยให้เห็นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญของมิติเหล่านี้ต่อพฤติกรรมการเลือกโรงแรม พบว่าการควบคุมสุขอนามัยเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดสำหรับพฤติกรรมการเลือกโรงแรมในอนาคต การค้นพบนี้ให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อช่วยให้เจ้าของโรงแรมมั่นใจและฉายภาพโรงแรมที่ปลอดภัยในยุคโควิด 19

Matiza (2021) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความเสี่ยงและความปลอดภัยส่วนตัวของกิจกรรมการท่องเที่ยวในยุคโควิด 19 (Tourism is too Dangerous! Perceived Risk and the Subjective Safety of Tourism Activity in the Era of Covid 19) การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้เพิ่มความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในพฤติกรรมการท่องเที่ยว การศึกษาสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างโรคโควิด 19 ที่เกิดจากการรับรู้ถึงความเสี่ยงต่อความปลอดภัยส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการท่องเที่ยว ได้ทำการศึกษาแบบนิรนัยแบบภาคตัดขวาง ข้อมูลถูกสร้างขึ้นจากตัวอย่างก่อนหิมะที่ซับซ้อนโดยผู้ตอบแบบสอบถาม 323 นักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพจากทั่วทุกมุมโลก ผลการวิจัยที่สำคัญบ่งชี้ว่าความเสี่ยงที่เกิดจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยเชิงอัตวิสัยโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการท่องเที่ยว นอกจากนี้ การวิเคราะห์เพิ่มเติมชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างในอิทธิพลของความเสี่ยงที่รับรู้ต่อกิจกรรมการท่องเที่ยวที่เฉพาะเจาะจง ผู้ปฏิบัติงานด้านการท่องเที่ยวจะได้รับข้อมูลเชิงลึกตามหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ทันท่วงทีซึ่งช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของนักท่องเที่ยวได้ดีขึ้น

2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและทัศนคติของนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior & Attitude)

Ahmad (2021) ศึกษาเรื่อง ความตั้งใจและภาพปลายทางหลังการฟื้นตัวหลังวิกฤตโควิด 19 (Visit Intention and Destination Image in Post-Covid 19 Crisis Recovery) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจเยี่ยมชมและภาพลักษณ์ปลายทางในการฟื้นตัวหลังวิกฤตโควิด 19 ในการฟื้นตัวหลังวิกฤต ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะมาเยี่ยมชม ได้แก่ ปัจจัยทางกายภาพ สังคม-จิตวิทยา และการเงิน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 426 คน ได้รับการคัดเลือกและวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยทางกายภาพเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการเยี่ยมชมของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ ภาพปลายทางยังส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการเยี่ยมชมและใกล้เคียงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและความตั้งใจในการเยี่ยมชมอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งหมดนี้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรของสถานที่ท่องเที่ยวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

Kamata (2021) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของผู้อยู่อาศัยในแหล่งท่องเที่ยวต่อการท่องเที่ยวระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 (Tourist Destination Residents' Attitudes Towards Tourism During and After the COVID 19 Pandemic) การส่งเสริมให้คนในท้องถิ่นมีความสำคัญต่อความยั่งยืนของสถานที่ท่องเที่ยว การศึกษานี้ประเมินปฏิกิริยาของผู้อยู่อาศัยในสถานที่ท่องเที่ยวต่อการท่องเที่ยวระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของโควิด 19 แบบจำลองถูกสร้างขึ้นโดยใช้ตัวแปรของความผูกพันต่อสถานที่ ความโดดเด่น ผลกระทบเชิงบวก ผลกระทบเชิงลบ และทัศนคติต่อการสนับสนุนการท่องเที่ยว รวมถึงผลกระทบของโควิด 19 ด้วย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้อยู่อาศัยเข้าใจว่าการท่องเที่ยวมีความสำคัญสำหรับภูมิภาคของตนและต้องการสนับสนุนเกิดภาวะที่กลิ่นไม่เข้าคายนอกสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างการยอมรับนักท่องเที่ยวเพื่อช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจและความกลัวส่วนตัวว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยวจะเพิ่มความเป็นไปได้ในการติดเชื้อ ตามนัยสำหรับผู้จัดการสถานที่ท่องเที่ยว เช่น รัฐบาลและองค์กรจัดการปลายทาง ข้อกังวลของผู้อยู่อาศัยในท้องถิ่นจะต้องเข้าใจและจัดการตามนั้น ผู้จัดการปลายทางควรพิจารณาถึงวิธีการรับนักท่องเที่ยวระหว่างและหลังการแพร่ระบาดกับผู้อยู่อาศัย และให้อำนาจแก่ผู้อยู่อาศัยในกระบวนการนี้ การสื่อสารกับผู้อยู่อาศัยในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 มีความสำคัญเนื่องจากอาจส่งผลต่อทัศนคติของพวกเขาต่อการท่องเที่ยวหลังสถานการณ์การแพร่ระบาด

Toubes, Araújo Vila and Fraiz Brea (2021) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริโภคและการส่งเสริมการท่องเที่ยวหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 (Changes in Consumption Patterns and Tourist Promotion after the COVID 19 Pandemic) การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้เกิดวิกฤตสุขภาพอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน และมีผลกระทบทางเศรษฐกิจที่สำคัญในหลายภาคส่วนทั่วโลก ภาคการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบมากที่สุดกลุ่มหนึ่ง โดยส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อจำนวนการจองที่ถูกยกเลิก การเดินทางระหว่างประเทศที่ลดลง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการส่งเสริมและการตลาดในภาคการท่องเที่ยวในสเปนหลังการระบาด ด้วยเหตุนี้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพได้ดำเนินการผ่านการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ 65 คนในด้านการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค และการท่องเที่ยว ผลการวิจัยหลักแสดงให้เห็นว่าแหล่งข้อมูลออนไลน์มีน้ำหนักมากกว่าการให้คำปรึกษาเพื่อนและญาติ และคาดว่าจะมีความก้าวหน้าอย่างมากในการแปลงเป็นดิจิทัลโดยตัวแทนการท่องเที่ยวทางกายภาพจะถูกแทนที่โดยแพลตฟอร์มออนไลน์ ยกเว้นบริการเฉพาะทางและบริการให้คำปรึกษา นอกจากนี้ เทคโนโลยี เช่น ภาพเสมือนจริง (Virtual Reality – VR) หรือ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence – AI) อาจมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในระยะกลาง

Mehta, Kumar, Ramkumar (2021) ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของลูกค้าในอุตสาหกรรมโรงแรมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19: มุมมองระดับโลกโดยใช้การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น

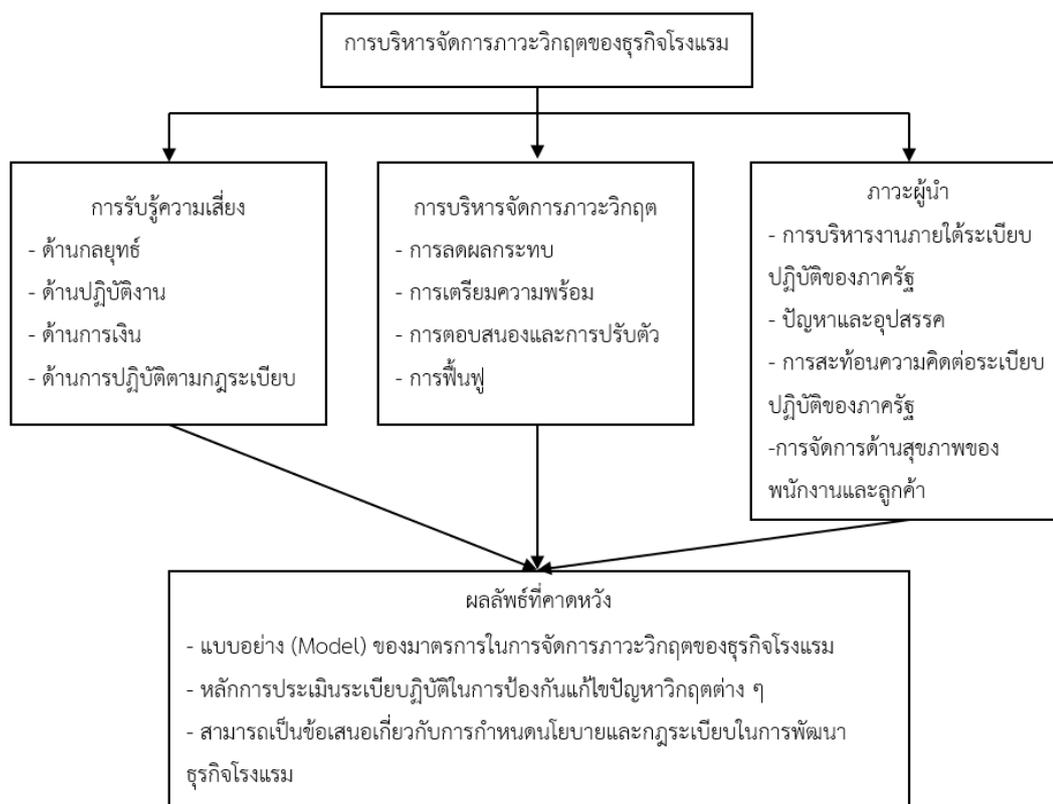
(Customer Expectations in the Hotel Industry During the COVID 19 Pandemic: A Global Perspective Using Sentiment Analysis) อุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่เผชิญกับผลกระทบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนของการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ต่อความเสี่ยงทางสังคมและเศรษฐกิจที่สำคัญ การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้ทำทลายการท่องเที่ยวทั่วโลกและส่งผลกระทบต่อ การต้อนรับในอุตสาหกรรมโรงแรมอย่างรุนแรง การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า โดยนำการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและการสร้างแบบจำลองหัวข้อไปใช้กับรีวิวของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการของโรงแรมในทวีปต่าง ๆ ในช่วงเดือนมกราคมถึงกันยายน 2020 เช่น การแพร่ระบาดของโควิด 19 ผู้วิจัยกำหนดมาตราส่วนเมตริกใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อจัดหมวดหมู่ความพึงพอใจของลูกค้าที่ประเมินโดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นอย่างละเอียดถี่ถ้วน แบบจำลองหัวข้อถูกปรับใช้เพื่อทำความเข้าใจหัวข้อต่าง ๆ ที่ลูกค้ามักพูดคุยกันบ่อยที่สุด ผู้วิจัยพบว่าอเมริกาเหนือและยุโรปสามารถบรรลุความคาดหวังของลูกค้าได้ ในเอเชีย ศรีลังกาทำได้ดี อินโดนีเซียสามารถรักษาความพึงพอใจของลูกค้าได้ ในขณะที่อินเดียปรับปรุงระดับความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยระบุหัวข้อที่มีการพูดคุยกันมากที่สุด 12 หัวข้อ และสาเหตุหลักของความไม่พอใจปรากฏในพนักงาน การบริการ ห้องพัก ความสะอาด การจองห้องพักช้า และการตอบสนองต่อโรคระบาดโดยโรงแรม ผลการศึกษานี้จะช่วยให้ผู้จัดการอาวุโสของโรงแรมทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาสามารถให้บริการใหม่ ๆ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและฟื้นฟูความมั่นใจได้

2.6.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ/สิ่งดึงดูด (Motivation)

Bhati, Mohammadi and Agarwal (2021) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจหรือการจัดการ: อิทธิพลของพฤติกรรมปกป้องสุขภาพและสื่อการมีส่วนร่วมในการเดินทางหลังโควิด 19 (Motivating or Manipulating: The Influence of Health-Protective Behavior and Media Engagement on Post-COVID 19 Travel) โควิด 19 เป็นโรคระบาดที่แพร่ระบาดทั่วโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การท่องเที่ยว ในปี 2020 พฤติกรรมนักท่องเที่ยวและภาพลักษณ์ของจุดหมายปลายทางได้รับอิทธิพลอย่างมากจากการรับรู้ถึงความปลอดภัยและความเสี่ยงของนักท่องเที่ยว งานวิจัยฉบับนี้เน้นที่พฤติกรรมการเดินทางหลังเกิดโรคระบาด ผ่านการทำความเข้าใจว่าปัจจัยใกล้เคียงสามารถเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของการรับรู้จุดหมายปลายทางและความตั้งใจในการเดินทางหลังวิกฤตได้อย่างไร จากแบบจำลองทฤษฎีแรงจูงใจในการคุ้มครอง โดยได้เสนอรูปแบบที่ปรับเปลี่ยนและให้ข้อมูลเชิงลึกใหม่ ๆ ด้วยการเพิ่มบทบาทการใกล้เคียงของพฤติกรรมปกป้องสุขภาพของนักท่องเที่ยวและการมีส่วนร่วมของสื่อที่มีอิทธิพลต่อการเดินทางหลังโควิด 19 ของนักท่องเที่ยว

2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ทำให้เกิดกรอบวิจัยเพื่อใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ตามที่ฝ่ายนโยบายและแผน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.) ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการ ภาวะวิกฤตสำหรับธุรกิจท่องเที่ยวจากแนวทางขององค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: WTO) ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การลดผลกระทบ (Reduction) จากภาวะวิกฤต 2) การเตรียมความพร้อม (Readiness) รับมือกับภาวะวิกฤต 3) การตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต และ 4) การฟื้นฟู (Recovery) หลังเกิดภาวะวิกฤต แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ความเสี่ยง จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ส่วนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ เป็นการกล่าวถึงกระบวนการของการมีอิทธิพล ในการโน้มน้าวผู้อื่นหรือกลุ่มให้เห็นพ้อง และอำนวยความสะดวกหรือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งได้นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย ดังที่แสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษา

2.8 สรุปบทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 เพื่อทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย ได้แก่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เป็นการกล่าวถึงภาวะวิกฤตในฐานะที่เป็นภัยคุกคามที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่สามารถมีผลกระทบเชิงลบต่อหน่วยงานและองค์กร ทั้งทางด้านชื่อเสียงและการดำเนินการ หากมิได้มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมจึงจำเป็นต้องรีบดำเนินการรับมือและแก้ไขอย่างรวดเร็ว ตามกระบวนการบริหารจัดการภาวะวิกฤต

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง บอกถึงวิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการป้องกันเหตุการณ์ ลดโอกาสและลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นคือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น

มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่อง และมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้ทบทวนระเบียบปฏิบัติของภาครัฐเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อันเป็นแนวทางที่โรงแรมต่าง ๆ จะต้องนำมาประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดนโยบายของโรงแรมให้สอดคล้องกับมาตรการของภาครัฐ

แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยมีผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ แบบอย่าง (Model) ของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม หลักการประเมินระเบียบปฏิบัติในการป้องกันแก้ไขปัญหาวิกฤตต่าง ๆ และสามารถเป็นข้อเสนอเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมได้ในอนาคต

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ จึงนำมาสู่แนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ดังที่จะกล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัยในบทต่อไป

บทที่ 3

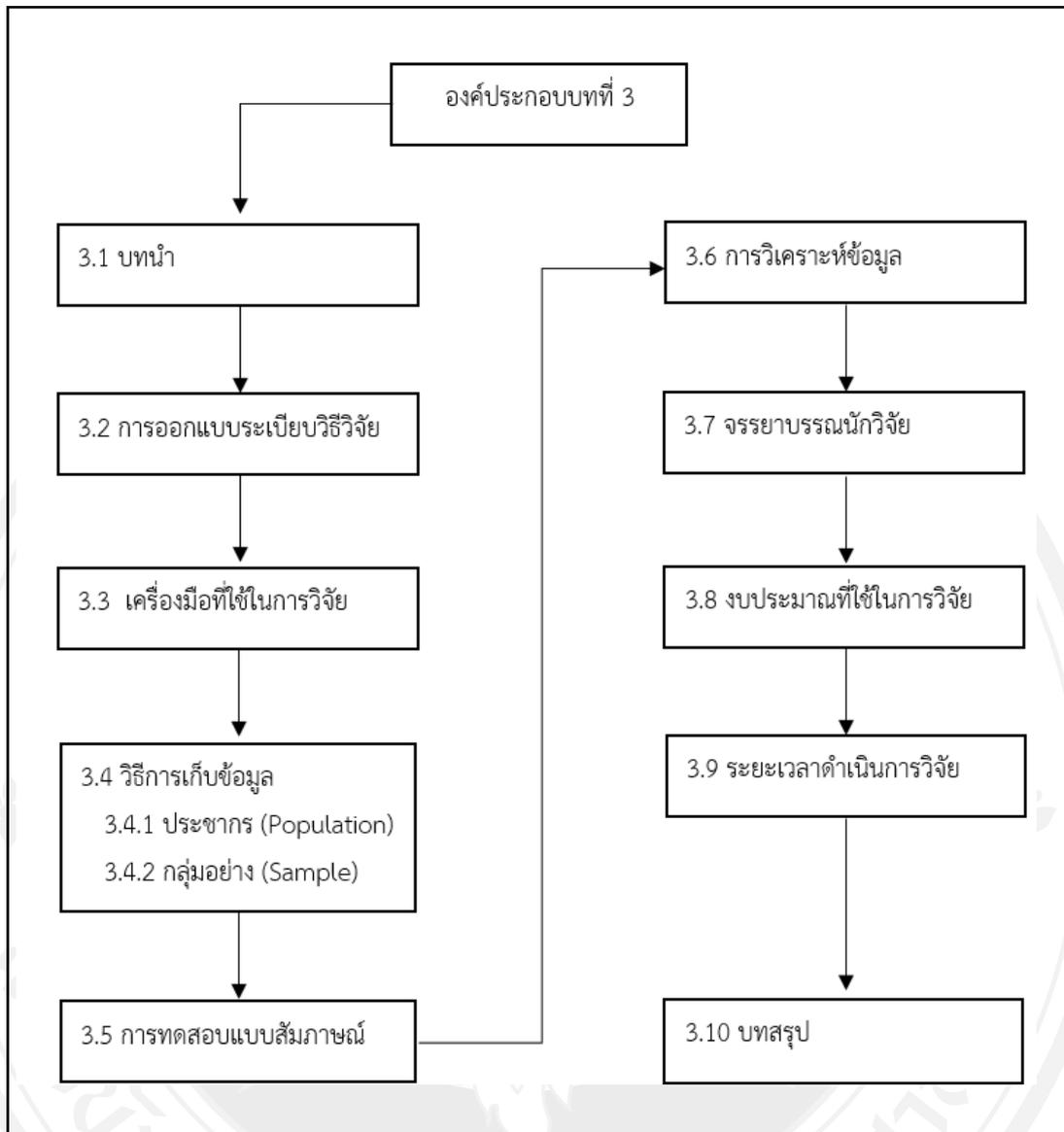
ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 บทนำ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีจุดประสงค์หลักคือ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งจะทำให้ทราบถึงแบบอย่าง (Model) ของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19
- 2) เพื่อศึกษาการปรับตัว และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และ
- 3) เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 3.1 บทนำ 3.2 การออกแบบระเบียบวิธีวิจัย 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3.4 วิธีการเก็บข้อมูล 3.5 การทดสอบแบบสัมภาษณ์ 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล 3.7 จรรยาบรรณนักวิจัย 3.8 งบประมาณที่ใช้ในการวิจัย 3.9 ระยะเวลาดำเนินงานวิจัย และ 3.10 บทสรุป ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างบทที่ 3

3.2 การออกแบบระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สาเหตุที่เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ต้องการศึกษารากฐานทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ และอธิบายว่าปรากฏการณ์ทางสังคมนั้นมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างไร โดยนำข้อมูลทางด้านคุณภาพซึ่งเป็นข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลข แต่เป็นข้อความบรรยาย หรืออธิบายวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อประเมินผลหรือสรุปผล โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ และนโยบายการบริหารงานโรงแรมในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) นโยบายการบริหารงานโรงแรม และระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

3.3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้มาจากการสนทนาถามตอบกันโดยตรงระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ โดยผู้สัมภาษณ์จะไม่ใช้วิธีสร้างข้อคำถามหรือแบบสอบถาม แต่จะใช้การกำหนดแนวของข้อคำถาม เพื่อนำไปสู่การสนทนาหรือเพื่อกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นสูง ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการถามตอบอย่างเต็มที่ ดังนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ โดยการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดส่วนประกอบของการสัมภาษณ์เชิงลึกไว้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

- 1) ชื่อและที่อยู่ของโรงแรม
- 2) วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม (ถ้ามี)
- 3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรม
- 4) กลุ่มเป้าหมายของโรงแรม
- 5) ลักษณะทางกายภาพ ทำเลที่ตั้ง จำนวนห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการอื่น ๆ นอกจากการบริการที่พัก เช่น ภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง การประชุม สัมมนา ฯลฯ
- 6) ภาพรวมของการดำเนินงานในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

ตอนที่ 2 ผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อโรงแรม

- 7) การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ตั้งแต่แรกเริ่ม ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงแรมอย่างไร
- 8) เปรียบเทียบผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ผ่านมา
- 9) ผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อพนักงานโรงแรม
- 10) ผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อลูกค้าโรงแรม

ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรม

- 11) โรงแรมมีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤตหรือไม่ อย่างไร
- 12) เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมมีการปรับตัวด้านการบริหารอย่างไร
- 13) เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมมีการปรับตัวด้านการบริการอย่างไร
- 14) โรงแรมมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของภาครัฐ เช่น มาตรฐาน SHA และ SHA+ หรือไม่อย่างไร (ผลสำเร็จของการปฏิบัติตามนโยบาย ปัญหา อุปสรรค ฯลฯ)
- 15) โรงแรมมีการวางแผนปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมในระยะยาวอย่างไร

ตอนที่ 4 บทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต

- 16) เมื่อท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นครั้งแรก ท่านมีปฏิกิริยาอย่างไร

17) ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ท่านได้แสดงบทบาทในการจัดการภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อย่างไร

18) ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ท่านมีการปรับตัวและกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐอย่างไร

19) ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ท่านมีบทบาทในการสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อพนักงานโรงแรม และลูกค้าโรงแรมอย่างไร

20) ในความคิดเห็นของท่าน ท่านมีความคิดเห็นต่อระเบียบปฏิบัติของภาครัฐอย่างไร ท่านสามารถปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติของภาครัฐได้มากน้อยเพียงใด

21) ในความคิดเห็นของท่าน ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐข้อใดสามารถปฏิบัติได้ดี และข้อใดปฏิบัติได้ยาก เพราะอะไร

22) ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าพนักงานโรงแรมควรมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถเผชิญภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

23) ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าผู้บริหารโรงแรมควรมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

3.3.2 การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ดังนี้

- 1) มาตรการของภาครัฐในการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19
- 2) การกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+)
- 3) นโยบายการบริหารงานของโรงแรมในการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังใช้ข้อมูลทุติยภูมิในการศึกษาวิจัย ได้แก่ เอกสารข้อมูลทางวิชาการ งานวิจัยเพื่อใช้อ้างอิงทฤษฎีและกรอบความคิด รวมไปถึงวารสาร นิตยสาร บทความที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับนโยบายและมาตรการด้านสาธารณสุข การเดินทาง การส่งเสริมการท่องเที่ยวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

ในส่วนของการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 1) ประชากรในการศึกษา (Population) และ 2) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา (Sample) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 ประชากรในการศึกษา (Population)

ประชากร (Population) หมายถึง หน่วยทั้งหมดของสิ่งที่เราต้องการศึกษา ซึ่งอาจเป็น บุคคล องค์กร ประเทศ สัตว์ พืช หรือสิ่งของใด ๆ (สุมาลี ไชยศุภรากล, 2558)

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่เปิดให้บริการ ตั้งแต่ช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด 19 จนถึงปัจจุบัน เนื่องจากโรงแรมเป็นภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 มากที่สุดในประเทศ ส่วนผู้บริหารโรงแรม หมายถึง เจ้าหน้าที่โรงแรมระดับบริหาร มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ขึ้นไป และมีบทบาทในการกำหนดนโยบายของโรงแรม ทั้งก่อนและหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

3.4.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา (Sample)

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) หมายถึง ส่วนหนึ่งหรือหน่วยย่อยของประชากรที่ผู้วิจัยเลือกขึ้นมา ศึกษาแทนที่จะศึกษาจากประชากรทั้งหมด (สุมาลี ไชยศุภรากล, 2558) นอกจากนี้ผลวิจัยการอ้างอิง ประชากรทั้งหมดจะดีหรือไม่ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นการเลือกกลุ่ม ตัวอย่าง จึงต้องเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรทั้งหมด (ธีรวิทย์ เอกะกุล, 2552)

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มโรงแรมตาม ขนาดของโรงแรม ตามการจัดมาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย จากนั้น แบ่งกลุ่มโรงแรมต่าง ๆ ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) โรงแรมขนาดเล็ก (โรงแรมระดับน้อยกว่า 2 ดาว) เป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มี ค่าบริการถูก มีการบริการและการจัดอุปกรณ์ขั้นพื้นฐานสำหรับลูกค้า แต่อาจไม่หรูหรา มีนโยบาย สำคัญคือเน้นความประหยัด

2) โรงแรมขนาดกลาง (โรงแรมระดับ 3 ดาว) เป็นโรงแรมขนาดปานกลาง มีการบริการอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่สิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ อาจลดน้อยกว่าโรงแรม ขนาดใหญ่

3) โรงแรมขนาดใหญ่ (โรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป) เป็นโรงแรมประเภทหรูหรา มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกด้าน ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มโรงแรมตามขนาดของโรงแรม เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบว่า ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมแต่ละกลุ่มมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารจากโรงแรมทั้ง 3 กลุ่มข้างต้นแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมทั้ง 3 กลุ่มเท่า ๆ กัน และทำการสัมภาษณ์จนกระทั่งได้คำตอบไปในแนวทางเดียวกัน

3.5 การทดสอบแบบสัมภาษณ์

เพื่อให้ข้อมูลในการวิจัยมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และป้องกันความผิดพลาด รวมทั้งเพื่อเป็นการลดอคติ (Bias) ในการทำวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดการทดสอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้มีการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล โดยใช้ “การตรวจสอบเชิงสามเส้า” (Triangulation) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การวิจัยมีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้

Denzin (1970 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2556) กล่าวถึง Triangulation ว่าเป็นคำศัพท์ที่มาจากวิชาการสำรวจทางกายภาพ (Physical Survey) และการนำร่องในการเดินเรือหรือการขับเครื่องบิน (Navigation) โดยการหาพิกัดของตำแหน่งที่ต้องการ ด้วยการวัดมุมระหว่างตำแหน่งที่อยู่กับจุดอ้างอิงที่ทราบพิกัดอย่างน้อย 2 จุด จุดตัดของมุมทั้งสองจะเป็นพิกัดที่ทำให้ทราบตำแหน่งที่อยู่ หากจุดอ้างอิงทั้ง 2 จุด ไม่มีพิกัด ตำแหน่งของจุดที่ต้องการจะไม่สามารถบอกจุดที่แน่นอนได้บอกได้เพียงความสัมพันธ์ของตำแหน่งที่ต้องการกับจุดอ้างอิงทั้งสองเท่านั้น

ในทางสังคมศาสตร์ Triangulation หมายถึง การเปรียบเทียบข้อค้นพบ (Findings) ของปรากฏการณ์ (Phenomena) ที่ทำการศึกษา จากแหล่งและมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งนักวิจัยจำนวนมากถือว่า Triangulation เป็นแนวทางสำหรับยืนยันความน่าเชื่อถือ (Credibility and Validity) ของข้อมูลหรือสิ่งที่ค้นพบ

ทวิศักดิ์ นพเกสร (2548) ได้เสนอรูปแบบการตรวจสอบเชิงสามเส้า หรือรูปแบบการเปรียบเทียบข้อค้นพบ เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล ดังนี้

1) Data Triangulation หมายถึง การเปรียบเทียบและตรวจสอบ (Cross-Check) ความสอดคล้องของข้อมูล (Consistency) โดยนำข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ (Data Sources) ที่เก็บโดย

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นงานวิจัยที่เก็บในช่วงเวลาเดียวกันหรือคนละช่วงเวลามาเปรียบเทียบกัน เช่น

- (1) เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและจากการสัมภาษณ์
- (2) เปรียบเทียบสิ่งที่พูดในที่สาธารณะ (Public Speech) และการพูดที่เป็นส่วนตัว (Personal Communication)
- (3) ตรวจสอบความแน่นอนของคำพูดในเรื่องเดียวกัน แต่เกิดขึ้นในเวลาที่แตกต่างกัน
- (4) เปรียบเทียบมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องของปรากฏการณ์ที่ศึกษา (Studied Phenomena)
- (5) เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อมูลที่ได้จากเอกสารหรือบันทึกต่าง ๆ
- (6) เปรียบเทียบข้อมูลของปรากฏการณ์เดียวกัน แต่มาจากระยะ (Phase) ต่างกันของงานในภาคสนาม (Fieldwork)
- (7) เปรียบเทียบข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คน (Different Participants) ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

2) Multiple Investigator Triangulation หมายถึง การใช้นักวิจัยหลายคนในการออกภาคสนามแทนการใช้นักวิจัยเพียงคนเดียว เพื่อเก็บข้อมูลในประเด็นเดียวกัน ในสภาวะหรือบริบท (Setting) เดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าในปรากฏการณ์ที่ศึกษาเดียวกัน นักวิจัยแต่ละคนได้ข้อมูลแตกต่างกันอย่างไร เพื่อป้องกันการอคติต่อข้อมูล และมีความแน่นอน (Consistency) มากขึ้น

3) Multiple Analyst Triangulation หมายถึง การใช้ผู้วิเคราะห์ข้อมูลมากกว่า 2 คนขึ้นไป มาวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาจากภาคสนาม โดยต่างคนต่างวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้ข้อค้นพบ (Findings) จากผู้วิเคราะห์แต่ละคนแล้ว นำมาเปรียบเทียบกัน จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีนี้ คือ มุ่งหาความจริง โดยมีวิธีการหลักที่ใช้เป็นการหาข้อสรุป (Analytical Induction) จากปรากฏการณ์ที่ศึกษา

4) Review Triangulation หมายถึง การให้บุคคลต่าง ๆ ที่ไม่ใช่คณะนักวิจัยทำการทบทวนข้อมูล และข้อค้นพบจากผลการวิเคราะห์ของคณะนักวิจัย ทำให้ผู้วิจัยสามารถเรียนรู้ได้มากขึ้นทั้งด้านความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ความสมบูรณ์ (Completeness) ความเป็นธรรม (Fairness) และความน่าเชื่อถือ (Credibility) ในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งช่วยให้เกิดความคิดหรือการตีความใหม่ ๆ เพิ่มเติม Review Triangulation สามารถทำได้ดังนี้

(1) การทบทวนโดยผู้ให้ข้อมูลแก่นักวิจัย (Review by Inquiry Participant) ซึ่งอาจกระทำได้ในประเด็นต่อไปนี้

(1.1) ข้อค้นพบนั้นสะท้อนมุมมองที่แท้จริง (Perspectives) ของพวกเขา มากน้อยเพียงใด อะไรบ้างที่ไม่สมบูรณ์หรือขาดหายไป

(1.2) หากนำเสนอข้อค้นพบนั้นต่อสาธารณะ จะทำให้เกิดปัญหาแก่ผู้ให้ข้อมูลหรือไม่อย่างไร

(2) การทบทวนโดยผู้ใช้ หรือผู้อ่านผลงานวิจัย (Audience Review as Credibility Triangulation) เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยนั้น ว่ามีความน่าเชื่อถือ มากน้อยเพียงใด มีความเป็นเหตุเป็นผลมากน้อยเพียงใด มุมมองของผู้วิจัยสามารถเชื่อมโยงกับ มุมมองของผู้ใช้ผลงานวิจัยหรือไม่ ทั้งนี้ นักวิจัยต้องมีความเข้าใจปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่าง ตัวนักวิจัยกับผู้ใช้ผลงานวิจัย และสัมพันธ์ภาพของผู้เกี่ยวข้องในโครงการที่ถูกประเมินกับตัวนักวิจัย และผู้ใช้ผลงานวิจัย หรือผู้ประเมินงานวิจัย เพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างผลงานที่ยืนยัน ความน่าเชื่อถือได้ กับความสัมพันธ์ต่าง ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

(3) การทบทวนตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Audit Review) การทบทวน ด้วยวิธีนี้มีมักใช้กับงานวิจัยที่ต้องการการตรวจสอบจากภายนอกในการประเมินข้อค้นพบ และ ตรวจสอบกระบวนการวิจัย (Meta – Evaluation/Process Audit) การตรวจสอบดังกล่าวต้องทำ ภายใต้กรอบ (Framework) และเกณฑ์บรรทัดฐาน (Criteria) ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม กับผู้รับการตรวจสอบ

5) Theory triangulation หมายถึง การใช้มุมมองของทฤษฎีต่าง ๆ (Different Theoretical Perspectives) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาข้อมูลชุดเดียวกัน ถ้านักวิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิม จะทำให้การตีความหมายของข้อมูลนั้นแตกต่างกันออกไป โดยปกตินักวิจัย จะต้องมีความสามารถในการให้นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยได้อย่างมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสามารถสร้างตัวชี้วัดได้โดยตรง วิธีการนี้สามารถลดอคติ (Bias) ในการทำวิจัยที่ใช้เพียงทฤษฎีเดียว (Single Theory)

6) Interdisciplinary Triangulation หมายถึง การใช้บุคลากรจากหลากหลาย สาขาวิชาชีพเข้ามาร่วมวาทกรรม (Discourse) เพื่ออธิบายข้อค้นพบต่าง ๆ เช่น การวิจัยที่อยู่ในศาสตร์ ของจิตวิทยาการศึกษา อาจใช้หลักการของศาสตร์อื่น ๆ ร่วมด้วย อาทิ สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ศิลปศึกษา

ดังนั้น การตรวจสอบเชิงสามเส้า จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัย โดยเฉพาะงานวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้เกิดข้อดี คือ มีความเที่ยงตรงในข้อค้นพบมากขึ้น เกิดความแน่ใจ

และเชื่อมั่นในปรากฏการณ์ที่ศึกษาเพิ่มขึ้น และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการแสวงหาคำตอบความรู้ใหม่ ๆ เพื่อผลการวิจัยที่มีคุณภาพและสร้างองค์ความรู้ที่มีความน่าเชื่อถือ

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจดบันทึกมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องเพียงพอและความเชื่อถือได้ของข้อมูลว่าจะสามารถตอบปัญหาของการศึกษาได้อย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งจะทำให้การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงและตอบปัญหาการวิจัย โดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลพิจารณาในแหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ในการศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้การตรวจสอบจากแหล่งบุคคลมากที่สุด โดยการสอบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่ม ในคำถามเดียวกัน และจากกลุ่มตัวอย่างคนเดียวกันจากแหล่งบุคคลหลาย ๆ คน เพื่อเป็นการยืนยันในข้อมูลที่ได้รับว่ามีความถูกต้องกันหรือไม่ จากนั้นจึงนำเสนอข้อมูลในรูปความเรียงตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน มาทำการทดสอบแบบสัมภาษณ์ พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ ดังมีรายนามต่อไปนี้

- 1) อาจารย์ ดร.ธนิดา ลครศรี อาจารย์ประจำคณะการท่องเที่ยว และการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 2) อาจารย์ ดร.วงศ์วิภา โสสุวรรณจินดา อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- 3) อาจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ชูศรี อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งวิธีการหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นวิธีการสร้างข้อสรุปจากการศึกษารูปแบบหรือข้อมูลจำนวนหนึ่ง มักไม่ใช่สถิติช่วยในการวิเคราะห์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องมีความรอบรู้ในเรื่องแนวคิดทฤษฎีกว้างขวาง สามารถสร้างข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) นอกจากนี้ สุพรรณิ ไชยอำพร (2552) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพว่า เป็นกิจกรรมในการเลือกแนวคิด ทฤษฎีมาสร้างแนวคิดในการวิเคราะห์ ทำการตรวจสอบและจัดระเบียบข้อมูล หาความหมายแยกแยะองค์ประกอบ เชื่อมโยงความเกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ ตีความและการสร้างข้อสรุป

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยมาจัดระบบ และหาความหมายแยกแยะองค์ประกอบ รวมทั้งเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยคำนึงถึง

พรรคชนคนใน (Insider View) ซึ่งหมายถึงมุมมองของผู้บริหารโรงแรมที่ถูกสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูล คือ

3.6.1 การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction)

โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมมาตีความสร้างข้อสรุป ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- 1) ถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด ชนิดคำต่อคำ (Transcribing Interview) ไม่มีการข้ามประโยคบางประโยค เพราะข้อมูลบางอย่างอาจนำมาใช้ในการตรวจสอบในภายหลังได้
- 2) การทำข้อสรุปชั่วคราวและการตัดทอนข้อมูลเป็นการลงเขียนข้อสรุปแต่ละเรื่องของการสัมภาษณ์ เพื่อลดขนาดข้อมูลและช่วยกำจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไปได้
- 3) การเสนอข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอ โดยนำข้อสรุปชั่วคราวย่อย ๆ มาเชื่อมโยงกันโดยจัดทำเป็นแผนที่ความคิด (Mind Map) ตารางบรรจุเนื้อหา (Matrices) และเครือข่ายของเหตุและผล (Causal Network)
- 4) การประมวลและสรุปข้อเท็จจริง เป็นการเชื่อมโยงหลักการ แนวคิด ระเบียบราชการ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้อง กับสิ่งที่ค้นพบ

3.6.2 การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลเป็นหลัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เนื่องจากเป็นวิธีการใช้วิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของการวิจัยเชิงคุณภาพ อีกทั้งเป็นวิธีการที่มีระบบและใช้อธิบายปรากฏการณ์ (Schreier, 2012) รวมถึงในการสัมภาษณ์จะได้ข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจะช่วยให้สามารถลดขนาดของข้อมูลลงในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ (Elo et al., 2014) รวมถึงช่วยในการจัดเก็บข้อมูลและเป็นเทคนิคที่สามารถดึงเนื้อหาที่เป็นแก่นสารในการตอบวัตถุประสงค์

สำหรับแนวขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (สุมาลี ไชยสุรารากุล, 2558)

ขั้นตอนแรก การเก็บข้อมูล คือ การวิเคราะห์ข้อมูลจะกระทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลในแต่ละวัน หลังจากเก็บข้อมูลแล้ว นักวิจัยจะกลับมาเขียนบันทึกอย่างละเอียด พร้อมทั้งจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ไปด้วย ในขณะที่เดียวกันจะมีการวางแผนการเก็บข้อมูลสำหรับวันรุ่งขึ้น ดังนั้น ลักษณะและชนิดของข้อมูลอาจปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับความรู้ที่สะสมเพิ่มขึ้นในแต่ละวัน

ขั้นตอนที่สอง การลงรหัสข้อมูล เป็นการจัดหมวดหมู่ แยกประเภทข้อมูล โดยการจำแนกข้อมูลตามประเภทของปรากฏการณ์ แล้วโยงเข้ากับปรากฏการณ์อื่นและพฤติกรรม

ขั้นตอนที่สาม การเปรียบเทียบข้อมูล หลังจากการลงรหัสแยกประเภทแล้ว ให้เปรียบเทียบเหตุการณ์ก่อน ๆ ที่เกิดขึ้นกับคนกลุ่มเดิม หรือกลุ่มอื่นที่ใช้ระบบจำแนกประเภทเดียวกัน เพื่อค้นหาข้อสรุปจากการเปรียบเทียบเหตุการณ์ต่าง ๆ

ขั้นตอนที่สี่ สร้างข้อสรุป จากการวิเคราะห์ด้วยการลงรหัสและเปรียบเทียบ นักวิจัยจะต้องสร้างข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลนั้น โดยโยงเข้ากับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้อธิบายหรือทฤษฎีที่นักวิจัยต้องการจะสร้างขึ้น

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ประกอบกับข้อมูลจากเอกสาร รายงาน ระเบียบราชการ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องที่ได้ดำเนินการเลือกเอกสารไว้แล้ว มากำหนดหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ตามเนื้อหาที่ปรากฏประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 1) วางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำการหรือข้อความที่จะใช้ในการวิเคราะห์แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories)
- 2) คำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ เช่น เป็นเอกสารของหน่วยงานใด มีผลบังคับใช้เมื่อใด มีการแก้ไขข้อมูลเพิ่มเติมในเอกสารนั้นหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และน่าเชื่อถือ
- 3) การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจะทำตามเนื้อหาที่ปรากฏ (Manifest Content) ในเอกสารมากกว่ากระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ (Latent Content) โดยจะไม่ตีความคำหรือข้อความเหล่านั้น การตีความจะทำเฉพาะตอนที่สรุปเท่านั้น

3.7 จรรยาบรรณนักวิจัย

จรรยาบรรณในการวิจัยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระเบียบวิธีวิจัย เนื่องจากในกระบวนการค้นคว้า วิจัยนั้น นักวิจัยจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับสิ่งที่ศึกษา ไม่ว่าจะเป็นสิ่งมีชีวิต หรือสิ่งไม่มีชีวิต ดังนั้นหากผู้วิจัยขาดความรอบคอบและระมัดระวัง อาจทำให้การวิจัยส่งผลกระทบในทางลบต่อสิ่งที่ศึกษาได้ นอกจากนี้ การวิจัยยังมีบทบาทสำคัญต่อการวางแผนและกำหนดนโยบายในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน และโดยเฉพาะในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในประเทศ ซึ่งการที่ผลงานวิจัยจะมีคุณภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของนักวิจัยและคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานวิจัยเป็นสำคัญ ดังนั้น ถ้ามีการเผยแพร่ผลงานวิจัยที่ด้อยคุณภาพออกไป อาจส่งผลเสียต่อวงการวิชาการและประเทศชาติได้ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2541)

ด้วยเหตุนี้ ในวันที่ 8 เมษายน 2541 สภาวิจัยแห่งชาติ จึงได้กำหนด “จรรยาบรรณนักวิจัย” ขึ้น เพื่อให้ให้นักวิจัยยึดถือปฏิบัติ และเพื่อให้การดำเนินงานวิจัยตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมและหลักวิชาการที่เหมาะสม ตลอดจนประกัน มาตรฐานของการศึกษาค้นคว้าให้เป็นไปอย่างสมศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของนักวิจัย โดยได้กำหนด จรรยาบรรณของนักวิจัยไว้ 9 ประการดังต่อไปนี้

ประการแรก นักวิจัยต้องซื่อสัตย์และมีคุณธรรมในทางวิชาการและการจัดการ กล่าวคือ นักวิจัยต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ไม่นำผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน และไม่ลอกเลียนผลงานของผู้อื่น ต้องให้เกียรติและอ้างถึงบุคคลหรือแหล่งที่มาของข้อมูลที่นำมาใช้ในงานวิจัย ต้องซื่อตรงต่อการแสวงหาทุนวิจัย และมีความเป็นธรรมเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

ประการที่สอง นักวิจัยต้องตระหนักถึงพันธกรณีในการทำงานวิจัยตามข้อตกลงที่ทำไว้กับหน่วยงานที่สนับสนุน การวิจัยและต่อหน่วยงานที่ตนสังกัด กล่าวคือ นักวิจัยต้องปฏิบัติตามพันธกรณี และข้อตกลงการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายยอมรับกัน อุทิศเวลาทำงานวิจัยให้ได้ผลดีที่สุด และเป็นไปตามกำหนดเวลา มีความรับผิดชอบ ไม่ละทิ้งงานระหว่างดำเนินการ

ประการที่สาม นักวิจัยต้องมีพื้นฐานความรู้ในสาขาวิชาการที่ทำวิจัย กล่าวคือ นักวิจัยต้องมีพื้นฐานความรู้ในสาขาวิชาการที่ทำวิจัยอย่างเพียงพอ และมีความชำนาญหรือมีประสบการณ์เกี่ยวเนื่องกับเรื่องที่ทำวิจัย เพื่อนำไปสู่งานวิจัยที่มีคุณภาพ และเพื่อป้องกันปัญหาการวิเคราะห์ การตีความ หรือการสรุปที่ผิดพลาด ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่องานวิจัย

ประการที่สี่ นักวิจัยต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะเป็นสิ่งมีชีวิต หรือสิ่งไม่มีชีวิต กล่าวคือ นักวิจัยต้องดำเนินการวิจัยด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และเที่ยงตรงในการทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคน สัตว์ พืช ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม นักวิจัยต้องมีจิตสำนึกและปณิธานที่จะอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม

ประการที่ห้า นักวิจัยต้องเคารพศักดิ์ศรีและสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอยางวิจัย กล่าวคือ นักวิจัยต้องไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางวิชาการ จนละเลยหรือขาดความเคารพในศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์ โดยต้องถือเป็นการกระทำที่ในการอธิบายจุดมุ่งหมายของการวิจัยแก่บุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และต้องไม่หลอกลวง บีบบังคับ หรือละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

ประการที่หก นักวิจัยต้องมีอิสระทางความคิดโดยปราศจากอคติในทุกขั้นตอนของการทำวิจัย กล่าวคือ นักวิจัยต้องมีอิสระทางความคิด ต้องตระหนักว่าอคติส่วนตัวหรือความลำเอียงในทางวิชาการ อาจส่งผลให้มีการบิดเบือนข้อมูล และข้อค้นพบทางวิชาการอันเป็นเหตุให้เกิดผลเสียหายต่องานวิจัย

ประการที่เจ็ด นักวิจัยพึงนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบ กล่าวคือ นักวิจัยพึงเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและสังคม ไม่ขยายผลข้อค้นพบจนเกินความเป็นจริง และไม่ใช้ผลงานวิจัยไปในทางมิชอบ

ประการที่แปด นักวิจัยพึงเคารพความคิดเห็นในทางวิชาการของผู้อื่น กล่าวคือ นักวิจัยพึงมีใจกว้างพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการวิจัย ยอมรับฟังความคิดเห็น และเหตุผลทางวิชาการของผู้อื่น และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขงานวิจัยของตนเองให้ถูกต้อง

ประการที่เก้า นักวิจัยพึงมีความรับผิดชอบต่อสังคมทุกระดับ กล่าวคือ นักวิจัยพึงมีจิตสำนึกที่จะอุทิศกำลังสติปัญญาในการทำงานวิจัยเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อความเจริญ และประโยชน์สุขของสังคมและมวลมนุษยชาติ

3.8 งบประมาณที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 3.1 ตารางสรุปงบประมาณที่ใช้ในการวิจัย

รายการค่าใช้จ่าย	จำนวนเงิน (บาท)
ค่าใช้สอย	
ค่าเดินทางไปลงพื้นที่เก็บข้อมูล	8,000
ค่าอาหารในช่วงลงพื้นที่เก็บข้อมูล	8,000
ค่าวัสดุอุปกรณ์	
ค่าถ่ายเอกสารหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3,000
ค่าอุปกรณ์เครื่องเขียน	2,000
ค่ากระดาษ A4 และค่าปริ้นท์งาน	4,000
ค่าเช่าเล่ม/ทำปก	6,000
ค่าของที่ระลึก	5,000
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	5,000
รวม	41,000

3.9 ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย

ตารางที่ 3.2 ตารางสรุประยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย

รายละเอียด	ปี 2565				ปี 2566								ปี 2567		
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.
1. ศึกษาปัญหาและหาช่องทางของงานวิจัย															
2. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง															
3. เขียนโครงร่างวิทยานิพนธ์															
4. นำเสนอและสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์															
5. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย															
6. ทดสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย															
7. ติดต่อโรงแรมเพื่อเก็บข้อมูล															
8. เก็บข้อมูล (สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม)															
9. วิเคราะห์ผลข้อมูล และสรุปงานวิจัย															
10. จัดทำเล่มวิทยานิพนธ์															
11. สอบป้องกันวิทยานิพนธ์															
12. จัดทำและส่งเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์															

3.10 สรุปบทที่ 3

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยว่า เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งได้มีการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ป้องกันความผิดพลาด และลดอคติ (Bias) ในการทำวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก 2) กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง และ 3) กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ ผู้วิจัยจำทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมในแต่ละกลุ่มจำนวนเท่า ๆ กัน จนกว่าจะได้รับคำตอบไปในแนวทางเดียวกัน

สำหรับการทดสอบแบบสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้นำแบบร่างสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและข้อบกพร่อง ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน จากนั้นได้ทำการปรับปรุง แก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์ ก่อนลงพื้นที่สัมภาษณ์ ในการลงพื้นที่เก็บข้อมูล ผู้วิจัยเริ่มทำเรื่องของหนังสือจากคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ส่งไปยังโรงแรมต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล เมื่อได้รับการอนุญาต จึงดำเนินการติดต่อนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนขั้นตอนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ รวมถึงขณะที่สัมภาษณ์มีการใช้เครื่องบันทึกเสียงและการจดบันทึกเพื่อบันทึกการสนทนาระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ ภายหลังจากการสัมภาษณ์จึงนำผลสัมภาษณ์ที่ได้มา ทำการถอดเทปรวบรวมข้อมูลในการตอบวัตถุประสงค์แต่ละข้อของงานวิจัย และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Data Analysis) เพื่อนำไปสู่ผลการศึกษา พร้อมทั้งสรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังจะได้นำเสนอในบทต่อไป

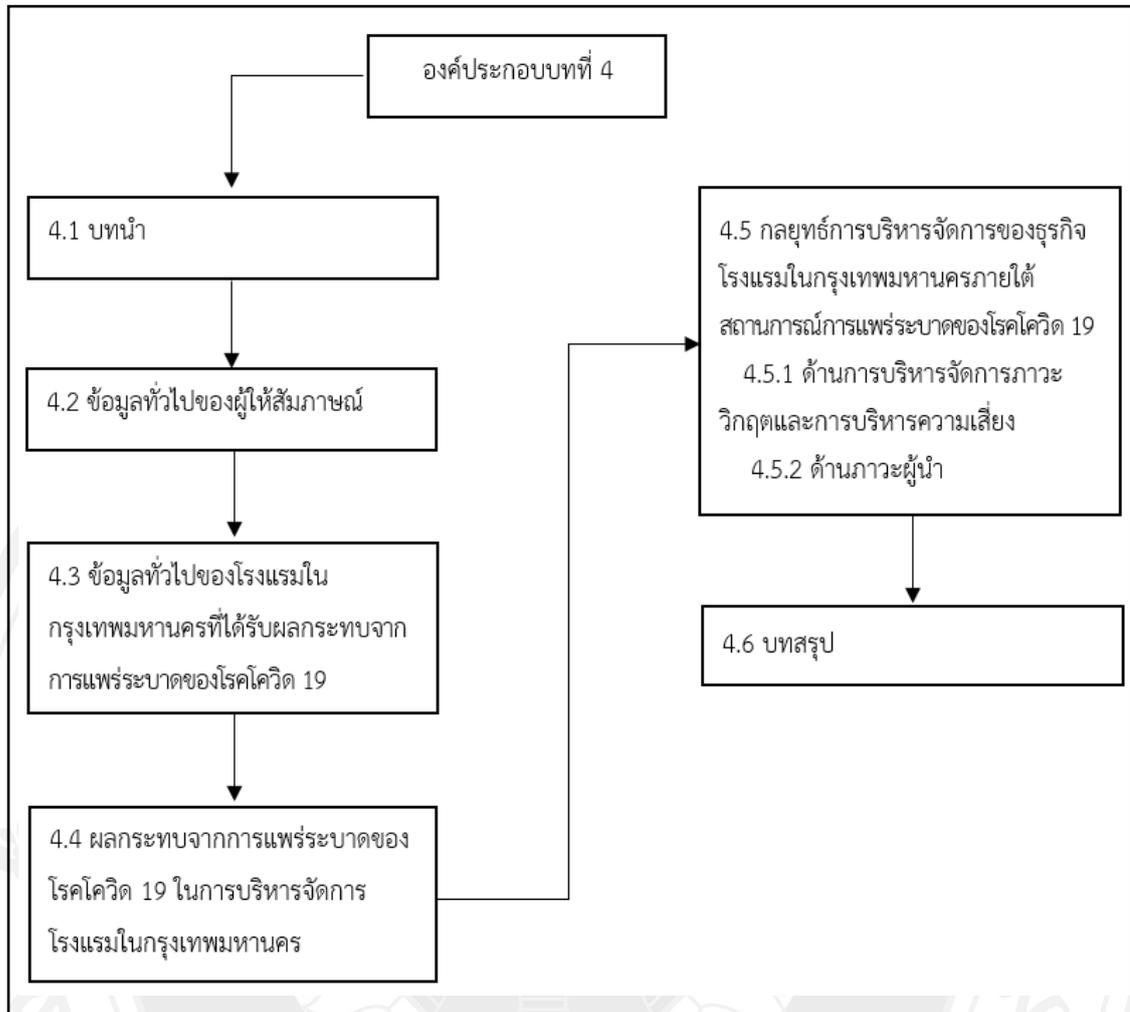
บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 บทนำ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสืบค้นข้อมูลทางเอกสาร สื่อ และอินเทอร์เน็ต โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 แหล่ง ประกอบด้วย 1. ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จำนวน 15 โรงแรม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ เช่น ประกาศจากองค์กรต่าง ๆ เอกสาร ข่าวสาร หนังสือ บทความทางวิชาการ และข้อมูลจากการสืบค้นจากเว็บไซต์ ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูล ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

สำหรับผลการศึกษา ผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาของข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ภายหลังจากบทนำในหัวข้อที่ 4.1 โดยเริ่มจากหัวข้อที่ 4.2 กล่าวถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 3 กลุ่ม 4.3 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 4.4 ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในการบริหารจัดการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร 4.5 กลยุทธ์การบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4.5.1 ด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยง และ 4.5.2 ด้านภาวะผู้นำ และสุดท้ายหัวข้อที่ 4.6 บทสรุปการศึกษา จะกล่าวถึงผลที่ได้รับจากการศึกษาคั้งนี้ในภาพรวม



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างบทที่ 4

4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จำนวน 15 โรงแรม พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง จำนวน 8 คน และเพศชาย จำนวน 7 คน มีอายุ 32 – 40 ปี จำนวน 3 คน อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 9 คน และอายุ 51 – 6 ปี จำนวน 3 คน ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการและผู้จัดการขึ้นไป โดยปฏิบัติงานในสายงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 8 คน และสายงานบริหารงานทั่วไป จำนวน 7 คน

ในแต่ละกลุ่มโรงแรม ผู้วิจัยได้ใช้รหัสแทนการบอกชื่อโรงแรม โดยกำหนดรหัสดังนี้ กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก ประกอบด้วย โรงแรม A1 A2 A3 A4 และ A5 กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง ประกอบด้วย โรงแรม B1 B2 B3 B4 และ B5 กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ ประกอบด้วย โรงแรม C1 C2 C3 C4 และ C5 ผู้วิจัยได้รับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ตามที่แสดงในตาราง 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ID	ประเภท ของโรงแรม	ที่ตั้ง ของโรงแรม	เพศ	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง
A1	โรงแรมขนาดเล็ก	เขตพระนคร	ชาย	46	ผู้จัดการใหญ่
A2	โรงแรมขนาดเล็ก	เขตพระนคร	หญิง	39	ผู้จัดการทั่วไป
A3	โรงแรมขนาดเล็ก	เขตพระนคร	ชาย	43	ผู้จัดการทั่วไป
A4	โรงแรมขนาดเล็ก	เขตพระนคร	ชาย	49	ผู้จัดการใหญ่
A5	โรงแรมขนาดเล็ก	เขตพระนคร	ชาย	52	ผู้จัดการ
B1	โรงแรมขนาดกลาง	เขตพระนคร	หญิง	45	ผู้จัดการทั่วไป
B2	โรงแรมขนาดกลาง	เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	หญิง	38	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ
B3	โรงแรมขนาดกลาง	เขตปทุมวัน	หญิง	43	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
B4	โรงแรมขนาดกลาง	เขตปทุมวัน	ชาย	40	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
B5	โรงแรมขนาดกลาง	เขตปทุมวัน	หญิง	42	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
C1	โรงแรมขนาดใหญ่	เขตปทุมวัน	ชาย	51	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ID	ประเภท ของโรงแรม	ที่ตั้ง ของโรงแรม	เพศ	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง
C2	โรงแรมขนาดใหญ่	เขตปทุมวัน	ชาย	47	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
C3	โรงแรมขนาดใหญ่	เขตปทุมวัน	หญิง	48	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
C4	โรงแรมขนาดใหญ่	เขตปทุมวัน	หญิง	48	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
C5	โรงแรมขนาดใหญ่	เขตปทุมวัน	หญิง	54	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

4.3 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 มีข้อมูลของโรงแรมต่าง ๆ ดังนี้

กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงแรม ตั้งอยู่บริเวณถนนข้าวสาร ถนนตะนาว และถนนตานี เขตพระนคร ซึ่งให้บริการห้องพักราคาประหยัด มีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก มีพื้นที่ส่วนกลางไว้บริการ แต่ไม่มีห้องอาหาร และห้องจัดเลี้ยง ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในสถานการณ์ปกติมีลูกค้าเข้าพักตลอดทั้งปี

กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมขนาดกลาง จำนวน 5 โรงแรม ตั้งอยู่บริเวณถนนพระสุเมรุ เขตพระนคร ถนนเจริญกรุง เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย ถนนเพลินจิต และถนนสยามสแควร์ เขตปทุมวัน มีห้องพักที่ได้มาตรฐาน ภายในโรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวก ห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ต้องการได้รับการบริการที่ดี

กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงแรม ตั้งอยู่บริเวณแขวงลุมพินี และแขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน โครงสร้างการบริหารงานเป็นเครือโรงแรมต่างประเทศ ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและได้มาตรฐาน ภายในโรงแรมมีห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องสัมมนา ห้องออกกำลังกาย ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ โดยมีทั้งนักธุรกิจ นักท่องเที่ยว และผู้เดินทางมาเป็นครอบครัว

โดยคำถามที่ใช้สอบถามข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้แก่

- 1) ชื่อและที่อยู่ของโรงแรม
 - 2) วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม
 - 3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรม
 - 4) กลุ่มเป้าหมายของโรงแรม
 - 5) ลักษณะทางกายภาพ ทำเลที่ตั้ง จำนวนห้องพัก ราคาห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการอื่น ๆ นอกจากการบริการที่พักรับ เช่น ภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง การประชุม สัมมนา ฯลฯ
 - 6) ภาพรวมของการดำเนินงานในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19
- ทั้งนี้ มีรายละเอียดของข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ดังนี้

4.3.1 กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

4.3.1.1 โรงแรม A1

เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ตั้งอยู่บนถนนตะนาว เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 75 ห้อง ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในระดับมาตรฐาน ไม่มีภัตตาคาร และห้องจัดเลี้ยง ในสถานการณ์ปกติจะมีลูกค้าเข้าพักประมาณ 60% กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้าพักเป็นกลุ่มลูกค้าทั่วไป เน้นราคาประหยัด

4.3.1.2 โรงแรม A2

เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ตั้งอยู่บนถนนข้าวสาร เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร มีจำนวนห้องพักทั้งหมด 144 ห้อง ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตามมาตรฐาน ไม่มีภัตตาคาร และห้องจัดเลี้ยง มีโครงสร้างการบริหารเป็นแบบธุรกิจส่วนตัว ไม่มีเครือข่าย กลุ่มเป้าหมายของโรงแรมคือกลุ่มลูกค้าทั่วไป และนักท่องเที่ยวต่างชาติแบบแบกเป้ (Backpacker)

4.3.1.3 โรงแรม A3

เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ตั้งอยู่บนถนนข้าวสาร เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหารงานในแบบธุรกิจครอบครัว มีจำนวนห้องพัก 75 ห้อง ราคาอยู่สบาย จึงเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวกลุ่มแบกเป้ (Backpacker) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงแรม โดยเฉพาะในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวจะมีนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้เดินทางมาเข้าพักเต็มทุกห้อง ทำให้ต้องมีการจองล่วงหน้า ภายในห้องพักมีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกตามมาตรฐาน โรงแรมไม่มีภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยงเพื่อจัดประชุมและสัมมนา

4.3.1.4 โรงแรม A4

เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ตั้งอยู่บนถนนตани เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว มีจำนวนห้องพัก 54 ห้อง ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ตามมาตรฐาน ไม่มีภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุมและสัมมนา สำหรับกลุ่มเป้าหมายของโรงแรม คือนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ทวีปยุโรป) ซึ่งมีกำลังซื้อสูง เนื่องจากราคาห้องพักอยู่ที่ประมาณ 950 – 1,450 บาท

4.3.1.5 โรงแรม A5

เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ตั้งอยู่ถนนตานี เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมแบบธุรกิจครอบครัว มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในห้องพักเป็นไปตามมาตรฐาน โรงแรมไม่มีภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง และห้องประชุมเพื่อการจัดสัมมนา กลุ่มเป้าหมายของโรงแรมคือนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่วนใหญ่เป็นชาวทวีปยุโรป ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง เนื่องจากราคาห้องพักอยู่ที่ประมาณ 950 – 1,450 บาท

4.3.2 กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง

4.3.2.1 โรงแรม B1

เป็นโรงแรมขนาดกลาง ตั้งอยู่ถนนพระสุเมรุ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหารงานแบบบริษัทจำกัด มีห้องพักจำนวน 68 ห้อง ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และได้มาตรฐาน มีห้องอาหารเพื่อให้บริการอาหารเช้าให้แก่ลูกค้า กลุ่มเป้าหมายของโรงแรมคือ กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ต้องการได้รับการบริการที่ดี

4.3.2.2 โรงแรม B2

เป็นโรงแรมขนาดกลาง ตั้งอยู่ถนนเจริญกรุง เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร มีขนาด 224 เตียง ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และได้มาตรฐาน มีห้องอาหาร 1 ห้อง และห้องประชุมขนาดเล็ก 2 ห้อง โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมเป็นแบบธุรกิจหุ้นส่วน กลุ่มเป้าหมายของโรงแรม เน้นไปที่กลุ่มนักเดินทางรุ่นใหม่ผู้เปิดรับความแตกต่าง และกำลังมองหาประสบการณ์ที่แท้จริงจากชุมชนท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร

4.3.2.3 โรงแรม B3

เป็นโรงแรมขนาดกลาง ตั้งอยู่ถนนเพลินจิต เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหารงานในลักษณะของเครือโรงแรมต่างประเทศ ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และได้มาตรฐาน มีภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุมเพื่อการสัมมนา ห้องออกกำลังกาย และสปา กลุ่มเป้าหมายของโรงแรมคือ นักท่องเที่ยวต่างชาติ กลุ่มครอบครัว ทั้งชาวยุโรปและเอเชีย ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรมคือ การสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจด้วยมาตรฐานระดับสากล

4.3.2.4 โรงแรม B4

เป็นโรงแรมขนาดกลาง ตั้งอยู่ถนนเพลินจิต เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมเป็นแบบเครือโรงแรมต่างประเทศ ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวก

ครบครัน และได้มาตรฐาน มีภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องสัมมนา ห้องออกกำลังกายและสปา กลุ่มเป้าหมายของโรงแรมเน้นที่กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ กลุ่มครอบครัว ทั้งชาวยุโรปและเอเชีย

4.3.2.5 โรงแรม B5

เป็นโรงแรมขนาดกลาง ตั้งอยู่ถนนสยามสแควร์ซอย 6 เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมเป็นแบบเครือโรงแรมต่างประเทศ มีห้องพักจำนวน 122 ห้อง ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และได้มาตรฐาน มีภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องสัมมนา ห้องออกกำลังกายและสปา สำหรับกลุ่มเป้าหมายของโรงแรม คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มากับเป็นครอบครัว ทั้งชาวยุโรปและเอเชีย

4.3.3 กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่

4.3.3.1 โรงแรม C1

เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ตั้งอยู่แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมเป็นแบบเครือโรงแรมต่างประเทศ ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และได้มาตรฐาน มีภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องสัมมนา ห้องออกกำลังกายและสปา มีกลุ่มเป้าหมายคือ นักธุรกิจ นักท่องเที่ยว และผู้เดินทางมาเป็นครอบครัว

4.3.3.2 โรงแรม C2

เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ตั้งอยู่แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมเป็นแบบเครือโรงแรมต่างประเทศ กลุ่มเป้าหมายของโรงแรม คือ นักธุรกิจ นักท่องเที่ยวต่างชาติ โรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และได้มาตรฐาน

4.3.3.3 โรงแรม C3

เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ตั้งอยู่แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมเป็นแบบเครือโรงแรมต่างประเทศ กลุ่มเป้าหมายของโรงแรม คือ นักท่องเที่ยวต่างชาติ กลุ่มครอบครัว ทั้งชาวยุโรป และเอเชีย โรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และได้มาตรฐาน

4.3.3.4 โรงแรม C4

เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ตั้งอยู่แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน มีโครงสร้างการบริหารงานเป็นแบบเครือโรงแรมต่างประเทศ มีห้องพักจำนวน 156 ห้อง ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และได้มาตรฐาน มีภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องสัมมนา ห้องออกกำลังกาย ฟิตเนส สปาให้บริการ สำหรับกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมคือนักท่องเที่ยวชาวชาติที่มากันเป็นหมู่คณะ และมากันเป็นครอบครัว ทั้งชาวยุโรปและเอเชีย

4.3.3.5 โรงแรม C5

เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ตั้งอยู่แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน มีโครงสร้างการบริหารงานเป็นแบบเครือโรงแรมต่างประเทศ มีห้องพักจำนวน 164 ห้อง ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและได้มาตรฐาน มีภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องสัมมนา ห้องออกกำลังกาย ฟิตเนส สปาให้บริการ สำหรับกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมคือกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเป็นหมู่คณะ และมากันเป็นครอบครัว ทั้งชาวยุโรปและเอเชีย

4.4 ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในการบริหารจัดการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

การระบาดของโควิด 19 เริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ส่วนในประเทศไทย มีรายงานการพบผู้ติดเชื้อครั้งแรกในเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 เป็นนักท่องเที่ยวหญิง สัญชาติจีน ซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ที่เมืองอู่ฮั่น ต่อมาจึงมีชายไทยซึ่งมีอาชีพขับรถแท็กซี่ในกรุงเทพมหานคร ได้รับผลตรวจว่าติดเชื้อโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ เนื่องจากก่อนหน้านี้เขาได้รับผู้โดยสารชาวจีนจากเมืองอู่ฮั่น ซึ่งมีอาการป่วยไปส่งโรงพยาบาล จึงถือว่า ชายคนนี้เป็นคนไทยรายแรกที่เป็นโรคโควิด 19 ภายในประเทศ และจากนั้นได้เริ่มมีรายงานการติดเชื้อจากสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ ผู้เดินทางกลับจากต่างประเทศ และผู้ที่ได้รับเชื้อจากภายในประเทศ ก่อนที่จะเกิดการแพร่ระบาดเป็นวงกว้างในอีกหลายระลอก

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ทั้งในกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ โดยสามารถสรุปภาพรวมของผลกระทบได้ดังนี้

ผลกระทบต่อผู้เข้าพักอาศัย: จำนวนลูกค้าที่เข้าพักมีจำนวนลดลง หลังจากที่เริ่มมีการแพร่ระบาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังจากที่รัฐบาลประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 หรือ พรก.ฉุกเฉิน เพื่อควบคุมสถานการณ์การระบาดของโรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2019 ซึ่งให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 ทำให้มีการจำกัดการเดินทางและส่งผลให้ผู้เข้าพักอาศัยในโรงแรมลดลง และในบางช่วงไม่มีผู้เข้าพักอาศัยเลย

ผลกระทบต่อพนักงานโรงแรม: โรงแรมหลายแห่งต้องจัดระบบการทำงานใหม่ มีการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงาน การให้พนักงานลาหยุดโดยไม่รับค่าจ้าง การให้พนักงานลาออกโดยสมัครใจ และการให้ออกจากงาน โดยมีค่าชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด

โดยคำถามที่ใช้สอบถามข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้แก่

1) การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ตั้งแต่แรกเริ่ม ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงแรมอย่างไร

2) เปรียบเทียบผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ผ่านมา เช่น การเกิดโรคระบาดอื่น ๆ การเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การชุมนุมทางการเมือง

3) ผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อพนักงานโรงแรม

4) ผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อลูกค้าโรงแรม

ทั้งนี้ มีรายละเอียดของผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในการบริหารจัดการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ดังนี้

4.4.1 กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

4.4.1.1 โรงแรม A1

ในช่วงแรกของการเกิดแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรม A1 เริ่มได้รับผลกระทบจากจำนวนลูกค้าที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะลูกค้าในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ

พอมีข่าวการแพร่ระบาดของโรคโควิด ลูกค้าก็เริ่มลดลงอย่างเห็นได้ชัด ช่วงแรกของการระบาด ลูกค้าเอเชียจะลดลงก่อน กลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเดินทางมากันเป็นครอบครัว แต่ลูกค้าทางฝั่งยุโรปยังเดินทางเป็นปกติ โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวแบบแบกเป้ (Backpacker) ก่อนจะมาลดลงตอนรัฐบาลออกมาตรการต่าง ๆ ลูกค้ากลุ่มนี้ในตอนแรกก็รู้ข่าวว่าเกิดโรคระบาด แต่ก็คิดว่าคงไม่ร้ายแรงมาก สามารถรับมือไหว จึงยังมีการเดินทางกันอยู่ แต่พอสถานการณ์หนักมากขึ้น เพราะไม่ได้มีแค่จีนที่ระบาดหนัก แต่ลามไปถึงประเทศทางฝั่งยุโรปซึ่งโดนกันหมด เลยกลายเป็นว่าทุกคนพากันหวาดกลัว ไม่อยากเดินทาง ประกอบกับที่รัฐบาลไทยประกาศมาตรการเข้มงวด มีการเคอร์ฟิว มีกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มากมายในช่วงนั้น ทำให้คนไม่อยากเดินทางกัน จะไปไหนมาไหนก็รู้สึกเสี่ยง เกิดบรรยากาศที่ไม่น่าเดินทางท่องเที่ยว ซึ่งน่าจะเป็นกันทั้งโลก ทำให้โรงแรมต้องตัดสินใจปิดการดำเนินงานไปก่อน เพราะมองว่ามันคงทำอะไรไม่ได้แล้ว ได้แต่รอรอให้สถานการณ์คลี่คลายอย่างเดียว ทำให้ในภาพรวม จำนวนผู้เข้าพักอาศัยลดลงถึง 90% (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

ในส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นกับพนักงานโรงแรม ทางผู้บริหารกล่าวว่า

เราจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง เนื่องจากมีงานน้อยลง และพนักงานบางส่วนก็ติดโควิดด้วย เราจึงให้พวกเขาหยุดงานไปพักรักษาตัวก่อน จนกว่าจะหายดี แล้วให้คนที่มีความสามารถดีมาทำงานแทนซึ่งทั้งหมดนี้เราไม่มีนโยบายเลิกจ้างเลยนะ แต่มีขอให้หยุดเพิ่มแบบ Leave without Pay บ้างเหมือนกัน (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

เมื่อให้เปรียบเทียบผลกระทบของภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กับภาวะวิกฤตอื่น ๆ เช่น ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ หรือการประชุมทางการเมือง ผู้บริหารโรงแรมให้ข้อมูลว่า

เนื่องจากเรายังไม่เคยเจอวิกฤตที่เป็นโรคระบาด จึงน่าจะพูดได้ว่าโควิดนี่คือหนักที่สุดแล้ว ที่ผ่านมามีเราเจอวิกฤตน้ำท่วมเมื่อปี 2554 แต่ตอนนั้นก็ไม่ได้ส่งผลกระทบอะไร เพราะยังมีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเข้าพักในโรงแรมเป็นปกติ และน่าจะจะมีมากขึ้นด้วยซ้ำ เพราะโรงแรมเราอยู่ในเขตพื้นที่ชั้นใน น้ำไม่ท่วม เลยมีคนมาขอเช่าอยู่แบบระยะยาว ส่วนเรื่องการชุมนุมทางการเมือง มันส่งผลกระทบเรื่องการจราจร แต่ไม่กระทบเรื่องการเข้าพัก เวลาว่างใหญ่ ๆ ที่สนามหลวง ห้องพักของโรงแรมเราจะเต็มตลอด ต่างจากช่วงโควิดซึ่งมันทำให้การเดินทางท่องเที่ยวหยุดชะงัก ธุรกิจจึงไปต่อไม่ได้ (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

4.4.1.2 โรงแรม A2

โรงแรม A2 เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ตั้งอยู่ในย่านถนนข้าวสาร ซึ่งเป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวที่ชาวต่างชาตินิยมเดินทางเข้ามาพักอาศัย ในช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ภาพรวมของการดำเนินงานจึงอยู่ไม่เกิดผลกระทบใด ๆ

เนื่องจากโรงแรมของเราเป็นโรงแรมขนาดเล็ก มีห้องพัก 144 ห้อง ในสถานการณ์ปกติจะมีลูกค้าเข้าพักตลอด ประมาณ 80% ของจำนวนห้องพัก หรือถ้าหากเป็นช่วงเทศกาลก็จะมีลูกค้าเข้าพักจนเต็มทุกห้อง ซึ่งเป็นแบบนี้มาหลายปี ลูกค้ามีทั้งประเภท Walk In และจองล่วงหน้า ส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติแบบแบกเป้ (Backpacker) ที่เน้นความประหยัด เพราะโรงแรมไม่ได้มีความหรูหรา เราเน้นที่ความสะอาดและสะดวกสบายเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความชื่นชอบ และมีหลายรายที่ตัดสินใจกลับมาพักที่โรงแรมเราซ้ำอีกเป็นจำนวนมาก ในช่วงที่เกิดโควิด ผู้เข้าพักลดลง 80 – 90% ถือว่าเป็นตัวเลขที่เยอะ ในแง่ของการทำธุรกิจคือขาดทุนต่อเนื่องอยู่หลายปี (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

เมื่อเกิดเหตุวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้ส่งผลกระทบเกิดขึ้นต่อการบริหารโรงแรมอย่างเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในส่วนของลูกค้าที่มาเข้าพักในโรงแรม

โควิดส่งผลกระทบกับโรงแรมเยอะมาก โดยเฉพาะย่านถนนข้าวสาร ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวของชาวต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในละแวกนี้ ต้องปิดหมด เฉพาะในส่วนของโรงแรม ลูกค้าก็เริ่มลดลงตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 จากที่เคยเข้าพักเต็มทุกห้องตลอดในปี พ.ศ. 2562 ก็ลดลงอย่างเห็นได้ชัด คือคนที่จองมาแล้ว แต่ขอยกเลิกไป เพราะการเดินทางไม่สะดวก และเขาก็ไม่อยากจะติดเชื้อด้วย ส่วนลูกค้าที่เข้าพักอยู่ก่อนแล้ว ก็จะมีความต้องการเพิ่มมากขึ้น เช่น การทำความสะอาดห้องให้มากขึ้น การซักผ้าก็ต้องมีการฆ่าเชื้อ ซึ่งทางโรงแรมก็ยินดีบริการให้แก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ เนื่องจากตอนนั้นเราอยากได้ลูกค้ามาเข้าพักมาก ๆ แม้ว่าจะต้องเพิ่มการบริการก็ยินดีทำให้ (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

ผลกระทบที่ตามมาจากการที่โรงแรมให้บริการแก่ลูกค้าเพิ่มเติม ย่อมเกิดผลกระทบในด้านค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นวิกฤตที่ถือได้ว่าหนักมากที่สุดเมื่อเทียบกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่โรงแรมเคยเจอมา

วิกฤตอื่น ๆ เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ หรือการชุมนุมทางการเมือง ไม่เคยส่งผลกระทบกับธุรกิจโรงแรม คืออาจแค่ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการเดินทาง แต่ไม่ส่งผลกับจำนวนลูกค้าที่เข้าพัก ตรงกันข้าม มีแต่ลูกค้าที่อยากจะเข้าพักด้วยซ้ำ เพราะทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านที่เดินทางสัญจรได้สะดวก ทำให้ลูกค้าที่เข้าพักสะดวกกับการใช้ชีวิตได้มากกว่า ไม่ว่าจะเลือกพักระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม แต่พอเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น ลูกค้าค่อย ๆ ลดลงจนเหลือศูนย์ นานหลายเดือนซึ่งทางโรงแรมไม่มีรายได้เข้ามาเลย ตอนนั้นจึงได้มีการก็เริ่มประเมินสถานการณ์กันแล้วว่า จะสู้ต่อไหวมั๊ย ถ้าสู้ต่อก็อาจจะต้องเจ็บหนักกว่าเดิม เพราะสถานการณ์มันรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลกระทบต่อพนักงานโรงแรมด้วยอย่างเลี่ยงไม่ได้ คือต้องบอกว่าทางผู้บริหารโรงแรมก็ไม่อยากให้พนักงานได้รับความเดือดร้อนแต่พอลูกคาลดลงทำให้รายได้ของโรงแรม จึงจำเป็นต้องมองหาทางเลือกอื่น ๆ โดยเริ่มจากการตัดสินใจคุยกับพนักงานว่า ถ้าหากสถานการณ์ยังเป็นแบบนี้ต่อไปก็อาจจะต้องมีการขอลดเงินเดือนพนักงาน ลดจำนวนพนักงานที่เข้ามาทำงาน เนื่องจากในตอนนั้นก็ไม่มีค่อยมีงานให้ทำมากเท่าใดนัก ไปจนถึงขอให้หยุดพักงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง (Leave without Pay) จนในที่สุดก็จำเป็นต้องขอปิดโรงแรมชั่วคราวในเดือนเมษายน ปี พ.ศ. 2563 (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

4.4.1.3 โรงแรม A3

ในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การดำเนินกิจการของโรงแรม A3 ดำเนินไปได้ด้วยดี มีลูกค้าจากต่างประเทศเดินทางเข้าพักอย่างต่อเนื่องจนต้องมีการจองล่วงหน้า ทว่าทันทีที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น ทางโรงแรมก็ได้รับผลกระทบตามมาทันที

พอเริ่มมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จำนวนผู้เข้าพักก็น้อยลง ทั้ง ๆ ที่กลุ่มลูกค้าแบบแบกเป้ (Backpacker) โดยปกติจะมีความยืดหยุ่นในการเดินทาง พร้อมทั้งจะเดินทางท่องเที่ยวแบบลุย ๆ โดยไม่สนใจความหรูหราใด ๆ แต่ลูกค้ากลุ่มนี้ก็ยังคงมาเข้าพักน้อยลง ซึ่งไม่ใช่ที่โรงแรมนี้แห่งเดียว โรงแรมอื่น ๆ ในละแวกถนนข้าวสารก็เป็นเหมือนกันหมด ทางโรงแรมจึงจำเป็นต้องประหยัดค่าใช้จ่าย ไม่เช่นนั้น การดำเนินธุรกิจคงไปต่อไม่ได้อย่างแน่นอน (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

สิ่งแรกที่ทางโรงแรม A3 ตัดสินใจทำเพื่อการประหยัดค่าใช้จ่าย กลายเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานในโรงแรมอย่างเลี่ยงไม่ได้ “เรากำหนดให้พนักงานสลับกันหยุดงาน โดยทางโรงแรมจ่ายเงินให้เฉพาะวันที่มาทำงาน ซึ่งแน่นอนว่า ส่งผลให้พนักงานมีรายได้ลดลงตามไปด้วย ทว่าบางคนพอมีวันหยุดเพิ่มขึ้น ก็ออกไปหารายได้เสริมทางอื่น เช่น ไปขายของออนไลน์ หรือเป็นพนักงานส่งของแบบเดลิเวอรี่”

อย่างไรก็ตาม ผลกระทบที่โรงแรม A3 ได้รับจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่สำคัญและหนักหน่วงมากที่สุดคือจำนวนลูกค้าที่เข้าพักน้อยลง ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจปิดกิจการชั่วคราวในเวลาต่อมา

จำนวนลูกค้าที่เคยเข้าพักจนเต็มทุกห้อง ก็เริ่มลดน้อยไปตั้งแต่โรคโควิด 19 เริ่มแพร่ระบาด จนในที่สุดก็ไม่มีลูกค้าเข้าพักเลยในช่วงที่มีการระบาดอย่างหนัก ซึ่งพอเจอสถานการณ์แบบนี้เข้า ทางโรงแรมก็จำเป็นต้องประกาศปิดกิจการชั่วคราว เพื่อรอให้สถานการณ์ดีขึ้น เพราะพิจารณาแล้วว่า ถ้าหากยังฝืนเปิดต่อไปก็จะมีแต่ขาดทุนมากขึ้น (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นับเป็นวิกฤตครั้งแรกที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม A3 ต้องปิดกิจการชั่วคราว ต่างจากการเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤตครั้งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ หรือการชุมนุมทางการเมือง ซึ่งไม่ส่งผลกระทบใด ๆ แม้น้อย ตรงกันข้ามกลับเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้มีลูกค้าเข้ามาพักในโรงแรมเพิ่มมากขึ้นด้วยซ้ำ

4.4.1.4 โรงแรม A4

ในช่วงก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การดำเนินธุรกิจของโรงแรม A4 อยู่ในระดับที่ดีมาก เพราะมีลูกค้าเข้าพักเต็มตลอด อีกทั้งยังมีลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการที่โรงแรมซ้ำอย่างต่อเนื่อง จากทางโรงแรมมีโครงการขยายสาขาไปยังทำเลใหม่ ซึ่งอยู่ไม่ไกลกันนัก เพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้น แต่ปรากฏว่าพอเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น ทำให้โครงการต่าง ๆ ต้องหยุดชะงัก

ก่อนการระบาด ธุรกิจของโรงแรมเรากำลังไปได้ดีมาก ๆ มีลูกค้าเข้าพักเต็มทุกห้องตลอด และยังกลับมาใช้บริการซ้ำด้วย จนทางโรงแรมมีโครงการจะขยายสาขาเพิ่มเพื่อรองรับลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งทำเลที่ตั้งก็อยู่ไม่ไกลจากที่เดิมมากนัก แต่ปรากฏว่าพอเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวก็เริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง ยิ่งในช่วงที่มีการระบาดหนัก กลายเป็นว่าไม่มีลูกค้ามาเข้าพักเลย ทำให้ทางโรงแรมจำเป็นต้องตัดสินใจปิดกิจการชั่วคราวไปก่อน และถือโอกาสปรับปรุงตกแต่งโรงแรมให้ดีขึ้นในช่วงนี้ (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

การทำธุรกิจย่อมต้องได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว สำหรับภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นี้ จัดว่าส่งผลกระทบที่ค่อนข้างหนักมากที่สุดเมื่อเทียบกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ทางโรงแรมเคยเผชิญมา

ภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่เคยผ่านมาไม่เคยมีผลกระทบใด ๆ อย่างเช่น การชุมนุมทางการเมืองที่ทำให้ต้องปิดถนนนั้น ทางโรงแรมก็ไม่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมคือนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งค่อนข้างเชื่อมั่นว่าปัญหาภายในประเทศไม่น่าจะส่งผลกระทบต่อเขาได้ แตกต่างจากภาวะวิกฤตโรคระบาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อพวกเขาโดยตรงเลย เพราะเป็นเรื่องของสุขภาพ พอนักท่องเที่ยวลดลง ก็ส่งผลกระทบต่อโรงแรมตามมา จากที่เคยมีนักท่องเที่ยวเข้าพักเต็มทุกห้อง ก็ค่อย ๆ ลดลงอย่างต่อเนื่อง ยิ่งในช่วง 2 - 3 ปีที่เกิดการแพร่ระบาดอย่างหนัก จำนวนลูกค้าลดลงไปถึง 70% เลยทีเดียว หมายความว่า มีลูกค้าเข้าพักแค่ประมาณ 30% เท่านั้น และบางช่วงก็ไม่มีลูกค้ามาเข้าพักเลยนานเป็นเดือน ๆ ก็มี (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

ผลกระทบอีกอย่างที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 คือผลกระทบที่มีต่อพนักงานโรงแรม ซึ่งขาดรายได้ในการเลี้ยงชีพทั้งตนเองและครอบครัวอย่างเลี่ยงไม่ได้ “ช่วงก่อนจะปิดกิจการชั่วคราว ทางโรงแรมจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลงเหลือ 50%

ส่วนคนที่ยังทำงานต่อก็ต้องโดนลดเงินเดือนลง 50% เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย คือมันเป็นจุดที่แย่มาก ๆ ทำให้ต้องตัดสินใจเช่นนั้น ด้วยเหตุผลเดียวคือการพยายามพยุงธุรกิจให้อยู่รอด”

4.4.1.5 โรงแรม A5

โรงแรม A5 เป็นหนึ่งในโรงแรมขนาดเล็กที่เปิดบริการในย่านถนนข้าวสาร ซึ่งเป็นแหล่งที่มีนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศนิยมเดินทางเข้ามาพักอาศัยอย่างต่อเนื่อง ช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กิจกรรมของโรงแรมดำเนินไปได้ด้วยดี เนื่องจากมีลูกค้าเข้ามาเข้าพักเต็มทุกห้องตลอดทั้งปี ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ประทับใจในการบริการ และหวนกลับมาใช้บริการซ้ำ จนโรงแรมสามารถขยายธุรกิจไปเปิดสาขาอื่นเพิ่มได้ แต่ทว่าเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น โรงแรมก็ได้รับผลกระทบตามมาแทบจะในทันทีจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เริ่มลดลง

เมื่อการระบาดของโรคโควิด 19 นักท่องเที่ยวก็เริ่มลดลงเรื่อย ๆ พอระดับนักท่องเที่ยวก็ไม่มีลูกค้าเข้ามาเข้าพักเลย เพราะไม่มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศ ทางโรงแรมจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ โดยเฉพาะพนักงานโรงแรม ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด เพราะโรงแรมจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลงครึ่งหนึ่ง ซึ่งก็มีบางคนที่พอมองสถานการณ์ออกตั้งแต่แรก ก็เตรียมมองหาอื่นอยู่แล้ว จึงยินยอมลาออกไปด้วยความเข้าใจ ส่วนพนักงานที่ยังได้ทำงานต่อก็ต้องถูกลดเงินเดือนครึ่งหนึ่ง และมีงานที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นด้วย ในส่วนผลกระทบต่อลูกค้า ก็คือจำนวนลูกค้าที่ลดลงอย่างมาก บางช่วงเหลือศูนย์ คือไม่มีลูกค้าเข้ามาพัก บริเวณถนนข้าวสาร บางลำพูเจียบมากในรอบหลายสิบปี ไม่เคยเจียบขนาดนี้มาก่อน จนโรงแรมจำเป็นต้องปิดกิจการชั่วคราวตามข้อกำหนดของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งยิ่งทำให้ต้องขาดรายได้ไป แต่ก็พยายามอยู่กันแบบประคับประคอง และประหยัดค่าใช้จ่ายทุกอย่าง จนกระทั่งมีการเปิดประเทศให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทยได้แล้ว สถานการณ์จึงค่อย ๆ ดีขึ้น แต่ก็ยังไม่คึกคักเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาด เพราะลูกค้าบางส่วนก็ไม่เข้าใจนโยบายการควบคุมโรคของหน่วยงานภาครัฐ พวกเขามีความเห็นว่าเป็นนโยบายที่โบราณเกินไป จนไม่น่าจะใช้ได้ผลกับสถานการณ์ปัจจุบัน (ผู้บริหารโรงแรม A5, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ผ่านมา เช่น การเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ การชุมนุมทางการเมือง และการเกิดโรคระบาดอื่น ๆ ว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงแรมมากเพียงใด โรงแรม A5 ให้ความเห็นว่าไม่มีภาวะวิกฤตครั้งไหนรุนแรงเท่าการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เลย

ภาวะวิกฤตอื่น ๆ เช่น การชุมนุมทางการเมือง ไม่ค่อยมีผลกระทบมากนัก เพราะกลุ่มเป้าหมายของโรงแรมคือนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งเดินทางเข้าออกหมุนเวียนกันไปตลอด

พอกลุ่มนี้ออกก็จะมีกลุ่มใหม่เดินทางเข้ามา ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ แม้ว่าภายในประเทศ จะเกิดปัญหาทางการเมืองก็ตาม แต่พอการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลให้ไม่มี นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในประเทศเลย สภาพการดำเนินธุรกิจในช่วงจึงถือว่าแย่มาก ๆ (ผู้บริหารโรงแรม A5, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

4.4.2 กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง

4.4.2.1 โรงแรม B1

ในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การดำเนินธุรกิจของโรงแรม B1 เป็นไปอย่างราบรื่นด้วยดีมาโดยตลอด จากปริมาณลูกค้าที่เดินทางมาเข้าพักในโรงแรมอย่างต่อเนื่อง จนบางช่วงมีลูกค้าเข้าพักเต็มทุกห้องติดต่อกันหลายสัปดาห์ต่อเนื่องกัน บรรยากาศโดยทั่วไป เกิดความคึกคัก ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศแห่งการท่องเที่ยวที่ดี ด้านลูกค้าเองก็มีความประทับใจ ในการบริการ และด้วยราคาที่สมเหตุสมผล

แต่ทว่าเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น โรงแรม B1 ก็เริ่มได้รับ ผลกระทบจากจำนวนลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ ลดจำนวนเข้าพักในโรงแรมลง อย่างต่อเนื่อง

ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวลดปริมาณลงอย่างน่าตกใจ ซึ่งไม่มีเค้ ลางบอกเหตุล่วงหน้าใด ๆ มาก่อนเลย มันเหมือนกับว่ากิจการของเรากำลังดำเนินไปได้ด้วยดี แต่อยู่ดี ๆ ก็ต้องหยุดไปเฉย ๆ ยิ่งในช่วงที่โรคโควิด 19 ระบาดหนัก จากที่ลูกค้าน้อยอยู่แล้ว ก็ลดลงจนถึงขั้นไม่มีลูกค้าเข้าพักเลย จนมาถึงจุดที่ต้องปิดกิจการชั่วคราว ซึ่งเป็นอย่างนี้กัน ทุกโรงแรม โดยเฉลี่ยแล้วน่าจะลดลงประมาณ 70 – 90% (ผู้บริหารโรงแรม B5, การ สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

ผลกระทบจากการที่จำนวนลูกค้าเข้าพักน้อยลง ทำให้พนักงานโรงแรมย่อมได้รับ ผลกระทบตามไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน

เนื่องจากลูกค้าน้อยลง ทำให้งานบริการก็น้อยลงตามไปด้วย ซึ่งตรงนี้ก็กลายเป็น เหตุผลที่ผู้บริหารโรงแรมจำเป็นต้องขอความร่วมมือจากพนักงาน ว่าจำเป็นจะต้องปรับลด คนทำงานลง แต่สำหรับคนที่มาทำงานก็จะยังคงได้รับเงินเดือนตามปกติ นอกจากนี้ ถ้าหากมี พนักงานคนใดติดโควิด ก็ขอให้อยู่ดงงานไปก่อน และให้คนที่ยังสามารถทำงานได้เข้ามาทำแทน (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

ส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นกับลูกค้าที่เข้าพัก ในช่วงที่โรงแรมยังไม่เปิดกิจการชั่วคราว ก็ถือว่าได้รับผลกระทบพอสมควรเช่นกัน โดยเฉพาะเรื่องความประทับใจจากการได้รับการบริการ “จำนวนลูกค้าเข้าพักน้อยลง และมีบางส่วนที่รู้สึกไม่ประทับใจเท่าไร เพราะมีข้อกำหนดต่าง ๆ ขึ้นมากมาย แต่ส่วนใหญ่แล้วก็ค่อนข้างเข้าใจ ว่าไม่ว่าจะเดินทางมาประเทศไทย หรือไปประเทศอื่น ก็คงต้องเจอปัญหาที่คล้าย ๆ กัน”

ด้านผลกระทบที่ได้รับจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เทียบกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่เคยผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และการชุมนุมทางการเมืองนั้น ถือว่าเป็นภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมอย่างมาก

ปัญหาก่อนหน้านี้ยังไม่เคยมีปัญหาใดที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมเลย แม้ว่าสภาพบรรยากาศรอบนอกจะเกิดความวุ่นวาย มีการชุมนุมทางการเมือง หรือเกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น การปิดถนน การจราจร ฯลฯ ทว่า ทางโรงแรมสามารถจัดการรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ได้ ภายในพื้นที่ของเรา ซึ่งก็เลยทำให้ไม่เกิดปัญหาใด ๆ และทำให้ลูกค้าที่เข้าพัก สามารถพักอาศัยในโรงแรมได้ตามปกติ (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

4.4.2.2 โรงแรม B2

โรงแรม B2 เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในย่านเยาวราช ซึ่งเป็นแหล่งธุรกิจการค้าของชาวจีน ที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย และเป็นย่านที่นักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมเดินทางเข้ามาพักตามโรงแรมต่าง ๆ ที่อยู่ในละแวกนั้น ทว่าเป็นที่น่าเสียดายอย่างมากที่พอโรงแรม B2 เริ่มเปิดดำเนินการในปี พ.ศ. 2563 ก็เจอกับภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทันที ทำให้การดำเนินกิจการค่อนข้างติดขัดอย่างเลี่ยงไม่ได้

ต้องถือว่าเป็นโชคไม่ดีของเราที่พอเปิดดำเนินการในปี 2563 ก็เจอกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เลย ทำให้แทบไม่มีลูกค้าเข้าพัก ทั้งที่ก็ได้จัดทำแผนธุรกิจ และประเมินกันแล้วว่า เยาวราชเป็นทำเลที่มีศักยภาพในการจะดึงดูดนักท่องเที่ยวได้มากแต่พอมาเจอกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งเป็นเรื่องไม่คาดคิด ก็ทำให้ต้องมีการปรับแผนการบริหารงานกันพอสมควร เนื่องจากเราค่อนข้างคาดหวังว่าเมื่อเปิดให้บริการจะมีกลุ่มลูกค้าทั้งชาวจีน และชาวตะวันตกเข้ามาเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก แต่พอเริ่มมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และการเดินทางระหว่างประเทศมีอุปสรรค ก็ทำให้มีลูกค้าต่างชาติน้อยมากมีแต่ลูกค้าคนไทยที่เป็นกลุ่มวัยรุ่น ซึ่งอยากลองเข้าพักในโรงแรมที่เพิ่งเปิดใหม่ ๆ ทว่าโดยภาพรวมแล้ว ในช่วงนั้นทางโรงแรมเปิดให้บริการได้เพียง 1 – 2 ชั้น มีคนเข้าพักประมาณ 10 – 15 ห้องต่อวัน ทั้งนี้เรามีห้องพักมากกว่า 200 ห้อง ทำให้ในบางช่วงมีลูกค้าลดลงถึง 90% เลยทีเดียว (ผู้บริหารโรงแรม B2, การสัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2566)

นอกเหนือจากผลกระทบด้านการบริหารจัดการของโรงแรม ในส่วนของพนักงาน โรงแรมและลูกค้าก็ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เช่นกัน

พนักงานของโรงแรมถือเป็นพนักงานใหม่ บางคนอาจมีประสบการณ์ในงาน โรงแรมมาก่อน ซึ่งทางโรงแรมยังคงจ่ายเงินเดือนตามสัญญาจ้าง ดังนั้น พนักงานยังคงมีรายได้จากเงินเดือน แต่เงินพิเศษจาก Service Charge แทบไม่มีเลย ส่วนลูกค้าชาวต่างชาติ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของโรงแรมนั้น มีมาเข้าพักน้อยมาก ลูกค้าส่วนใหญ่ที่มาพักก็เป็น ลูกค้าชาวไทยแทน ทำให้รายได้ยังไม่ถึงเป้าที่วางไว้ (ผู้บริหารโรงแรม B2, การสัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2566)

ส่วนการเปรียบเทียบถึงผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ผ่านมา เช่น การเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ การชุมนุมทางการเมือง ฯลฯ นั้น เนื่องจาก โรงแรม B2 เพิ่งเปิดดำเนินการในช่วงเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พอดี จึงไม่มีความ คิดเห็นต่อเรื่องนี้

4.4.2.3 โรงแรม B3

โรงแรม B3 เป็นโรงแรมซึ่งมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันดีในย่านราชประสงค์ เนื่องจากเปิดให้บริการมายาวนาน จึงมีความน่าเชื่อถืออย่างสูง ในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของ โรคโควิด 19 ธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดี มีลูกค้าเข้าพักตลอดทั้งปีเฉลี่ยอยู่ที่ 90% ของจำนวนห้องพัก แต่ทว่าเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ผลกระทบที่โรงแรม B3 ได้รับก็คือการที่ไม่มีลูกค้า เข้าพักเลย ทำให้ขาดรายได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อติดตามมาเป็นลูกโซ่

ช่วงที่สถานการณ์โควิดระบอบหนัก ทำให้ไม่มีลูกค้าเข้าพักเลย ส่งผลให้โรงแรม ต้องขาดรายได้ จนกระทบมาถึงการทำธุรกิจ และการใช้ชีวิตของคนในองค์กร ซึ่งต้องถือว่าเป็นภาวะวิกฤตที่หนักที่สุดเท่าที่เคยเจอมา เพราะโรคโควิด 19 นั้นทำให้ทุกอย่างต้อง หยุดชะงักลง เปรียบเทียบกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่เคยเจอมา ทางโรงแรมก็เคยได้รับ ผลกระทบอยู่บ้าน เช่น การชุมนุมทางการเมือง เพราะย่านราชประสงค์ถือเป็นศูนย์กลางของ ทุก ๆ เหตุการณ์ แต่ก็ไม่กระทบมากนัก เพราะธุรกิจโรงแรมยังดำเนินต่อไปได้ จำนวนลูกค้า ก็ไม่ได้เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากสถานการณ์ปกติเท่าไร ต่างจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อย่างชัดเจน (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบอย่างหนักก็คือ การขาดรายได้ จากลูกค้าที่มาเข้าพักในโรงแรม ซึ่งลดจำนวนลงอย่างต่อเนื่องจากไม่มีลูกค้ามาเข้าพักเลย

โรงแรมได้รับผลกระทบจากเรื่องนี้หนักมาก เนื่องจากลูกค้าลดลงจนไม่มีลูกค้ามาเข้าพักเลย เพราะการเดินทางระหว่างประเทศไม่สามารถทำได้ แล้วนโยบายทางการตลาดของโรงแรมก็คือเจาะตลาดที่กลุ่มเป้าหมายคือลูกค้าต่างประเทศเป็นหลัก โรงแรมจึงได้รับผลกระทบหนักอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

อีกส่วนหนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างมาก จนทำให้ผู้บริหารโรงแรมต้องหาวิธีบริหารจัดการเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ คือการจำเป็นต้องปรับลดจำนวนพนักงานลง ซึ่งทำให้พนักงานบางส่วนต้องขาดรายได้ และบางส่วนต้องตกงาน

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ทำให้ทางโรงแรมจำเป็นต้องปรับลดพนักงานลง บางส่วนก็ต้องตกงาน แต่ทางโรงแรมก็มีการชดเชยให้ทุกอย่างตามที่กฎหมายกำหนด คือไม่ได้ทอดทิ้งพวกเขา เพียงแต่ต้องรอเวลาให้โรงแรมฟื้นตัวกลับมาเปิดบริการได้อีกครั้งเสียก่อน ซึ่งถ้าหากพวกเขายังต้องการจะกลับมาทำงาน ทางโรงแรมก็ยินดีต้อนรับเสมอ เพราะเรารู้สึกเห็นใจพนักงานมาก ๆ ที่ต้องสูญเสียรายได้ไป (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

4.4.2.4 โรงแรม B4

เนื่องจากโรงแรม B4 เป็นเครือโรงแรมที่มีชื่อเสียง และมีความน่าเชื่อถือเป็นอย่างมาก ทำให้กลายเป็นตัวเลือกอันดับต้น ๆ ของลูกค้าที่เดินทางมาจากต่างประเทศ ส่งผลให้ภาพรวมการดำเนินธุรกิจในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นไปด้วยดีมีมาก มีผลประกอบการดีทุกปี เพราะมีลูกค้าเข้าพักเต็มตลอด แต่ทว่าเมื่อเริ่มมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมก็เริ่มได้รับผลกระทบทันที

โรงแรมได้รับผลกระทบตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการแพร่ระบาดแล้ว แต่เนื่องจากโรงแรมมีเครือข่ายทั่วโลก จึงทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้ว่า น่าจะเป็นปัญหาใหญ่ซึ่งมันก็เป็นเช่นนั้นจริง ๆ โดยปัญหาที่เคยเกิดขึ้นก่อนหน้านั้น นับว่าเล็กน้อยมากเมื่อเทียบกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เพราะปัญหาก่อนหน้านั้น เกิดขึ้นเป็นจุด ๆ เช่น ช่วงเกิดวิกฤตน้ำท่วมก็ส่งผลกระทบต่อวัตถุดิบในการประกอบอาหาร หรือช่วงเกิดการชุมนุมทางการเมืองก็ส่งผลกระทบกับระบบรักษาความปลอดภัย ทว่าส่วนอื่น ๆ ยังคงทำงานได้เป็นปกติ แต่กับการแพร่ระบาดของโรคโควิดนี้คือแรงมาก เพราะที่ทั้งระบบต้องหยุดชะงักกันหมด ทำให้ลูกค้าของโรงแรมลดลง เริ่มจาก 50% ไปจนถึง 100% ซึ่งก็คือช่วงที่ทุกอย่างต้องปิดทำอะไรไม่ได้เลยในตอนนั้น (ผู้บริหารโรงแรม B4, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

ผลกระทบสำคัญอีกประการจากภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 คือ การที่พนักงานโรงแรมต้องถูกลดจำนวนลง เพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ของโรงแรมที่ลดน้อยลงตาม จำนวนการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าที่ลดลงอย่างมาก

จำนวนลูกค้าที่เข้ามาเข้าพักน้อยลงอย่างต่อเนื่อง จนในที่สุดก็ไม่มีเลย สิ่งตามมา คือโรงแรมขาดรายได้ไปพอสมควร ซึ่งก็ส่งผลกระทบต่อคนข้างมาก ทำให้ต้องมีการปรับลด จำนวนพนักงาน ต้องมีการคัดคนออก ซึ่งถือเป็นเรื่องใหญ่และน่าหนักใจมาก เพราะเท่ากับ เป็นการเปลี่ยนแปลงชีวิตพวกเขา เนื่องจากพนักงานบางคนก็ตั้งใจจะเข้ามาทำงานหาเงินใน กรุงเทพฯ แต่พอเจอสถานการณ์เช่นวิกฤตแบบนี้ ก็ต้องกลับไปทำงานที่ต่างจังหวัด หรือ บางคนก็หันไปทำอาชีพอื่นแทน (ผู้บริหารโรงแรม B4, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

4.4.2.5 โรงแรม B5

โรงแรม B5 เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในย่านใจกลางเมืองกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นทั้ง แหล่งธุรกิจ และแหล่งท่องเที่ยวที่มีผู้คนเดินทางเข้ามาในแต่ละวันเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ภาพรวม ของการดำเนินกิจการในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นไปด้วยดีมาก เพราะมีลูกค้าเข้า พักเต็มตลอด แต่ทว่า ทันทีที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เกิดขึ้น ทำให้จำนวนลูกค้าเริ่มลดลง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานของโรงแรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จำนวนลูกค้าลดน้อยลงเป็นอย่างมาก หลักจากที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทว่าในช่วงนั้น ลูกค้าที่มาใช้บริการอื่น ๆ ก็ยังพอมืออยู่บ้าง จนกระทั่งเกิดการระบาดอย่างหนัก จนรัฐบาลต้องประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งตอนนั้นคือไม่มีลูกค้าเลย ทำให้ต้องปิดกิจการ ชั่วคราวไป ซึ่งการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นภาวะวิกฤตที่ร้ายแรงและส่งผลกระทบต่อ ในวงกว้างมาก เทียบกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการชุมนุมทางการเมือง หรือน้ำท่วมแล้ว โควิดถือว่าหนักหน่วงจริง ๆ (ผู้บริหารโรงแรม B5, การสัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2566)

อีกส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบอย่างหนักหน่วงไม่แพ้กัน จากภาวะวิกฤตโรคระบาด ในครั้งนี้ ก็คือ พนักงานโรงแรมซึ่งถูกปรับลดจำนวนลงไปกว่าครึ่งเลยทีเดียว เนื่องจากไม่มีลูกค้า เข้าพักเลย

ขนาดโรงแรมของเราตั้งอยู่ในย่านสยามสแควร์ ซึ่งเป็นแหล่งที่มีผู้คนพลุกพล่าน ที่สุดแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ แต่ก็ยังหาลูกค้าไม่ได้ แล้วก็ไม่ใช่แต่เฉพาะธุรกิจโรงแรมเท่านั้น ธุรกิจอื่น ๆ ก็เจอปัญหาแบบเดียวกันคือไม่มีลูกค้า พอเป็นแบบนี้ พนักงานโรงแรมจึงได้รับ ผลกระทบโดยตรง และค่อนข้างกระทบหนักมาก เนื่องจากทางโรงแรมจำเป็นต้องปรับลด

จำนวนพนักงานต่ำกว่าครึ่ง ทำให้พวกเขาต้องไปหางานใหม่ทำ ส่วนคนที่ยังได้ทำงานต่อ ก็ไม่ค่อยมีความสุขกับงานมากนัก เพราะสถานการณ์ในช่วงนั้น ไม่มีอะไรแน่นอนเลย (ผู้บริหารโรงแรม B5, การสัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2566)

4.4.3 กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่

4.4.3.1 โรงแรม C1

โรงแรม C1 ดำเนินกิจการมานาน มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ภาพรวมผู้เข้าพักอาศัยประทับใจในการบริการของโรงแรม จำนวนลูกค้าที่เข้าพักตลอดทั้งปีเฉลี่ยมากกว่า 70% และได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ค่อนข้างมาก “ตั้งแต่แรกเริ่มที่มีข่าวเรื่องโรคโควิด ทางผู้บริหารก็ไม่ได้นิ่งนอนใจ มีการติดตามข่าวสาร เพื่อประเมินสถานการณ์ ผู้บริหารประเมินว่าการระบาดใหญ่จะต้องเกิดขึ้นแน่ ๆ แต่ก็อยากจะยืดไว้นานที่สุด เพราะเราต้องรับผิดชอบต่อหลายชีวิตที่ทำงานที่โรงแรม”

เปรียบเทียบผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ผ่านมา ผู้บริหารโรงแรมกล่าวว่า

ปัญหาวิกฤตต่าง ๆ มันมีโอกาสเกิดขึ้นอยู่แล้ว ซึ่งเราจะมีแนวทางในการรับมือแล้วแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยส่วนมากแล้ว เราจะให้ความร่วมมือกับภาครัฐ เพื่อให้สถานการณ์วิกฤตคลี่คลายโดยเร็ว และให้ส่งผลกระทบต่อผู้เข้าพักน้อยที่สุด แต่พอมาถึงวิกฤตโควิดนี้ น่าจะเป็นปัญหาใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยเจอ เพราะมันส่งผลกระทบไปทั่วโลก และมีผลกับทุกธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นโรงแรม การบิน ร้านอาหาร หรือบริษัทต่าง ๆ สิ่งก็ตามมาก็คือปัญหาทางเศรษฐกิจ ซึ่งต้องแก้ไขในระยะยาว (ผู้บริหารโรงแรม C1, การสัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2566)

ในส่วนของผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อพนักงาน และลูกค้าของโรงแรม ทางโรงแรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน ส่วนหนึ่งให้สามารถ Leave without Pay ซึ่งตรงนี้นั้นดีในแง่ที่ว่า พนักงานบางคนก็ต้องการวันหยุดที่เพิ่มขึ้นอยู่ด้วยพอดี เราเริ่มจากการสมัครใจก่อน พนักงานส่วนหนึ่งก็ขอออกจากงาน เพื่อไปประกอบอาชีพส่วนตัว เราพยายามปรับตัวอย่างยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด จนกระทั่งภาครัฐกำหนดมาตรการฉุกเฉิน โรงแรมต้องหยุดให้บริการ พอถึงจุดนั้น ทุกคนก็ต้องยอมรับว่าจะไม่มีงาน ตั้งแต่ระดับพนักงาน ไปจนถึงผู้บริหารก็ต้องเจอเหมือนกันทั้งหมด สำหรับลูกค้ามีจำนวนน้อยลง ตั้งแต่ต้นปี 2563 เป็นต้นมา เพราะยังมีการระบาดเยาะ การเดินทางก็ยิ่งน้อยลง การเข้าพักก็น้อยลง ลูกค้าที่กลับมาพักซ้ำ ก็บอกเหมือนกันว่าการบริการของเราไม่เหมือนเดิม แต่ก็เป็นเรื่องที่เข้าใจได้ เพราะลูกค้าเองก็บอกว่า ถ้าไม่จำเป็น

เขาก็ไม่อยากจะเดินทางในช่วงนี้เลย ดังนั้น เขาจึงไม่ได้คาดหวังการให้บริการที่ดีเท่าเดิม (ผู้บริหารโรงแรม C3, การสัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2566)

4.4.3.2 โรงแรม C2

โรงแรม C2 ได้รับความนิยมนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะชาวยุโรปที่นิยมเดินทางมาพักผ่อนในช่วงฤดูหนาวเป็นเวลานาน ๆ ด้วยศักยภาพของทำเลที่ตั้งที่อยู่กลางเมือง การเดินทางสะดวก การให้บริการที่ดี นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้ห้องประชุมสัมมนา ห้องอาหาร และห้องจัดเลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยดี และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงแรมเป็นอย่างมาก

เมื่อเห็นข่าวเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสชนิดใหม่ก็ค่อนข้างตกใจ ตอนนั้น ยังมองว่ามันคงไม่ขยายไปในวงกว้าง หรือถ้ามันมาจริงก็คงใช้เวลาไม่มากที่จะควบคุมได้ เพราะระบบสาธารณสุขในปัจจุบันก็มีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก แต่ในอีกทางหนึ่งก็ต้องวางแผนไว้เหมือนกันว่า ถ้าสถานการณ์ไม่เป็นไปอย่างที่คิด เราจะมีแผนสำรองอย่างไรบ้าง (ผู้บริหารโรงแรม C2, การสัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2566)

โควิด 19 นับเป็นเหตุการณ์วิกฤตที่รุนแรงที่สุดเท่าที่โรงแรม C2 เคยประสบมา

โควิดเป็นปัญหาที่รุนแรงที่สุดเท่าที่เคยพบ เพราะมันขยายวงกว้าง และกระทบไปถึงทุกส่วน แตกต่างจากปัญหาในทุกครั้งที่ผ่านมา ซึ่งแม้แต่ปัญหาที่ทำให้จำเป็นต้องปิดโรงแรม แต่มันก็เป็นเพียงปัญหาชั่วคราว เราสามารถแก้ปัญหาก็ให้ตรงจุด แล้วกลับมาเปิดใหม่ได้โดยเร็ว ต่างจากโควิดที่ยังไม่รู้ว่ามันจะสิ้นสุดเมื่อไหร่ แม้ว่าเราจะกลับมาเปิดประเทศและแทบจะกลับมาใช้ชีวิตปกติกันแล้ว แต่เราก็ไม่สามารถพูดว่าโควิดจบแล้วจริง ๆ (ผู้บริหารโรงแรม C2, การสัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2566)

ในส่วนของผลกระทบที่เกิดขึ้น ผู้บริหารโรงแรม C2 กล่าวว่า

มันก็กระทบกันไปทั้งหมด ไม่เฉพาะโรงแรมหรอก ทุกธุรกิจก็ได้รับผลกระทบด้วยกันทั้งนั้น อย่างสายการบิน ถ้าเครื่องบินบินไม่ได้ พนักงานส่วนหนึ่งก็ต้องว่างงาน หรือร้านอาหาร ถ้ามันเปิดไม่ได้ พนักงานก็ไม่มีงานเช่นกัน ไม่ต่างอะไรกับธุรกิจโรงแรม เราจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน แต่ก็พยายามทำแบบประนีประนอมมากที่สุด ทุกคนที่ถูกให้ออกจะได้รับค่าชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด และเรายินดีรับกลับมา ถ้าสถานการณ์ต่าง ๆ ดีขึ้นแล้ว ส่วนผลกระทบต่อลูกค้าคือ พวกเขาอาจไม่ได้รับความสะดวกสบายเหมือนเดิม

เพราะเราอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติ ห้องอาหารปิด เมนูอาหารเปลี่ยนแต่ทุกคนก็เข้าใจ ลูกค้านบางคนขอบคุณด้วยซ้ำที่เรายังให้บริการอยู่ (ผู้บริหารโรงแรม C2, การสัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2566)

4.4.3.2 โรงแรม C3

โรงแรม C3 เป็นโรงแรมในเครือจากต่างประเทศ ที่เข้ามาดำเนินกิจการ และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักดี ทั้งในหมู่ชาวไทย และต่างชาติ มีผู้เข้าพักเกิน 70% ตลอดปี ส่วนการให้บริการอื่น เช่น ห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ก็มีผู้เข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

การระบาดของโรคโควิด 19 นับได้ว่าเป็นสถานการณ์โรคระบาดที่ส่งผลกระทบมากที่สุดเท่าที่เปิดโรงแรมมา ซึ่งผลกระทบนี้เกิดขึ้นกับทั้งลูกค้า และพนักงานโรงแรม รวมถึงผู้ใช้บริการส่วนต่าง ๆ ของโรงแรม โดยหากเปรียบเทียบกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่เคยเกิดขึ้นแล้ว “ถือได้ว่าโควิดมีผลกระทบมากที่สุด เพราะที่ผ่านมา เรายังไม่เคยถึงกับต้องหยุดให้บริการนานเป็นเดือน ๆ เหมือนครั้งนี้ และเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นในวงกว้างกับทุกธุรกิจ”

ผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้นทั้งกับพนักงานและลูกค้าของโรงแรม

พนักงานต้องมีการปรับระบบการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของการแพร่ระบาด ด้วยข้อจำกัดของการทำงานบริการ เราจำเป็นต้องใช้พนักงานน้อยลง ซึ่งทางโรงแรมได้สนับสนุนให้พนักงานใช้วันลาพักผ่อนของตัวเองให้หมด มีการเปิดโอกาสให้หยุดงานโดยไม่รับเงินเดือน ซึ่งมันก็ดีต่อพนักงานบางส่วน พอมาถึงจุดหนึ่ง เราจำเป็นต้องขอลดเงินเดือนพนักงานลงครึ่งหนึ่ง หรือบอกเลิกจ้าง ส่วนผลกระทบของลูกค้าดูได้จากจำนวนลูกค้าที่เข้าพัก ซึ่งเริ่มลดลงตามสถานการณ์การแพร่ระบาด ในช่วงที่มีการประกาศปิดประเทศ ไม่มีลูกค้าเข้าพัก ทำให้เราต้องปิดให้บริการห้องพักไปเลย นอกจากนั้น ลูกค้ายังได้รับการบริการไม่เต็มที่ เนื่องจากพนักงานของเราลดลง เพราะบางโซนของโรงแรมจำเป็นต้องปิดไว้ก่อน แต่ทั้งหมดนี้ก็เป็นสิ่งที่ลูกค้าเข้าใจได้ (ผู้บริหารโรงแรม C3, การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

4.4.3.4 โรงแรม C4

โรงแรม C4 เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาวซึ่งตั้งอยู่ในย่านธุรกิจที่มีชื่อเสียงของกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นโรงแรมที่เปิดให้บริการมายาวนานหลายปี การดำเนินธุรกิจในช่วงที่ผ่านมาจึงเป็นไปได้ด้วยดี มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในหมู่นักท่องเที่ยวต่างประเทศ ทั้งชาวยุโรป และเอเชีย รวมถึงนักธุรกิจชั้นนำที่เดินทางเข้ามาติดต่อธุรกิจในประเทศไทย ผลการดำเนินธุรกิจตั้งแต่เปิดให้บริการมาจึงเรียกได้ว่าดีมาก มีลูกค้าเข้าพักอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ด้วยความที่เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ และมีชื่อเสียงมายาวนาน ทำให้ในช่วงเริ่มต้นการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทางโรงแรมจึงไม่ได้รับผลกระทบเท่าใดนัก

ในช่วงเริ่มต้นที่มีข่าวการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทางโรงแรมยังไม่ได้รับผลกระทบมากนัก แม้ว่าปริมาณลูกค้าจะลดลง แต่ก็ไม่ถึงกับผิตสังเกตุเท่าไร เราจึงปล่อยผ่านไปก่อน เพราะคิดว่าทางรัฐบาลคงจะมีมาตรการในการจัดการกับปัญหานี้ได้ แต่ทว่าพอเวลาผ่านไปอีกสักระยะ กลับกลายเป็นว่ามีข่าวการแพร่ระบาดรุนแรงมากขึ้น ทางผู้บริหารก็เริ่มมีการเคลื่อนไหวด้วยการเรียกประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด และหาหนทางที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่เคยเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ หรือการชุมนุมทางการเมือง ต้องบอกเลยว่าปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นเรื่องใหญ่มาก ๆ และส่งผลกระทบในหลาย ๆ ด้านเลยก็ว่าได้ แม้ว่าทางโรงแรมจะมีแผนรับมือกับภาวะวิกฤตอยู่ก็จริง แต่วิกฤตโรคระบาดคือเหตุการณ์ที่เราไม่เคยเจอกันมาก่อน ทำให้ต้องมีการปรับตัวกันอย่างมาก เพราะผลกระทบที่เกิดขึ้นค่อนข้างแผ่ขยายกระจายตัวเป็นวงกว้าง และยังคงส่งผลกระทบตักค้างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (ผู้บริหารโรงแรม C4, การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

ผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างแรกที่ทางโรงแรม C4 ได้รับ คือจำนวนลูกค้าที่ลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มาเป็นครอบครัว ซึ่งค่อย ๆ ลดจำนวนการเข้าพักลงจนเหลือศูนย์ ส่วนกลุ่มลูกค้านักธุรกิจที่เดินทางมาติดต่อกันในประเทศไทยซึ่งเข้าพักเพียงไม่กี่วัน ยังพอมีอยู่บ้างเล็กน้อย ทว่าผลกระทบที่ใหญ่กว่านั้นก็คือผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อพนักงานโรงแรม

ทางโรงแรมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับระบบการทำงานของพนักงานกันใหม่หมด เพราะปริมาณลูกค้าที่เข้ามาพักในโรงแรมมีจำนวนน้อยลง ทำให้ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจ้างพนักงานในจำนวนเท่าเดิม ซึ่งทางโรงแรมก็ใช้วิธีปรับลดจำนวนพนักงานลง ขยายเวลาทำงานเพิ่มมากขึ้น ในบางกรณีก็มีการปรับลดเงินเดือนด้วย ซึ่งอันนี้ก็แล้วแต่การตัดสินใจของพวกเขา ไม่ได้มีการบังคับใด ๆ พนักงานบางคนซึ่งเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก็ตัดสินใจที่จะอยู่ทำงานด้วยกันต่อ แต่บางคนก็ขอลาออกไปทำงานอื่นที่ทำให้เขามีรายได้มากขึ้น บางส่วนก็เดินทางกลับไปอยู่ต่างจังหวัด (ผู้บริหารโรงแรม C4, การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

4.4.3.5 โรงแรม C5

ช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การดำเนินงานด้านธุรกิจของโรงแรม C5 เป็นไปด้วยดี เนื่องจากเป็นโรงแรมที่มีชื่อเสียงโด่งดัง และเป็นที่รู้จักมาอย่างยาวนาน อีกทั้งยังตั้งอยู่ใจกลางย่านธุรกิจใจกลางเมือง การเดินทางสัญจรไปไหนมาไหนค่อนข้างสะดวก ทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งมากันเป็นหมู่คณะ และมากันเป็นครอบครัว รวมถึงนักธุรกิจ เดินทางมา

เข้าพักอย่างต่อเนื่อง ทว่าพอเริ่มมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เกิดขึ้น ทางโรงแรม C5 ก็ได้รับผลกระทบตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เริ่มจากจำนวนลูกค้าที่ค่อย ๆ ลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการแพร่ระบาด แต่ทางโรงแรมก็ยังมองว่ามันอาจจะไม่ลุกลามใหญ่โตมากนัก แต่พอผ่านไปสักระยะ กลับกลายเป็นว่ามีการระบาดหนักมากขึ้น จนถึงกับต้องมีการปิดประเทศ ทำให้ทางโรงแรมต้องปรับตัวด้านการทำงานกันขนานใหญ่ เพราะลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของโรงแรมลดลง จนเรียกได้ว่าแทบจะหายไปเลย ทำให้เราต้องคิดหาวิธีรับมือกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งต้องบอกเลยว่าวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นเหตุการณ์ร้ายแรงที่สุดเท่าที่เคยเจอมา เพราะส่งผลกระทบในวงกว้าง โดยเฉพาะในแง่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คน ซึ่งไม่มีใครในประเทศที่จะไม่ได้รับผลกระทบ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม (ผู้บริหารโรงแรม C5, การสัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2566)

โดยกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ก็คือกลุ่มพนักงานโรงแรม

พอเกิดเหตุการณ์ขึ้น มันก็กลายเป็นปัจจัยสำคัญให้ทางโรงแรมต้องมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องการทำงานของพนักงาน เนื่องจากจำนวนลูกค้าลดลงอย่างมาก ทำให้ต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงตามสมควร ซึ่งทางโรงแรมก็ออกนโยบายมาหลายข้อเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน เช่น ให้สามารถเลือกวันมาทำงานได้ หรือจะหยุดงานไปก่อนโดยไม่ได้รับเงินเดือนเหล่านี้ เป็นต้น แต่จะไม่มีการปลดออกเด็ดขาด เว้นแต่ว่าจะลาออกไปเองด้วยความสมัครใจ ซึ่งสาเหตุที่เราต้องมียุทธศาสตร์แบบนี้ก็เนื่องจากจำนวนลูกค้าจาก 100% ลดลงเหลือไม่ถึง 5% ของที่เคยมี ซึ่งก็อาจมองได้ว่าเป็นความโชคดีที่เรายังมีลูกค้าอยู่บ้าง แต่รายได้ที่เข้ามาในช่วงนั้นก็ยังไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนอยู่ดี (ผู้บริหารโรงแรม C5, การสัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2566)

4.5 กลยุทธ์การบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

4.5.1 ด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยง

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตใด ๆ บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยง การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดวิกฤต

ทางการเงิน (Financial Crisis), วิกฤตทางบุคลากร (Personnel Crisis) และวิกฤตทางองค์กร (Organizational Crisis) ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการกับภาวะวิกฤตเหล่านี้

จากการศึกษาวิจัย ผู้บริหารโรงแรมประเภทต่าง ๆ มีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

โดยกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เน้นการปรับตัวตามสถานการณ์ เจ้าของ หรือผู้บริหารโรงแรม มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ โรงแรมบางแห่งเลือกที่จะปิดให้บริการ เพื่อปรับปรุงสถานที่ และเตรียมเปิดให้บริการใหม่เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลาย รวมทั้งมีการรวมกลุ่มของโรงแรมในพื้นที่ใกล้เคียงกัน เพื่อปรึกษาหารือ และร่วมกันแก้ไขปัญหาวิกฤต

กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง มีการวางแผนในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน มีการเฝ้าติดตามข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์การแพร่ระบาด และปรับตัวในการบริหารงานและการให้บริการของโรงแรม โดยเฉพาะการปฏิบัติตามมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และมาตรฐาน SHA+

กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นโรงแรมในเครือโรงแรมต่างประเทศ ซึ่งมีการกำหนดนโยบายการดำเนินการในด้านต่าง ๆ การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 แม้จะเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก แต่ทางเครือโรงแรม ก็ให้อำนาจผู้บริหารในประเทศไทย สามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในประเทศ โดยโรงแรมได้มีการปิดให้บริการในบางส่วน เพื่อเว้นระยะห่างระหว่างบุคคล และลดความแออัดของพื้นที่ พร้อมทั้งได้มีการ การปฏิบัติตามมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และมาตรฐาน SHA+ อย่างเคร่งครัด

โดยแนวคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมมีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤตหรือไม่ อย่างไร
- 2) เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมมีการปรับตัวด้านการบริหารอย่างไร
- 3) เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมมีการปรับตัวด้านการบริการอย่างไร
- 4) โรงแรมมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของภาครัฐ เช่น มาตรฐาน SHA และ SHA+ หรือไม่อย่างไร (ผลสำเร็จของการปฏิบัติตามนโยบาย ปัญหา อุปสรรค ฯลฯ)
- 5) โรงแรมมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรในการดำเนินการตามนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของภาครัฐ เช่น มาตรฐาน SHA และ SHA+

6) โรงแรมมีการวางแผนปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาวอย่างไร เช่น การฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมในอนาคต การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ทั้งนี้ มีรายละเอียดของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ดังนี้

4.5.1.1 กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

1) โรงแรม A1 เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น ย่อมส่งผลให้โรงแรมต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างเลี่ยงไม่ได้ แต่เนื่องจากภาวะวิกฤตโรคระบาดเป็นสิ่งที่มิได้เกิดขึ้นบ่อย ทำให้ผู้บริหารโรงแรมต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

ในช่วงแรกที่เกิดการระบาด เราปรับตัวไปตามสถานการณ์เลย ความที่มันเป็นโรคระบาด ทำให้เราไม่รู้มาก่อนว่าสถานการณ์จะเป็นยังไง ร้ายแรงแค่ไหน เรารู้แต่ว่ามันติดกันง่าย ซึ่งโรงแรมในละแวกใกล้เคียงก็เริ่มมีการคุยกันว่า จะต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อป้องกันไม่ให้มีผู้ป่วยมาติดเชื้อในโรงแรม ซึ่งตอนนั้นก็เริ่มบอกพนักงานว่า ต้องระมัดระวังตัว จะออกไปไหนก็ต้องระวัง และต้องเริ่มประหยัด เพราะมันต้องมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจแน่ ๆ (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

ในส่วนของการปรับตัวด้านการให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักนั้น ทางผู้บริหารโรงแรมกล่าวว่า

ต้องบอกว่าเราก็ไม่ได้วางนโยบายเป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนไว้ก่อนว่า ถ้าเกิดปัญหาแบบนี้ จะต้องทำแบบนั้น แต่ในการทำธุรกิจ เราารู้อยู่แล้วว่าจะต้องรับมือกับปัญหา เพราะมีตัวอย่างให้เห็นอยู่เยอะแยะ เวลาดูข่าวจึงต้องคิดตามไปด้วยว่า ถ้าเหตุการณ์นี้เกิดขึ้น เราจะรับมืออย่างไร ทีนี้พอมีการนำเสนอข่าวว่าเจ้าของธุรกิจโรงแรมควรต้องทำอะไรบ้าง เราก็ขยับตัวตามนั้น คือลดการสัมผัส เว้นระยะห่าง ซึ่งเราก็มีการคุยกันกับโรงแรมอื่น ๆ ว่าจะปฏิบัติอย่างไรทั้งการให้บริการหน้ากอนามัย ติดตั้งจุดให้บริการน้ำยาฆ่าเชื้อสเปรย์แอลกอฮอล์ ติดป้ายขอความร่วมมือ ซึ่งทุกโรงแรมในละแวกเดียวกันนี้ใช้รูปแบบเดียวกันหมด อันนี้เราทำก่อนที่ภาครัฐจะออกนโยบายมาอีก นอกจากนั้น ยังมีการประสานความร่วมมือจากสำนักงานอนามัยในพื้นที่ให้เข้ามาฉีดพ่นยาฆ่าเชื้อตามวงรอบ (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

หลังจากที่หน่วยงานภาครัฐได้กำหนดนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ออกมา ทางโรงแรมก็ได้ดำเนินการลงมือปฏิบัติให้สอดคล้องในทันที

พอมิเรื่อง SHA เข้ามา มันก็ดี คือมีความชัดเจนว่าเราต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งทางโรงแรมให้ความร่วมมือเต็มที่อยู่แล้วในส่วนที่เราให้บริการ เพราะจริง ๆ คือ SHA มันครอบคลุมมากกว่านั้นซึ่งบางอย่างโรงแรมไม่ได้ให้บริการให้ส่วนนั้น ทว่าในส่วนที่เราให้บริการ เราก็ทำตามกฎระเบียบเต็มที่ ซึ่งมันก็ไม่ได้ยากเกินไป มันเป็นเรื่องที่ควรปฏิบัติในแง่ของการให้บริการอยู่แล้ว แต่การมี SHA มันก็ดีในแง่ที่ว่า มันเป็นการรับรองว่าเรามีมาตรฐาน ทำให้เวลาที่มีผู้มาใช้บริการก็จะได้สบายใจกันทุกฝ่าย ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว SHA เป็นมาตรฐานที่สามารถปฏิบัติได้ และน่าจะเอามาใช้เป็นหลักปฏิบัติในเรื่องของการรักษาสุขอนามัยของโรงแรม (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

ประสบการณ์จากการเผชิญหน้ากับโรคระบาดโควิด 19 ส่งผลให้โรงแรมต้องเตรียมวางแผนปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาวเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือวิกฤตอื่น ๆ อย่างเลี่ยงไม่ได้

เราได้เรียนรู้อะไร ๆ จากโควิดเยอะ ได้เห็นจุดที่มันแย่ที่สุดของการทำธุรกิจคือไม่มีเงินเข้ามาเลย และไม่ใช้แค่เราคนเดียว แต่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วประเทศ หรืออาจจะทั่วโลกด้วยซ้ำ ทางโรงแรมจึงต้องสร้างความเชื่อมั่นกับลูกค้าว่า ถ้าเปิดประเทศ ลูกค้าจะสามารถเข้าพักที่โรงแรมของเราได้อย่างปลอดภัย เพราะโรงแรมปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐทุกประการจนได้รับการรับรองมาตรฐานแล้ว (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

2) โรงแรม A2

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งถือเป็นภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก แม้ว่าการทำธุรกิจโรงแรมจะมีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤตอยู่แล้วโดยเฉพาะเรื่องโรคระบาด แต่ด้วยความที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการรับมือกับภาวะวิกฤตโรคระบาดมาก่อน ทำให้คาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ยาก

ทางโรงแรมไม่เคยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเรื่องการรับมือกับโรคระบาดถึงจะรู้ว่ามีความเสี่ยงอยู่ แต่ก็ไม่รู้ว่ามันคุ้มหรือไม่ที่จะกำหนดเป็นนโยบายลงมา เพราะที่นี้บริหารงานกันแบบเป็นครอบครัว เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นก็พูดคุยปรึกษากันอยู่แล้ว พอมิข่าวเกิดโรคระบาดจึงไม่ได้วางนโยบายให้เป็นหลักปฏิบัติชัดเจนใด ๆ เพราะคิดว่าไม่จำเป็น

แต่ใช้วิธีการติดตามข่าวสาร และปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ แทน (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

เมื่อสถานการณ์การเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 หนักหน่วงมากขึ้น กลายเป็นโจทย์สำคัญให้ผู้บริหารโรงแรมต้องปรับตัวด้านการบริหารในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนี้อย่างเต็มที่ ในช่วงแรก ทางโรงแรมพยายามพยุงธุรกิจนี้อย่างสุดความสามารถ แม้จะต้องเผชิญกับการขาดทุนอย่างต่อเนื่องทุกเดือนเป็นเวลา 6 เดือนก็ตาม การปรับตัวด้านการให้บริการของเราในช่วงนั้น หลัก ๆ เลยก็คือการลดรายจ่าย เพราะรายได้ของโรงแรมลดลงตามมาด้วยความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน ซึ่งผู้บริหารได้พูดคุยกับพนักงานที่ยังเหลืออยู่ทุกคนว่า ให้พยายามทำทุกอย่างเหมือนเดิม อาจจะเหนื่อยขึ้นแต่ก็ต้องทำเพราะทุกคนลำบากกันหมด ซึ่งก็โชคดีที่พนักงานทุกคนเข้าใจ ทางโรงแรมจึงคาดการณ์ว่า ถ้าหากโรคระบาดนี้จบลง ก็คงจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้เหมือนเดิม ทว่าโรคระบาดโควิด 19 กลับกลายเป็นสิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้ เพราะว่ามันเป็นโรคอุบัติใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พอสถานการณ์เริ่มจะดีขึ้น ก็เกิดการคลายพันธุ์ เกิดการระบาดระลอกใหม่อีก กลายเป็นเหตุผลสำคัญให้ต้องตัดสินใจปิดโรงแรม เพื่อรอจนกว่าสถานการณ์จะดีขึ้นเพราะไม่สามารถประเมินหรือคาดการณ์อะไรได้เลย (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

แม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จะรุนแรงขึ้นจนทำให้ทางโรงแรม A2 จำเป็นจะต้องปิดตัวลงชั่วคราว แต่ทางโรงแรมก็ยินดีขานรับนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+)

เรื่องกำหนดมาตรฐาน SHA เกิดขึ้นตอนใกล้จะเปิดประเทศแล้ว ซึ่งตอนนั้นทุกคนก็เหมือนจะไม่มีทางเลือก ไม่ว่าจะรัฐบาลจะขอความร่วมมือใด ๆ เราก็ยินดีทำตามทั้งหมด รวมถึงเรื่อง SHA ด้วย โดยทางโรงแรมเห็นตัวอย่างจากจังหวัดอื่นที่เริ่มนำร่องไปก่อน ก็ได้เรียนรู้ในตอนนั้นว่าต้องปฏิบัติอย่างไร คือมันก็เป็นชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) แบบหนึ่งที่ทุกคนในธุรกิจโรงแรมต้องปฏิบัติตาม มิฉะนั้นก็เปิดทำธุรกิจต่อไม่ได้ ส่วนอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินตามนโยบายป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของหน่วยงานภาครัฐ ก็คือ ถึงแม้ทางโรงแรมจะยังไม่แน่ใจว่าจะสามารถกลับมาเปิดให้บริการได้เมื่อไหร่ แต่ทางโรงแรมก็ได้มีการเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา คือตอนนั้นทำอะไรได้ก็ทำ ซึ่งทางโรงแรมจะมีรายการออกมาอย่างชัดเจน

เลยว่า จะต้องมีหลักปฏิบัติอย่างไร ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องของการทำความสะอาดซึ่งเราทำได้ อย่างแน่นอนอยู่แล้ว เพราะยิ่งโรงแรมมีความสะอาดมากเท่าใด ก็ย่อมยิ่งส่งผลดีต่อโรงแรม มากขึ้นเท่านั้น ทั้งยังส่งผลดีต่อลูกค้าที่มาใช้บริการโรงแรมด้วย ดังนั้น พอโรงแรมเริ่มกลับมา เปิดให้บริการได้ ทางโรงแรมจึงจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่กลับมาเข้าพักอีก ครั้ง โดยใช้ SHA นี้แหละเป็นเครื่องมือช่วยโฆษณาและประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ ว่าโรงแรมของเราได้รับการรับรองมาตรฐานเรื่องสุขอนามัย ทำให้ลูกค้าอยากกลับมาเข้าพัก และใช้บริการในโรงแรมของเรา (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

3) โรงแรม A3

แม้ว่าโรงแรม A3 จะเปิดให้บริการมานานหลายปี พบเจอกับอุปสรรค และปัญหาต่าง ๆ มาแล้วมากมาย แต่ก็ไม่มีครั้งใดที่จะถือเป็นภาวะวิกฤตขั้นรุนแรงเท่ากับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เลย

ยอมรับตามตรงว่าทางโรงแรมไม่ได้มีแผนตั้งรับเรื่องโรคระบาด เพราะไม่คิดว่าจะมีวิกฤตอะไรที่รุนแรงขนาดนี้ เพราะเท่าที่ผ่านมา ทางโรงแรมเจอปัญหา และอุปสรรคมาหลายรูปแบบก็จริง แต่ก็สามารถแก้ไขให้ผ่านพ้นไปได้ ทว่าครั้งนี้ถือเป็นครั้งแรก ที่เจอกับภาวะวิกฤตหนักจนต้องปิดกิจการชั่วคราวนานนับปี ซึ่งเป็นเรื่องหนักมากสำหรับ คนทำธุรกิจโรงแรม (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

ทว่าทันทีที่ได้ทราบข่าวการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ผู้บริหารโรงแรม A3 ก็เริ่มลงมือปรับตัวด้านการบริหารงานในโรงแรมทันที

เราปรับเรื่องระบบการเข้า-ออกงานของพนักงาน คือโดยปกติโรงแรมเรา ทำงานเป็นกะอยู่แล้ว ก็เปลี่ยนให้ยาวขึ้นเป็นหลายวัน พอถึงวันพักก็ให้พนักงานกะอื่นเข้ามา ทำงานแทน สลับกันไป และพนักงานที่หยุดก็จะต้องอยู่ภายในบริเวณที่กำหนด ไม่ใช่ว่าหยุด แล้วสามารถไปไหนก็ได้ เนื่องจากเราไม่อยากให้พนักงานที่ไปในพื้นที่เสี่ยงเข้ามาทำงาน เพราะถ้าหากเกิดการติดเชื้อขึ้นมา ก็จะส่งกระทบถึงคนอื่นอย่างเลี่ยงไม่ได้ ส่วนด้านการบริการ ให้ลูกค้าที่มาเข้าพัก เรามีการเพิ่มเวลาทำความสะอาด และดูแลเรื่องสุขอนามัยมากขึ้น เพื่อความปลอดภัยของลูกค้า และความปลอดภัยของพนักงานเอง ซึ่งทุกคนต่างก็ให้ความร่วมมือ กันเป็นอย่างดี เพราะเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาด ทางโรงแรม จำเป็นต้องทำทุกอย่างเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด โดยเฉพาะค่าน้ำและค่าไฟ ซึ่งมีความสิ้นเปลืองสูง โดยมีการปิดใช้ลิฟต์ จากเดิม 5 ตัว ก็เหลือใช้แค่ 3 ตัว อย่างนี้เป็นต้น (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

ด้านการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ทางโรงแรม A3 มองว่าเป็นสิ่งที่ดี

เราเห็นด้วยกับการกำหนดมาตรฐาน SHA เพราะมันเป็นหลักการที่ดี ซึ่งทางโรงแรมก็ปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA ส่วนที่สามารถทำได้เท่านั้น คือไม่ได้ปฏิบัติตามทุกข้อที่กำหนด เนื่องจากต้องมีการเตรียมความพร้อมอยู่พอสมควร เท่าที่ผ่านมาก็ถือว่าทำได้น่าพอใจในระดับหนึ่ง อย่างน้อยที่สุดก็ไม่เคยมีรายงานเรื่องการติดเชื้อจากโรงแรมของเรา ซึ่งพอโรงแรมกลับมาเปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบ ก็คงจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานนี้กันอย่างเต็มที่ (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

ในส่วนของวางแผนปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาว ไปจนถึงการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทางโรงแรม A3 มีทัศนคติว่าจะต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการมาเข้าพักที่โรงแรมมากขึ้น

เมื่อนักท่องเที่ยวเริ่มกลับมา เราคงต้องเร่งดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์โรงแรมผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้มากขึ้น รวมถึงเพิ่มมาตรฐานด้านการให้บริการให้มีความสะอาดและปลอดภัยมากขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจที่จะมาเข้าพักที่โรงแรมของเรา รวมถึงการทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดใจลูกค้า เช่น การลดราคาห้องพัก 50% เป็นต้น (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

4) โรงแรม A4

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงแรมต้องกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติเพื่อรับมือกับความเสี่ยงในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ทางผู้บริหารโรงแรม A4 ได้ตัดสินใจที่จะเข้าร่วมประชุมกับสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมถนนข้าวสาร เพื่อหาแนวทางในการรับมือกับปัญหาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เนื่องจากทางโรงแรมไม่ได้มีแผนเตรียมพร้อมอะไรมากนัก เพราะไม่เคยเจอกับภาวะวิกฤตที่รุนแรงและส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวถึงขนาดนี้ แนวทางในการรับมือกับปัญหาต่าง ๆ จึงมาจากสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมถนนข้าวสาร ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการโรงแรมในย่านนี้ ซึ่งจะมีการประชุม และแจ้งข่าวสารถึงกันตลอดเวลา ดังนั้น พอเริ่มมีข่าวเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทางสมาคมก็ออกมาเตือนให้ระมัดระวัง รวมถึงมีการคาดการณ์แนวโน้มด้วยว่าสถานการณ์ต่อไป

จะเป็นอย่างไร ซึ่งโรงแรมได้ประโยชน์จากการเข้าร่วมประชุมกับสมาคมอย่างมาก อย่างเช่น การตัดสินใจปิดกิจการชั่วคราวเพื่อปรับปรุงโรงแรม ก็เป็นการตัดสินใจ หลังจากได้รับทราบ ข้อมูลจากสมาคม เนื่องจากในเวลานั้น สิ่งที่เราทำได้คือติดตามข่าวสารข้อมูลอย่างเดียว และปฏิบัติตามคำแนะนำต่าง ๆ ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุมกับสมาคม ซึ่งจะมีการเสนอ ความเห็นจากผู้ประกอบการที่พบเจอปัญหา การได้รับรู้ปัญหาของคนอื่นและได้แบ่งปัน ปัญหาของเราออกไป ถือเป็นสิ่งที่มีประโยชน์มาก เพราะทำให้เกิดการพูดคุยเพื่อหาทางออก ร่วมกัน (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

ด้านการปรับตัวเพื่อการให้บริการแก่ลูกค้าในช่วงเกิดภาวะวิกฤตการ แพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นั้น ทางโรงแรม A4 ได้มีการเพิ่มเติมเรื่องการบริการด้านสุขอนามัย แก่ลูกค้าที่มาพักในโรงแรมอย่างเต็มที่ รวมถึงปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ที่กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติโดยหน่วยงานภาครัฐอย่างเต็มที่

โรงแรมพยายามปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA ทุกอย่าง ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว ก็สามารถทำได้ ไม่ใช่เรื่องยากเย็นอะไรนัก ถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ดีสำหรับโรงแรม ที่มีมาตรฐานด้วยซ้ำ เพราะว่าผู้กำหนดมาตรฐาน SHA ส่วนหนึ่งก็เป็นตัวแทนจากสมาคม โรงแรมไทย จึงมีความรู้ความเข้าใจว่าควรกำหนดมาตรฐานอย่างไร ซึ่งก็เป็นเรื่องของ ความสะอาด และสุขอนามัยในที่สาธารณะ ซึ่งเป็นเรื่องที่สถานประกอบการที่ให้บริการ ประชาชนพึงปฏิบัติ ทางโรงแรมจึงปฏิบัติตามข้อกำหนดส่วนใหญ่ได้ เพราะสอดคล้องกับ การให้บริการของโรงแรมโดยทั่วไปอยู่แล้ว ทางโรงแรมจึงจัดให้มีบริการเพิ่มเติมเรื่องการ ทำความสะอาดให้มากขึ้น มีการบริการหน้ากานามัย รวมถึงเจลแอลกอฮอล์ล้างมือตามจุดต่าง ๆ ในโรงแรมเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

สำหรับการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ในธุรกิจโรงแรมในอนาคตนั้น อาจมองได้ว่าทางโรงแรม A4 ได้ใช้ช่วงเวลาที่โรงแรมจำเป็นต้องปิด กิจการชั่วคราว ลงมือปรับปรุงสภาพแวดล้อมรวมถึงห้องพักในโรงแรมให้ดีขึ้น เพราะเชื่อมั่นว่า เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ดีขึ้น ธุรกิจโรงแรมก็คงจะกลับมาดำเนินต่อไปได้ เหมือนเดิม

ช่วงที่ปิดกิจการชั่วคราวไปนั้น ทางโรงแรมได้มีการปรับปรุงห้องพักและ พื้นที่ส่วนกลางหลายส่วน ซึ่งเป็นความตั้งใจแต่แรกอยู่แล้ว เพราะเราต้องการจะยกระดับ มาตรฐานการบริการของโรงแรมให้ดีขึ้นด้วย เนื่องจากธุรกิจโรงแรมคือการสร้างความประทับใจ

ให้แก่ลูกค้า ทำให้เขาอยากกลับมาใช้บริการซ้ำ ทางโรงแรมจึงมองว่า ถ้าหากเราทำตรงนี้ได้ ก็ถือเป็นความสำเร็จในการให้บริการของเรา ซึ่งพอสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ดีขึ้น เราจึงกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้งในแบบชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จตามสมควร (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

5) โรงแรม A5

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องการมีปรับตัวอย่างมาก เพื่อหาทางรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โรงแรม A5 ก็มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเช่นกัน โดยเฉพาะกับเรื่องข้อกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

โดยปกติทางโรงแรมมีข้อกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติเวลาเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นอยู่แล้ว แต่ก็มักจะเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น หากเกิดเรื่องฉุกเฉินจะต้องจัดการอย่างไร ต้องติดต่อหน่วยงานไหน ซึ่งเราไม่ได้เตรียมตัวอะไรมากนักในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตใหญ่ เนื่องจากไม่เคยมีภาวะวิกฤตที่หนักขนาดนี้เกิดขึ้นมาก่อนเลย ทางสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมถนนข้าวสาร ซึ่งผู้บริหารโรงแรม A5 ก็ร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย ก็มีการจัดประชุมเพื่อหาแนวทางปฏิบัติ และแจ้งข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ถึงกันตลอดเวลา ซึ่งการปรับตัวด้านการบริหารของโรงแรมในขั้นแรกก็คือการติดตามข้อมูลข่าวสาร และประเมินสถานการณ์ว่าจะดำเนินธุรกิจโรงแรมไปได้อีกแค่ไหน พอประเมินสถานการณ์ออกมาแล้วก็รู้ในทันทีว่าจะต้องปรับเปลี่ยนเรื่องการใช้จ่าย ต้องลดค่าใช้จ่ายทุกอย่างเท่าที่ทำได้ เนื่องจากเห็นชัดเจนเลยว่ามีแต่เงินออก ไม่มีเงินเข้า ซึ่งจะไม่ใช่วิธีดันทุรังอย่างเด็ดขาด ทางโรงแรมประเมินกันไปจนถึงขั้นที่ว่า ถ้าหากสถานการณ์เลวร้ายลงจนถึงขั้นต้องปิดกิจการชั่วคราวก็ต้องทำ เพื่อไม่ให้ขาดเจ็บมากไปกว่าที่เป็นอยู่ ในส่วนของการให้บริการแก่ลูกค้า เมื่อนักท่องเที่ยวมีจำนวนลดลง ทางโรงแรมก็ตัดสินใจปิดให้บริการในส่วนของโรงแรมพักให้เหลือเพียงชั้นเดียว สำหรับพื้นที่ส่วนกลางเปิดให้ใช้เท่าที่จำเป็น เพื่อให้ทางโรงแรมสามารถควบคุมได้ แต่พอเกิดการแพร่ระบาดหนักขึ้น ก็จำเป็นต้องปิดกิจการชั่วคราวไปเลยเพิ่งจะกลับมาเปิดใหม่อีกครั้งในช่วงที่รัฐบาลออกมาตรการผ่อนคลาย ทว่าก็เป็นกลับมาเปิดโดยที่ต้องมีการเฝ้าระวังกันอย่างใกล้ชิด (ผู้บริหารโรงแรม A5, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

เมื่อโรงแรมกลับมาเปิดให้บริการได้อีกครั้ง หลังจากต้องปิดกิจการลงชั่วคราว จึงมีความจำเป็นต้องมีการดำเนินการตามนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

เพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ซึ่งโรงแรม A5 ยืนยันว่ายินดีปฏิบัติตามอย่างเต็มที่

เราพยายามปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA ทุกอย่าง เพราะนโยบายส่วนใหญ่ก็จะสอดคล้องกับแนวการปฏิบัติของโรงแรมอยู่แล้ว ถึงจะมีบางอย่างที่ต้องทำเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดลงมา ก็ไม่มีปัญหาใด ๆ คือทางโรงแรมมองว่าเป็นเรื่องที่โรงแรมที่มีมาตรฐานสามารถปฏิบัติตามได้อยู่แล้ว ส่วนการวางแผนปรับกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการโรงแรมในระยะยาว ทางโรงแรมมองว่า เมื่อนักท่องเที่ยวเริ่มกลับมา ก็จะมีการทำแผนส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคาห้องพัก มีแผนส่งเสริมการขาย (Promotion) ในช่วงเทศกาล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้มีลูกค้าเข้าพักเต็มทุกคนเหมือนก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งสถานการณ์ปัจจุบันตอนนี้ถือว่ายังไม่ดีเท่าช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาด แต่คิดว่าแนวโน้มในอนาคตจะค่อย ๆ ดีขึ้น (ผู้บริหารโรงแรม A5, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

4.5.1.2 กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง

1) โรงแรม B1

เนื่องจากโรคโควิด 19 เป็นโรคอุบัติใหม่ จึงทำให้ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดการแพร่ระบาดขึ้นอย่างรุนแรงในเวลาต่อมา ทางโรงแรม B1 จึงไม่ได้มีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อรับมือของโรคนี้ไว้เนิ่น ๆ แต่อย่างใด

มันเป็นเรื่องที่ไม่ทราบล่วงหน้า และประเมินสถานการณ์ไม่ถูก ที่แรกก็คิดว่าภาครัฐคงสามารถหาทางยับยั้งไม่ให้เกิดการแพร่ระบาดได้ และสถานการณ์ก็คงไม่ถึงขั้นรุนแรงขนาดนี้ แต่ปรากฏว่ามันไม่ได้เป็นอย่างที่คิด ซึ่งตรงนี้ไม่ได้กล่าวโทษว่าเป็นความผิดของใคร เพียงแต่อยากจะสะท้อนว่า บางปัญหาที่ใหญ่เกินกว่าที่จะคาดคิด ซึ่งมันเป็นคนละแบบกับปัญหาเรื่องน้ำไม่ไหล ไฟไม่มา เพราะถ้าเป็นปัญหาแบบนั้น เราก็สามารถทำตามขั้นตอนของการแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

แต่ทว่า ในทันทีที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น ทางโรงแรม B1 ก็เริ่มมีการปรับตัวด้านการบริหารงานโรงแรม รวมถึงปรับตัวด้านการให้บริการแก่ลูกค้าทันที

ทางผู้บริหารโรงแรมได้มีการประเมินว่า ถ้าหากเกิดการระบาดในวงกว้าง จะต้องส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมอย่างแน่นอน ดังนั้น จึงมีการวางแผนเพื่อลด

รายจ่ายให้มากที่สุด โดยเริ่มจากการประหยัดพลังงานค่าน้ำค่าไฟ เพราะถือเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากของการทำธุรกิจโรงแรม รวมถึงมีการปรับลดจำนวนพนักงานตามความจำเป็น ส่วนด้านการให้บริการนั้น เนื่องจากจำนวนลูกค้าเข้าพักมีน้อยลง ทางโรงแรมก็เริ่มทยอยปิดไปที่ละโซนก่อน ต่อมาก็ปิดทั้งชั้น ปิดห้องอาหาร ปิดส่วนกลาง ไปจนถึงปิดกิจการชั่วคราว จนกว่าสถานการณ์จะดีขึ้น เนื่องจากสถานะในตอนนั้น เราทำอะไรมากกว่านั้นไม่ได้เลย (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

ด้านการปฏิบัติตามนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่ออกโดยหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ มาตรฐาน SHA และ SHA+ นั้น ทางโรงแรม B1 ยอมรับว่าต้องมีการปรับตัวเพื่อปฏิบัติตามนโยบายอยู่พอสมควร แต่ก็ดำเนินการได้โดยไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ

ในช่วงแรก ๆ ก็ต้องมีการปรับตัวพอสมควรตามมาตรฐาน SHA และ SHA+ ที่ภาครัฐกำหนดลงมา ซึ่งส่วนใหญ่ก็สามารถปฏิบัติได้ดี เพราะถือเป็นการสร้างมาตรฐานที่ดีของการให้บริการ การปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ จึงไม่มีปัญหาใด ๆ และมองว่าเป็นเรื่องสมเหตุสมผลดีอยู่แล้ว ส่วนการวางแผนเพื่อปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น ทางโรงแรมก็ต้องพยายามสร้างช่องทางเพื่อหารายได้ที่หลากหลาย พยายามสร้างความน่าเชื่อถือเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับมาพักที่โรงแรมให้มากขึ้น ส่วนในด้านการให้บริการ ก็ต้องพยายามสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าให้มากที่สุด (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

2) โรงแรม B2

ก่อนเปิดดำเนินกิจการด้านธุรกิจโรงแรม ทางโรงแรม B2 ได้มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อรับมือกับความเสี่ยงจากภาวะวิกฤตเอาไว้เช่นกัน แต่กลับกลายเป็นว่าการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ทำให้ต้องมีการปรับแผนในการบริหารเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตนี้อย่างเต็มที่

ก่อนเปิดดำเนินกิจการ ทางโรงแรมก็มีการกำหนดแผนธุรกิจไว้พอสมควร เพราะกลุ่มผู้บริหารเป็นคนรุ่นใหม่ ที่ต้องมีการวางแผนการต่าง ๆ ก่อนเปิดดำเนินกิจการ แต่ปรากฏว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องที่น่าทึ่ง ความคาดหมายมาก ๆ ซึ่งเราไม่ได้เตรียมความพร้อมที่จะรับมือได้เลย เพราะเป็นโรงแรมที่เพิ่งเปิดดำเนินกิจการได้ไม่นาน ซึ่งพอสถานการณ์ไม่เป็นไปอย่างที่เราคิด ทางผู้บริหารที่ตัดสินใจ

ปรับเปลี่ยนนโยบายเลย ด้วยการหาทางโปรโมทในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยแทน โดยเน้นไปที่กลุ่มวัยรุ่น และมีลดราคาห้องพักในช่วงเปิดตัว (ผู้บริหารโรงแรม B2, การสัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2566)

ในส่วนของการปรับตัวด้านการบริการ รวมถึงการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยแก่นักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ที่หน่วยงานภาครัฐเป็นผู้กำหนดลงมาให้ปฏิบัติตามในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นั้น ทางโรงแรม B2 มองว่าเป็นข้อดีอยู่ไม่น้อย

พอมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในแง่หนึ่งมันก็เหมือนกับเป็นการทดสอบระบบของโรงแรมเหมือนกัน เพราะทำให้เราต้องเพิ่มเรื่องสุขอนามัย และความสะอาด รวมถึงการปฏิบัติตามมาตรการเฝ้าระวังโควิด 19 ซึ่งทางโรงแรมก็ได้รับมาตรฐาน SHA และ SHA+ มาซึ่งคิดว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่ดีในการปฏิบัติตาม และผู้บริหารก็ได้ให้ความร่วมมือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แม้ว่าระเบียบบางอย่างอาจจะดูจุกจิกไปหน่อย แต่ก็ทำความเข้าใจได้ว่าเป็นเพราะกำลังอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ (ผู้บริหารโรงแรม B2, การสัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2566)

ด้านการวางแผนเพื่อปรับกลยุทธ์และการบริการจัดการโรงแรมในด้านต่าง ๆ ในระยะยาว เพื่อฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมในอนาคต และเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น ทางโรงแรม B2 เน้นไปที่การปรับกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่รัฐบาลประกาศผ่อนคลายนโยบายความเข้มงวดเรื่องการเดินทางระหว่างประเทศ

คิดว่าช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นเหมือนกับการทดลองระบบของโรงแรมมากกว่า คือทางโรงแรมเพิ่งมาดำเนินธุรกิจแบบจริงจัง ในช่วงที่รัฐบาลประกาศให้มีการเดินทางระหว่างประเทศได้แล้ว ตอนนั้นก็ต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างเต็มที่ ซึ่งนับว่าประสบผลสำเร็จอย่างดี เนื่องจากโรงแรมเรา แม้ว่าจะตั้งอยู่ในทำเลจุดศูนย์กลางของแหล่งท่องเที่ยว แต่ทว่าก็เป็นโรงแรมน้องใหม่ที่เพิ่งเปิดกิจการ เราจึงนำเสนอจุดขายที่ลูกค้าจะได้รับประสบการณ์แท้จริงจากชุมชนท้องถิ่นในกรุงเทพฯ โดยที่ยังคงมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและทันสมัย ซึ่งค่อนข้างตอบโจทย์ของนักท่องเที่ยวต่างชาติ จนทำให้ผู้บริหารโรงแรมมีโครงการจะเปิดสาขาเพิ่มด้วย (ผู้บริหารโรงแรม B2, การสัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2566)

3) โรงแรม B3

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งกลายมาเป็นภาวะวิกฤตที่ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าโรงแรม B3 จะต้องอยู่ในย่านราชประสงค์ ซึ่งเป็นสถานที่ที่เกิดการชุมนุมทางการเมืองบ่อยครั้ง จนต้องมีการกำหนดนโยบายเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตทางการเมืองที่อาจเกิดขึ้นได้ แต่ภาวะวิกฤตที่มาจากโรคระบาดกลับเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จึงค่อนข้างปรับตัวเพื่อหาทางแก้ไขได้ยาก

โดยปกติ ผู้บริหารโรงแรมมีการกำหนดนโยบายในการรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ อยู่แล้ว เนื่องจากในระลอกนี้เกิดการชุมนุมทางการเมืองบ่อยครั้ง ซึ่งบางครั้งก็เกิดเหตุรุนแรงขึ้นด้วย แต่ทางโรงแรมกลับไม่เคยเจอกับภาวะวิกฤตที่มาจากโรคระบาดเลย ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นมันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่เกิดเฉพาะกับโรงแรมแล้ว แต่เป็นเรื่องระดับประเทศ หรือระดับโลกเลยด้วยซ้ำ ซึ่งจะต้องมีนโยบายที่กำหนดลงมาจากส่วนกลาง และทางโรงแรมก็มีทำหน้าที่รับมาปฏิบัติตาม (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

ว่าในช่วงที่ยังไม่มีการออกนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐกำหนดลงมาทางโรงแรม B3 ก็ได้ปรับตัวด้านการให้บริการด้วยการเน้นไปที่เรื่องความสะดวกเป็นหลักก่อน

ทางโรงแรมเน้นให้การบริการเรื่องความสะดวกมากขึ้น มีการเพิ่มรอบในการทำความสะอาด ติดตั้งจุดบริการเจลแอลกอฮอล์ ทำฉากกั้นในห้องรับประทานอาหาร และกำหนดให้มีการเว้นระยะห่าง ขณะมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการ ส่วนด้านการทำงานของพนักงานในโรงแรมเอง ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ หลายส่วนก็ปรับให้เป็นการทำงานแบบออนไลน์ เพื่อหลีกเลี่ยงกับพบเจอกันโดยตรง แต่เนื่องจากเราทำธุรกิจโรงแรมทำให้ในบางครั้ง การต้องมาอยู่รวมกันในพื้นที่เดียวกันกลายเป็นเรื่องเสี่ยงได้ยาก มีการขอความร่วมมือให้พนักงานอยู่ภายในบริเวณที่กำหนด ไม่เดินทางไปในพื้นที่เสี่ยง และมีการรายงานผลสุขภาพเป็นประจำ (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

เมื่อหน่วยงานภาครัฐได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ออกมา ทางโรงแรม B3 ก็รับนำมาปฏิบัติตามทันที เพราะถือว่าเป็นการสร้างมาตรฐานการให้บริการ เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในความปลอดภัยเมื่อมาใช้บริการ

โรงแรมยินดีรับเอามาตรฐาน SHA และ SHA+ มาใช้เพื่อสร้างการบริการที่ได้มาตรฐาน เพราะทำให้ลูกค้าเกิดการความมั่นใจในการเข้าพัก ซึ่งนโยบายต่าง ๆ

ที่หน่วยงานภาครัฐกำหนดลงมาก็เพื่อการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทางโรงแรมจึงไม่มีปัญหาใด ๆ เลย และสามารถปฏิบัติตามได้ทุกข้อ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่เป็นอย่างมาก เพราะทางโรงแรมอยากให้สถานการณ์นี้จบลงโดยเร็วที่สุด (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 คือภาวะวิกฤตที่ก่อให้เกิดการปรับตัวขึ้นอย่างมาก ทั้งในด้านการบริหารงานของโรงแรม และการให้บริการแก่ลูกค้า ส่งผลให้ทางโรงแรมเกิดความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเตรียมแผนการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ก่อนอื่นเลยทางโรงแรมคงต้องเร่งฟื้นฟูในส่วนที่ได้รับความเสียหาย จึงต้องมีการจัดโปรโมชั่นต่าง ๆ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับมา นอกจากนี้ ยังต้องระมัดระวังเรื่องค่าใช้จ่ายให้มากขึ้น เพราะภาวะวิกฤตนี้เหมือนกับทำให้เราได้รับบทเรียน ซึ่งควรที่จะต้องเรียนรู้จากมัน ต้องป้องกันไม่ให้อันเกิดขึ้นอีก หรือถ้าหากเกิดเหตุสุดวิสัยขึ้นจริง ๆ คือเกิดมีโรคระบาดเกิดขึ้นมาอีกครั้ง เราก็ต้องหาวิธีรับมือกับมันให้ได้ (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

4) โรงแรม B4

เนื่องจากโรงแรม B4 ดำเนินธุรกิจแบบเครือข่ายโรงแรมจากต่างประเทศ ทำให้ต้องมีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อรับมือเกี่ยวกับความเสี่ยงอยู่แล้ว ตั้งแต่ในช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้ไม่ค่อยเกิดปัญหาเรื่องการปรับตัวทั้งในด้านการบริหาร และการให้บริการแก่ลูกค้าเท่าใดนัก

โรงแรมเราเป็นเครือข่ายโรงแรมจากต่างประเทศ จึงมีนโยบายเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงอยู่แล้วเป็นบางส่วน เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดความเสียหายขึ้นแม้แต่นิดเดียว เพราะมันจะส่งผลกระทบต่อถึงกันไปหมด ก็มีการนำแนวทางการปฏิบัติจากสาขาในต่างประเทศ และสาขาในต่างจังหวัด นำมาผนวกเข้ากับนโยบายที่หน่วยงานภาครัฐกำหนดออกมา เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติของทางโรงแรมเอง พอเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น ก็ต้องมีการเฝ้าระวังเรื่องสุขอนามัย และความสะอาดของสถานที่โดยตลอด ซึ่งทางโรงแรมพยายามให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ภายใต้สถานการณ์ที่ลูกค้าน่าจะไม่ค่อยประทับใจเท่าไรนัก แต่เราก็ต้องพยายามอธิบายให้พวกเขาเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของเรา ที่จำเป็นต้องปิดให้บริการเป็นบางโซน ซึ่งอาจทำให้ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร และทางโรงแรมยังมีการขอความร่วมมือจากหน่วยงานสาธารณสุขให้เข้ามาฉีดพ่นยาฆ่าเชื้อเป็นประจำ (ผู้บริหารโรงแรม B4, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

ในส่วนของการปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) เพื่อป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นั้น ทางโรงแรม B4 มีความยินดีนำมาปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ ปราศจากปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ

โรงแรมสามารถปฏิบัติตามได้ เพราะถือเป็นมาตรฐานด้านสุขอนามัย ภายในโรงแรมอยู่แล้ว การปฏิบัติตาม หรือการเพิ่มความเข้มงวดในการปฏิบัติจึงไม่มีปัญหา สามารถทำตามได้ทุกข้อ ส่วนการวางกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมในอนาคต เมื่อกลับมาเปิดประเทศอีกครั้ง โรงแรมได้พยายามจัดโปรโมชั่น และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าให้กลับมา แต่ทั้งนี้ก็ยังต้องอยู่ภายใต้การดำเนินชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งต้องเพิ่มความระมัดระวังในการดำเนินชีวิตมากขึ้น (ผู้บริหารโรงแรม B4, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

5) โรงแรม B5

ช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทางโรงแรม B5 มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยงในภาวะวิกฤตอยู่บ้าง แต่ก็ได้เป็นแผนการรับมือสำหรับวิกฤตขนาดใหญ่แบบการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ เนื่องจากวิกฤตการณ์ครั้งนี้เป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จึงให้ความสำคัญไปที่การบริหารงานโรงแรม และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประจำวัน ภายในโรงแรมเป็นหลัก จนเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น ทำให้ทางโรงแรมต้องมีการปรับตัวด้านการบริหารอย่างจริงจังมากขึ้น

เกิดความจำเป็นในแง่การต้องประหยัดค่าใช้จ่ายทุกชนิด เพราะว่าตอนนั้นมีแต่รายจ่าย ไม่มีรายรับเลย งานบริการที่แต่เดิมเคยมีการบริการซักรีดเครื่องแบบพนักงาน ก็หยุดให้บริการไป ส่วนการบริการอาหารสำหรับพนักงานก็ลดลงจาก 3 มื้อ เหลือ 2 มื้อต่อวัน นอกจากนั้น ยังมีการประชุมกัน และเกิดความคิดที่จะทำอาหารกล่องออกขาย คือเราอยากทำอะไรก็ได้เพื่อให้เกิดการทำงาน ให้เกิดรายได้เข้ามา แม้ว่าในตอนนั้น จะมีรายได้เข้ามาไม่มาก แต่ก็ถือว่าดีกว่าไม่ทำอะไรเลย อีกส่วนก็คือ ทางโรงแรมเปิดให้บริการแค่สองชั้นเท่านั้น ส่วนหนึ่งก็เพราะเราคาดหวังว่า จะมีลูกค้าเข้ามาพักบ้าง อีกส่วนหนึ่งก็คืออยากให้พนักงานที่ยังทำงานอยู่ได้มีงานทำ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องประหยัดค่าใช้จ่ายให้ได้มากที่สุด (ผู้บริหารโรงแรม B5, การสัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2566)

เมื่อหน่วยงานรัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ออกมาให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องปฏิบัติตาม ทางโรงแรม B5 ก็ยินดีขานรับนโยบายนี้ และนำมาปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะรู้สึกไม่ค่อยมั่นใจในผลลัพธ์มากนักก็ตาม

ทางโรงแรมรับเอามาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) มาปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ เพราะมองว่าเป็นแนวทางที่สามารถปฏิบัติตามได้ไม่ยาก จึงไม่มีปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะเป็นมาตรการเกี่ยวกับสุขอนามัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนแต่ก็รู้สึกไม่ค่อยมั่นใจว่าจะเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพราะว่าหลังจากที่เราควบคุมโรคได้ในระดับหนึ่ง มันก็เกิดการแพร่ระบาดระลอกใหม่อีกอยู่” (ผู้บริหารโรงแรม B5, การสัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2566)

การจำเป็นต้องปิดกิจการลงชั่วคราวในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 แม้จะถือว่าส่งผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจก็ตาม แต่ในทางตรงกันข้ามก็ถือว่าเป็นโอกาสให้ทางโรงแรม B5 ได้ใช้เวลาในช่วงนี้วางแผนปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงแรม ทั้งเพื่อการฟื้นฟูธุรกิจ และการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ทางโรงแรมใช้เวลาในช่วงที่ปิดกิจการชั่วคราวไปกับการปรับปรุงโรงแรมให้ดูมีความทันสมัยมากขึ้น เช่นเดียวกับที่ย่านสยามสแควร์เองก็มีการปรับเปลี่ยนภูมิทัศน์หลายอย่างในระหว่างนั้น ซึ่งพอโรงแรมกลับมาเปิดกิจการใหม่ ก็สามารถสร้างความตื่นตัวแปลกใหม่ให้แก่ลูกค้าได้พอสมควร นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังริเริ่มทำอาหารดีลิเวอรี่ต่อ เพราะมองว่ามันเป็นกระแสที่เกิดขึ้นในช่วงนั้นพอดี ซึ่งสามารถเป็นช่องทางในการสร้างรายได้อีกทางหนึ่งด้วย (ผู้บริหารโรงแรม B5, การสัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2566)

4.5.1.3 กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่

1) โรงแรม C1

ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมมีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤตหรือไม่ โดยมีการกำหนดมาตรฐานเรื่องความปลอดภัยของโรงแรม ซึ่งจะใช้เหมือนกันทั่วโลก และมีข้อปฏิบัติเฉพาะสำหรับแต่ละพื้นที่เมื่อเริ่มเกิดการแพร่ระบาด

ทางผู้บริหารโรงแรมได้จัดการประชุมร่วมกับเครือข่ายในต่างประเทศ เพื่อประเมินสถานการณ์ โดยในส่วนของโรงแรมเองก็ได้รับอนุญาตให้บริหารจัดการได้ตาม

ความเหมาะสม เราได้เรียนรู้จากประเทศต่าง ๆ ว่าแต่ละที่เขามีแนวทางการปฏิบัติอย่างไร และเราทำอย่างไร ก็จะนำไปแบ่งปันกัน เราทำแบบนี้ก่อนที่จะมีมาตรการของภาครัฐออกมาเสียอีก (ผู้บริหารโรงแรม C1, การสัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2566)

ในส่วนของการปรับตัวเรื่องการให้บริการ ผู้บริหารโรงแรมกล่าวว่า เนื่องจากโรงแรมของเรามีขนาดใหญ่ และมีลูกค้าน้อยลง เราจึงเลิกเปิดเฉพาะโซน และรักษาระยะห่าง อย่างร้านอาหาร ก็มีการทำฉากกั้น เว้นระยะระหว่างโต๊ะมากขึ้น ในส่วนของสถานบันเทิง ไม่ว่าจะเป็นห้องจัดเลี้ยง ฟิตเนส สปา เราปิดไปเลย เพราะมันเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรค และก็มีเพิ่มจุดทำความสะอาด และมีการฆ่าเชื้อตามจุดต่าง ๆ โดยเฉพาะพื้นที่ที่ต้องใช้งานร่วมกัน (ผู้บริหารโรงแรม C1, การสัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2566)

2) โรงแรม C2

โรงแรม C2 มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยง และภาวะวิกฤตตั้งแต่ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 แล้ว

ด้วยความที่เราอยู่ใจกลางเมือง และมีปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่บ่อยครั้ง เราจึงมีการกำหนดนโยบายเพื่อความปลอดภัยของลูกค้า และในส่วนของโรงแรมเอง ซึ่งมันครอบคลุมทุกอย่าง แม้แต่ในกรณีที่เกิดโควิด การปฏิบัติของเราก็ก็นั่งอยู่ในกรอบการปฏิบัติในเรื่องนี้ ทั้งในแง่ของอาคารสถานที่ บุคลากร และการให้บริการ (ผู้บริหารโรงแรม C2, การสัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2566)

เมื่อมีการแพร่ระบาดเกิดขึ้น แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤตที่ดำเนินการจริง

มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ คือบางช่วงระบาดมาก บางช่วงระบาดน้อย ก็ต้องดูกันไปวันต่อวันว่าเราจะทำอะไรได้บ้าง ดังนั้น ฝ่ายบริหารจะประชุมกันบ่อยมาก เพราะมันมีเรื่องที่ต้องอัปเดตอยู่ตลอดเวลา ทางโรงแรมมีจุดหมายร่วมกันว่า เราไม่ต้องการให้โรงแรมเป็นคลัสเตอร์ เพราะมันมีผลกระทบกับภาพลักษณ์ของโรงแรมโดยตรง ดังนั้น เราจึงต้องเคร่งครัดในเรื่องของสุขอนามัย ทั้งกับลูกค้า และพนักงาน พนักงานที่เข้าทำงานจะต้องผ่านการตรวจคัดกรองว่าสุขภาพแข็งแรงดี เราถึงให้เข้าทำงาน เช่นเดียวกับลูกค้า จะมีการขอร้องให้อยู่ภายในห้องพักเป็นส่วนใหญ่ ให้ออกมาได้เท่าที่จำเป็น และมีการเว้นระยะห่าง มีการทำความสะอาด และฆ่าเชื้อตามจุดต่าง ๆ เป็นประจำ เราทำแบบนี้จนมัน

กลายเป็นมาตรฐานใหม่ของโรงแรมไปเลย (ผู้บริหารโรงแรม C2, การสัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2566)

ในส่วนของการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายในการป้องกัน และควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของภาครัฐ

ทางสมาคมผู้ประกอบการได้แจ้งแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ SHA+ ให้ทราบ ก่อนที่จะมีการประกาศใช้ เมื่อศึกษาดูแต่ละข้อก็เห็นว่า เป็นระเบียบที่ปฏิบัติตามได้ไม่ยาก เพราะเรามีความพร้อมที่จะปฏิบัติอยู่แล้ว และลูกค้าเองก็มีความพอใจ ที่มีแนวทางการ ปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานออกมา ซึ่งโรงแรมสามารถปฏิบัติได้โดยไม่มีปัญหา แต่อาจมีเล็กน้อย ในแง่ของการขอความร่วมมือจากผู้ให้บริการ เพราะแต่ละคนก็มีความคิดเกี่ยวกับโควิด แตกต่างกันไป (ผู้บริหารโรงแรม C2, การสัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2566)

3) โรงแรม C3

โรงแรม C3 มีแผนการบริหารงานในสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งจะนำมาใช้ใน เวลาที่เกิดสถานการณ์ไม่ปกติ รวมทั้งช่วงที่เกิดโควิดก็นำมาใช้เช่นกัน ผู้บริหารโรงแรมกล่าวถึงการ ปรับตัวด้านการบริหาร ภายหลังจากที่เกิดการระบาดของโรคว่า

มีการประชุมผ่านระบบออนไลน์กับเครือในต่างประเทศ เพื่อหาแนวทาง ปฏิบัติ ซึ่งทางเครือได้อนุญาตให้แต่ละโรงแรมสามารถบริหารงานได้ตามความเหมาะสม ของแต่ละพื้นที่ ดังนั้น การตัดสินใจเปิดหรือปิด หรือการให้บริการต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหาร สามารถประเมิน และกำหนดนโยบายออกมาได้เลย

สำหรับในส่วนของการทำงานที่ให้บริการนั้น “บางส่วนของการทำงานที่ให้บริการจำเป็นต้องปิดไป เพราะทางโรงแรมต้องให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการรับมือกับปัญหานี้ แต่ในส่วนที่ยัง เปิดให้บริการ ก็ต้องพยายามรักษามาตรฐานเดิมให้มากที่สุด”

นอกจากนั้น ผู้บริหารโรงแรมยังมีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐ

ทางโรงแรมยินดีสามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA และ SHA+ ได้อย่าง ไม่มีปัญหา ในระยะแรก อาจมีปัญหาในเรื่องของการจัดหาอุปกรณ์ เพราะทั้งหน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ หรือน้ำยาฆ่าเชื้อ ฯลฯ ขาดตลาดไปในช่วงแรก แต่เมื่อสถานการณ์เริ่มคงที่แล้ว เราก็ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่

เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลายลง ผู้บริหารโรงแรมกล่าวถึง การวางแผนปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาวว่า “ต้องมีการเรียก

ลูกค้าให้กลับมาใช้บริการให้มากที่สุดและเร็วที่สุด เพราะที่ผ่านมาเราติดลบไปเยอะ ดังนั้น เมื่อสถานการณ์ดีขึ้น ก็ต้องเร่งสร้างให้ธุรกิจกลับมาเข้มแข็งอีกครั้ง”

4) โรงแรม C4

เนื่องจากรายได้หลักของโรงแรมมาจากกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมอย่างมาก ไม่เว้นแม้กระทั่งโรงแรมขนาดใหญ่ที่เป็นเครือโรงแรมจากต่างประเทศ อย่างเช่นโรงแรม C4 ก็ได้รับผลกระทบพอสมควร

ความที่เราเป็นเครือธุรกิจโรงแรมจากต่างประเทศ ทำให้มีการกำหนดนโยบายและแนวทางเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตอยู่แล้ว โดยเฉพาะเรื่องสุขอนามัยและความสะอาด เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้นมา ทางโรงแรมก็เพิ่มความใส่ใจกับเรื่องเหล่านี้มากเป็นพิเศษ โดยเราได้นำแนวทางการปฏิบัติจากเครือโรงแรมในต่างประเทศบางประเทศ มาใช้เป็นต้นแบบเลย เพราะว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในต่างประเทศค่อนข้างหนักกว่าในบ้านเรามาก แต่ก็นำมาปรับให้เข้ากับบริบทของประเทศไทย ทว่าโดยสาระสำคัญหลัก ๆ ก็แทบจะไม่มีอะไรแตกต่างกันเท่าไร โดยเฉพาะเรื่องการให้บริการนั้น ก็เป็นสิ่งที่เราพยายามจัดให้อยู่ในมาตรฐานเดิมให้มากที่สุด เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า โชคดีที่ลูกค้าส่วนใหญ่เข้าใจสถานการณ์ดี เพราะตัวเขาเองก็มีความระมัดระวังตัว กลัวว่าจะติดเชื้ออยู่เหมือนกัน เราจึงแทบจะไม่มีปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าเลย (ผู้บริหารโรงแรม C4, การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

แม้ว่าจะมีการนำนโยบายและแนวทางปฏิบัติจากเครือโรงแรมในต่างประเทศที่โรงแรม C4 สังกัดอยู่มาเป็นต้นแบบก็ตาม แต่เมื่อทางหน่วยงานภาครัฐไทยได้กำหนดนโยบายและแนวทางในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ออกมา ทางโรงแรม C4 ก็ยินดีให้ความร่วมมือปฏิบัติตามอย่างเต็มที่

ทางโรงแรมยินดีปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA และ SHA+ ที่หน่วยภาครัฐไทยกำหนดออกมาอย่างเต็มที่ ไม่มีปัญหาใด ๆ เลย เพราะว่าทางโรงแรมเองก็ให้ความใส่ใจกับเรื่องสุขอนามัยและความสะอาดมาเป็นอันดับหนึ่งอยู่แล้ว จึงสามารถปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดลงมาได้ทุกข้อ ไม่มีอุปสรรคเลย หรือถึงจะมีบ้าง แต่ทางโรงแรมก็ไม่มองว่ามันเป็นอุปสรรค แต่มองว่าเป็นการร่วมมือกันเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์ครั้งนี้ไปด้วยกันได้อย่างราบรื่น โดยทางโรงแรมก็มีการวางแผนการปรับตัว เพื่อรับมือกับช่วงหลังผ่านพ้นวิกฤตอยู่เหมือนกัน คือเตรียมวางแผนเพื่อโปรโมทให้ลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของโรงแรม ให้พวกเขาเกิดความรู้สึกอยากกลับมาท่องเที่ยวใน

ประเทศไทย และมาเข้าพักที่โรงแรมของเรา ด้วยการจัดแพ็คเกจต่าง ๆ เพื่อดึงดูดใจลูกค้า นำเรื่องความสวยงามโอ่อ่าของสถานที่มาผสานเข้ากับการดูแลเอาใจใส่เรื่องสุขอนามัยมาเป็นจุดเด่นในการโปรโมท ควบคู่ไปกับมาตรฐานในการให้บริการที่ยังคงครบถ้วนเหมือนเดิม” (ผู้บริหารโรงแรม C4, การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

5) โรงแรม C5

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กลายเป็นภาวะวิกฤตที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ว่าทางโรงแรม C5 จะเป็นโรงแรมในเครือโรงแรมต่างประเทศ แต่ก็ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตนี้เช่นกัน ทำให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์อย่างเต็มที่

เรามีนโยบายเกี่ยวกับการรับมือกับภาวะวิกฤตอยู่แล้ว แต่เนื่องจากยังไม่เคยเจอกับวิกฤตของจริง ก็เลยทำให้ขลุ่ยหลักในช่วงแรกกว่าจะเริ่มทำอะไรก่อน อะไรหลัง แต่พอเราตั้งตัวได้ คือรู้ตัวว่ากำลังรับมืออยู่กับอะไร ก็เริ่มตั้งแผนการหรือนโยบายที่เคยวางแผนกรอบไว้มาลองปฏิบัติ ซึ่งการปรับตัวด้านการบริหารของโรงแรม เริ่มกันที่เรื่องค่าใช้จ่ายก่อนเลย ซึ่งตอนนั้นเป็นเรื่องน่าปวดหัวมาก เพราะรายได้หลักของเรามาจากการมีลูกค้ามาเข้าพัก แต่พอลูกค้าลดลงอย่างมาก จนรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ทำให้เราจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ด้วยการปรับให้เป็นสถานที่กักตัวผู้ป่วยโควิด หรือ State Quarantine ซึ่งก็ทำให้เรามีรายได้เข้ามาบ้าง และถือเป็นการแบ่งเบาภาระของภาครัฐด้วยอีกส่วนหนึ่ง ส่วนการปรับตัวด้านการบริการนั้น ตอนแรกเราคิดเหมือนกันว่าควรจะปิดกิจการชั่วคราว รอจนกว่าสถานการณ์จะดีขึ้น แต่สุดท้ายก็ตัดสินใจจะให้บริการแบบ State Quarantine แทน เพื่อที่ว่าอย่างน้อย พนักงานโรงแรมก็จะได้มีงานทำต่อเนื่อง แต่ตรงนี้ก็ทำให้เราต้องเพิ่มความเข้มงวดด้านกฎระเบียบมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องของสุขอนามัยและความสะอาด เพราะการเปิดเป็นสถานที่กักตัวของผู้ป่วย ก็แน่นอนว่าพนักงานที่มาทำงานย่อมต้องตกอยู่ในภาวะความเสี่ยงที่จะติดเชื้อด้วย (ผู้บริหารโรงแรม C5, การสัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2566)

นอกจากนี้ ทางโรงแรม C5 ยังให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ด้วยการปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) อย่างเต็มที่

มาตรฐาน SHA และ SHA+ ที่หน่วยงานภาครัฐกำหนดมาในภายหลังนั้น ทางโรงแรมยินดีรับมาเป็นข้อปฏิบัติเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งก็ไม่มีปัญหาใด ๆ

เนื่องจากนโยบายโดยหลัก ๆ ก็ตรงกับที่ทางโรงแรมปฏิบัติอยู่แล้ว ทำให้ไม่มีอุปสรรคใด ๆ ในการปฏิบัติตาม และทางโรงแรมยังมองว่าเป็นข้อดีด้วยซ้ำ เพราะมาช่วยย้ำเตือนให้เรามั่นใจถึงสิ่งที่ได้ปฏิบัติอยู่ก่อนแล้ว คือเรื่องความใส่ใจให้สุขอนามัยและความสะอาด (ผู้บริหารโรงแรม C5, การสัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2566)

สำหรับการวางแผนเพื่อปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาวนั้น ทางโรงแรม C5 กล่าวว่า “พอสถานการณ์โรคระบาดคลี่คลาย ทางโรงแรมก็มีการใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์มากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวหันกลับมาพักที่โรงแรมของเราเหมือนเดิม และพัฒนาเรื่องการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้นกว่าเดิม”

4.5.2 ด้านภาวะผู้นำ

นับตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทุกองค์กรเกิดการตื่นตัวในการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจให้สามารถอยู่รอดและผ่านพ้นวิกฤตดังกล่าว โดยหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรรอดพ้นจากวิกฤตการณ์นี้และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ คือ ความสามารถของผู้นำองค์กร (Leadership Capability) ซึ่งมีบทบาทในการนำหลักการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และหลักการจัดการภาวะวิกฤต มาร่วมในการบริหารองค์กร

ผู้บริหารโรงแรม จึงมีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร และดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานโรงแรม และกำหนดแนวทางในการให้บริการลูกค้าผู้เข้าพักอาศัย โดยมีประเด็นในการศึกษา ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารโรงแรมในการจัดการภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การปรับตัว และการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ การสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อพนักงานโรงแรม และลูกค้าโรงแรม รวมถึงทัศนคติต่อระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

โดยแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีดังนี้

- 1) เมื่อท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นครั้งแรก ท่านมีปฏิกิริยาอย่างไร
- 2) ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ท่านได้แสดงบทบาทในการจัดการภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อย่างไร
- 3) ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ท่านมีการปรับตัวและกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐอย่างไร
- 4) ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ท่านมีบทบาทในการสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อพนักงานโรงแรม และลูกค้าโรงแรมอย่างไร

5) ในความคิดเห็นของท่าน ท่านมีความคิดเห็นต่อระเบียบปฏิบัติของภาครัฐอย่างไร ท่านสามารถปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติของภาครัฐได้มากน้อยเพียงใด

6) ในความคิดเห็นของท่าน ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐข้อใดสามารถปฏิบัติได้ดี และข้อใดปฏิบัติได้ยาก เพราะอะไร

7) ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าพนักงานโรงแรมควรมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถเผชิญภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

8) ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าผู้บริหารโรงแรมควรมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

ทั้งนี้ มีรายละเอียดของการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ดังนี้

4.5.2.1 กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก

1) โรงแรม A1

ปฏิกริยาแรกหลังจากได้รับข้อมูลข่าวสารเรื่องการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นั้น ผู้บริหารโรงแรม A1 ยอมรับว่า “แรกสุดคือรู้สึกเป็นกังวล ว่ามันจะส่งผลกระทบต่อขนาดไหน แต่ตอนนั้นก็รู้สึกว่าน่าจะรับมือได้ เพราะคิดว่าเวลาเกิดปัญหาต่าง ๆ ถึงที่สุดมันก็จะผ่านไปได้ และตอนนั้นก็เชื่อว่าสถานการณ์น่าจะดีขึ้นในไม่ช้า”

แต่ทันทีที่ได้รับนโยบายจากภาครัฐ ทางผู้บริหารโรงแรมก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เช่นกัน

ภายในโรงแรม เราต้องมีการปรับตัว มีการเพิ่มจุดให้บริการแอลกอฮอล์ล้างมือ มีการพ่นยาฆ่าเชื้อในห้องพัก ในลิอบบี้ และในห้องน้ำ มีการเตรียมหน้ากอกอนามัยไว้สำหรับคนเข้ามาใช้บริการ เพราะลูกค้าที่เข้ามาก็มีการระวังตัวที่ไม่เหมือนกัน บางคนก็เตรียมตัวมาพร้อม แต่บางคนก็มาแบบปกติ คือไม่สวมหน้ากอกอนามัย เราจึงต้องเตรียมไว้เพื่อให้บริการ (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมที่มีต่อระเบียบการปฏิบัติของภาครัฐ ว่าสามารถปฏิบัติตามนโยบายที่ออกมาได้มากน้อยเพียงใด ทางผู้บริหารโรงแรมกล่าวว่า

ส่วนใหญ่สามารถทำได้ เพราะเป็นแนวปฏิบัติของโรงแรมอยู่แล้ว ยกเว้นบางอย่างที่ลงรายละเอียดมาก ๆ เช่น ข้อกำหนดว่าจะต้องทำความสะอาดทุกที่ชั่วโมง คือเราไม่ได้ทำถึงขนาดนั้น แต่ทำตามรอบการทำงานของเรา เพราะว่าเราเป็นโรงแรมขนาดเล็กก็เลยจะทำในส่วนที่เราพอจะทำได้เท่านั้น เพราะว่าทั้งตัวเจ้าของโรงแรมและพนักงานทุกคนต่างก็ยินดีให้ความร่วมมือกับภาครัฐอย่างเต็มที่ เพราะทุกคนเข้าใจปัญหา และอยากให้มัน

ผ่านพ้นไปเร็ว ๆ เพื่อที่เราจะได้ทำธุรกิจของเราต่อ (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

ด้านการสื่อสารให้พนักงานในโรงแรมและลูกค้าทราบถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น ผู้บริหารโรงแรมกล่าวว่า

ในส่วนของพนักงานมีการเรียกประชุมกันเลยว่า ต่อไปเราจะทำเหมือนเดิมไม่ได้แล้ว เราต้องช่วยกันประหยัดค่าใช้จ่ายของโรงแรม ต้องช่วยกันปิดน้ำปิดไฟ ประหยัดค่าอาหาร รวมถึงไปตัวพนักงานเองที่อาจจะต้องมีรายได้ลดลง พวกเขาต้องรู้จักวางแผนว่าจะทำยังไงต่อไป ครอบครัวจะเป็นยังไง มีแผนสำรองมั้ย ซึ่งพนักงานควรเรียนรู้ทักษะในการให้บริการ มีความเข้าใจปัญหา ให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร และควรมีทักษะหลายด้าน เพราะความต้องการของตลาดเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจะสามารถเผชิญภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต สำหรับในส่วนของลูกค้า เราประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบว่า เรามีภาวะเปราะบางที่เปลี่ยนไป เพราะต้องปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐ และต้องขอความร่วมมือจากลูกค้าให้ปฏิบัติตามด้วย ซึ่งบางคนก็จะบอกว่าภาวะเปราะบางของประเทศไทยเข้มงวดกว่าประเทศอื่น (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

ส่วนคุณสมบัติผู้บริหารโรงแรมจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่อาจขึ้นในอนาคต ผู้บริหารโรงแรมให้ความเห็นว่า

การมีภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อเกิดปัญหาโรคระบาดก็ต้องประเมินสถานการณ์ให้ได้ว่า ขอบเขตของปัญหาอยู่ที่ไหน จุดไหนที่ส่งผลกระทบต่อตัวเรา ถึงธุรกิจของเรา และลูกน้องของเรา ต้องติดตามข่าวสารให้ทันสถานการณ์ว่าจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไร คือถ้าอยู่ในสถานการณ์ปกติ เราก็เพียงแค่ทำธุรกิจตามแผนงานที่วางไว้ ควบคุมไม่ให้เกิดปัญหา แต่เรื่องโควิด มันทำให้เรารู้ว่ามีปัญหาอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของเรา ซึ่งตรงนั้นแหละ คือ สิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำเข้ามาเสริมงานบริหาร เพราะมันเป็นการแก้ปัญหาในภาพรวม ทั้งการบริหารงานบุคคล การบริหารธุรกิจ การบริหารการเงิน ฯลฯ ซึ่งเหมือนกับเป็นการทดสอบความสามารถของผู้บริหารอย่างแท้จริง ปัญหาโควิดที่เกิดขึ้นทำให้เราได้เรียนรู้ที่จะปรับตัวไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ถึงแม้ว่าเราจะเป็นโรงแรมขนาดเล็ก แต่มันก็มีวิธีการปรับตัวให้อยู่ต่อไปได้ในแบบของเรา ขณะเดียวกัน ก็ต้องหาความรู้ด้วยว่า แนวโน้มของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจะเป็นอย่างไรต่อไปในอนาคต (ผู้บริหารโรงแรม A1, การสัมภาษณ์, 7 เมษายน 2566)

2) โรงแรม A2

ในช่วงแรกของการเกิดเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งมีข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มากมายออกมาให้รับรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้รับข้อมูลเกิดความรู้สึกสับสนอยู่พอสมควร

การได้รับข้อมูลข่าวสารในช่วงแรก ยอมรับว่ารู้สึกตระหนกตกใจอยู่พอสมควร แต่ตอนนั้นก็คิดว่าน่าจะเป็นผลกระทบระยะสั้น ไม่น่าจะเกิน 6 เดือน เพราะรัฐบาลและหน่วยงานต่าง ๆ ก็พยายามหาทางป้องกันกันอยู่ ทางโรงแรมก็พยายามบอกพนักงานและสมาชิกในครอบครัวว่าให้ระมัดระวังเรื่องโรคโควิด 19 เพราะเป็นเชื้อไวรัสที่ระบาดได้รวดเร็วมาก เพราะติดเชื้อแล้วก็จะแพร่ไปสู่คนอื่นทันที เพราะฉะนั้นจึงต้องป้องกันและระมัดระวังตัวอย่างมากที่สุด (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

ด้านการปรับตัวและกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐ ทางโรงแรม A2 ยืนยันว่าโรงแรมยินดีที่จะให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอย่างเต็มที่เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมและเศรษฐกิจโดยรวมสามารถดำเนินต่อไปได้ โดยได้มีการปรับตัวเกี่ยวกับการทำธุรกิจโรงแรม ให้กลายเป็นอพาร์ทเมนท์ให้เช่าแบบชั่วคราว (Service Apartment) เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้

มีช่วงหนึ่งที่ต้องปรับโรงแรมให้เป็นเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ เพื่อให้มีรายได้เข้ามา ซึ่งก็พอมีลูกค้าอยู่บ้าง เป็นการปรับตัวตามความจำเป็นจริง ๆ เนื่องจากรายได้ในช่วงนั้นถือว่าลดลงอย่างมาก เมื่อเทียบกับช่วงก่อนโควิด และทางเราก็มองว่าธุรกิจโรงแรมกับเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ มีองค์ประกอบหลายอย่างที่ไปด้วยกันได้ เราจึงไม่ต้องปรับตัวมากมายนัก พนักงานก็ยังคงทำหน้าที่เหมือนเดิมทุกอย่าง ซึ่งการปรับรูปแบบการให้บริการมาเป็นเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ก็ทำให้พนักงานยังคงมีงานทำ และมีเงินเดือนต่อไปนั่นเอง (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

การสื่อสารของผู้นำในภาวะวิกฤตถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทางโรงแรมมีการแจ้งข่าวสารแก่พนักงานในทุกช่องทางอย่างสม่ำเสมอ บอกเหตุผลและความจำเป็นให้พนักงานรับรู้ รวมถึงแจ้งให้ทราบถึงการชดเชยต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งการเกิดภาวะวิกฤตแบบนี้ ก็ทำให้พนักงานมีความจำเป็นต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะเห็นได้ชัดเจนว่าช่วงก่อนและหลังโควิด รูปแบบการใช้ชีวิตเกิดความแตกต่างกันมาก จนไม่สามารถใช้ชีวิตในรูปแบบเดิม ๆ ได้อีกต่อไปแล้ว พนักงาน

จึงควรมีความพร้อมตั้งรับกับเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง รวมถึงอาจมีความจำเป็นต้องทำงานอื่นมากกว่าหนึ่งอย่าง เพื่อให้เป็นทางเลือกสำรองเวลาเกิดภาวะวิกฤตขึ้นในอนาคต สำหรับในส่วนของลูกค้าก็มีการทำความเข้าใจอยู่ตลอดเวลา โดยติดประกาศตามจุดต่าง ๆ และแจ้งให้ทราบตั้งแต่ตอนเข้ามาเช็คอินเลยว่าตอนนี้กฎระเบียบของโรงแรมเปลี่ยนไปอย่างไรบ้าง (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

ในช่วงเกิดภาวะวิกฤต การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐ ถือเป็นความจำเป็นที่ผู้ดำเนินธุรกิจด้านโรงแรมจำเป็นต้องปฏิบัติตาม กระนั้นก็มีนโยบายบางอย่างที่ค่อนข้างปฏิบัติตามได้ยาก

นโยบายบางอย่างเป็นการสั่งการให้ปฏิบัติตามมากเกินไป เช่น การสั่งปิดสถานที่ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการใช้ชีวิต นโยบายบางอย่างก็ปฏิบัติได้ยาก และส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจและลูกค้า คือรัฐบาลก็ทำหน้าที่ได้ดีในแง่ของการบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้น แต่อยากให้เข้ามาช่วยเหลือเรื่องปากท้องของประชาชนมากกว่านี้ เพราะมีคนได้รับความลำบากเดือดร้อนจากโควิดอย่างมาก จึงควรมีจุดตรวจโควิดเพื่อให้บริการภายในชุมชน เพราะตอนเกิดการแพร่ระบาดหนัก หากจุดตรวจยากมาก แม้แต่หน้ากากอนามัยหรือเจลแอลกอฮอล์ก็ยังหาซื้อยาก ทั้ง ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็น จึงอยากให้มีการเพิ่มจุดบริการของหน่วยงานภาครัฐตามชุมชนต่าง ๆ เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจโดยตรงกับประชาชนให้มากขึ้น (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

ในส่วนคุณสมบัติที่ผู้บริหารโรงแรมจำเป็นต้องมีในการบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

ผู้บริหารต้องติดตามข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ เพราะทุกอย่างส่งผลกระทบต่อถึงกัน ควรวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานให้เข้ากับยุคสมัย อย่างเช่น การตัดสินใจจ้างพนักงานประจำน้อยลง เปลี่ยนให้เป็นลูกจ้างชั่วคราว เมื่อโรงแรมกลับมาเปิดกิจการได้อีกครั้ง เพราะจะส่งผลให้สามารถบริหารงานได้ยืดหยุ่นมากกว่า โดยเฉพาะในช่วงที่นักท่องเที่ยวน้อย (Low Season) ก็ไม่จำเป็นต้องมีพนักงานคอยให้บริการมากนัก แต่ใช้พนักงานที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวแทน รวมทั้งต้องเรียนรู้และปรับตัว ต้องเข้าใจว่าการทำธุรกิจในยุค New Normal จะต้องทำอย่างไร มีส่วนใดที่ต้องปรับเปลี่ยนบ้าง และรู้จักนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน (ผู้บริหารโรงแรม A2, การสัมภาษณ์, 21 เมษายน 2566)

3) โรงแรม A3

การเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤตจำเป็นที่จะต้องใช้ความมีสติเป็นอย่างมาก เพื่อการรับมือกับสถานการณ์หนักหน่วงที่เกิดขึ้น ในการจัดการภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 นี้ ผู้บริหารโรงแรม A3 ใช้วิธีการติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด รวมถึงคาดคะเนความเป็นไปได้ถึงทิศทางของสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

ทางโรงแรมมีการติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง ดูว่าเมื่อเกิดการระบาดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่ออย่างไร ดูว่าผู้คนที่อาศัยในพื้นที่เสี่ยงมีการปฏิบัติตนอย่างไร รวมถึงการให้ความร่วมมือกับภาครัฐอย่างเต็มที่ เพราะคิดว่าภาวะวิกฤตโรคระบาดครั้งนี้ น่าจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างหนัก เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ คือถ้าหากนักท่องเที่ยวเกิดความไม่เชื่อมั่นว่าเดินทางมาเข้าพักแล้วจะปลอดภัย เขาก็จะไม่เดินทางเลย ซึ่งจะทำให้กลายเป็นจุดอ่อนของโรงแรม (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

การปรับตัวและกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐ เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารโรงแรม A3 ให้ความสำคัญอย่างมาก แม้ว่าในตอนแรกจะไม่ได้คิดถึงเรื่องการวางแผนป้องกันวิกฤตเลยก็ตาม

เดิมทีทางโรงแรมไม่ได้คิดเรื่องการวางแผนป้องกันใด ๆ เลย เพราะมองว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารประเทศที่จะกำหนดลงมา แต่พอมาเจอวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เข้า ทำให้เปลี่ยนมุมมองไปเป็นว่า การวางแผนและการติดตามสถานการณ์เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะธุรกิจจะไปต่อไม่ได้เลยถ้าปราศจากแผนการรับมือซึ่งจำเป็นต้องมีทั้งแผนหลักหรือแผนรอง อีกอย่างคือเราต้องยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น ยอมเสี่ยงยอมเจ็บตัว เพื่อรักษาธุรกิจของเราไว้ให้ได้ ซึ่งนั่นก็คือการตัดสินใจปิดกิจการชั่วคราว (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

ในส่วนของ การสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อพนักงานโรงแรมซึ่งเป็นกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ผู้บริหารโรงแรม A3 เน้นไปที่การแจ้งให้ทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แนวทางการปฏิบัติตัว และเมื่อจำเป็นต้องยุติกิจการชั่วคราว ก็มีการหาทางเพื่อชดเชยรายได้ให้แก่พนักงานด้วย

ทางโรงแรมสื่อสารกับพนักงานด้วยการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติตัว เพื่อป้องกันโรคโควิด 19 โดยกำหนดให้

พนักงานทุกคนต้องเข้ารับการฉีดวัคซีนให้ครบ และตรวจ ATK ก่อนเข้าทำงานทุกครั้ง รวมถึงกำหนดมาตรการต่าง ๆ ในโรงแรม เช่น การสวมหน้ากากอนามัย การล้างมือทุกครั้งที่มีการสัมผัสสิ่งต่าง ๆ และการเว้นระยะห่าง นอกจากนี้ ทางโรงแรมยังได้พยายามหาทางชดเชยรายได้ให้พนักงานที่ถูกลดเวลาทำงานลงด้วย คือพยายามทำให้พนักงานโรงแรมได้รับความเดือดร้อนให้น้อยที่สุด เพราะทางโรงแรมก็เป็นห่วงพวกเขาเช่นกัน ซึ่งก็คิดว่าภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในครั้งนี้จะทำให้พนักงานได้เรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้พวกเขาสามารถเผชิญกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นั่นคือ การรู้จักวางแผนการใช้ชีวิต ต้องมีเงินเก็บเพื่อที่สามารถนำมาใช้จ่ายได้ในเวลาที่ขาดรายได้ เพราะโควิดทำให้เห็นว่า ทุกอย่างไม่มีอะไรแน่นอน ดังนั้นทุกคนจึงต้องมีสติตลอดเวลา เพื่อจะคิดหาหนทางวางแผนเพื่อรับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ได้ (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

ในส่วนของการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐ ทางโรงแรม A3 ยืนยันว่าได้ปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ในทุกข้อที่สามารถทำได้

ส่วนใหญ่แล้วสามารถปฏิบัติตามได้อย่างราบรื่น หรือถ้ามีข้อใดที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ทางโรงแรมก็แจ้งเหตุผลเพื่ออธิบายโดยละเอียดว่าเหตุใดถึงปฏิบัติตามไม่ได้ โดยเฉพาะการขอความร่วมมือจากลูกค้าต่างชาติให้ปฏิบัติตามนั้น คือเราทำธุรกิจโรงแรมซึ่งให้บริการลูกค้า จึงไม่สามารถบังคับให้ทำตามระเบียบปฏิบัติของเราได้ ทำได้อย่างมากที่สุดคือขอความร่วมมือ ซึ่งในบางข้อ ลูกค้าก็ไม่เห็นด้วย จึงไม่ยอมปฏิบัติตาม เช่น การบังคับให้สวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การที่หน่วยงานภาครัฐกำหนดระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ออกมานั้น ก็ทำให้เห็นถึงความพยายามที่จะทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามหลักปฏิบัติของธุรกิจโรงแรมและการให้บริการ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ดี (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

สำหรับคุณสมบัติที่ควรมีของผู้บริหารโรงแรมในการจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารโรงแรม A3 มองว่าต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ

ผู้บริหารควรมีความคิดที่รอบคอบและรอบด้านในการบริหารงาน มีความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ คาดคะเนได้ว่า เมื่อสถานการณ์ที่หนักหน่วงและเลวร้ายที่สุด ธุรกิจจะเดินทางไปสู่ทิศทางไหน อย่างกรณีของโรคโควิด 19 คนทั่วไปอาจมองว่าสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดคือการปิดกิจการโรงแรม ทว่าในมุมมองของนักธุรกิจที่ทำงานสายบริหาร การปิดกิจการเป็นแค่ส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาเท่านั้น มันยังไม่จบ ผู้บริหารต้องคิดต่อให้ได้ว่า

เมื่อโรงแรมปิดกิจการแล้วจะทำอย่างไรต่อ ภาระต่าง ๆ ที่มีจะจัดการอย่างไร แล้วพอสถานการณ์ดีขึ้น จะกลับมาเปิดได้อีกเมื่อไหร่ ไปจนถึงจะมีวิธีการอย่างไรให้ลูกค้ากลับมาพัก ซึ่งคำถามเหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องสามารถตอบได้ (ผู้บริหารโรงแรม A3, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2566)

4) โรงแรม A4

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้น ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ออกมาในช่วงแรกนั้นค่อนข้างสร้างความสับสนและน่าตื่นตระหนกแก่ผู้รับข่าวสารอยู่พอสมควร ทางผู้บริหารโรงแรม A4 เองก็ยอมรับว่าข่าวสารข้อมูลที่ออกมาทำให้เกิดความกังวลใจอย่างเลี่ยงไม่ได้ และพยายามหาหนทางป้องกันอย่างเต็มที่

ทางโรงแรมมีความกังวล และไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรดี คือตอนนั้นกลัวว่าจะเกิดการติดเชื้อในโรงแรม ส่งผลให้โรงแรมเสียชื่อเสียง จนคนไม่กล้าเข้าใช้บริการแบบเดียวกับในตลาด หรือในร้านอาหาร ที่พอมีรายงานข่าวว่ามีการติดเชื้อก็ต้องปิดไปเป็นสัปดาห์ ทางโรงแรมจึงคิดว่าถ้าหากมีคนมาติดเชื้อในโรงแรมบ้าน คงจะแย่นะ ๆ เพราะลูกค้าย่อมขาดความเชื่อมั่น ไม่คงจะไม่กลับมาใช้บริการอีก ก็เลยต้องป้องกันตัวเต็มที่ จนแทบจะกลายเป็นโรควิตกกังวล เวลาอยู่บ้านก็บอกให้คนในครอบครัวใส่ใจดูแลตัวเอง บอกพนักงานทุกคนให้ดูแลทั้งตัวเองและครอบครัว ยอมรับตามตรงว่าตอนนั้นกลัวมาก แต่ก็ต้องพยายามทำทุกอย่างให้ดีที่สุด เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจของครอบครัวด้วย (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

อย่างไรก็ตาม แม้จะรู้สึกหวาดกลัวกับข่าวสารข้อมูลที่ได้รับมากเพียงใด ก็ต้องหาทางจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นตรงหน้าอย่างเต็มที่ ดังนั้น เมื่อมีการเรียกให้เข้าร่วมประชุมกับสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมถนนข้าวสาร เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันเกี่ยวกับการรับมือกับปัญหาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทางผู้บริหารโรงแรม A4 จึงตัดสินใจเข้าร่วมประชุมด้วยในทันที

ทางโรงแรมเข้าร่วมประชุมกับสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมถนนข้าวสาร เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันว่าควรจะทำอย่างไรกันต่อไป เช่น พร้อมใจกันปิดโรงแรม หรือปิดเป็นบางโซน หรืออย่างไรดี เพราะผู้ประกอบการโรงแรมทุกโรงแรมต่างก็เจอปัญหาในลักษณะเดียวกันหมด พอได้มาคุยกันก็เลยสรุปเป็นมติออกมา แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐด้วย คือภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้เห็นว่าต้องมีความสามัคคีกันในหมู่คณะ เพื่อก้าวข้ามปัญหาไปด้วยกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างไปคนละทิศละทาง (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

นอกจากนี้ การปรับตัวและกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐก็เป็นสิ่งที่ทางผู้บริหารโรงแรม A4 ยินดีให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เช่นกัน

เรายินดีให้ความร่วมมือกับภาครัฐอย่างเต็มที่ ไม่มีปัญหาใด ๆ และยังคงบอกให้พนักงานกับลูกค้าให้ความร่วมมือด้วย ในช่วงที่มีการประกาศเคอร์ฟิว เราก็แจ้งลูกค้าล่วงหน้า ว่าเราไม่สามารถเดินทางออกไปนอกโรงแรมได้ตั้งแต่ช่วงเวลาที่โมงถึงก็โมง บางรายก็จะมีการแจ้งตั้งแต่ตอนเช็คอินเลยว่า ตอนนี้กำลังอยู่ในสถานการณ์ไม่ปกติ ลูกค้าที่มาพักอาจไม่ได้รับความสะดวกเต็มที่ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เข้าใจ เพราะอาจจะรู้ตั้งแต่ก่อนเดินทางมาแล้วว่า มาเดินทางเข้ามาในประเทศไทยแล้วจะต้องเจอกับสถานการณ์ใด แต่บางรายที่ไม่เข้าใจก็จำเป็นต้องปฏิเสธไม่รับลูกค้า ซึ่งแน่นอนว่ามันยิ่งทำให้รายได้ของเราลดลงไปอีก แต่ก็จำเป็นต้องทำ (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

ด้านการพูดคุยสื่อสารกับพนักงานในโรงแรม ซึ่งอยู่ในฐานะผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงเช่นกัน ทางผู้บริหารโรงแรม A4 ใช้วิธีการเรียกประชุมเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานอย่างตรงไปตรงมา

เรามีการเรียกประชุมพนักงาน เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทราบ เนื่องจากมันเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญ เพราะส่งผลให้พวกเขาต้องขาดรายได้ และยังกระทบกระเทือนไปถึงครอบครัวของเขาด้วย จึงต้องใช้การพูดคุยกันแบบประนีประนอมเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งคิดว่าภาวะวิกฤตครั้งนี้ ทำให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะที่สำคัญเกี่ยวกับการทำงานบริการเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากการมีใจรักด้านการบริการคือจะต้องใส่ใจดูแลเรื่องความสะอาด รักษาสุขอนามัย เพื่อเป็นตัวช่วยให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะเห็นได้ว่าพอสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 คลี่คลาย โรงแรมกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง พฤติกรรมของพนักงานหลายคนเปลี่ยนแปลงไปมาก คือ ดูแลเอาใจใส่เรื่องความสะอาด และปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ได้ดีขึ้น (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติที่หน่วยงานภาครัฐกำหนดลงมานั้น ทางโรงแรม A4 ยืนยันว่าระเบียบส่วนใหญ่นั้นไม่ยากเกินกว่าที่จะปฏิบัติตาม เพราะเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการที่ดีอยู่แล้ว แต่ปัญหาที่พบเจอมาจากพฤติกรรมส่วนบุคคลเสียมากกว่า

ปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐเป็นไปได้ยากก็คือปัญหาส่วนบุคคล เช่น ลูกค้าไม่ยอมให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทางโรงแรมควบคุมไม่ได้จริง ๆ แม้ว่าจะได้แจ้งกฎระเบียบให้ทราบ และกำชับว่าถ้าหากฝ่าฝืนจะถูกปรับ หรืออาจถูกดำเนินคดี แต่ลูกค้าบางรายก็ไม่เชื่อ บางคนก็ไม่ยอมสวมหน้ากากอนามัยขณะอยู่ในโรงแรม อ้างว่าในต่างประเทศก็ไม่มีใครสวมกัน เพราะมันไม่ได้ช่วยป้องกัน สวมไปก็ไม่เกิดประโยชน์ ซึ่งพอเจอแบบนี้ ทางโรงแรมก็ต้องปล่อย เนื่องจากบังคับลูกค้าไม่ได้ ทว่าในส่วนของโรงแรมก็ต้องทำอย่างเต็มที่ ทุกครั้งที่ลูกค้าเช็คเอาท์จากห้องพัก จะต้องมีการทำความสะอาดอย่างดี มีการระบายอากาศและฆ่าเชื้อโรคภายในห้องทุกครั้ง (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

สำหรับคุณสมบัติที่จำเป็นที่ผู้บริหารโรงแรมจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคตนั้น ทางผู้บริหารโรงแรม A4 มองว่าการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการในพื้นที่เดียวกันเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะทำให้เกิดการพูดคุยเพื่อหาทางออกร่วมกันได้

การรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมภายในพื้นที่เดียวกันเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเวลาเกิดปัญหาใดขึ้นก็สามารถนำปัญหานั้นมาพูดคุยปรึกษากันได้ ไม่มีการมองว่าเป็นคู่แข่งทางธุรกิจอีกต่อไป แต่มองว่าเป็นเพื่อนร่วมธุรกิจเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงแรมก็ควรมีแผนสำรองอยู่เสมอ อย่างโรงแรมมีโครงการจะปรับปรุงสภาพภายในโรงแรมให้ดีขึ้นอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งถ้าไม่เกิดสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โครงการนี้ก็คงจะทำในอีก 1-2 ปีข้างหน้า แต่พอมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ขึ้นทำให้ลูกค้าน้อยลง รายได้ลดลง ทางโรงแรมจึงเลือกที่จะปิดกิจการชั่วคราว และลงมือปรับปรุงสภาพโรงแรมเลย ซึ่งถ้ามองในแง่ของความคุ้มค่า หนทางนี้คือคุ้มค่ามาก เพราะเมื่อโรงแรมปรับปรุงเสร็จสมบูรณ์ สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ก็คลี่คลายลงมีการเปิดประเทศเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวอีกครั้ง ทุกอย่างจึงลงตัวตามจังหวะเวลาของมันพอดี (ผู้บริหารโรงแรม A4, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

5) โรงแรม A5

เนื่องจากโรคโควิด 19 เป็นโรคอุบัติใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2019 ทำให้ข้อมูลข่าวสารในตอนแรกของการเกิดการแพร่ระบาดในช่วงแรกค่อนข้างเต็มไปด้วยความสับสนพอสมควร และส่งผลให้เกิดความวิตกกังวลตามมาอย่างเลี่ยงไม่ได้

ยอมรับว่ารู้สึกกลัว และวิตกกังวลว่าโรคโควิด 19 จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากน้อยแค่ไหน เพราะได้ข่าวจากต่างประเทศว่าระบาดรุนแรงและมีผลกระทบต่อวงกว้าง

เป็นโรคที่ติดต่อกันได้ง่าย แต่อยู่ใกล้ผู้ป่วยก็มีโอกาสติดเชื่อได้แล้ว ซึ่งถือว่าค่อนข้างน่ากลัว และด้วยความที่มันเป็นโรคอุบัติใหม่ เราเลยไม่รู้มาก่อนว่าอาการจะเป็นอย่างไร บางคนแค่เป็นไข้ ขณะที่บางคนติดเชื้อแล้วถึงกับเสียชีวิต กลายเป็นความสับสนที่ทำให้เกิดความรู้สึกตระหนกตกใจ ทำให้ต้องเริ่มหาข้อมูลที่ถูกต้องว่ามันเป็นโรคอะไร มีความร้ายแรงระดับใด ส่งผลกระทบต่อใคร และโรงแรมจะมีวิธีการรับมือกับมันอย่างไร (ผู้บริหารโรงแรม A5, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

บทบาทในการจัดการภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่โรงแรม A5 เลือกใช้ เมื่อรับทราบข่าวสารข้อมูลการแพร่ระบาดก็คือ การเรียกประชุมพนักงานโรงแรมทุกคน เพื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ร่วมกัน

มีการจัดเรียกประชุมพนักงานโรงแรมทั้งหมด กำหนดให้มีมาตรการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าขึ้น เพิ่มระเบียบเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย รวมถึงแจ้งให้ทุกคนทราบถึงความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ ว่าอาจจะต้องให้มีการหยุดงานโดยไม่ได้รับเงินเดือน ไปจนถึงลดเงินเดือนบางส่วน สำหรับเรื่องเงินค่าทิป ของพนักงานคือต้องตัดออกไปเลย คือทางโรงแรมได้ดำเนินการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อให้พวกเขาสามารถวางแผนการใช้ชีวิตของพวกเขาเองได้ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เข้าใจสถานการณ์ดี ซึ่งคุณสมบัติที่พนักงานโรงแรมจำเป็นต้องมี เพื่อจะสามารถเผชิญกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตก็คือ ควรจะต้องมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ใส่ใจดูแลเรื่องความสะอาดและสุขอนามัย เต็มใจให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจ รวมถึงต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งทางโรงแรมขอยืนยันว่า ได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะหน่วยงานภาครัฐจะออกระเบียบปฏิบัติใด ๆ มากี่ตาม เช่น บอกให้ปิด-เปิดตามระยะเวลาเท่านั้นเท่านั้น แม้ว่าทำแล้วจะส่งผลกระทบต่อ แต่ก็ยินดีทำ เพราะทางโรงแรมก็อยากให้ภาวะวิกฤตจบลงโดยเร็วเช่นกัน จะได้กลับมาดำเนินธุรกิจต่อได้ (ผู้บริหารโรงแรม A5, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

แต่ทว่าปัญหาสำคัญที่กลายเป็นอุปสรรคให้ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานภาครัฐ กลับมาจากกลุ่มลูกค้า ซึ่งเป็นชาวต่างชาติ ทำให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสารกันไม่เข้าใจตามมา

ปัญหาหลัก ๆ น่าจะมาจากลูกค้า เพราะว่าเป็นชาวต่างชาติ ทำให้เกิดการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน เนื่องจากพื้นฐานความคิดแตกต่างกันไปคนละแบบ ทำให้เกิดปัญหาในการทำความเข้าใจว่า การขอความร่วมมือหมายความว่าอย่างไร ไม่ใช่การบังคับใช้หรือไม่

เวลาขอความร่วมมือจากคนไทย ก็จะได้รับความร่วมมือด้วยดี แต่ถ้าเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ จะกลายเป็นเรื่องยากทันที เพราะเขาถือว่าไม่ใช่การบังคับ เช่น การไปบอกให้ลูกค้าต่างชาติ สวมหน้ากากอนามัยเวลาเข้ามาในพื้นที่ส่วนกลาง เขาก็จะไม่ทำตาม เพราะฉะนั้น เวลาลูกค้าต่างชาติ เข้าห้องพักก็ยังไม่ต้องพูดถึง ทั้งที่ทางโรงแรมก็มีการประกาศว่าให้สวมหน้ากากอนามัย ตลอดเวลา ซึ่งตรงนี้ก็ไม่น่าเหมือนกันว่าเขามองเป็นเรื่องไม่สำคัญหรือเปล่า แต่ถ้าเป็นระเบียบ ข้อที่เขาเข้าใจ ก็ยินดีปฏิบัติตาม เช่น การไม่พาคนนอกเข้ามาในบริเวณโรงแรม เป็นต้น ต้องบอกว่า ลูกค้าต่างชาติหลายคนก็ไม่เข้าใจว่าทางโรงแรมออกข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปเพื่ออะไร เขาเข้าใจแค่ว่าเมื่อมาพักที่โรงแรม ก็ย่อมต้องได้รับความสะดวกสบาย ซึ่งพอเกิดความไม่เข้าใจ ก็ทำให้ได้รับเสียงบ่นแสดงความไม่พอใจเยอะเหมือนกัน (ผู้บริหารโรงแรม A5, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ถือเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดความตระหนักของการเตรียมตัวให้พร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะเรื่องการแก้ไขปัญหาเฉพาะ อันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารโรงแรมอย่างแท้จริง

ผู้บริหารโรงแรมควรเป็นผู้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพราะภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่คาดไม่ถึง หากไม่เตรียมพร้อมไว้เสมอ ก็จะรับมือไม่ทัน และผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เมื่อรับทราบข้อมูลต่าง ๆ แล้วก็สามารถแยกแยะได้ มีความสามารถในการบริหารธุรกิจ และการจัดการด้านการเงิน ต้องมีความเป็นนักสื่อสารอยู่ในตัว คือมีอะไรก็พูดหรือเสมอความคิดออกมา เพราะไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจแบบครอบครัว หรือการทำธุรกิจแบบมีสาขา การตัดสินใจต่าง ๆ ควรให้มีการรับรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการก็ถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับยุคปัจจุบัน เพราะจะทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ผู้บริหารโรงแรม A5, การสัมภาษณ์, 2 พฤษภาคม 2566)

4.5.2.2 กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง

1) โรงแรม B1

ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่ปรากฏออกมาตามสื่อต่าง ๆ ในช่วงเริ่มของการแพร่ระบาดนั้น ทางโรงแรม B1 ยอมรับว่าปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นครั้งแรกคือรู้สึกตกใจอย่างมาก

เนื่องจากมันเป็นสถานการณ์ที่เราไม่เคยรับมือมาก่อนเลยในชีวิต จึงกลายเป็นเรื่องน่าตกใจมาก แต่ทว่าก็ต้องพยายามตั้งสติ และเตรียมพร้อมว่าจะต้องเจอกับมันแน่ ๆ การติดตามสถานการณ์และการวางแผนจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ ในยามที่ต้องเจอกับปัญหาใหญ่ขนาดนี้ ซึ่งทางโรงแรมได้มีการออกมาตรการในการควบคุมดูแลและ

ป้องกันโรคโควิดภายในโรงแรมเป็นการเฉพาะ ซึ่งมาตรการของเราค่อนข้างเข้มข้นกว่าของหน่วยงานภาครัฐเสียอีก เพราะเราไม่ต้องการให้เกิดช่องโหว่ที่จุดใดจุดหนึ่ง ซึ่งจะเรียกว่าเป็นการให้ความร่วมมือกับภาครัฐก็ได้ แต่ทว่าส่วนหนึ่งก็คือทางโรงแรมต้องการสร้างมาตรฐานของตนเองขึ้นมาด้วย (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

สำหรับการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐนั้น ด้วยความต้องการให้ภาวะวิกฤตแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จบลงอย่างรวดเร็ว ทางโรงแรม B1 จึงเต็มใจให้ความร่วมมือกับภาครัฐอย่างเต็มที่

ทางโรงแรมไม่มีปัญหาเลยที่จะปฏิบัติตามระเบียบของภาครัฐ เนื่องจากทุกฝ่ายต้องการให้ภาวะวิกฤตนี้จบลงโดยเร็ว ดังนั้นจึงยินดีให้ความร่วมมือเต็มที่ รวมถึงขอความร่วมมือจากพนักงานและลูกค้าให้ปฏิบัติตามด้วย ซึ่งทางโรงแรมมีความเห็นว่าภาครัฐก็ทำได้ดีในแง่ของการออกกฎระเบียบต่าง ๆ ในการควบคุมการแพร่ระบาด จะเห็นว่าคลัสเตอร์ต่าง ๆ ไม่ค่อยเกิดขึ้นในโรงแรม แต่จะเกิดขึ้นในบริเวณที่มีการรวมกลุ่มกันเยอะ ๆ เช่น ตลาด ห้างสรรพสินค้า หรือสนามกีฬา แต่ไม่เกิดขึ้นที่โรงแรมเลย เพราะเราสามารถควบคุมจำนวนคน ไม่ให้เกิดความแออัดจนเกินไป จนสามารถรักษาระยะห่างได้ (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

ด้านความคิดเห็นต่อระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจของประชาชนต่อการรับทราบข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภาครัฐนั้น ทางโรงแรม B1 มองว่าหากมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ได้อย่างทั่วถึง ประชาชนทุกคนก็พร้อมจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เช่นกัน

มาตรการต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จได้ ถ้าหากประชาชนทุกคนให้ความร่วมมือ เช่น การหลีกเลี่ยงการเดินทางเข้าไปในพื้นที่แพร่ระบาด ซึ่งถ้ามีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ก็เชื่อว่าประชาชนทุกคนพร้อมจะให้ความร่วมมือ แต่ทว่าปัญหาที่ทำให้ปฏิบัติตามได้ยาก ก็เช่น การเข้ารับวัคซีนให้ครบ อย่างในช่วงแรกของการแพร่ระบาดประชาชนทุกคนอยากได้รับวัคซีนมาก แต่วัคซีนก็หายาก และต้องเสียค่าใช้จ่ายราคาแพง ทว่าพอมีวัคซีนเยอะขึ้น ก็กลับมีกระแสข่าวเรื่องความเจ็บป่วยจากการฉีดวัคซีนตามมา จึงมองว่าหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ น่าจะมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนให้มากขึ้น (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

ส่วนการสื่อสารในช่วงเกิดภาวะวิกฤตกับพนักงานโรงแรม รวมถึงลูกค้าที่เข้าพัก ทางโรงแรม B1 จึงเน้นที่การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเป็นหลัก ซึ่งก็ก่อให้เกิดผลดีตรงที่ทำให้ทุกคนเกิดความเข้าใจ และยินดีให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

โรงแรมมีการออกระเบียบมาก็จริง แต่เราใช้วิธีการขอความร่วมมือมากกว่าการบังคับ คือจะเน้นไปที่การสื่อสารให้ทุกคนตระหนักถึงความรุนแรงของโรคนี้นี้ ซึ่งก็ทำได้ผล เพื่อพนักงานและลูกค้าทุกคนเกิดความตระหนัก และยินดีให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ซึ่งพนักงานโรงแรมหลายคนต่างก็เข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และทำให้พวกเขาเกิดความตระหนักว่า การใช้ชีวิตในยุคหลังโควิด จะต้องมีการรู้จักวางแผนด้านการเงิน ควรมีเงินสำรองฉุกเฉินไว้ใช้จ่ายยามจำเป็น เพราะไม่มีทางรู้ล่วงหน้าเลยว่าในวันข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น สำหรับมาตรการเพื่อรับมือกับโรคระบาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ก็คงเป็นการเพิ่มเติมเรื่องสุขอนามัยส่วนบุคคล การไปรับการฉีดวัคซีนให้ครบ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ร่างกาย (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

สำหรับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต คุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีสำหรับผู้บริหารโรงแรมในยุคหลังโรคโควิด 19 คือการรู้จักวางแผนล่วงหน้าอยู่เสมอ

ผู้บริหารโรงแรมจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักวางแผนเพื่อรับมือกับปัญหาวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า เนื่องจากโควิดเป็นบทเรียนที่ทำให้รู้ว่า ยังมีอะไรที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้ ในอนาคตจึงอาจมีอย่างอื่นที่ร้ายแรงและหนักกว่าโควิดก็เป็นได้ ดังนั้น ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ใดขึ้น ผู้บริหารโรงแรมจึงต้องมีการวางแผน และมีแผนสำรองอยู่เสมอ ในอนาคต คงมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารงานโรงแรมมากขึ้น เช่น มีระบบการจองออนไลน์ ก็จะเป็นการเพิ่มช่องทางในการทำงานให้มีความสะดวกสบาย และรวดเร็วยิ่งขึ้น (ผู้บริหารโรงแรม B1, การสัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2566)

2) โรงแรม B2

ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในช่วงเริ่มต้นเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งเป็นโรคอุบัติใหม่ ทำให้ผู้บริหารโรงแรม B2 ซึ่งเพิ่งเปิดดำเนินการได้ไม่นานค่อนข้างเกิดความตระหนกอย่างมาก สิ่งเดียวที่ทำให้ผู้บริหารสามารถฝ่าฟันภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ได้ก็คือความไม่ยอมแพ้

ยอมรับว่าเกิดความรู้สึกตระหนก เพราะว่าโรงแรมยังไม่ทันได้เริ่มต้นกิจการอย่างจริงจังเลย ก็เกิดปัญหาขึ้นแล้ว ซึ่งมันเป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัว และหาทางออก ผู้บริหารโรงแรมทุกคนก็สู้กันหนักมาก ไม่มีใครยอมแพ้ตั้งแต่เริ่มต้นอย่างเด็ดขาด

แต่เราก็ไม่มีเวลาในการปรับตัวมากนัก เพราะเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นเร็วมาก ในแง่ของการบริหารงานโรงแรม ต้องถือว่าเรายังใหม่ในวงการ ดังนั้น พอหน่วยงานภาครัฐกำหนดระเบียบปฏิบัติลงมา เราจึงยินดีให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอย่างเต็มที่ เพราะถือว่ามันเป็นความรับผิดชอบทั้งกับธุรกิจและลูกค้าของเรา ไม่มีใครอยากให้ลูกค้าเข้ามาพักแล้วติดเชื้อโควิดจากโรงแรมอย่างแน่นอน และด้วยความที่เป็นโรงแรมเปิดใหม่ ก็ยังต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงลูกค้า ซึ่งทางโรงแรมขอให้ลูกค้าปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด คือคิดว่าโรงแรมและสถานที่สาธารณะทุกแห่งจำเป็นต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอยู่แล้ว แม้ว่าบางข้ออาจมีคนไม่เห็นด้วย แต่ก็ไม่สามารถฝ่าฝืนกฎระเบียบได้ เพราะทางหน่วยงานภาครัฐเองก็ออกตรวจอย่างเข้มข้นเหมือนกัน คือถ้าอยู่ในสถานการณ์ปกติ ก็อาจมีทั้งคนปฏิบัติตามและไม่ปฏิบัติตาม แต่ถ้าหากอยู่ในสภาวะวิกฤตโรคระบาดแบบนี้ คิดว่าไม่ควรจะมีใครฝ่าฝืนกฎระเบียบเด็ดขาด (ผู้บริหารโรงแรม B2, การสัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2566)

สำหรับพนักงานโรงแรม ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจจึงถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก

ทางโรงแรมมีการสื่อสารกับพนักงานถึงแนวทางการปฏิบัติตัวที่มีกฎระเบียบเพิ่มมากขึ้น มีการจัดหาวัคซีนให้พนักงานทุกคน มีการตรวจ ATK เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อความปลอดภัย และเพื่อความสบายใจของทุกฝ่าย ซึ่งพนักงานทุกคนต่างก็มีความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่ดีของพนักงานที่ควรจะต้องมีความเข้าใจในงานบริการ เพื่อให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร (ผู้บริหารโรงแรม B2, การสัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2566)

ในส่วนของผู้บริหารซึ่งต้องเป็นผู้นำในทุกสถานการณ์ คุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า คือ การต้องรู้จักปรับตัวตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีการวางแผน และสามารถปรับเปลี่ยนแผนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง มีความสามารถในการปรับตัว ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของการทำธุรกิจในปัจจุบัน เพราะสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

และสามารถปรับตัวไปตามสถานการณ์ปัจจุบันได้เป็นอย่างดี (ผู้บริหารโรงแรม B2, การสัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2566)

3) โรงแรม B3

เนื่องจากโรคโควิด 19 เป็นโรคอุบัติใหม่ ซึ่งในช่วงแรกของการแพร่ระบาด ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ออกมายังมีข้อเท็จจริงที่ได้รับการยืนยันได้ว่าถูกต้องตามหลักวิชาการค่อนข้างน้อย ส่งผลให้ผู้บริหารโรงแรม B3 ค่อนข้างเกิดความกังวลอย่างมาก

เนื่องจากตอนแรกยังไม่เข้าใจว่าโรคโควิดคืออะไร มีความร้ายแรงขนาดไหน ทำให้ต้องพยายามศึกษาหาข้อมูลอยู่ตลอด ซึ่งผู้บริหารก็มีการเกาะติดและประเมินสถานการณ์แบบวันต่อวัน ติดตามข่าวว่า ณ ตอนนีเกิดการระบาดขึ้นในพื้นที่ใด อยู่ในละแวกใกล้เคียงกับโรงแรมหรือเปล่า ทั้งนี้ก็ด้วยความรู้สึกเป็นห่วง และเกิดความกังวลขึ้นหลายอย่าง ทั้งในส่วนของธุรกิจ และชีวิตของพนักงาน จึงต้องมีการติดตามรายงานยอดผู้ป่วย ผู้ติดเชื้อ เพื่อประเมินสถานการณ์ และวิเคราะห์แนวโน้มว่าสถานการณ์ในช่วงนี้จะดีขึ้นหรือแย่ลง และประเมินว่าทางโรงแรมจะสามารถกลับมาเปิดให้บริการได้อีกเมื่อไหร่ (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

ด้านท่าทีต่อการปฏิบัติตามข้อกำหนดตามนโยบายของหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดลงมาเพื่อให้ต้องปฏิบัติตามนั้น ทางโรงแรม B3 ถือว่าเป็นเรื่องมีประโยชน์อย่างมาก และยินดียอมรับมาปฏิบัติตามอย่างเต็มที่

โรงแรมให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐทุกประการ นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมในส่วนของการบริหารงานภายในโรงแรมด้วย คือนำเอาระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐมาเป็นหลักในการกำหนดระเบียบให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม ซึ่งส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติตามได้ โดยไม่มีปัญหาใด ๆ ตามมา ไม่ว่าจะในส่วนของผู้บริหารและพนักงาน เพียงแต่ลูกค้าบางส่วนจะมีความคิดเห็นแตกต่างออกไปบ้าง บางคนก็ยินดีให้ความร่วมมือด้วยดี แต่ก็มีบางคนที่ไม่เต็มใจให้ความร่วมมือเลย แต่เราก็พยายามที่จะสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติตนในสถานที่สาธารณะ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่ส่วนรวม ซึ่งโดยส่วนตัวคิดว่า ระเบียบที่หน่วยงานภาครัฐกำหนดมานั้น สามารถปฏิบัติตามได้ไม่ยาก น่าจะมีการกลั่นกรองออกมาดีแล้ว เห็นได้จากศูนย์บริหารสถานการณ์โควิดที่มีการระดมเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนไปร่วมงานทำงาน ทำให้เชื่อว่าระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ผ่านการคิดมาเป็นอย่างดีแล้ว (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่เกิดขึ้นครั้งนี้ ถือเป็นบทเรียนสำคัญในการทดสอบบทบาทการเป็นผู้นำในภาวะวิกฤตอย่างแท้จริง เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวรับมือกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตข้างหน้า

ในภาวะวิกฤต ผู้บริหารโรงแรมจะต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ต้องควบคุมสถานการณ์ให้ได้ แม้ว่าสิ่งแวดล้อมข้างนอกจะเกิดความวุ่นวายสับสนเพียงใดก็ตาม แต่ทว่าผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจน สามารถตอบคำถาม ให้คำแนะนำได้ มีความเป็นผู้นำ และสามารถรับมือกับปัญหาหรือวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างมืออาชีพ สำหรับพนักงานโรงแรมก็ต้องรู้จักมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งไม่ใช่เฉพาะพนักงานเท่านั้น แต่หมายถึงทุกคน ควรที่จะมีการวางแผนการใช้ชีวิตอย่างรอบคอบมีแผนหลักและแผนรอง และที่สำคัญคือ ควรมีเงินเก็บสำรองไว้สำหรับใช้จ่ายยามฉุกเฉิน เนื่องจากอนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอน และไม่มีใครรู้ล่วงหน้าว่าจะมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้น (ผู้บริหารโรงแรม B3, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

4) โรงแรม B4

ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ครั้งแรกนั้น ผู้บริหารของโรงแรม B4 ยอมรับว่ารู้สึกตกใจ และไม่เชื่อว่าในโลกยุคสมัยใหม่ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างในปัจจุบัน จะเกิดภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดต่อได้แบบเมื่อร้อยปีก่อน

รู้สึกตกใจว่าในสมัยนี้ มันยังมีเรื่องแบบนี้เกิดขึ้นได้ ซึ่งก็ทำให้มองเห็นปัญหาว่าสิ่งที่ไม่คิดว่ามันจะเกิด ก็ยังสามารถเกิดขึ้นได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือ เราจะรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งในฐานะผู้บริหาร พอเกิดภาวะวิกฤตขึ้นก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ขัดต่อมาตรการของภาครัฐด้วย คือพยายามร่วมมือให้มากที่สุด เพราะจุดประสงค์หลักของทุกคนคือ ต้องการให้ปัญหานี้จบลงโดยเร็ว เพราะฉะนั้น ทุกภาคส่วนจึงต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มิฉะนั้นก็จะไม่สามารถควบคุมโรคระบาดได้ จึงต้องพยายามบริหารจัดการด้วยความประณีประนอม เพราะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีหลายเงื่อนไขปัจจัย ต้องค่อย ๆ ทำความเข้าใจ และหาหนทางแก้ไขอย่างเป็นขั้นเป็นตอน (ผู้บริหารโรงแรม B4, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

ด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ที่กำหนดโดยหน่วยงาน

ภาครัฐนั้น ทางโรงแรม B4 เห็นว่าไม่ใช่เรื่องยากที่จะปฏิบัติตามแม้แต่น้อย เพราะเป็นเรื่องของการปฏิบัติตัว เพื่อให้ห่างไกลจากโรคระบาดอยู่แล้ว ขอเพียงแต่ให้มีความจริงจังในการลงมือปฏิบัติเท่านั้น

ส่วนการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤตต่อพนักงานโรงแรมและลูกค้าที่มาใช้บริการนั้น ถือว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างมาก เพราะความเข้าใจที่ตรงกัน ย่อมจะนำไปสู่การลงมือปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็น เพราะทางโรงแรมต้องการให้ทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เพื่อจะได้มีความเข้าใจร่วมกัน แต่ทว่า ปัญหาหนึ่งก็คือ ทุกวันนี้มีสื่อเยอะแยะมากมาย ทำให้ยากต่อการคัดกรอง แต่ในพื้นที่ของโรงแรมก็มีความพยายามสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นมาระเบียบของเรามีอะไรบ้าง และขอความร่วมมือให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนปฏิบัติตาม ซึ่งพนักงานโรงแรมหลายคนก็มีความเข้าใจกันเป็นอย่างดี ข้อนี้ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญของพนักงานที่ควรจะต้องมีความตระหนักรู้ในหลาย ๆ ด้าน มีความสามารถที่หลากหลาย รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกเหนือจากความเป็นผู้มีใจรักในการให้บริการ มีความขยันและอดทน เพราะต้องทำงานที่ทั้งเหนื่อยและหนัก จึงต้องมีความอดทนและมีความตั้งใจจริงที่จะเข้ามาทำงานในธุรกิจนี้ ในทางเดียวกัน ผู้บริหารโรงแรมเองก็ต้องเป็นผู้มีความฉลาดรอบรู้ ติดตามข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับนโยบายของหน่วยงานภาครัฐ และนำนโยบายนั้นมาปรับให้เข้ากับองค์กรที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ จึงจะสามารถบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพราะโลกในวันข้างหน้า ระบบธุรกิจมันจะเปลี่ยนไปเป็นระบบพันธมิตร เราไม่สามารถยืนอยู่ลำพัง แต่จะต้องมีการประสานความร่วมมือไปยังภาคส่วน และหน่วยงานที่จะมาเป็นพันธมิตรกับเรา โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในบริเวณพื้นที่เดียวกัน ซึ่งจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน และจะทำให้ธุรกิจมีความเข้มแข็งและเติบโตไปด้วยกัน (ผู้บริหารโรงแรม B4, การสัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2566)

5) โรงแรม B5

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งเป็นโรคอุบัติใหม่ ยังไม่เคยมีการศึกษา หรือมีข้อมูลทางวิชาการอันน่าเชื่อถือใด ๆ รองรับเลย ย่อมส่งผลให้เกิดความตื่นตระหนกตกใจแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในช่วงต้น ไม่เว้นแม้แต่ผู้บริหารโรงแรม B5 ซึ่งยอมรับตามตรงว่าตกใจมากที่เกิดเรื่องแบบนี้ขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็บอกกับตัวเองว่า ไม่ควรตระหนกจนเกินไป เพราะทุกปัญหาย่อมมีทางแก้เสมอ

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้บริหารโรงแรม B5 ต้องรีบดำเนินการจัดการกับปัญหาวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่เกิดขึ้นทันที

เริ่มด้วยการควบคุมรายจ่ายเพื่อให้โรงแรมสามารถอยู่รอดได้ ซึ่งในเวลานั้น โรงแรมไม่ได้คาดหวังเรื่องผลประกอบการใด ๆ เลย หวังเพียงแค่ว่าธุรกิจของโรงแรมจะยังคงอยู่รอดต่อไปได้ก็พอใจแล้ว เพราะตอนนั้นปัญหามันหนักมากจริง ๆ อีกเรื่องการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ คือในสถานการณ์แบบนั้น เราต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับภาครัฐ ให้มาก แม้ว่าจะมองเห็นถึงความล้มเหลวในการบริหารงานบางอย่างอยู่บ้าง แต่เพื่อให้ทุกคนสามารถก้าวข้ามผ่านภาวะวิกฤตนี้ไปด้วยกัน ก็ควรต้องให้ความร่วมมือกับภาครัฐให้มากที่สุด ซึ่งระเบียบปฏิบัติที่กำหนดมานั้น ส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติตามได้ ยกเว้นบางอย่างที่ต้องมีการอะลุ่มอล่วย เช่น ในช่วงที่ประกาศเคอร์ฟิว ก็อาจเกิดปัญหาสำหรับธุรกิจบริการแบบ ธุรกิจโรงแรม จึงควรเป็นการขอความร่วมมือมากกว่าเป็นการบังคับ และอีกอย่างปฏิบัติได้ยาก ก็คือ การให้หลีกเลี่ยงการรวมกลุ่มกันในที่สาธารณะ ซึ่งถือเป็นเรื่องยากมากที่จุดทำให้ได้ อย่างนั้น เพราะการรวมกลุ่มกันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ อย่างในสยามสแควร์ก็จะเห็นเลยว่า มีกิจกรรมที่ต้องมีการรวมกลุ่มกันเยอะมาก และเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นเรื่องยากที่จะห้ามได้ แต่ก็ต้องขอร้องให้ทุกคนสวมหน้ากากอนามัย ซึ่งถือเป็นมาตรการป้องกันโรคที่ดี (ผู้บริหารโรงแรม B5, การสัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2566)

ในส่วนของพนักงานซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายการบริหารจัดการของโรงแรมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารโรงแรมจึงต้องหาทางสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันให้ได้มากที่สุด

ส่วนใหญ่แล้วพนักงานและลูกค้าจะได้รับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งอื่น ๆ อยู่แล้ว แต่ทางโรงแรมก็สามารถทำเพิ่มให้ได้ ด้วยการลงมือทำให้เห็นจริง ๆ คือเมื่อทุกคนเข้ามาภายในโรงแรม ก็ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน แต่นั่นคือการปฏิบัติตัวในสถานการณ์พิเศษ เพราะโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีใครชอบการบังคับกันแบบนี้ ดังนั้น พนักงานโรงแรมจึงควรเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารอยู่เสมอ รู้จักแยกแยะข่าวจริงข่าวเท็จออกจากกันได้ รวมถึงควรเริ่มรู้จักวางแผนทางการเงิน เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถใช้ชีวิตต่อไปได้ หากเกิดเหตุฉุกเฉินต้องออกจากงาน (ผู้บริหารโรงแรม B5, การสัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2566)

ส่วนคุณสมบัติของผู้บริหารโรงแรมที่ควรมี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าได้นั้น ก็จะต้องมีความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ รวมถึงประเมินสถานการณ์ได้ว่า ทิศทางหรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นต่อไปเป็นอย่างไร เพื่อการนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า

4.5.2.3 กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่

1) โรงแรม C1

ผู้บริหารโรงแรม C1 กล่าวถึงสิ่งที่ปฏิบัติ เมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ว่า

ต้องศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับการระบาดของโรค ประเมินสถานการณ์ว่า ความรุนแรงมันจะขนาดไหน และจะกินเวลานานเท่าไร ศึกษาว่าจะมีวิธีการป้องกันตนเอง พนักงาน และลูกค้าอย่างไร เราให้ความร่วมมือกับภาครัฐเป็นอย่างมาก ในการตรวจคัดกรอง คนเข้าออก และให้พนักงานได้รับวัคซีน และตรวจ ATK ก่อนเข้าปฏิบัติงาน (ผู้บริหารโรงแรม C1, การสัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2566)

ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ได้มีการแสดงบทบาทในการจัดการภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดย การสื่อสารไปยังพนักงาน และลูกค้า ขอความร่วมมือไม่ให้เดินทางไปในที่สาธารณะ และออกกฎระเบียบว่าห้ามปกปิดข้อมูล หากมีคนไปในที่ที่มีการแพร่ระบาด ทุกคนต้องพร้อมเปิดเผย Time Line ของตัวเอง รวมทั้งยินดีให้ความร่วมมือกับภาครัฐ เพราะมันต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกภาคส่วน ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ถึงจะคลี่คลายลงได้ ดังนั้น จึงต้องขอความร่วมมือจากพนักงาน และลูกค้าให้ปฏิบัติตามด้วย

ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐที่ออกมา ก็มีความสมเหตุสมผล และเราในฐานะองค์กรก็พร้อมให้ความร่วมมือ แต่ถ้าเป็นในแง่ของปัจเจก มันไม่ได้มีผลบังคับใช้ได้ขนาดนั้น อย่างถ้าคนไม่สนใจจะปฏิบัติหรือให้ความร่วมมือ เขาก็อาจจะไม่ทำตาม ตรงนี้อยากให้หาแนวทางว่าจะทำอย่างไร เราถึงจะสามารถปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันได้ ในเวลาที่เกิดปัญหาวิกฤตระดับนี้ ในแง่ขององค์กร เราให้ความร่วมมือกับมาตรการต่าง ๆ ได้ไม่ยากนัก เพราะเราสามารถกำหนดกฎระเบียบได้ แต่ในแง่ของบุคคลจะทำได้ยากกว่า เพราะจะไปบังคับเขาก็ไม่ได้ การขอความร่วมมือมันอาจได้ผลเฉพาะบางคน ดังนั้น ภาครัฐควรสื่อสารให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตัวเพื่อส่วนร่วมให้มาก ๆ (ผู้บริหารโรงแรม C1, การสัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2566)

ในส่วนของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า
ผู้บริหารโรงแรม C1 กล่าวว่า

ผู้บริหารโรงแรมจะต้องรู้จักการบริหารความเสี่ยง เพราะเราได้เรียนรู้ว่า ความเสี่ยงมันมีหลายรูปแบบ และมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะใครจะไปคิดว่ายุคสมัยนี้

ยังจะมีโรคระบาดที่มันแพร่ไปทั้งโลกอยู่อีก แต่มันก็เกิดขึ้นแล้ว ดังนั้น อะไรก็เกิดขึ้นได้ เราต้องมองไปถึง Worst Case Scenario ด้วยในบางที่ (ผู้บริหารโรงแรม C1, การสัมภาษณ์, 2 กรกฎาคม 2566)

2) โรงแรม C2

ผู้บริหารโรงแรม C2 กล่าวถึงสิ่งที่ปฏิบัติ เมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ว่า

รู้สึกวิตกกังวล เพราะมันเป็นสิ่งที่เราไม่เคยเจอมาก่อนเลย ตั้งแต่ทำธุรกิจมา ตอนนั้นประเมินสถานการณ์ไม่ถูกว่ามันจะกระทบมากน้อยขนาดไหน จะกินเวลานานแค่ไหน แล้วก็รู้สึกเป็นห่วงพนักงานว่า เขาจะใช้ชีวิตต่ออย่างไร มันมีเรื่องให้คิดเต็มไปหมด แต่ก็เบาใจขึ้นเมื่อเริ่มมีมาตรการทางสาธารณสุขออกมา มีการพูดถึงภูมิคุ้มกันหมู่ พอมาถึงตรงนี้ก็ทำให้เริ่มมองเห็นแสงสว่าง เพียงแต่อาจต้องใช้เวลา (ผู้บริหารโรงแรม C2, การสัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2566)

ในการจัดการภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทางผู้บริหารโรงแรมได้มีการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการมอบหมายหน้าที่ให้ทุกฝ่ายของโรงแรมติดตามสถานการณ์โควิด เพื่อประเมินสถานการณ์แบบวันต่อวัน เพราะเราต้องมีข้อมูลที่แท้จริงอยู่ในมือ ถึงจะวางแผนการปฏิบัติได้ว่า เราจะทำอะไรในวันนี้ วันพรุ่งนี้ หรือสัปดาห์หน้า หรือเดือนหน้า เพราะการทำธุรกิจโรงแรม ทุกอย่างต้องมีต้นทุน

ขณะเดียวกัน ทางโรงแรมก็ได้ให้ความร่วมมือกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐเป็นอย่างดี

เราให้ความร่วมมือกับภาครัฐ ทั้งในแง่ของการให้บริการที่มีการจำกัดจำนวนผู้เข้าใช้บริการ การรักษาระยะห่าง การฉีดวัคซีนของพนักงาน หรือการปิดโรงแรมในช่วงที่สถานการณ์การแพร่ระบาดมีความรุนแรง และเปิดบางส่วนของโรงแรมเป็นสถานที่กักตัว (State Quarantine) เพื่อที่อย่างน้อยธุรกิจโรงแรมของเรายังมีการดำเนินการอยู่ ถึงแม้ว่าจะไม่เต็มรูปแบบ จากวิกฤตที่เกิดขึ้น ทำให้เห็นว่า หน่วยงานภาครัฐ และผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นจะต้องให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน โดยผู้ประกอบการควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐ ในขณะที่ภาครัฐเองก็มีหน้าที่ในการให้บริการ ค้ำครอง ป้องกันเจ้าของธุรกิจอย่างเหมาะสม (ผู้บริหารโรงแรม C2, การสัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2566)

พร้อมกันนั้น ยังแสดงบทบาทในการสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อพนักงาน
โรงแรม และลูกค้าโรงแรม

ต้องสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โรงแรมคือที่ทำงาน
ของพนักงาน ไม่มีใครอยากเสียนงานไปในสถานการณ์แบบนี้ แต่เราก็ต้องพูดคุยทำความเข้าใจ
ต้องทำให้พนักงานที่ออกไป ไม่รู้สึกว่าเขาถูกเอาเปรียบ แต่เราทำทุกอย่างตามระบบระเบียบ
ก็จะทำให้ไม่มีปัญหาตามมา หรืออย่างลูกค้าโรงแรม เราก็แจ้งเงื่อนไขของการพักอาศัย
ล่วงหน้าเลยว่า โรงแรมไม่ได้เปิดครบทุกส่วน ลูกค้าอาจได้รับการบริการไม่เต็มที่ ซึ่งก็เป็น
สิ่งที่เข้าใจกันได้ (ผู้บริหารโรงแรม C2, การสัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2566)

3) โรงแรม C3

เมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19
เป็นครั้งแรก ผู้บริหารโรงแรม C3 กล่าวว่า “เมื่อเห็นข่าวการแพร่ระบาดในต่างประเทศ ก็มีความกังวล
ว่ามันจะมาถึงเมืองไทยมั้ย ถ้าเกิดการระบาดขึ้นที่ประเทศไทย เราจะทำอย่างไร ทำให้ต้องมี
การติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด และจำลองสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น หากมีการระบาดเกิดขึ้นที่นี่”

ในฐานะผู้บริหารโรงแรมได้แสดงบทบาทในการจัดการภาวะวิกฤตจาก
การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดย

ทีมบริหารจะต้องเกาะติดสถานการณ์ เหมือนกับเป็นหัวหน้าที่ต้องนำธุรกิจ
ให้อยู่รอดให้ได้ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ และการทำงานเต็มไปด้วยความยากลำบาก
ผู้บริหารจึงเป็นขวัญและกำลังใจสำคัญในการเดินหน้าต่อไป นอกจากนั้น ทุกครั้งที่มี
การขอความร่วมมือในเรื่องต่าง ๆ ทางโรงแรมยินดีให้ความร่วมมือและปฏิบัติตาม และ
รับนโยบายจากภาครัฐมาปฏิบัติกับพนักงาน และลูกค้าของโรงแรม (ผู้บริหารโรงแรม C3,
การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

อีกบทบาทหนึ่งคือการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งผู้บริหารโรงแรมกล่าวว่า
“ผู้บริหารควรสามารถอธิบายทุกอย่างด้วยเหตุและผล เป็นการสื่อสารกันด้วยข้อเท็จจริง และจะต้อง
มีการหาหลักฐานหรือเอกสารต่าง ๆ มาประกอบการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็เอกสารจากภาครัฐ หรือ
ข่าวสารจากสื่อมวลชนต่าง ๆ ที่มีความน่าเชื่อถือ”

ในส่วนของการความคิดเห็นที่มีต่อระเบียบปฏิบัติของภาครัฐนั้น ผู้บริหาร
โรงแรมกล่าวว่า

ต้องชมเชยว่ารัฐจัดการกับปัญหารั้งนี้ได้ดี มันอาจจะไม่รวดเร็วถึงใจ
แต่ก็มีการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการขอความร่วมมือ มีการบังคับใช้ ในช่วงแรกของการ
ตั้งคณะกรรมการร่วม อาจมีปัญหาข้อขัดข้องอยู่บ้าง แต่เมื่อลงตัวแล้ว การปฏิบัติก็เป็นไป

ด้วยดี ทางโรงแรมสามารถปฏิบัติตามระเบียบได้เป็นส่วนใหญ่ ที่อาจมีปัญหายุ่งยากก็คือ การขอความร่วมมือกับลูกค้าต่างชาติ ถ้าเขาไม่ให้ความร่วมมือ เช่น ไม่ยอมสวมหน้ากากอนามัย เราก็ทำอะไรไม่ได้แล้ว ยางดีที่สุดคือ แจ้งให้สวมหน้ากากอนามัยเมื่ออยู่ในพื้นที่ส่วนกลาง (ผู้บริหารโรงแรม C3, การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

4) โรงแรม C4

เช่นเดียวกับคนส่วนใหญ่เมื่อได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโรคระบาด ในยุคสมัยที่เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ทางการแพทย์ก้าวหน้ามาก ๆ เช่นในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงแรม C4 ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดเหตุการณ์แบบนี้ได้เลยจริง ๆ

เราคาดไม่ถึงเลย ว่าในยุคสมัยนี้จะเกิดภาวะวิกฤตโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อลูกโลกไปทั่วโลกได้ คือมองแต่เพียงว่าเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อร้อยปีก่อนเท่านั้น ไม่นึกว่าจะมาเกิดในปัจจุบันได้แล้ว เพราะเทคโนโลยีทางการแพทย์ของเราก้าวหน้ากว่าเมื่อร้อยปีก่อนมาก แต่ในเมื่อมันเกิดขึ้น เราก็พยายามมองในแง่ดีว่า ไม่ใช่แค่เราเท่านั้นที่ต้องเจอกับผลกระทบเพียงลำพัง โรงแรมอื่น ๆ และธุรกิจอื่น ๆ ก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน บางธุรกิจได้รับความเสียหายหนักกว่าเราก็กยังมี ซึ่งพอเกิดเหตุการณ์ขึ้นแล้ว เราก็เร่งให้มีการจัดประชุมผู้บริหารเพื่อระดมความคิดเห็นในการเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์กันแทบจะทุกสัปดาห์ โดยเริ่มด้วยการปรับรูปแบบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงออกกฎระเบียบใหม่มาใช้ในภาวะวิกฤตนี้ แต่ก็ปรับทัศนคติของทุกคนให้เป็นไปในทางเดียวกัน คือ ให้คำนึงถึงเป้าหมายว่าจะต้องผ่านพ้นวิกฤตครั้งนี้ไปด้วยกันให้ได้ โดยทางผู้บริหารโรงแรมมองว่าความชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญมากในการสื่อสารกับคนหมู่มาก และจำเป็นที่จะต้องมีความเข้มงวดกดขี่เข้ามาด้วย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้ต้องมีการติดประกาศ และเรียกประชุมพนักงานเพื่อปรับความเข้าใจให้ตรงกัน เพราะพนักงานเป็นด่านแรกที่สำคัญที่สุดในการมีปฏิสัมพันธ์ ต้องพบเจอและพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง จึงจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ในการขอความร่วมมือให้ลูกค้าปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดออกมา (ผู้บริหารโรงแรม C4, การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

โดยเฉพาะกับนโยบายของหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดลงมา ทางผู้บริหารโรงแรม C4 ยินดีที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะว่่านโยบายหรือแนวทางปฏิบัติทุกข้อเป็นสิ่งที่ทางโรงแรมต้องทำอยู่แล้ว จึงนำมาปฏิบัติตามได้อย่างไม่มีปัญหา

เราต้องการให้ผ่านพ้นวิกฤตโรคระบาดครั้งนี้ไปให้เร็วที่สุด จึงยินดีให้ความร่วมมือกับภาครัฐอย่างเต็มที่ และมองว่าเป็นหนทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเท่าที่รัฐบาล

ไทยจะทำได้แล้ว เพราะภาครัฐก็ทำหน้าที่แก้ปัญหาในภาพรวม ส่วนในรายละเอียดก็เป็นเรื่อง
ที่แต่ละองค์กรจะต้องนำไปปรับให้เข้ากับบริบทหรือข้อจำกัดต่าง ๆ ของตนเอง ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่อง
ลำบากยากเย็นอะไร เพราะเต็มใจและยินดีให้ความร่วมมืออยู่แล้ว แม้ว่าจะมีบางข้อที่ต้องมา
นั่งทำความเข้าใจกันใหม่ แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากเท่าใดนัก เพราะทางโรงแรมเน้นไปที่ความชัดเจนใน
การสื่อสารกับพนักงาน ซึ่งจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นก็ทำให้มองเห็นถึงศักยภาพของพนักงาน
ในโรงแรมเราหลายคนที่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ตลอดเวลา คอยติดตามข่าวสาร
ข้อมูลต่าง ๆ เป็นประจำ ทั้งยังเป็นคนที่สามารถเผชิญหน้ากับแรงกดดันได้อย่างดี เพราะ
ภาวะวิกฤตโรคระบาดที่เกิดขึ้นนี้เป็นสภาวะที่ทำให้เกิดความหวั่นไหวและไม่มั่นใจกับอนาคต
ข้างหน้าได้ตลอดเวลา แต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นก็ทำให้เรามองเห็นว่าพนักงานบางคนก็มีจิตใจ
ที่เข้มแข็งและอดทนมาก ๆ ซึ่งตรงนี้ก็กลายเป็นคุณสมบัติข้อหนึ่งที่เรานำมาใช้เป็นเกณฑ์
ในการคัดเลือกพนักงานใหม่เข้าทำงานกับโรงแรมของเราในอนาคตด้วย (ผู้บริหารโรงแรม
C4, การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

สำหรับคุณสมบัติของผู้หน้าที่ควรมีเพื่อการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่
อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทางโรงแรม C4 ให้ความเห็นว่า

ควรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองภาพรวมของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและ
คาดการณ์ได้ว่าต่อไปจะเป็นอย่างไร เพื่อสามารถเตรียมตัวและวางแผนการรับมือได้ถูก
นอกจากนี้ ผู้นำควรมีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เก่ง เพราะในยามเกิดภาวะวิกฤต
ขึ้นมา จะมีปัญหามากมายที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ จึงต้องมีสติที่มั่นคงและเข้มแข็ง ไม่
ตื่นตระหนกไปกับอะไรง่าย ๆ โรงแรมควรมีการวางแผนการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและ
ระยะยาว เพื่อให้ผู้เข้าพักเกิดความประทับใจ และกลับมาเข้าพักซ้ำเมื่อมีโอกาส เช่น อาจมี
การส่งข้อมูลข่าวสารของโรงแรมให้รับทราบอย่างต่อเนื่อง หรือจัดโปรโมชั่นพิเศษสำหรับ
ลูกค้าคนสำคัญ (ผู้บริหารโรงแรม C4, การสัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

5) โรงแรม C5

ช่วงแรกของการเกิดแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ
ที่ออกมาสร้างความรู้สึกประหลาดใจและตื่นตระหนกอยู่ไม่น้อย ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารของ
โรงแรม C5 ก็ไม่แตกต่างกัน นั่นคือ

รู้สึกแปลกใจว่าในยุคที่ระบบสาธารณสุขปัจจุบันพัฒนาและก้าวหน้ามาก ๆ
แต่คนทั้งโลกก็ยังเผชิญหน้ากับโรคระบาดรุนแรงแบบนี้ได้ ทำให้รู้สึกกังวลใจว่าจะเกิดอะไร
ขึ้นต่อไป และธุรกิจที่ทำอยู่จะเป็นอย่างไร แต่พอปรับตัวได้ มองสถานการณ์ออก ความกังวล
ใจก็เริ่มลดลง และยิ่งหน่วยงานภาครัฐออกระเบียบปฏิบัติออกมาด้วย ก็ยิ่งอุ่นใจมากขึ้น

ทางโรงแรมยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐทุกข้อ ไม่มีปัญหาใด ๆ ขึ้นเลย เนื่องจากเป็นข้อปฏิบัติที่เห็นตรงกันอยู่แล้วว่าควรต้องทำ เช่น การเข้มงวดเรื่องสุขอนามัยและความสะอาด เพื่อให้สถานการณ์คลี่คลายด้วยดีโดยเร็ว (ผู้บริหารโรงแรม C5, การสัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2566)

เมื่อความกังวลลดลง ผู้บริหารโรงแรม C5 ก็เร่งดำเนินการจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างไม่รอช้า

สิ่งที่เราให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือเรื่องค่าใช้จ่าย ที่ต้องมีการลดทอนหรือตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด และหารายได้เพิ่มทางอื่นเข้ามา เพราะเราไม่ต้องการให้พนักงานได้รับผลกระทบมากนัก ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็น State Quarantine เพื่อให้พนักงานยังมีงานทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการสื่อสารกับพนักงานโรงแรม รวมถึงลูกค้าโรงแรมในช่วงภาวะวิกฤตก็ถือเป็นเรื่องจำเป็นอย่างมาก โดยเรามีการประกาศแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดหรือสับสน ในส่วนของพนักงานก็มีการเรียกหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ มาทำความเข้าใจและนำไปถ่ายทอดต่อให้พนักงานในแผนกได้รับทราบ ส่วนลูกค้าก็มีการชี้แจงทำความเข้าใจในเบื้องต้น ว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นแบบนี้ การปฏิบัติตนภายในโรงแรมก็ต้องดำเนินไปภายใต้กฎระเบียบที่วางไว้ เพื่อให้ทุกคนผ่านพ้นวิกฤตครั้งนี้ไปด้วยกันให้ได้อย่างราบรื่น (ผู้บริหารโรงแรม C5, การสัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2566)

ด้านความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่พนักงานโรงแรมจำเป็นต้องมีเพื่อสามารถจะเผชิญภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตนั้น ทางผู้บริหารโรงแรม C5 กล่าวว่า

ต้องมีใจรักในงานบริการเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว สิ่งที่ต้องเพิ่มเติมคือการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี และเตรียมใจไว้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ รวมถึงรู้จักจัดการด้านการเงินส่วนบุคคลด้วย จะได้มีหนทางเอาตัวรอดได้ในยามเกิดวิกฤตแบบเดียวกันนี้ในอนาคต (ผู้บริหารโรงแรม C5, การสัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2566)

ส่วนคุณสมบัติของผู้บริหารโรงแรมในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทางผู้บริหารโรงแรม C5 ให้ความเห็นว่า

ต้องเป็นผู้มีบุคลิกเข้มแข็ง มีสติ ไม่ตื่นตระหนกตกใจกับปัญหาที่ถาโถมเข้ามาทุกด้าน มีความใจเย็นในการรับมือกับเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างดี และต้องรู้จักประเมิน

สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สามารถคาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์ต่อไปจะเกิดอะไรขึ้น เพื่อวางแผนเตรียมตัวรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ต้องเป็นคนที่มีความยืดหยุ่นและมองการณ์ไกล มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจในยุค New Normal รวมทั้งมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานโรงแรม

4.6 สรุปบทที่ 4

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่มีบทบาทในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อในการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 3) ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในการบริหารจัดการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร และ 4) กลยุทธ์การบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งได้จำแนกออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 4.1) ด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤต และการบริหารความเสี่ยง และ 4.2) ด้านภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จำนวน 15 โรงแรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงแรม 2) กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง จำนวน 5 โรงแรม และ 3) กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงแรม รวมทั้งสิ้น 15 โรงแรม โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมตามแนวคำถามที่ได้จัดทำขึ้น จนกระทั่งได้รับคำตอบเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยสรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

4.6.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 15 คน ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงแรม ซึ่งตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง จำนวน 8 คน และเพศชาย จำนวน 7 คน มีอายุ 32-40 ปี จำนวน 3 คน อายุ 41-50 ปี จำนวน 9 คน และอายุ 51-60 ปี จำนวน 3 คน ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการและผู้จัดการขึ้นไป โดยปฏิบัติงานในสายงาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 8 คน และสายงานบริหารงานทั่วไป จำนวน 7 คน

4.6.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 มีข้อมูลของโรงแรมต่าง ๆ ดังนี้

กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงแรม ตั้งอยู่บริเวณถนนข้าวสาร ถนนตะนาว และถนนตานี เขตพระนคร ซึ่งให้บริการห้องพักราคาประหยัด มีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก มีพื้นที่ส่วนกลางไว้บริการ แต่ไม่มีห้องอาหาร และห้องจัดเลี้ยง ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในสถานการณ์ปกติมีลูกค้าเข้าพักตลอดทั้งปี

กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง จำนวน 5 โรงแรม ตั้งอยู่บริเวณถนนพระสุเมรุ เขตพระนคร ถนนเจริญกรุง เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย ถนนเพลินจิต และถนนสยามสแควร์ เขตปทุมวัน มีห้องพักที่ได้มาตรฐาน ภายในโรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวก ห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ต้องการได้รับการบริการที่ดี

กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงแรม ตั้งอยู่บริเวณแขวงลุมพินี และแขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน โครงสร้างการบริหารงานเป็นเครือโรงแรมต่างประเทศ ภายในห้องพักมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและได้มาตรฐาน ภายในโรงแรมมีห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องสัมมนา ห้องออกกำลังกาย ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ โดยมีทั้งนักธุรกิจ นักท่องเที่ยว และผู้เดินทางมาเป็นครอบครัว

4.6.3 ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในการบริหารจัดการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

การระบาดของโควิด 19 เริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ส่วนในประเทศไทย มีรายงานการพบผู้ติดเชื้อครั้งแรกในเดือนมกราคม พ.ศ.2563 เป็นนักท่องเที่ยวหญิง สัญชาติจีน ซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ที่เมืองอู่ฮั่น ต่อมาจึงมีชายไทยซึ่งมีอาชีพขับรถแท็กซี่ในกรุงเทพมหานคร ได้รับผลตรวจว่าติดเชื้อโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ เนื่องจากก่อนหน้านี้เขาได้รับผู้โดยสารชาวจีนจากเมืองอู่ฮั่น ซึ่งมีอาการป่วยไปส่งโรงพยาบาล จึงถือว่าชายคนนี้เป็นคนไทยรายแรกที่เป็นโรคโควิด 19 ภายในประเทศ และจากนั้นได้เริ่มมีรายงานการติดเชื้อจากสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ ผู้เดินทางกลับจากต่างประเทศ และผู้ที่ได้รับเชื้อจากภายในประเทศ ก่อนที่จะเกิดการแพร่ระบาดเป็นวงกว้างในอีกหลายระลอก

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ทั้งในกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ โดยสามารถสรุปภาพรวมของผลกระทบได้ดังนี้

ผลกระทบต่อผู้เข้าพักอาศัย: จำนวนลูกค้าที่เข้าพักมีจำนวนลดลง หลังจากที่เริ่มมีการแพร่ระบาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังจากที่รัฐบาลประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 หรือ พรก.ฉุกเฉิน เพื่อควบคุมสถานการณ์การระบาดของโรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2019 ซึ่งให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 ทำให้มีการจำกัดการเดินทาง และส่งผลให้ผู้เข้าพักอาศัยในโรงแรมลดลง และในบางช่วงไม่มีผู้เข้าพักอาศัยเลย

ผลกระทบต่อพนักงานโรงแรม: โรงแรมหลายแห่งต้องจัดระบบการทำงานใหม่ มีการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงาน การให้พนักงานลาหยุดโดยไม่รับค่าจ้าง การให้พนักงานลาออกโดยสมัครใจ และการให้ออกจากงาน โดยมีค่าชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด

4.6.4 กลยุทธ์การบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

4.6.4.1 ด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยง

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตใด ๆ บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยง การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดวิกฤตทางการเงิน (Financial Crisis), วิกฤตทางบุคลากร (Personnel Crisis) และวิกฤตทางองค์กร (Organizational Crisis) ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการกับภาวะวิกฤตเหล่านี้

จากการศึกษาวิจัย ผู้บริหารโรงแรมประเภทต่าง ๆ มีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

โดยกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก เน้นการปรับตัวตามสถานการณ์ เจ้าของ หรือผู้บริหารโรงแรม มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ โรงแรมบางแห่งเลือกที่จะปิดให้บริการเพื่อปรับปรุงสถานที่ และเตรียมเปิดให้บริการใหม่เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลาย รวมทั้งมีการรวมกลุ่มของโรงแรมในพื้นที่ใกล้เคียงกัน เพื่อปรึกษาหารือ และร่วมกันแก้ไขปัญหาวิกฤต

กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง มีการวางแผนในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน มีการเฝ้าติดตามข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์การแพร่ระบาด และปรับตัวในการบริหารงานและการให้บริการของโรงแรม โดยเฉพาะการปฏิบัติตามมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และมาตรฐาน SHA และ SHA+

กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ เป็นโรงแรมในเครือโรงแรมต่างประเทศ ซึ่งมีการกำหนดนโยบายการดำเนินการในด้านต่าง ๆ การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 แม้จะเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก แต่ทางเครือโรงแรม ก็ให้อำนาจผู้บริหารในประเทศไทย สามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในประเทศ โดยโรงแรมได้มีการปิดให้บริการในบางส่วน เพื่อเว้นระยะห่าง

ระหว่างบุคคล และลดความแออัดของพื้นที่ พร้อมทั้งได้มีการ การปฏิบัติตามมาตรการในการป้องกัน การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และมาตรฐาน SHA และ SHA+ อย่างเคร่งครัด

4.6.4.2 ด้านภาวะผู้นำ

นับตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทุกองค์กรเกิดการตื่นตัวในการปรับเปลี่ยน แนวทางการดำเนินธุรกิจให้สามารถอยู่รอดและผ่านพ้นวิกฤตดังกล่าว โดยหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้ องค์กรรอดพ้นจากวิกฤตการณ์นี้และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ คือ ความสามารถของผู้นำองค์กร (Leadership Capability) ซึ่งมีบทบาทในการนำหลักการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และหลักการจัดการ ภาวะวิกฤต มาร่วมในการบริหารองค์กร

ผู้บริหารโรงแรม จึงมีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร และดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานโรงแรม และกำหนดแนวทางในการให้บริการลูกค้าผู้เข้าพักอาศัย โดยมีประเด็น ในการศึกษาได้แก่ บทบาทของผู้บริหารโรงแรมในการจัดการภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของ โรคโควิด 19 การปรับตัวและการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของ ภาครัฐ การสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อพนักงานโรงแรม และลูกค้าโรงแรม รวมถึงทัศนคติต่อระเบียบ ปฏิบัติของภาครัฐ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังสะท้อนผ่านวิสัยทัศน์ในการบริหารงานโรงแรมในยุค New Normal ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และระบบ ออนไลน์ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

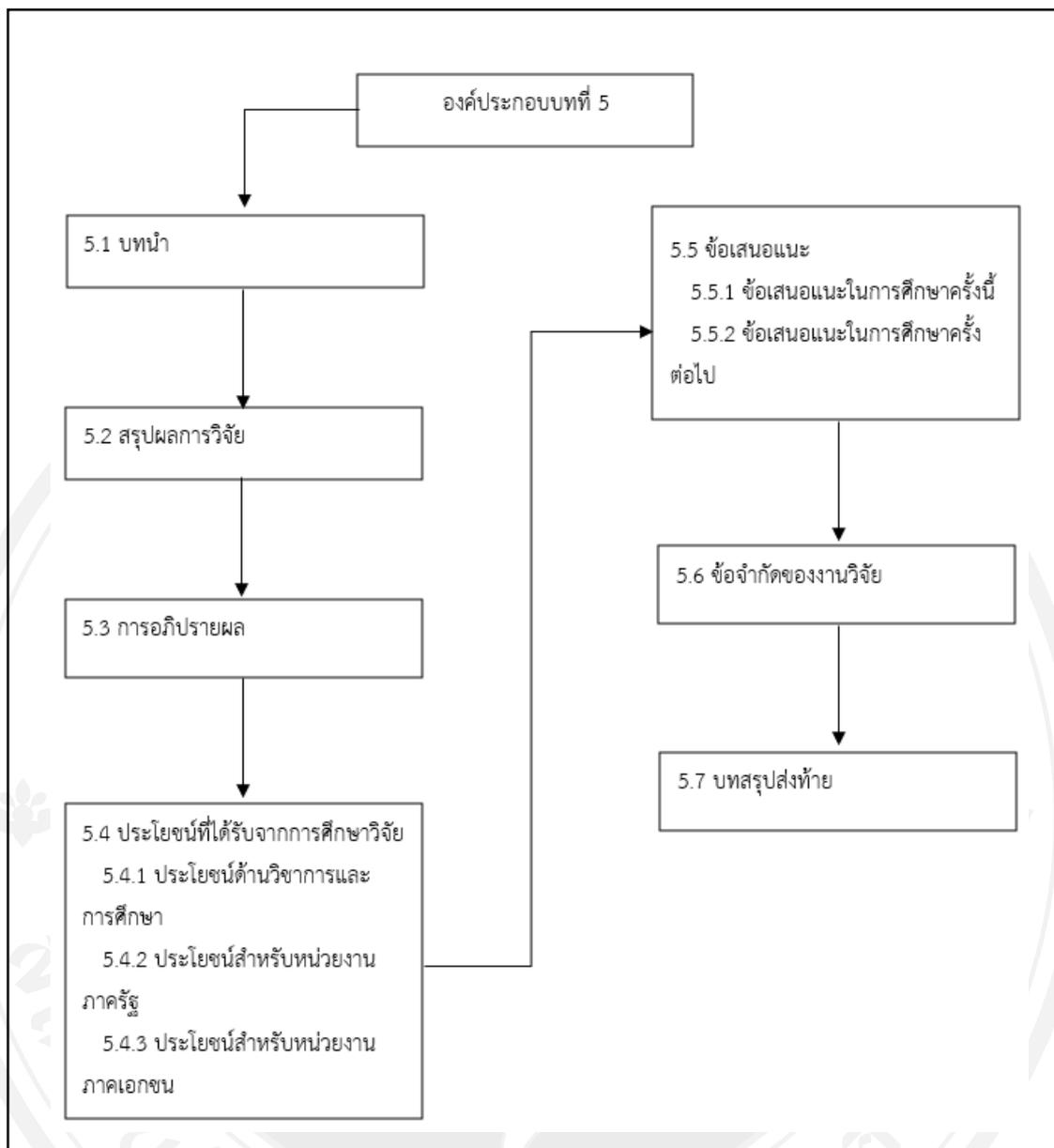
จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรคโควิด 19 ซึ่งได้ประมวลไว้แล้วในบทที่ 4 จะนำไปสู่การสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะใน บทที่ 5 อันเป็นส่วนสุดท้ายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ในลำดับต่อไป

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 บทนำ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” มีวัตถุประสงค์หลักของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยสามารถจำแนกเป็นวัตถุประสงค์ย่อย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 2) เพื่อศึกษาการปรับตัว และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และ 3) เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ การศึกษาวิจัยนี้จะทำให้ทราบถึงรูปแบบของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม และสามารถใช้เป็นแบบอย่าง (Model) ของการปฏิบัติในกรณีที่เกิดปัญหาวิกฤตใด ๆ ขึ้นในอนาคต การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ที่บริหารงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จำนวน 15 คน แบ่งเป็น ผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 5 คน ผู้บริหารโรงแรมขนาดกลาง จำนวน 5 คน และผู้บริหารโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจนกระทั่งได้คำตอบไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้นจึงเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ ในหัวข้อที่ 5.2 ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผลการวิจัย ซึ่งเป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดมาบรรยาย และสรุปย่อตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย หลังจากนั้นจะเข้าสู่หัวข้อที่ 5.3 การอภิปรายผล โดยนำเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา ร่วมกับผลสรุปการวิจัยในประเด็นสำคัญหลัก ๆ หัวข้อที่ 5.4 จะกล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ หัวข้อ 5.5 จะกล่าวถึงข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ และครั้งต่อไป หัวข้อ 5.6 ข้อจำกัดของงานวิจัย และหัวข้อ 5.7 บทสรุปส่งท้าย เป็นการกล่าวถึงผลที่ผู้วิจัยได้รับจากงานวิจัยครั้งนี้ ในภาพรวม



ภาพที่ 5.1 โครงสร้างบทที่ 5

5.2 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” มีจุดประสงค์หลักเพื่อศึกษาการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งจะทำให้ทราบถึงรูปแบบของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยของการวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19
- 2) เพื่อศึกษาการปรับตัว และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19
- 3) เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

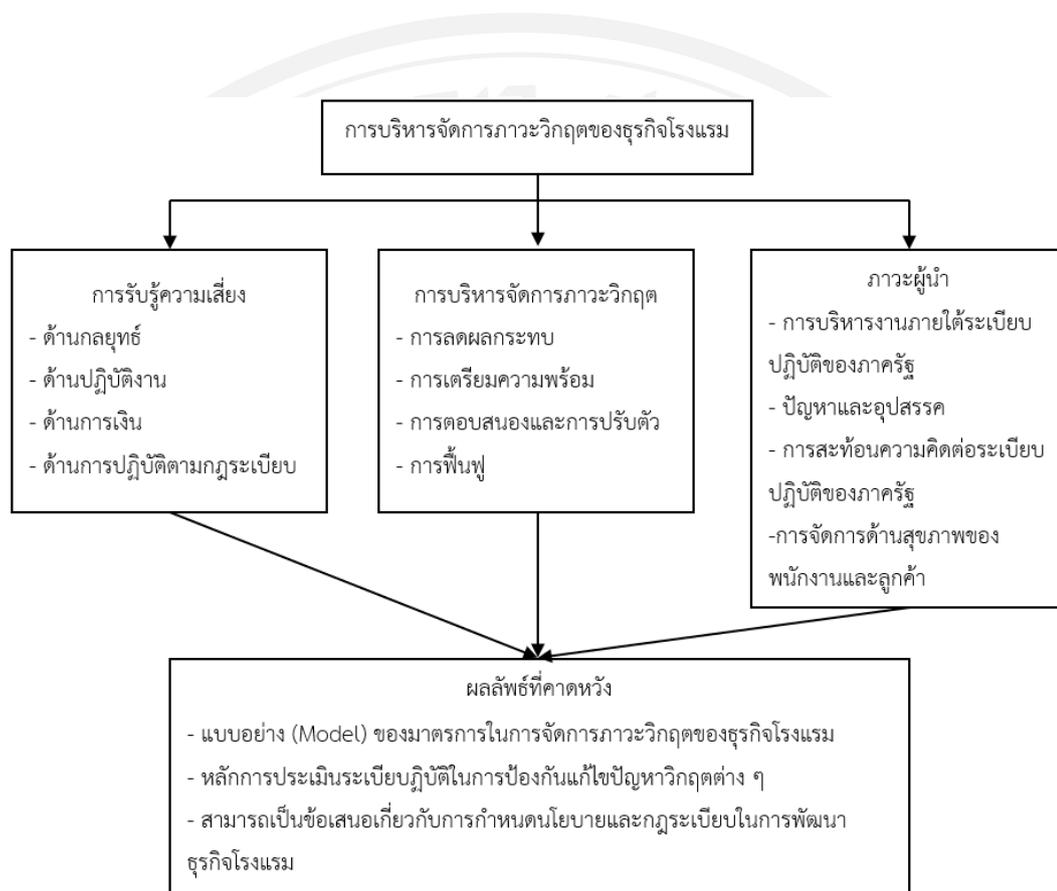
การศึกษาวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากต้องการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ และอธิบายว่าปรากฏการณ์ทางสังคมนั้นมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างไร โดยนำข้อมูลทางด้านคุณภาพเป็นข้อความบรรยาย หรืออธิบายวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อประเมินผลหรือสรุปผล โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ และนโยบายการบริหารงานโรงแรมในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

ประชากร ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่เปิดให้บริการตั้งแต่ช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด 19 จนถึงปัจจุบัน เป็นเจ้าหน้าที่โรงแรมระดับบริหาร ที่มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ขึ้นไป และมีบทบาทในการกำหนดนโยบายของโรงแรม โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามขนาดของโรงแรม และตามการจัดมาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อจะได้ศึกษาเกี่ยวกับความเหมือนหรือแตกต่างในการใช้กลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการภาวะวิกฤต โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมจากทั้ง 3 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน รวมผู้บริหารโรงแรมที่ให้สัมภาษณ์จำนวน 15 คน

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นจากการสนทนาถามตอบกันโดยตรงระหว่างสัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ เป็นการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวของข้อคำถาม เพื่อนำไปสู่การสนทนาหรือเพื่อกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมี

เป้าหมาย ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นสูง ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการถามตอบอย่างเต็มที่ และทำการสัมภาษณ์จนกระทั่งได้คำตอบไปในแนวทางเดียวกัน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษาไว้ดังนี้



ภาพที่ 5.2 รูปแบบแนวคิดงานวิจัยสำหรับการศึกษา

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งในที่นี้คือการเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งเริ่มต้นขึ้นที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน และแพร่ระบาดเป็นวงกว้างในประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว โรงแรมต่าง ๆ ที่เคยมีผลประกอบการที่ดี มีผู้เข้าพักอาศัยเต็มเกือบตลอดทั้งปี โดยเฉพาะโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตที่ได้รับความนิยมในหมู่นักท่องเที่ยว เช่น ย่านถนนข้าวสาร เขตพระนคร และย่านราชประสงค์ เขตปทุมวัน ต้องประสบปัญหาผู้เข้าพักอาศัยลดน้อยลง เมื่อรัฐบาลประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 หรือ พรก.ฉุกเฉิน เพื่อควบคุมสถานการณ์

การระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 ทำให้มีการจำกัดการเดินทาง และส่งผลให้ผู้เข้าพักอาศัยในโรงแรมลดลง และในบางช่วงไม่มีผู้เข้าพักอาศัยเลย

ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมต่าง ๆ จึงต้องวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม โดยแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.2.1 ด้านการรับรู้ความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่จะควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผนงานหรือโครงการซึ่งผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ต้องบริหารจัดการภาวะวิกฤตภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้มีการดำเนินการต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์

เมื่อเริ่มมีรายงานการติดเชื้อโรคโควิด 19 ในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่ให้สัมภาษณ์ต่างตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หากการแพร่ระบาดกระจายไปในวงกว้าง และมีการทบทวนนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤตของโรงแรม ในที่นี้ โรงแรมขนาดเล็กบางแห่ง ไม่ได้มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน แตกต่างจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีการกำหนดขั้นตอนในการบริหารจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤต อย่างไรก็ตาม โรงแรมทุกแห่งต่างก็ใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และตามประกาศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) หรือ ศบค. เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นภาวะความเสี่ยงและวิกฤตที่เกิดขึ้นใหม่ และมีความรุนแรงกว่าครั้งใดที่ธุรกิจโรงแรมทั้งหมดเคยประสบมา

2) ด้านการปฏิบัติงาน

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ทั้งในกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ จึงต้องมีการปรับตัวด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

(1) การบริหารจัดการโรงแรม

โรงแรมต่าง ๆ ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยจัดระบบการทำงานของพนักงาน และกำหนดเวลาเข้าออกใหม่ ตรวจสอบสุขภาพของพนักงานที่เข้าทำงาน ขอความร่วมมือพนักงานไม่ให้เดินทางไปในพื้นที่เสี่ยง และรายงานผลสุขภาพเป็นประจำ รวมทั้งเพิ่มมาตรการด้านความสะอาดและสุขอนามัยภายในโรงแรม มีการประสานงานกับสำนักงานสาธารณสุขในพื้นที่ให้มาฉีดพ่นยาฆ่าเชื้อตามวงรอบ

(2) การให้บริการลูกค้า

โรงแรมต่าง ๆ มีการปรับปรุงแนวทางการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้เข้าพักอาศัย ซึ่งในบางครั้งอาจทำให้ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกสบาย แต่พนักงานโรงแรมก็ได้อธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องขอความร่วมมือ เช่น การขอความร่วมมือให้สวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลาที่อยู่ในโรงแรม การตรวจสุขภาพก่อนเข้าโรงแรม การเพิ่มจุดบริการทำความสะอาดและฆ่าเชื้อ การเพิ่มรอบในการทำความสะอาดและฆ่าเชื้อในพื้นที่ส่วนกลาง การปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน เป็นต้น

3) ด้านการเงิน

ปัญหาสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 คือด้านการเงิน เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลให้การเดินทางและการเข้าพักอาศัยของลูกค้าลดน้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน โรงแรมต่าง ๆ จำเป็นต้องปิดให้บริการ ทำให้ต้องขาดรายได้ ดังนั้น จึงต้องมีการดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการด้านการเงิน และการลดค่าใช้จ่ายของโรงแรม อาทิ การปิดให้บริการพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน การปิดให้บริการลิฟต์บางตัว การหยุดให้บริการซักล้างเครื่องแบบพนักงาน การลดปริมาณอาหารสำหรับจัดเลี้ยงพนักงาน การลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงาน การให้พนักงานลาหยุดโดยไม่รับค่าจ้าง การให้พนักงานลาออกโดยสมัครใจ และการให้ออกจากงาน โดยมีค่าชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด เป็นต้น

5.2.2 การบริหารจัดการภาวะวิกฤต

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้ใช้เมื่อประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เป็นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขโดยด่วน เพราะเป็นอันตรายต่อองค์กร พนักงาน และผู้มีผลประโยชน์กับองค์กร ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของวิกฤตที่เกิดขึ้นกับโรงแรมหลายแห่ง โดยได้มีการบริหารจัดการภาวะวิกฤต ดังนี้

1) การลดผลกระทบ

โรงแรมต่าง ๆ จำเป็นต้องลดผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งนอกเหนือจากมาตรการด้านการบริหารจัดการโรงแรม การบริการลูกค้า และแนวนโยบายด้านการเงิน ดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น โรงแรมต่าง ๆ ยังพร้อมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐอย่างเต็มที่ไม่ว่าจะเป็นพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ประกาศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) รวมถึงมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมต่างมีความเห็นว่า การให้ความร่วมมือกับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติของภาครัฐ นอกจากจะช่วย

ให้ภาวะวิกฤตคลี่คลายลงได้โดยเร็วแล้ว ยังจะเป็นการสร้างมาตรฐานการให้บริการของโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความสะอาดและสุขอนามัย นอกจากนี้ ในส่วนของโรงแรมขนาดเล็ก ยังมีการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการโรงแรมในย่านเดียวกัน เพื่อประชุมและปรึกษาหารือถึงประเด็นปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ส่วนกลุ่มโรงแรมขนาดกลางบางแห่ง และกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นเครือข่ายโรงแรมจากต่างประเทศ แม้ว่าจะดำเนินกิจการตามนโยบายของโรงแรมเครือข่ายเป็นหลัก แต่เมื่อเกิดภาวะวิกฤตเป็นวงกว้างเช่นนี้ โรงแรมก็สามารถดำเนินการบริหารงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละพื้นที่ได้เช่นกัน

2) การเตรียมความพร้อม

โรงแรมต่าง ๆ มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารโรงแรมได้ติดตามข่าวสาร และประเมินสถานการณ์ก่อนที่การแพร่ระบาดจะมาถึงประเทศไทย อย่างไรก็ตาม เมื่อเริ่มเกิดการแพร่ระบาดในต่างประเทศ ผู้บริหารโรงแรมบางแห่งยังประเมินสถานการณ์ว่าการแพร่ระบาดที่อาจเกิดขึ้นกับประเทศไทยน่าจะส่งผลกระทบต่อไม่มากนัก และหน่วยงานด้านสาธารณสุขของรัฐบาลไทยน่าจะสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดได้โดยเร็ว อย่างไรก็ตาม เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดที่เกิดขึ้นจริง ได้มีการแพร่กระจายในวงกว้าง และส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมมากกว่าที่คาดการณ์ไว้แต่แรก โรงแรมต่าง ๆ ก็ได้ปรับตัวไปตามสถานการณ์ และติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งประกาศต่าง ๆ ของภาครัฐ จากนั้น จึงทำการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้พนักงานและลูกค้าของโรงแรมรับทราบโดยทั่วกัน

3) การตอบสนองและการฟื้นฟู

เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เริ่มคลี่คลาย ภาคธุรกิจเริ่มกลับมาดำเนินการ รวมทั้งนโยบายการเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวของรัฐบาล เพื่อให้เกิดการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ โรงแรมต่าง ๆ จำเป็นต้องเร่งวางแผนปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเรียกลูกค้าให้กลับมาใช้บริการให้มากที่สุด และทำให้ธุรกิจโรงแรมกลับมาเข้มแข็งอีกครั้ง โดยได้ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ เช่น มอบส่วนลดพิเศษให้กับลูกค้าผู้เข้าพักอาศัย การจัดกิจกรรมในงานเทศกาลต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนในพื้นที่เพื่อดึงดูดลูกค้า การให้ข้อมูลข่าวสารของโรงแรมแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อจูงใจให้กลับมาพัก ขณะเดียวกันก็ยังคงต้องรักษามาตรฐานด้านความสะอาดและสุขอนามัย เพื่อความมั่นใจของลูกค้าที่เข้ารับบริการ

4) การปรับตัว

การบริหารจัดการโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้โรงแรมต่าง ๆ ได้รับประสบการณ์ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตขนาดใหญ่ ซึ่งเมื่อนำไปถอดบทเรียนแล้วจะสามารถใช้เป็นองค์ความรู้และทักษะในการปรับตัว และบริหารจัดการภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการปฏิบัติตามชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ที่ธุรกิจโรงแรม

ต้องปฏิบัติตาม ในที่นี้ โรงแรมบางแห่งใช้เวลาในช่วงที่จำเป็นต้องหยุดให้บริการปรับปรุงโรงแรมครั้งใหญ่ เพื่อให้การบริการที่ดีขึ้น เมื่อประเทศไทยพร้อมเปิดรับนักท่องเที่ยวส่วนข้อกำหนดต่าง ๆ ตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ก็ยังคงนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นมาตรฐานด้านความสะอาดและสุขอนามัยของโรงแรม นอกจากนี้ โรงแรมบางแห่งยังมีการส่งเสริมให้พนักงานได้มีทักษะและความสามารถที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่า 1 ตำแหน่ง อันเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนของการประกอบอาชีพของพนักงานเอง

ผู้บริหารโรงแรมมีความเห็นว่า เทคโนโลยีดิจิทัล และระบบออนไลน์ จะเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานโรงแรมตามชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมจึงควรมีความเข้าใจในเรื่องนี้ และพัฒนาระบบขึ้นมารองรับ ซึ่งในปัจจุบันโรงแรมบางแห่งก็ได้เริ่มดำเนินการแล้ว เช่น ระบบการสำรองที่พักออนไลน์ ระบบการชำระเงินโดยไม่ใช้เงินสด รวมทั้งการจองต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าและพนักงานโรงแรมแล้ว ยังถือว่าเป็นการลดการสัมผัส และเว้นระยะห่างระหว่างบุคคล ตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อีกด้วย

5.2.3 ภาวะผู้นำ

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจให้สามารถอยู่รอดและผ่านพ้นวิกฤตดังกล่าว โดยหนึ่งในปัจจัยสำคัญ คือ ความสามารถของผู้นำองค์กร ซึ่งมีบทบาทในการนำหลักการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และหลักการจัดการภาวะวิกฤต ผู้บริหารโรงแรม จึงมีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร และดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานโรงแรม และกำหนดแนวทางในการให้บริการลูกค้าผู้เข้าพักอาศัย ซึ่งการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้สะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมดังนี้

1) การบริหารงานภายใต้ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

ผู้บริหารโรงแรมทุกแห่ง ทั้งโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต่างมีความพร้อมที่จะปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐอย่างเต็มที่ ได้แก่ พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ประกาศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) รวมถึงมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) เพราะเชื่อว่า หากทุกองค์กรให้ความร่วมมือกับภาครัฐ และดำเนินนโยบายต่าง ๆ ไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะทำให้ปัญหาวิกฤตที่เกิดขึ้นสามารถคลี่คลายและผ่านพ้นไปได้โดยเร็ว ซึ่งใน

ที่นี้ โรงแรมขนาดเล็ก และขนาดกลาง ซึ่งเจ้าของกิจการมีอำนาจในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ได้ อย่างเต็มที่ มีความพร้อมที่จะบริหารงานภายใต้ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐอยู่เสมอ ส่วนโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นเครือข่ายโรงแรมจากต่างประเทศ ก็ได้รับอนุญาตให้ปรับปรุงแก้ไขนโยบายและแนวทาง ปฏิบัติในการบริหารงานโรงแรม ให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่

2) ปัญหาและอุปสรรค

โรงแรมต่าง ๆ ยินดีเข้าร่วม และสามารถดำเนินการตามมาตรฐานความปลอดภัย ด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) และมาตรการอื่น ๆ ของภาครัฐได้อย่างไม่มีปัญหา เพราะข้อกำหนดต่าง ๆ ล้วน เป็นไปเพื่อมาตรฐานการให้บริการที่ดีในด้านความสะอาดและสุขอนามัย ซึ่งเป็นมาตรฐานที่โรงแรม พึงปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม อุปสรรคส่วนใหญ่อยู่ที่การขอความร่วมมือจากผู้ให้บริการ ซึ่งบางส่วน เดินทางมาจากต่างประเทศ และไม่เห็นด้วยกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อ นักท่องเที่ยวของภาครัฐ จึงไม่ปฏิบัติตามเท่าที่ควร สิ่งที่ทางโรงแรมทำได้คือการขอความร่วมมือ ไม่ใช่ การประกาศบังคับ นอกจากนี้ เมื่อผู้ให้บริการได้เข้าห้องพักไปแล้ว ทางโรงแรมจะไม่สามารถ ตรวจสอบได้ว่า ผู้ใช้บริการได้ปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสุขอนามัยอยู่หรือไม่ ทางโรงแรมจึงทำได้แต่ทำ ความสะอาดและทำการฆ่าเชื้อภายในห้องพัก หลังการใช้บริการ

3) การสะท้อนความคิดต่อระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

โรงแรมต่าง ๆ ยินดีให้ความร่วมมือกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐอย่างเต็มที่ เพราะทุกฝ่ายล้วนมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ การร่วมกันฝ่าฟันภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของ โควิด 19 ให้คลี่คลายและผ่านพ้นไปได้โดยเร็ว อย่างไรก็ตาม โรงแรมบางส่วนได้สะท้อนความคิด ต่อระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ กล่าวคือ นโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐควรมีการกำหนดกรอบเวลา และ พื้นที่ในการปฏิบัติให้ชัดเจน เนื่องจากระเบียบปฏิบัติของภาครัฐส่งผลกระทบต่อผู้คนในวงกว้าง ซึ่งนโยบายบางอย่างอาจใช้ไม่ได้ผลในบางเวลา หรือบางพื้นที่ ดังนั้น ทางภาครัฐเองก็ควรติดตาม สถานการณ์ และปรับปรุงแก้ไขระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

4) การจัดการด้านสุขภาพของพนักงานและลูกค้า

โรงแรมต่าง ๆ มีการกำหนดมาตรการด้านสุขภาพของพนักงานและลูกค้าผู้เข้าพัก อาศัย ซึ่งนอกจากจะเป็นการให้ความร่วมมือปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย เพื่อนักท่องเที่ยวแล้ว ยังเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการแพร่ระบาดภายในโรงแรม ซึ่งจะเป็นปัญหาใหญ่ และแก้ไขได้ยาก การจัดการด้านสุขภาพของพนักงานและลูกค้าที่โรงแรมต่าง ๆ ปฏิบัติ คือ การปิด ให้บริการพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน รวมถึงการเปิดบริการห้องพักเท่าที่จำเป็น การประชาสัมพันธ์ให้มี การเว้นระยะห่างระหว่างบุคคล การตรวจวัดอุณหภูมิของพนักงานและลูกค้าก่อนเข้าพื้นที่โรงแรม การให้พนักงานทุกคนเข้ารับการฉีดวัคซีนป้องกันโรคโควิด 19 การเพิ่มความถี่ในการทำความสะอาด

พื้นที่ต่าง ๆ การเพิ่มจุดให้บริการเจลแอลกอฮอล์และสเปรย์ฆ่าเชื้อ การให้บริการหน้ากากอนามัย เป็นต้น

5.2.4 ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่มีบทบาทในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังดังนี้

- 1) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถใช้เป็นแบบอย่าง (Model) ของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- 2) เป็นองค์ความรู้และบทเรียนในการประเมินระเบียบปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤตต่าง ๆ ต่อไปได้
- 3) สามารถใช้เป็นข้อเสนอเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบในการพัฒนาธุรกิจโรงแรม รวมถึงการพัฒนางานองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะในเรื่องของมาตรฐานการให้บริการด้านสุขอนามัย อันจะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความเชื่อมั่นและประทับใจในการเข้ารับบริการ

5.3 การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร เมื่อเกิดภาวะวิกฤตอย่างการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การศึกษานี้ทำให้ทราบถึงรูปแบบของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์วิกฤต โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม มาวิเคราะห์และพิจารณาประกอบกับแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารต่าง ๆ ในประเด็นดังนี้

5.3.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

จากการศึกษาพบว่า โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครล้วนได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เนื่องจากกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวต่างประเทศ เมื่อเริ่มมีการแพร่ระบาดในประเทศไทยเมื่อช่วงต้นปี 2563 ลูกค้าที่เข้ามา

ใช้บริการมีจำนวนลดลง จนกระทั่งเกิดการระบาดใหญ่ และรัฐบาลได้ออกนโยบายควบคุมโรค ทำให้ไม่มีการเดินทางระหว่างประเทศ จึงทำให้โรงแรมไม่มีลูกค้า และขาดรายได้

ในการบริหารงานโรงแรมขณะเกิดภาวะวิกฤต ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทั้งการรับรู้และประเมินความเสี่ยง การบริหารงานภายใต้ภาวะวิกฤต การมีภาวะผู้นำที่จะทำให้สามารถจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ รวมทั้งมีการวางนโยบายเพื่อรองรับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารโรงแรมยินดีเข้าร่วมโครงการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) เพื่อเป็นการรับรองมาตรฐานด้านความปลอดภัยต่อโรคโควิด 19 อย่างไรก็ตาม ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการโรงแรม โดยเฉพาะชาวต่างประเทศ อาจยังไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร จึงเป็นเรื่องที่ภาครัฐและผู้ประกอบการโรงแรมจะต้องประชาสัมพันธ์ ให้ลูกค้ารับทราบและตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของวุทธิชัย ลิ้มอรุณทัย, อภิขญา พิภวากร และวชิราภรณ์ จีระว่องวิทย์ (2565) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม ภายหลังจากวิกฤตโควิด 19 ด้วยการยกระดับสู่อุตสาหกรรมเชิงสุขภาพ กล่าวถึงสถานการณ์และแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์ความไม่ปกติอันเนื่องมาจากการระบาดของโรคโควิด 19 และการเปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคที่เป็นลักษณะชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) โดยมุ่งเน้นไปที่การจัดการธุรกิจโรงแรมสู่อุตสาหกรรมธุรกิจเพื่อสุขภาพ นอกจากนี้ ดารณี อางหาญ และสันติธร ภูริภักดี (2564) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดไวรัสโควิด 19 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาวะวิกฤตโควิด 19 ของธุรกิจโรงแรมตามช่วงวงจรสถานการณ์วิกฤต ประกอบด้วย ระยะสังเกตอาการเชิงกลยุทธ์การประหยัด (Saving Strategy) ระยะฉุกเฉินเชิงกลยุทธ์การปกป้องหรือการประคับประคอง (Defensive or Surviving Strategy) ระยะวิกฤต มีการใช้ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การจำศีล (Hibernation Strategy) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ (Service transformation Strategies) และระยะการฟื้นฟูเชิงกลยุทธ์การฟื้นฟู (Recovery Strategies) สำหรับกลยุทธ์การตอบสนองภาวะวิกฤตโควิด 19 ของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ (1) กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-Organization) (2) กลยุทธ์ด้านการลดต้นทุน (Cost Reduction Strategies) (3) กลยุทธ์ด้านการทดแทนการรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Non-Room Revenue Strategy) (4) กลยุทธ์การปรับวิถีการดำเนินธุรกิจใหม่ (New Business Norms Strategy) (5) กลยุทธ์ด้านราคา (Pricing Strategy) (6) กลยุทธ์ด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Strategy) (7) กลยุทธ์นโยบายแบบยืดหยุ่น (Flexible Strategy)

5.3.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อ 2 เพื่อศึกษาการปรับตัว และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมจำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เช่น การลดจำนวนพนักงาน การลดเงินเดือนพนักงาน การจำกัดพื้นที่เปิดให้บริการ การเพิ่มมาตรการด้านสุขอนามัยภายในโรงแรม และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA และ SHA+ เพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการ ผู้บริหารโรงแรม เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต โดยต้องคอยติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารโรงแรม สร้างความเข้าใจกับพนักงาน และประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้า ผู้ใช้บริการรับทราบและเข้าใจภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เริ่มคลี่คลาย และธุรกิจโรงแรมเริ่มกลับมาเปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบอีกครั้ง ผู้บริหารโรงแรมควรมีการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บุคลากรและสถานประกอบการมีความพร้อมรับมือกับวิกฤตโควิด 19 หรือภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ประการที่หนึ่ง ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติเพื่อรับมือกับวิกฤตโรคระบาด หรือวิกฤตอื่น ๆ ประการที่สอง มีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการในรูปแบบของชมรมหรือสมาคมเพื่อความร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ ประการที่สามประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดระเบียบต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล ประการสามมีการปรับรูปแบบในการดำเนินการของโรงแรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สอดคล้องกับการศึกษาของ สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และบุษรา โปวาทอง (2564) ที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในการใช้กลยุทธ์ของผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อรับมือกับสถานการณ์โควิด 19 รวมถึงการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการโรงแรมที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการเตรียมตัวหาแนวทาง การปรับตัวที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ในการเตรียมความพร้อมกับสถานการณ์วิกฤตที่อาจ เกิดขึ้นอีกครั้งในอนาคต โดยการเข้าร่วมมาตรฐาน SHA เป็นการรับรองมาตรฐานความปลอดภัย ต่อโรคโควิด 19 อาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารโรงแรม แต่มีผลทางอ้อมในเชิงการรับรู้จาก สาธารณะจากการได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐเพิ่มจากมาตรฐานเดิมของโรงแรม ในขณะที่ ภูมิพัฒน์ ฉายา และคณะ (2565) ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ใน สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การ ดำเนินการของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กใน สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่ช่วยให้โรงแรมสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ การจัดการ

เชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจในการเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กที่มีความเปราะบาง การเลือกเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สามารถช่วยให้โรงแรมทำความเข้าใจสภาพภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อธุรกิจได้ การวิเคราะห์โดยใช้ PESTEL ร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT, TOWS Matrix เป็นการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการทำงานให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปโรงแรม พร้อมปรับปรุงเทคโนโลยีและการใช้งานสำหรับกิจกรรมนวัตกรรมทางด้านการตลาด เพื่อให้โรงแรมสามารถผ่านวิกฤติและดำเนินธุรกิจต่อไปได้

5.3.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อ 3 เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ

จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมเห็นด้วยและยินดีปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA และ SHA+ เพื่อร่วมสร้างมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยแก่สถานประกอบการและผู้เข้ามาใช้บริการ โดยการปฏิบัติตามมาตรฐาน SHA และ SHA+ จะมีส่วนทำให้ผู้ใช้บริการมีความมั่นใจที่จะเข้าใช้บริการมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น ผู้บริหารยังเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดทิศทางขององค์กร จึงต้องมีการแสดงภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตร้ายแรงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจโรงแรม จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และต้องเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ทำให้ต้องจัดการกับปัญหา และเผชิญความท้าทายใหม่มากมาย ดังนั้น เมื่อเกิดภาวะวิกฤต สิ่งสำคัญที่จะทำให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงานที่ดี พร้อมกับหาวิธีในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและพนักงาน โดยผู้นำจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนี้อาจนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานภายในองค์กร และการสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นพนักงานโรงแรม หรือลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ สอดคล้องกับการศึกษาของวิระพงศ์ เกียรติไพโรยศ และพระปลัดสถิตย์ โพธิญาณ (2565) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารองค์กรในยุคนิวนอร์มัล ซึ่งกล่าวถึงภาวะผู้นำกับการบริหารองค์กรในยุคนิวนอร์มัล และได้เสนอภาวะผู้นำ 5 ประการ (Vi-STAR Model) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) คิดเชิงระบบ 3) ใช้เทคโนโลยี 4) มีความรับผิดชอบ และ 5) มีความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำ 5 ประการนี้จะทำให้การบริหารองค์กรบรรลุเป้าหมายและอยู่รอดในยุคสังคมนิวนอร์มัล รวมทั้งยังสอดคล้องกับไพฑูรย์ มนต์พานทอง และคณะ (2566) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทักษะเชิง

สร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด 19 กรณีศึกษาจังหวัดภูเก็ต พบว่า ธุรกิจโรงแรมต้องเน้นทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรม เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและจัดการกับโอกาสและความท้าทายภายใต้ความไม่แน่นอน โดยทักษะเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการธุรกิจ คือ ทักษะการสร้างแรงจูงใจและการสื่อสาร ในขณะที่พนักงานโรงแรมจำเป็นต้องมีทักษะความสามารถในการทำงานหลากหลายอย่าง และทักษะดิจิทัลถือเป็นทักษะที่สำคัญที่สุด ในขณะที่พฤติกรรมในการตื่นตัวและปรับตัว ถือเป็นพฤติกรรมนวัตกรรมสำหรับการทำงานในธุรกิจโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด 19

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้แสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารโรงแรมในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม ตามกรอบการวิจัยครั้งนี้ ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การรับรู้ความเสี่ยง การบริหารจัดการภาวะวิกฤต และภาวะผู้นำ

การรับรู้ความเสี่ยง คือโอกาสในการเกิดการสูญเสียหรือ ผลลัพธ์ในเชิงลบของเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งซึ่งส่งผลต่อกระบวนการในการตัดสินใจของมนุษย์ ความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน ในด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงแรมต่างตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 แพร่กระจายในวงกว้าง พร้อมทั้งได้มีการทบทวนนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤตของโรงแรม ในด้านการปฏิบัติงาน โรงแรมต่าง ๆ จำเป็นต้องติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาด และปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น จัดระบบการทำงานของพนักงาน โดยกำหนดเวลาเข้าออกใหม่ มีการตรวจสุขภาพของพนักงานก่อนเข้าทำงาน รวมทั้งเพิ่มมาตรการด้านความสะอาดและสุขอนามัยภายในโรงแรม และด้านการเงิน ได้แก่ การดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการด้านการเงินในสถานการณ์ที่รายรับของโรงแรมลดน้อยลง จึงจำเป็นต้องมีการลดค่าใช้จ่ายตามความจำเป็นของโรงแรม

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เมื่อประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เป็นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขโดยด่วน เพราะเป็นอันตรายต่อองค์กร พนักงาน และผู้มีผลประโยชน์กับองค์กร เมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมต่าง ๆ จำเป็นต้องลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด โรงแรมต่าง ๆ จึงพร้อมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ซึ่งจะเป็นเป็นการสร้างมาตรฐานด้านความสะอาดและสุขอนามัยของธุรกิจการให้บริการในยุคหลังโควิด 19 ต่อไป นอกจากนี้ โรงแรมต่าง ๆ ยังมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

โดยผู้บริหารโรงแรมได้ติดตามข่าวสาร และประเมินสถานการณ์ก่อนที่การแพร่ระบาดจะมาถึงประเทศไทย พร้อมทั้งปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีการวางแผนปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาว เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลาย กับทั้งยังมีการถอดบทเรียนจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น อันนำไปสู่การปรับตัว และสร้างชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ของธุรกิจโรงแรม

ภาวะผู้นำ หนึ่งในปัจจัยสำคัญในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการจัดการภาวะวิกฤตคือ ความสามารถของผู้นาองค์กร ผู้บริหารโรงแรม ซึ่งถือเป็นผู้นาองค์กร จึงต้องมีบทบาทในการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานโรงแรม ซึ่งต้องบริหารงานภายใต้ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นพระราชกำหนด

การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ประกาศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) รวมถึงมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) รวมถึงความเป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากความรุนแรงของสถานการณ์การแพร่ระบาด ปัญหาจากการบริการจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต และการวางแผนฟื้นฟูทางธุรกิจเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดคลี่คลายลง

อนึ่ง ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้มีการทำงานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของโรคโควิด 19 ต่อธุรกิจโรงแรมและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก ซึ่งการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ก็เป็นหนึ่งในการศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้ โดยการศึกษาวิจัยชิ้นนี้มีข้อแตกต่างจากงานวิจัยชิ้นอื่น คือการมุ่งศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโรงแรม 3 ประเภท คือ โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมแต่ละประเภท ก็ทำให้ได้รับข้อมูลจากมุมมองของนักบริหารได้ทราบถึงมุมมองและทัศนคติของผู้บริหาร รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤต และการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ ที่ต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาขององค์กรเมื่อเกิดปัญหาวิกฤตขนาดใหญ่

นอกจากนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมยังเป็นภาพสะท้อนกลับไปยังระเบียบปฏิบัติของภาครัฐในการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและผู้ประกอบการโรงแรมเป็นอย่างดี เนื่องจากทุกฝ่ายต่างมีเป้าประสงค์เดียวกันในการทำให้ปัญหาวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 หดสั้นไปโดยเร็วที่สุด และพร้อมกันนั้น ยังเป็นการสร้างมาตรฐานด้านสุขอนามัยและความสะอาดของโรงแรมและสถานบริการต่าง ๆ เพื่อความมั่นใจของนักท่องเที่ยวและผู้ใช้บริการ

5.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

จากผลงานการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีประโยชน์ที่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยสำหรับด้านวิชาการและการศึกษา 2) ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยสำหรับหน่วยงานภาครัฐ และ 3) ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยสำหรับหน่วยงานภาคเอกชน

5.4.1 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยสำหรับด้านวิชาการและการศึกษา

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า มีประโยชน์สำหรับด้านวิชาการและการศึกษา รวมถึงมีข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้ดังต่อไปนี้

1) ประโยชน์ในทางวิชาการและการศึกษา โดยผลงานวิจัยฉบับนี้สามารถเป็นประโยชน์ต่อสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง เช่น สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม และสาขาบริหารธุรกิจ โดยผลงานวิจัยฉบับนี้จะทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความเสี่ยง การบริหารจัดการภาวะวิกฤต ในโรงแรมทุกระดับ ตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ เพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการศึกษา และเพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิจัยในอนาคต โดยเฉพาะเมื่อมีเหตุการณ์ในด้านวิกฤตต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินการของภาครัฐในการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติ หรือประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

2) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย เป็นประเด็นที่จะยังคงมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และจะเป็นกรณีศึกษาในแง่ของการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤต ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้นับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบันทึกเหตุการณ์ในช่วงเวลาดังกล่าว

3) งานวิจัยฉบับนี้เป็นตัวอย่างที่กล่าวถึงการบริหารจัดการวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยเน้นที่โรงแรมในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถนำไปต่อยอด และพัฒนาในหัวข้อวิจัยด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ เช่น ภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ธุรกิจการให้บริการ ธุรกิจการบิน ฯลฯ

5.4.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการบริหารจัดการวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งหัวข้อคำถามส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรการในการควบคุม และป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของภาครัฐ ได้มีเสียงสะท้อนที่น่าสนใจกลับไปยังหน่วยงานภาครัฐ และอาจมีประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำรงชีวิตของประชาชนในอนาคต ได้แก่

1) โรงแรมต่าง ๆ ยินดีให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ อย่างเต็มที่ไม่ว่าจะเป็นพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ประกาศของศูนย์ บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) รวมถึงมาตรฐาน ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมต่างมีความเห็นว่า หากองค์กรต่าง ๆ ให้ความร่วมมือกับ นโยบายและแนวทางการปฏิบัติของภาครัฐ จะทำให้ทุกฝ่ายเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน และ จะทำให้ภาวะวิกฤตคลี่คลายลงได้โดยเร็ว

2) อย่างไรก็ตาม โรงแรมบางส่วนได้สะท้อนความคิดต่อระเบียบปฏิบัติของ ภาครัฐ กล่าวคือ นโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐควรมีการกำหนดกรอบเวลา และพื้นที่ในการปฏิบัติให้ ชัดเจน เนื่องจากระเบียบปฏิบัติของภาครัฐส่งผลกระทบต่อผู้คนในวงกว้าง ซึ่งนโยบายบางอย่างอาจ ใช้ไม่ได้ผลในบางเวลา หรือบางพื้นที่ ดังนั้น ทางภาครัฐเองก็ควรติดตามสถานการณ์ และปรับปรุง แก้ไขระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

5.4.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยสำหรับหน่วยงานภาคเอกชน

งานวิจัยชิ้นนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานภาคเอกชน โดยเฉพาะในภาคธุรกิจการ ให้บริการอย่างการท่องเที่ยวและการโรงแรม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การดำเนินธุรกิจการให้บริการภายใต้แนวคิดชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เรื่องของความสะอาดและสุขอนามัยถือเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้น ๆ ในการกำหนดมาตรฐานในการ ให้บริการ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ จึงควรเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นพิเศษ เพื่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

2) ถึงแม้ว่าภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จะคลี่คลายลงแล้ว ในปัจจุบัน แต่เราก็ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้จบลงแล้ว มิหนำซ้ำในภาวะปัจจุบัน ยังมีโรคอุบัติใหม่ อันมีสาเหตุมาจากการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส ดังนั้น

งานวิจัยฉบับนี้จึงเป็นประโยชน์ในการศึกษาว่า ที่ผ่านมาระบบการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อย่างเป็นอย่างไร

3) ผลงานการวิจัยฉบับนี้ชี้ให้เห็นว่าการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายพันธมิตรของผู้ประกอบการจะเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะการรวมกลุ่มจะทำให้การประชุมหารือ แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในภาพรวม

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า โรงแรมต่าง ๆ ทั้งโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ล้วนได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เนื่องจากเป็นภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง และมีผลครอบคลุม ในขณะเดียวกัน โรงแรมต่าง ๆ ก็ต้องมีการปรับตัว และดำเนินการกลยุทธ์ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตนี้เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินต่อไปได้ เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลาย ในการนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1) โรงแรมควรมีการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม จากการศึกษาวิจัยพบว่า โรงแรมหลายแห่ง โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็ก ยังไม่มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวที่ชัดเจน เนื่องจากลักษณะการบริหารงานเป็นแบบธุรกิจส่วนตัว หรือธุรกิจครอบครัว อย่างไรก็ตาม การรวมกลุ่มผู้ประกอบการภายในพื้นที่เดียวกัน นับเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะทำให้เกิดการประชุมหารือ ปรีกษาปัญหา และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในส่วนของโรงแรมขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการกำหนดแนวทางการดำเนินการอยู่แล้ว ก็ควรมีการถอดบทเรียนจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงและวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรนำเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบออนไลน์ เข้ามาช่วยในการบริหารงานโรงแรมตามชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) พร้อมทั้งพัฒนาระบบขึ้นมารองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เช่น ระบบการสำรองที่พักออนไลน์ ระบบการชำระเงินโดยไม่ใช้เงินสด รวมทั้งการจองต่าง ๆ

2) โรงแรมควรสร้างมาตรฐานความปลอดภัยเกี่ยวกับสุขอนามัย และแนวทางการปฏิบัติตนที่ถูกต้องเหมาะสมแก่พนักงาน และผู้ใช้บริการ โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่เป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีแผนรับรองความเสี่ยงต่อภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้อีก ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตจากโรคระบาด หรือวิกฤตอื่นใด

3) โรงแรมควรมีการสร้างระบบเครือข่ายพันธมิตร เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการโรงแรมด้วยกันเอง และขยายฐานลูกค้าที่เข้ารับบริการให้กว้างขึ้น

4) โรงแรมควรเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับผู้เข้าพักอาศัย เพื่อความสะดวกในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ประกาศสำคัญ รวมทั้งระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดต่าง ๆ ในการเข้าพัก ซึ่งอาจมีการปรับปรุงแก้ไขตามสถานการณ์ของภาวะวิกฤต

5) โรงแรมควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้สามารถทำงานที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นงานบริการ งานรักษาความสะอาดและสุขอนามัย งานอาหารและเครื่องดื่ม งานระบบภายในโรงแรม ฯลฯ เพื่อให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลายและครอบคลุมการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ ภายในโรงแรม ซึ่งจะส่งผลดีทั้งต่อตัวพนักงาน และต่อการบริหารงานโรงแรมในภาพรวม

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลให้มีผู้ป่วยและเสียชีวิตทั่วโลกเป็นจำนวนมาก ถือเป็นภาวะวิกฤตด้านสุขภาพที่รุนแรงที่สุดในรอบหลายสิบปี และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความมั่นคงของประเทศต่าง ๆ โดยธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยว ได้รับผลกระทบโดยตรงจากมาตรการจำกัดการเดินทาง และมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรค อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการแพร่ระบาดใหญ่ ธุรกิจโรงแรมย่อมต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่การวิจัยครั้งต่อไปได้ ดังนี้

1) การศึกษารูปแบบและแนวทางในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรมผู้เข้าพักอาศัยในลักษณะชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)

2) การศึกษาถึงการรับรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้เข้าพักอาศัยโรงแรม ภายหลังจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

3) การศึกษากระบวนการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ทั้งการสื่อสารระหว่างภาครัฐกับผู้ประกอบการธุรกิจและประชาชน และการสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจกับผู้ให้บริการ

4) การศึกษากลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตโควิด 19 ของธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษากลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-Organization) กลยุทธ์ด้านการลดต้นทุน (Cost Reduction Strategies) กลยุทธ์ด้านการทดแทนการรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Non-Room Revenue Strategy) กลยุทธ์การปรับวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่ (New Business Norms Strategy) กลยุทธ์ด้านราคา (Pricing Strategy) กลยุทธ์ด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Strategy) และกลยุทธ์ด้านนโยบายแบบยืดหยุ่น (Flexible Strategy)

5.6 ข้อจำกัดของงานวิจัย

สำหรับข้อจำกัดของงานวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งออกเป็น 1) ข้อจำกัดในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรม และ 2) ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาและงบประมาณในการทำวิจัย

5.6.1 ข้อจำกัดในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรม

ในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มโรงแรมที่ขอเข้าสัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ โรงแรมขนาดเล็ก โรงแรมขนาดกลาง และโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งผู้บริหารโรงแรมบางแห่งไม่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ เนื่องจากข้อมูลบางส่วนถึงเป็นความลับทางธุรกิจ และบางส่วนผู้บริหารโรงแรมไม่แน่ใจว่าสามารถเปิดเผยต่อสาธารณชนได้หรือไม่ ผู้บริหารโรงแรมจึงให้สัมภาษณ์เฉพาะข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นทั่วไป นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของการลงพื้นที่สัมภาษณ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้ต้องมีการเลื่อนนัดหมายบ่อยครั้ง และผู้บริหารโรงแรมบางแห่งไม่แน่ใจว่า ข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์มีความสมบูรณ์แล้วหรือยัง เนื่องจากสถานการณ์ในขณะนั้นยังไม่มีอะไรแน่นอน

5.6.2 ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาและงบประมาณในการทำวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาและงบประมาณในการทำวิจัย โดยผู้วิจัยต้องเร่งเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานคร แล้วนำมาเรียบเรียงและเขียนรายงานวิจัยให้เสร็จตามกำหนด จึงไม่ได้เก็บข้อมูลให้หลากหลายเพื่อนำมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ เช่น เก็บข้อมูลจากธุรกิจการให้บริการประเภทอื่นอย่างร้านอาหาร หรือรีสอร์ท หรือเก็บข้อมูลจากพื้นที่อื่น ๆ นอกเหนือจากกรุงเทพมหานคร แต่การจะทำเช่นนั้น ก็อาจส่งผลกระทบต่อกรอบระยะเวลาและงบประมาณในการทำวิจัยได้

5.7 บทสรุปส่งท้าย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 2) เพื่อศึกษาการปรับตัว และการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และ 3) เพื่อศึกษาบทบาท

ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ การศึกษาวิจัยนี้จะทำให้ทราบถึงรูปแบบของมาตรการในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม และสามารถใช้เป็นแบบอย่าง (Model) ของการปฏิบัติในกรณี que อาจเกิดปัญหาวิกฤตใด ๆ ขึ้นในอนาคต การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่บริหารงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จำนวน 15 คน แบ่งเป็น ผู้บริหารโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 5 คน ผู้บริหารโรงแรมขนาดกลาง จำนวน 5 คน และผู้บริหารโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจนกระทั่งได้คำตอบไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้น จึงเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า เมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในประเทศไทย โรงแรมต่าง ๆ ได้มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งได้มีการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในการดำเนินธุรกิจ โดยในด้านการรับรู้ความเสี่ยง มีการติดตามข้อมูลข่าวสาร และประเมินสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการโรงแรม และการให้บริการลูกค้า โดยคำนึงถึงมาตรการด้านสุขอนามัยเพิ่มขึ้น ในด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤตโรงแรมต่าง ๆ จำเป็นต้องลดผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยเฉพาะการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรการในการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดเริ่มคลี่คลาย โรงแรมต่าง ๆ จำเป็นต้องเร่งวางแผนปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาว โดยประสบการณ์ในการบริการจัดการโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้โรงแรมต่าง ๆ สามารถถอดบทเรียน เพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจตามชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ในด้านของภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงแรมได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร มีการกำหนดนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาการเป็นผู้นำในการสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงสถานการณ์ และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐ

ท้ายที่สุดแล้ว การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ประโยชน์ในด้านวิชาการและการศึกษา โดยประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จะเป็นประโยชน์ในด้านวิชาการและการศึกษาต่อสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง เช่น สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม และสาขาบริหารธุรกิจ ซึ่งสามารถนำไปต่อยอด และขยายผลสู่การวิจัยในหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ 2) ประโยชน์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยงานวิจัยชิ้นนี้ชี้ให้เห็นว่า โรงแรมต่าง ๆ พร้อมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ

ของภาครัฐ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ได้สะท้อนความคิดเห็นว่า ทางภาครัฐเองก็ควรกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยเช่นกัน และ 3) ประโยชน์สำหรับหน่วยงานภาคเอกชน โดยเฉพาะในภาครัฐกิจการให้บริการอย่างการท่องเที่ยวและการโรงแรม โดยงานวิจัยชิ้นนี้ได้ระบุถึงการดำเนินธุรกิจการให้บริการภายใต้แนวคิดชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ที่ต้องให้ความสำคัญกับความสะอาดและสุขอนามัย เพื่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ รวมทั้งงานวิจัยนี้ยังสามารถเป็นแนวทางการปฏิบัติและองค์ความรู้ในกรณีที่มีภาวะวิกฤตใด ๆ เกิดขึ้นในอนาคต



บรรณานุกรม

- กรมควบคุมโรค. (2563). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). สืบค้นจาก https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/ind_world.php
- กรมควบคุมโรค. (2564). รายงานผลการทบทวน ผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมจากการระบาดของโรคโควิด 19 ในระดับโลกและในประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://thaincd.com/document/file/download/knowledgeผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมจากการระบาด64.pdf>
- กระทรวงสาธารณสุข (2564). แนวทางปฏิบัติด้านสาธารณสุขเพื่อการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). สืบค้นจาก https://covid19.anamai.moph.go.th/webupload/2xdccaaf3d7f6ae30ba6ae1459eaf3dd66/m_document/6740/35266/file_download/1337a6987721ebaa91005284bf235a46.pdf
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2565). มาตรฐาน SHA มาตรฐานเพื่อประสบการณ์ท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ New Normal. สืบค้นจาก <https://thai.tourismthailand.org/Articles/sha-2>
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554). การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- กิริฐากร บุญรอด, สุณิสา ผลโชติ และรุชยา คำนวน (2564). แนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤตโควิด-19. วารสารศิลปศาสตร์ มทร.ธัญบุรี, 15(1), 24-34.
- คม คัมภีรานนท์ (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความอ่อนไหวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. วารสารสุทธิปริทัศน์, 22(66), 83-93.
- เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548). การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ซัมซิลเท็ม.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.
- ณัฐพงษ์ ฉายแสงประทีป (2561). คุณภาพบริการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดหนองคาย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551). การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ดารณี อัจฉาญ และสันติธร ฎูริฎักดี (2564). กลยุฎการตอบสนองภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19. *วารสารการบัญชีและการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 13(4), 82-97.
- ทวีศักดิ์ นพเกษตร (2548). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เล่ม 1*. นครราชสีมา: บริษัท โชคเจริญมาร์เก็ตติ้ง จำกัด.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย (2564). ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารช่วงโควิด-19: วิเคราะห์จากหลักคิด Outside-In. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/articles/Article_26Oct2021.html.
- ธร สุนทรายุท (2550). *การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: เนติฎการพิมพ์.
- ธีรวุฎิ เอกะกุล. (2552). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยอรรถการพิมพ์.
- นฤมล สะอาดโณม (2550). *ความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ฐานบุ๊คส์.
- ปราชญา กล้าผัจญ (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพมหานคร: ปราชญา พับบลิชซิง.
- ฝ่ายนโยบายและแผน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *การจัดการภาวะวิกฤตสำหรับธุรกิจท่องเที่ยวจากแนวทางขององค์กรท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: WTO)*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- พรทิพย์ อัยยิม่าพันธ์ (2547). *Leadership for Organizational Effectiveness*. กรุงเทพมหานคร: สุริยาสาสน์.
- พัฒนาภา ธาดาสิริโชค (2563). *กลยุฎการปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม.
- ไพฑูริย์ มนต์พานทอง, ดนัย ธนามี, และเจริญชัย เอกมาไพศาล. (2566). การสร้างทักษะเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19 กรณีศึกษาจังหวัดภูเก็ต. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 19(2), 1-33.
- ภูมิพัฒน์ ฉายา, อริษา จันดีบ, สุนันทา เพ็ชรกลาง, มณัญชญา กลิ่นหอม, และกนกภรณ์ ครุฑภาพันธ์. (2565). กลยุฎการจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19. *วารสารศิลปศาสตร์ มทร.ธัญบุรี*, 3(2), 24-34.

- วีระพงษ์ เกียรติไพระยศ และพระปลัดสถิตย์ โพธิญาโณ (2565). ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนี้
 วอร์มัล. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 7(1), 123-134.
- วุทธิชัย ลีมอรุณทัตย์ อภิขญา พิภวากร และ วชิราภรณ์ จีระวองวิทย์ (2565, กรกฎาคม).
 แนวทางการปรับตัวของโรงแรม ภายหลังวิกฤตโควิด 19 ด้วยการยกระดับสู่อุตสาหกรรมเชิง
 สุขภาพ. ใน *วีรรัตน์ ปิ่นแก้ว (ประธาน), การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 14 มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏนครปฐม*. การประชุมจัดโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- ศิริพงษ์ รักใหม่ และคณะ (2560). การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม (Crisis Management in
 Hotel Business). *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(1), 162-178.
- สงวน ช่างฉัตร (2547). *การบริหารความเสี่ยงโครงการ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 พิบูลสงคราม.
- สมาคมโรงแรมไทย (2566). รายชื่อโรงแรม/รีสอร์ท ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว.
 สืบค้นจาก [https://www.thaihotels.org/16750781/รายชื่อโรงแรมที่ได้รับการรับรอง
 มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว](https://www.thaihotels.org/16750781/รายชื่อโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว).
- สุพรรณิ ไชยอำพร. (2552). *การวิจัยเชิงคุณภาพ แนวความคิด วิธีการและการประยุกต์ใช้*.
 กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี.
- สุภางค์ จันทวานิช (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมาลี ไชยสุภารากุล. (2558). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. นนทบุรี: มาตา การพิมพ์.
- สุเมธ กมลศิริวัฒน์. (2564). *กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อ
 ผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
 ไม่ได้ตีพิมพ์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2541). *จรรยาบรรณนักวิจัย*.
 สืบค้นจาก <http://suphanburicampus.dusit.ac.th/research/rese-06-05-54/3.pdf>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2562). *พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547*.
 สืบค้นจาก <https://www.dip.go.th/Portals/0/patuemoh/fatu/>
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2563). *มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง มาตรการเร่งด่วนในการป้องกัน
 วิกฤตการณ์จากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019*. สืบค้นจาก [https://resolution.soc.go.th/
 PDF_UPLOAD/2565/P_406623_6.pdf](https://resolution.soc.go.th/PDF_UPLOAD/2565/P_406623_6.pdf)
- องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (2564). *โควิด-19 ที่ยืดเยื้อทำให้การท่องเที่ยวในโลก
 สูญเสียรายได้ไป 2 ล้านล้าน US\$ ในปี 2564 ตามการประเมินของ UNWTO*. สืบค้นจาก
<https://www.sdgmove.com/2021/12/01/unwto-global-tourism-industry-losts-2->

trillions-usdollars-due-to-pandemic.

องค์การอนามัยโลก (2563). WHO ตั้งชื่อทางการไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ “COVID-19.” สืบค้น จาก <https://www.thaipbs.or.th/news/content/288861>

อัญชณา ณ ระนอง. (2554). *ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)*. กรุงเทพมหานคร: แสงสว่าง เวิลด์เพรส.

อานันท์ ชินบุญตร (2556). *คัมภีร์สร้าง “ผู้นำ” สำเร็จไร้ขีดจำกัด*. กรุงเทพมหานคร: แสบปั๊ก พับลิชชิ่ง.

Battilana, J., & D’Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 31-58). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Chattananon, A. (2009). Crisis Management Strategy for Organization Leader. *Journal of Business Administration*. 32(122), 8-18.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2010). *The handbook of crisis communication*. Oxford: Wiley-Blackwell Publishing.

Dilenschneider, R. L. (2000). *The corporate communications bible: Everything you need to know to become a public relations expert*. Beverly Hills: New Millennium.

Downton, J. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. NY: Free Press.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1). doi:10.1177/2158244014522633

Hemphill, J. K. and Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior its description and measurement* (pp. 120-133). Columbus, OH: The Ohio State University

James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual:: how to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.

Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organization* (2nd ed.). NY: John Wiley.
- Niininen, O. (2013). Five Star crisis management -- Examples of best practice from the hotel industry. In John T. & Diane B. (Eds.), *Approaches to disaster management - Examining the implications of hazards, emergencies and disasters*. Rijeka: Intech.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pforr, C. (2006). *Tourism in post-crisis is tourism in pre-crisis: A review of the literature on crisis management in tourism*. Perth: Curtin University of Technology.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. doi:10.1016/0090-2616(83)90023-2
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage.
- Srikatalyu, N. (2005). *Crisis management of hotel in Phuket: A comparison of Thai and Foreign hotel management style* (Research Report). Bangkok, Dhurakij Pundit University.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hal.



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

งานวิจัย เรื่อง

การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

(Crisis Management of Hotel Business Under the Pandemic
of Coronavirus Disease 2019)

ลำดับที่

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สังกัดโรงแรม

วันที่ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจงของผู้วิจัย

ผู้วิจัยกำลังทำการศึกษารื่อง “การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ได้ให้ข้อมูลสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ มีเฉพาะผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาเท่านั้น เป็นผู้เข้าถึงข้อมูลการสัมภาษณ์ ส่วนการนำเสนอผลการวิจัย จะใช้รหัสแทนชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ และชื่อโรงแรมที่สังกัด เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์ และโรงแรมที่สังกัด และเพื่อประโยชน์ในทางวิชาการต่อไป โดยผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

1. ชื่อและที่อยู่ของโรงแรม
2. วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม
3. โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรม
4. กลุ่มเป้าหมายของโรงแรม
5. ลักษณะทางกายภาพ ทำเลที่ตั้ง จำนวนห้องพัก ราคาห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการอื่น ๆ นอกจากการบริการที่พัก เช่น ภัตตาคาร ห้องจัดเลี้ยง การประชุม สัมมนา ฯลฯ
6. ภาพรวมของการดำเนินงานในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19

ตอนที่ 2 ผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อโรงแรม

7. การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ตั้งแต่แรกเริ่ม ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงแรมอย่างไร
8. เปรียบเทียบผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กับภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่ผ่านมา เช่น การเกิดโรคระบาดอื่น ๆ การเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การชุมนุมทางการเมือง
9. ผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อพนักงานโรงแรม
10. ผลกระทบของโรคโควิด 19 ที่มีต่อลูกค้าโรงแรม

ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของโรงแรม

11. ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมมีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤตหรือไม่ อย่างไร
12. เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมมีการปรับตัวด้านการบริหารอย่างไร
13. เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงแรมมีการปรับตัวด้านการบริการอย่างไร
14. โรงแรมมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของภาครัฐ เช่น มาตรฐาน SHA และ SHA+ หรือไม่อย่างไร (ผลสำเร็จของการปฏิบัติตามนโยบาย ปัญหา อุปสรรค ฯลฯ)
15. โรงแรมมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรในการดำเนินการตามนโยบายในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของภาครัฐ เช่น มาตรฐาน SHA และ SHA+
16. โรงแรมมีการวางแผนปรับกลยุทธ์และการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ ในระยะยาวอย่างไร เช่น การฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมในอนาคต การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ตอนที่ 4 บทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต

17. เมื่อท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นครั้งแรก ท่านมีปฏิกิริยาอย่างไร

18. ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ท่านได้แสดงบทบาทในการจัดการภาวะวิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อย่างไร

19. ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ท่านมีการปรับตัวและกำหนดนโยบายการบริหารงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของภาครัฐอย่างไร

20. ในฐานะผู้บริหารโรงแรม ท่านมีบทบาทในการสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อพนักงานโรงแรมและลูกค้าโรงแรมอย่างไร

21. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านมีความคิดเห็นต่อระเบียบปฏิบัติของภาครัฐอย่างไร ท่านสามารถปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติของภาครัฐได้มากน้อยเพียงใด

22. ในความคิดเห็นของท่าน ระเบียบปฏิบัติของภาครัฐข้อใดสามารถปฏิบัติได้ดี และข้อใดปฏิบัติได้ยาก เพราะอะไร

23. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าพนักงานโรงแรมควรมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถเผชิญภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

24. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าผู้บริหารโรงแรมควรมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า



ภาคผนวก ข

ตัวอย่างหนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก



ที่ ฮว ๗๒๑๖/ว ๑๑๓

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๔๘ ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น
เขตบางกะปิ กทม ๑๐๒๔๐

๒๑ เมษายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน MR.KUNIHIRO KITA GENERAL MANAGER ASAI BANGKOK CHINATOWN

ด้วย นางสาวพญธร รัสเรส รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๑๑๗๒๑๐๐๒ นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาพิเศษ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวารี นามวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อประกอบการศึกษาในหัวข้อดังกล่าว

เพื่อให้การศึกษาของนักศึกษาดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา ในวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๖๖ ระหว่างเวลา ๑๐.๐๐ - ๑๑.๐๐ น. ถ้าท่านสะดวกในการเข้าสัมภาษณ์ในครั้งนี้ โปรดติดต่อนางสาวพญธร รัสเรส เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๓ - ๖๘๖๔๑๕๕ E-mail Prutthorn_Rosres@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสงแข บุญศิริ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนักศึกษา
รักษาการแทนคณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

กองอำนวยการบริหารงานคณะ

โทรศัพท์ ๐-๒๗๒๗-๓๖๘๙

นางสาวพญธร รัสเรส Email: Prutthorn_Rosres@hotmail.com



ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ อว ๗๒๑๖/ว ๒๗

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๔๘ ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ชูศรี อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพุดธธ โรสเรส รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๑๑๗๒๑๐๐๒ นักศึกษา
ปริญญาโท ภาควิชาพิเศษ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบ
บูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ หัวข้อเรื่อง “การบริหารจัดการ
ภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โควโรนา ๒๐๑๙” โดย
มีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวารี นามวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งนักศึกษาที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหา
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
ให้กับนางสาวพุดธธ โรสเรส เพื่อให้เครื่องมือการทำหัวข้อวิทยานิพนธ์ มีความถูกต้องและมีความ
น่าเชื่อถือรายละเอียดตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์รับเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ดังกล่าว จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ มนต์พานทอง)

คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

กองอำนวยการบริหารงานคณะ

โทรศัพท์ ๐-๒๗๒๗-๓๖๔๘

นางสาวพุดธธ โรสเรส Email: PrutthornRosres@hotmail.com



ที่ อว ๗๒๑๖/ว ๖๗

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๔๘ ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.วงศวิภา โสสุวรรณจินดา อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพฤษธร โรสเรส รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๑๑๗๒๑๐๐๒ นักศึกษา
ปริญญาโท ภาคพิเศษ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบ
บูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ หัวข้อเรื่อง “การบริหารจัดการ
ภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โควโรนา ๒๐๑๙” โดย
มีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวารี นามวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องการ
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
ให้กับนางสาวพฤษธร โรสเรส เพื่อให้เครื่องมือการทำหัวข้อวิทยานิพนธ์ มีความถูกต้องและมีความ
น่าเชื่อถือรายละเอียดตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์รับเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ดังกล่าว จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ มนต์พานทอง)

คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

กองอำนวยการบริหารงานคณะ

โทรศัพท์ ๐-๒๗๒๗-๓๖๕๘

นางสาวพฤษธร โรสเรส Email: PrutthornRosres@hotmail.com



ที่ อว ๗๒๑๖/ว ๖๗

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๑๔๘ ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.ธนิดา ลครศรี อาจารย์ประจำคณะกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพญธร โรสเรส รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๑๑๗๒๑๐๐๒ นักศึกษา
ปริญญาโท ภาคพิเศษ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบ
บูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ หัวข้อเรื่อง “การบริหารจัดการ
ภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โควิโด ๒๐๑๙” โดย
มีรองศาสตราจารย์ ดร.สุวารี นามวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหา
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้พิจารณาเห็นว่าท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
ให้กับนางสาวพญธร โรสเรส เพื่อให้เครื่องมือการทำหัวข้อวิทยานิพนธ์ มีความถูกต้องและมีความ
น่าเชื่อถือรายละเอียดตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์รับเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ดังกล่าว จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ มนต์พานทอง)

คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

กองอำนวยการบริหารงานคณะ

โทรศัพท์ ๐-๒๗๒๗-๓๖๙๘

นางสาวพญธร โรสเรส Email: PrutthornRosres@hotmail.com



ภาคผนวก ง

หนังสือตอบรับการเข้าร่วมนำเสนอผลงานวิจัย



Our Reference: GSTM: IJCHT-23 (ID70)
 Date : 09 July 2023
 National Institute of Development Administration

NAME: PRUTTHORN ROSRES, AND ANN SUWAREE ASHTON

INSTITUTION: GRADUATE SCHOOL OF TOURISM MANAGEMENT, NATIONAL INSTITUTE OF DEVELOPMENT ADMINISTRATION, THAILAND

The 3rd IJCHT 2023: LETTER OF ACCEPTANCE

Congratulations! Your paper has been accepted to present at the 3rd International Joint Conference on Hospitality & Tourism 2023. The conference date between July 18-20, 2023.

We are very pleased to inform you with the paper detail as follows:

Paper ID:	IJCHT-23 (ID70)
Paper Title:	CRISIS MANAGEMENT OF HOTEL BUSINESS UNDER THE PANDEMIC OF CORONAVIRUS DISEASE 2019
Presentation Mode:	ONSITE PRESENTATION
Registration Fees:	FREE

2. The conference committee team thank you for your interest in 3rd IJCHT 2023. If you have any query, please do not hesitate to get in touch with us at email address: ijcht@nida.ac.th

We look forward to give you a warm welcome at the conference.

Thank you

Best Regards
 The Conference Chair
 The 3rd International Joint Conference on Hospitality & Tourism 2023 (IJCHT 2023)

Amazing Thailand Safety and Health Administration




SHA



ท่องเที่ยวปลอดภัย วิถีใหม่ มองหา SHA

"SHA" Amazing Thailand Safety and Health Administration
เป็นโครงการความร่วมมือของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)
และกระทรวงสาธารณสุขโดยกรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
และหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อความปลอดภัยด้านสาธารณสุข
ผนวกกับสนับสนุนและกระตุ้นเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

สร้างมาตรฐานความปลอดภัย
ด้านสาธารณสุขแก่
ผู้ประกอบการท่องเที่ยวไทย

วัตถุประสงค์
เพื่อ

สร้างความเชื่อมั่นเรื่อง
ความปลอดภัยด้านสุขอนามัย
แก่นักท่องเที่ยว
ชาวไทยและชาวต่างชาติ

แบ่งออกเป็น



SHA

มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยที่
ผู้ประกอบการท่องเที่ยวต้องปฏิบัติตามมาตรฐานของ
กระทรวงสาธารณสุข ให้ความสำคัญ 3 เรื่อง คือ

1. ปรับปรุงสถานที่
2. ความพร้อมด้านอุปกรณ์ทำความสะอาด
3. การดูแลพนักงาน ลูกจ้าง

ผู้ประกอบการจะต้องดำเนินการตาม Checklist ที่กำหนด



SHA+^{Plus}

มาตรฐาน SHA+ คือ ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐาน
SHA แล้ว โดยสถานประกอบการนั้น ๆ มีพนักงาน
หรือลูกจ้าง ได้รับวัคซีนมากกว่าร้อยละ 70 เพื่อให้เกิด
ภูมิคุ้มกันหมู่

ผู้ประกอบการ
สามารถลงทะเบียนได้ที่
www.thailandsha.com/index
หรือสแกน QR Code









กรุงเทพมหานคร
โดยสำนักงานประชาสัมพันธ์

PRBangkok

ข้อมูล ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2564

Amazing Thailand Safety and Health Administration (SHA)

เป็นโครงการความร่วมมือของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงสาธารณสุข โดยกรมควบคุมโรค กรมอนามัย กรมสนับสนุนบริการสุขภาพและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมโรค ทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุข และมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย จากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยนำมาตราความปลอดภัยด้านสาธารณสุข ผสมกับมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพ ของสถานประกอบการเพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย

สภา สมาพันธ์ และสมาคมต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นผู้ดำเนินการตรวจประเมิน Checklist พร้อมรับรองผลการปรับปรุง สถานประกอบการตามมาตรฐาน SHA โดยแบ่งเป็น 10 ประเภทกิจกรรม ได้แก่

1. ประเภทภัตตาคาร/ร้านอาหาร
2. ประเภทสถานประกอบการที่พักและสถานที่จัดประชุม
3. ประเภทนันทนาการและสถานที่ท่องเที่ยว
4. ประเภทยานพาหนะ
5. ประเภทบริษัทนำเที่ยว
6. ประเภทสุขภาพและความงาม
7. ประเภทห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า
8. ประเภทกีฬาเพื่อการท่องเที่ยว
9. ประเภทโรงละคร โรงมหรสพและการจัดกิจกรรม
10. และประเภทร้านค้า ของที่ระลึกและร้านค้าอื่น ๆ

ททท. เป็นผู้ทำหน้าที่ควบคุมการออกตราสัญลักษณ์ โดยมีการระบุหมายเลขของตราสัญลักษณ์ SHA ให้แก่ ผู้ประกอบการเพื่อบันทึกเป็นฐานข้อมูลรายชื่อผู้ประกอบการที่ได้รับตราสัญลักษณ์ SHA ทั้งนี้ ททท. สามารถเพิกถอน ตราสัญลักษณ์ SHA ได้ในกรณีผู้ประกอบการไม่สามารถรักษามาตรฐานให้เป็นไปตามมาตรฐาน SHA

SHA เป็นมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยแก่นักท่องเที่ยวโดยนักท่องเที่ยว ดังนั้น การตรวจสอบ สถานประกอบการหรือกิจการที่ได้รับการอนุญาตให้เปิดบริการแล้ว การตรวจสอบ (Post Audit) จึงให้นักท่องเที่ยว หรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาต่อไปผ่านระบบออนไลน์ที่ ททท. จัดทำขึ้น และสุ่มตรวจสถานประกอบการ โดยคณะกรรมการตรวจประเมิน

ปัจจุบัน มีมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย 2 กลุ่ม ได้แก่ SHA และ SHA+ ซึ่งกลุ่มแรก ผู้ประกอบการที่จะได้รับตราสัญลักษณ์จะต้องผ่านเงื่อนไขของกรมควบคุมโรค ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสุขลักษณะอาคาร และอุปกรณ์เครื่องใช้ที่มีอยู่ในอาคารมีการจัดอุปกรณ์ทำความสะอาดเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทั้งเครื่องวัดอุณหภูมิ เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ และกำหนดการป้องกันสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน

ส่วนกลุ่ม 2 เป็นเครื่องหมายที่ได้รับการยกระดับจากมาตรฐาน SHA ซึ่งผู้ประกอบการที่ต้องการตราสัญลักษณ์ SHA+ จะต้องผ่านเกณฑ์ SHA และมีเงื่อนไขพนักงานต้องได้รับการฉีดวัคซีนโควิด 19 ครบ 2 เข็ม ไม่ต่ำกว่า 70% ของพนักงานทั้งหมด โดยพนักงานที่อยู่ในส่วนต้อนรับ หรือ Frontline จะต้องได้รับการฉีดวัคซีน 100% เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับบริการและนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ

การกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยเพื่อนักท่องเที่ยว (Amazing Thailand Safety & Health Administration หรือ SHA และ SHA+) สำหรับกิจกรรมประเภทโรงแรม/ที่พัก และสถานที่จัดประชุม

ผู้ประกอบการ (พื้นที่สาธารณะ)

1. จัดให้มีทางเข้า-ออกทางเดียวสำหรับผู้รับบริการ ในกรณีที่มีทางเข้า-ออกหลายทาง ต้องมีจุดคัดกรองทุกเส้นทาง
2. จัดให้มีการตรวจวัดอุณหภูมิของพนักงานและผู้รับบริการทุกครั้ง และทำสัญลักษณ์ให้กับผู้ผ่านการคัดกรอง (ถ้ามีอุณหภูมิสูงเกิน 35 องศาเซลเซียส ห้ามปฏิบัติงาน หรือใช้บริการ และแนะนำให้พบแพทย์)
3. ลงทะเบียนประวัติพนักงานและผู้รับบริการ รวมทั้งประวัติการเดินทาง
4. อนุญาตให้เฉพาะผู้รับบริการที่สวมหน้ากากผ้า หรือหน้ากากอนามัย เข้าใช้บริการเท่านั้น
5. จัดให้มีที่ล้างมือด้วยน้ำและสบู่ หรือเจลแอลกอฮอล์ สำหรับทำความสะอาดมือไว้บริการอย่างเพียงพอ
6. จัดพื้นที่รอคิว และต้องมีระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร
7. จัดวางแผ่นรองพื้นผสมน้ำยาฆ่าเชื้อบริเวณทางขึ้น หรือทางเข้าอาคาร
8. จัดพื้นที่สำหรับการต้อนรับให้เหมาะสม และเว้นระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร
9. ทำความสะอาดสถานที่และผิวสัมผัสร่วมอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยทุก 2 ชั่วโมง เช่น ลูกบิด มือจับประตู ราวบันได ลิฟต์
10. มีการกำจัดขยะ ของเสีย ภาชนะชำระ และหน้ากากอนามัยที่ใช้แล้วอย่างเหมาะสม

11. จัดให้มีการระบายอากาศที่ดี มีการไหลเวียนของอากาศภายในอาคารที่ได้มาตรฐาน หรือมีการพอกอากาศที่มีประสิทธิภาพ สามารถกรองฝุ่น PM 2.5 เพื่อไม่ให้เป็นแหล่งสะสมเชื้อแบคทีเรียและไวรัสได้
12. จำกัดจำนวนผู้รับบริการในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงการป้องกันการแพร่เชื้อเป็นหลัก
13. ควรมีเส้นทางหรือแนวบอกเส้นทางอย่างชัดเจนในการเข้าใช้บริการ เช่น การตีเส้น หรือจุดสี เพื่อแสดงระยะยืนเว้นห่าง บริเวณเคาน์เตอร์เช็คอิน ลิฟต์ เป็นต้น
14. พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในโรงแรม เพื่อช่วยลดการสัมผัส เช่น การสร้าง QR Code แทนการใช้ Key Card
15. สื่อสารให้ความรู้ ชี้แนะในช่องทางต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโควิด 19 เช่น จัดให้มีป้ายแสดงคำแนะนำปฏิบัติของผู้ใช้บริการ

ผู้ประกอบการ (ห้องพัก)

1. ทำความสะอาดห้องพักอย่างสม่ำเสมอ และทำความสะอาดผิวสัมผัสร่วมอย่างน้อยทุก 2 ชั่วโมง เช่น ที่จับประตูห้องน้ำ เป็นต้น
2. มีการกำจัดขยะของเสีย กระดาษชำระ และหน้ากากอนามัยที่ใช้แล้วอย่างเหมาะสม
3. มีฝาคอบอาหารทุกครั้งขณะเสิร์ฟ ในการให้บริการ Room Service ตามมาตรฐานร้านอาหาร
4. ใช้ผ้าทำความสะอาดที่ผ่านการฆ่าเชื้อ ร่วมกับน้ำยาฆ่าเชื้อ เพื่อทำความสะอาดห้องพักให้มีความปลอดภัย
5. ล้างอุปกรณ์ทำความสะอาดและผ้าทำความสะอาดทั้งหมดด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ เพิ่มระดับความเข้มข้น (ppm) ของน้ำยาทำความสะอาด โดยอ้างอิงจากคู่มือและคำแนะนำของผู้ผลิตน้ำยาทำความสะอาดให้สามารถกำจัดเชื้อไวรัสได้
6. มีการทำความสะอาดด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อโรค ตามทางเดินห้องพักอย่างสม่ำเสมอ
7. ปรับตำแหน่งเครื่องปรับอากาศห้องพักทุกห้องให้เหมาะสม เพื่อการไหลเวียนของอากาศ

ผู้ให้บริการ

1. พนักงานต้องดูแลรักษาความสะอาดของร่างกาย สวมหน้ากากผ้าหรือหน้ากากอนามัย หรือหน้ากากอนามัย พร้อม Face Shield ในขณะปฏิบัติงาน
2. ล้างมือด้วยน้ำและสบู่ หรือเจลแอลกอฮอล์อย่างสม่ำเสมอ
3. หากมีอาการไข้ ไอ จาม มีน้ำมูก หรือเหนื่อยหอบ ให้หยุดปฏิบัติงาน และไปพบแพทย์ทันที

4. สังเกตอาการทางสุขภาพของผู้รับบริการ หากพบอาการผิดปกติ ต้องแจ้งผู้บริหารรับทราบทันที
5. เว้นระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร
6. พนักงานผู้ทำหน้าที่จัดการขยะ จะต้องล้างมือทันทีหลังเสร็จงาน กระจายชำระ และ หน้ากากผ้า หรือหน้ากากอนามัยที่ใช้แล้ว ต้องมีการจัดการที่เหมาะสมก่อนทิ้งลงขยะ
7. หลีกเลี่ยงรับเงินโดยการสัมผัสกับมือโดยตรง อาจสวมถุงมือ หรือมีภาตสำหรับรับเงิน และควรทำความสะอาดที่รับเงินอย่างสม่ำเสมอ

ผู้รับบริการ

1. ให้ความร่วมมือในการตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย และสวมหน้ากากผ้าหรือหน้ากากอนามัย
2. เว้นระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร
3. ล้างมือด้วยน้ำและสบู่ หรือแอลกอฮอล์อย่างสม่ำเสมอ
4. จอกลงหน้าก่อนใช้บริการเพื่อลดความแออัด
5. หลีกเลี่ยงการชำระเงินด้วยเงินสด เพื่อลดการสัมผัสระหว่างกัน เช่น การชำระเงินผ่านระบบโอนเงิน หรือพร้อมเพย์ เป็นต้น

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวพฤตธร โรสเรส
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ปีที่สำเร็จการศึกษา 2550 Mini MRE รุ่นที่ 30 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่สำเร็จการศึกษา 2563
ประสบการณ์การทำงาน	ประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารโรงแรม พ.ศ. 2526 - 2532 โรงแรม Peninsula ราชดำริ พ.ศ. 2532 - 2535 โรงแรม Four Seasons ราชดำริ พ.ศ. 2535 - 2539 โรงแรม Regent ราชดำริ พ.ศ. 2544 - 2547 โรงแรม Viva Group สาธารณรัฐแอฟริกาใต้ ประสบการณ์การทำงานด้านอื่น ๆ พ.ศ. 2539 - 2544 ผู้อำนวยการ บริษัท คลาสสิกสโตน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด สหราชอาณาจักร พ.ศ. 2542 - ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ บริษัท คลาสสิกสโตน คอนซัลแตนท์ (ประเทศไทย) จำกัด พ.ศ. 2557 - ปัจจุบัน ผู้เขียนบทความคอลัมน์ “โหราศาสตร์และจักรวาล” หนังสือพิมพ์ไทยแหลมทอง พ.ศ. 2563 - 2565 อาจารย์สมาคมโหราศาสตร์นานาชาติ พ.ศ. 2565 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการคณาจารย์โหราศาสตร์และการพยากรณ์ แห่งประเทศไทย ปี 2567 (เทอม 2/2566) อาจารย์ (พิเศษ) สถาบัน Gen.Ed. มหาวิทยาลัยรังสิต