

แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การ  
แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)  
พื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต

THE PROCESS TO DETERMINE ADAPTATION STRATEGY FOR EXISTENCE OF THE  
HOTEL INDUSTRY IN THE SITUATION OF THE COVID-19 EPIDEMIC IN PATONG SUB-  
DISTRICT PHUKET PROVINCE

ธีรภัทร เกื้อชู<sup>1</sup>, ยุทธชัย ฮารีบิน<sup>2</sup>

Theerapat Kueachoo, Yuttachai Hareebin

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากรอบแนวคิดงานวิจัย ในด้านกลยุทธ์การปรับตัว และความสามารถในการปรับตัว ของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-2019) พื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต โดยมีรูปแบบงานวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แนวคิดกลยุทธ์การปรับตัว และความสามารถในการปรับตัว เป็นกรอบแนวคิดงานวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างงานของวิจัย คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการเสนอแนะนโยบายด้านการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรม ในพื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ จำนวน 5 ท่าน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ ตัวนักวิจัย เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการพูดคุย สัมภาษณ์ สังเกต และปฏิบัติตนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุม และ เชื่อถือได้ โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้วิจัยสามารถกำหนดกรอบแนวคิดของงานวิจัย ได้แก่ 1. ตัวแปรต้น กลยุทธ์การปรับตัว มีดังนี้ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำองค์กร และการควบคุม 2. ตัวแปรตาม ดังนี้ ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่นและความหลากหลาย ความสามารถในการจัดระเบียบ การเรียนรู้และการได้รับความรู้ การบริหารสินทรัพย์ และนำไปสู่แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว จากข้อค้นพบของงานวิจัยขั้นนี้พบว่ากรอบแนวคิดขั้นนี้ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น จะสามารถนำไปต่อยอดสู่งานวิจัยเชิงปริมาณ และสามารถทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในประเด็นการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสามารถนำข้อมูลที่ได้ และกรอบแนวคิดงานวิจัยเป็นตัวกำหนดตัวแปรของงานวิจัยสำหรับผู้ที่จะศึกษา สามารถใช้ได้ทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตาม อีกทั้งกรอบแนวคิดนี้ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาในประเด็นต่างๆได้

**คำสำคัญ:** กรอบแนวคิด กลยุทธ์การปรับตัว ความสามารถในการปรับตัว อุตสาหกรรมโรงแรม และโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

<sup>2</sup> ดร., มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

## ABSTRACT

The objective of this research is to study the conceptual framework of adaptation strategies and adaptability of the hotel industry in the situation of the epidemic of the COVID19 virus in Patong Subdistrict, Phuket Province. The research model was qualitative research using concepts, adaptation strategies and the ability to adapt as a framework. The sample consisted of 5 experts in adaptation in strategic planning of specific selection methods were used. The research tool is the researcher. It is a tool for collecting information by talking, interviewing, observing, and acting to obtain comprehensive and reliable information by analyzing the data by analyzing the content and writing a descriptive description.

The results showed that the researcher can define a conceptual framework which includes follows. The adaptation strategies are as follows: Planning, organization, and leadership control. 2. The dependent variables are ability to adapt flexibility and diversity, ability to organize, learning and gaining knowledge, and the asset management which will lead to a guideline to determine the hotel industry's adaptation strategy for long-term survival. From the findings of this research, it is found that this framework created can lead to quantitative research and can enable those interested in studying adaptation for survival issues to use the information and conceptual framework. It determines the variables of the research of those who will study both the primary variable and the dependent variable, and this framework can also be applied in the study of various issues.

**Keywords:** conceptual framework, adaptation strategy, ability to adapt in the hotel industry, Corona virus 2019 (COVID-19)

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ในปี 2563 ที่ได้เกิดขึ้น หลายประเทศได้รับการเผชิญหน้ากับวิกฤตที่ร้ายแรงและส่งผลกระทบต่อประชากรทั่วโลกทำให้เข้าสู่ภาวะ และสถานการณ์ตกต่ำสูงสุดรวมไปถึงในด้านเศรษฐกิจ หลายประเทศทั่วโลกล้วนแต่ได้รับผลกระทบหลักที่สำคัญจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเกือบทั้งหมดต้องหยุดชะงักตัวลง ขณะเดียวกันผลกระทบและความรุนแรงของวิกฤตเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID19) ส่งผลให้ประชากรทั่วโลกเข้าสู่สภาวะยากจนอย่างถึงที่สุด เนื่องจากมีอัตราการตกงานมากถึง 205 ล้านคนทั่วโลก ซึ่งผู้คนจำนวนมากส่วนใหญ่มักประกอบอาชีพด้านการบริการ ในภาคอุตสาหกรรมบริการ โรงแรม เพื่อที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรม และเพื่อยกระดับให้มีความแข็งแกร่ง สามารถรับมือต่อวิกฤตต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จึงทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมต้องรับมือด้วยการใช้กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ซึ่งมีอัตราการของนักท่องเที่ยวต่างชาติมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละปี (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) จนกระทั่งประเทศไทยต้องเผชิญกับการแพร่ระบาดอันร้ายแรงของ เชื้อ

โรคไวรัสโคโรนา2019 (COVID-19) ผลกระทบจากสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา2019 (Covid-19) ทำให้สถานประกอบการ ด้านการบริการ อาทิ สถานประกอบการเพื่อความงาม และสุขภาพอย่างร้านนวดแผนไทย และสปา ร้านอาหาร การขนส่ง โดยเฉพาะในด้านของอุตสาหกรรมโรงแรม ได้รับผลกระทบโดยตรงและจำเป็นต้องปิดบริการชั่วคราวตามมาตรการของรัฐบาล เนื่องจากเป็นการให้บริการที่พนักงานจะต้องสัมผัสร่างกายของผู้ใช้บริการ ซึ่งการมาของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยเป็นอย่างมากในด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากผลกระทบในครั้งนี้นำให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวอย่างกระทันหัน อาทิ การหันไปเน้นขายอาหารและเครื่องดื่มโดยการจัดส่งตามบ้าน (Food delivery) การจัดสัมมนา (MICE) รวมถึงการพึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศมากยิ่งขึ้น แต่ลำพังการปรับตัวให้อยู่รอดของธุรกิจโรงแรมนั้นยังไม่เพียงพอต่อการอยู่รอดของธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมโรงแรม (รชฎ เลียงจันทร์, 2564) ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องเรียนรู้ถึงการปรับตัวเพื่อให้ตนเองนั้นอยู่รอดในระยะยาว ในการปรับตัวนั้นจำเป็นต้องอาศัยหลักการทางวิชาการเข้ามาช่วยในการตัดสินใจของบริการเพื่อช่วยในการลดความเสี่ยงและอยู่รอดได้ในระยะยาว (กวิณภพ สายเพชร, 2564)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID19) ในประเทศไทย จังหวัดที่ได้รับผลกระทบต่อการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID19) ชั้นรุนแรง หนึ่งในนั้นคือจังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นจังหวัดที่โดดเด่นด้านการบริการและการท่องเที่ยวระดับโลกและเป็นจังหวัดที่สร้างมูลค่ารายได้ของประเทศไทยเป็นอันดับต้นๆของประเทศ ในจังหวัดภูเก็ต มีทั้งหมด 3 อำเภอ 17 ตำบล โดยตำบลที่โดดเด่นที่สุดในการบริการและการท่องเที่ยวคือ ตำบลป่าตอง ณ ปัจจุบันตำบลป่าตองนับได้ว่าเป็นตำบลที่เร้านักท่องเที่ยว จากก่อนสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID-19) เป็นเมืองที่มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีน แต่ ณ ปัจจุบัน นักท่องเที่ยวเหล่านั้นได้หายไป ทำให้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในการอุตสาหกรรมโรงแรม ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโรงแรมในพื้นที่ตำบลป่าตอง ขาดรายได้ รายรับไม่พอรายจ่าย ไม่สามารถเลี้ยงดูตนเองให้อยู่รอดได้ บางโรงแรมได้ทำการปิดตัวลงชั่วคราวเพื่อให้ตนเองนั้นอยู่รอด บางโรงแรมให้พนักงานลาออกเพื่อรักษาสภาพคล่อง ในสถานการณ์ระบาดของเชื้อไวรัสในครั้งนี้ นับได้ว่าเป็นครั้งที่ร้ายแรงที่สุดเท่าที่เคยมีมา อย่างไรก็ตาม พื้นที่ใน ตำบลป่าตองนั้นยังคงเป็นทำเลที่ยังสามารถขยายตัวไปในอนาคตได้ เนื่องจากเป็นทำเลที่มีโรงแรมขนาดใหญ่และขยายต่อจำนวนมากอีกทั้งยังเป็นสถานที่ท่องเที่ยวชื่อดังระดับโลก ทำให้พื้นที่ ตำบล ป่าตอง ยังคงเป็นพื้นที่ ที่มีความน่าสนใจของกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติได้ในอนาคต ดังนั้นภาคบริการ การโรงแรมในพื้นที่ ในป่าตองจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อที่จะทำให้องค์กรของตนเองนั้นอยู่รอด เพื่อที่จะรักษาภาพลักษณ์ของจังหวัดภูเก็ตให้เป็นพื้นที่ ที่มีความปลอดภัย มีการรับมือต่อการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID19) (ดอน นาทรทรรพ, 2563)

บทความวิจัยนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดโดยใช้กลยุทธ์การปรับตัว คือ การวางแผน(Planning) การจัดการองค์กร(Organizing) การนำองค์กร(Leading) และ การควบคุม(Controlling) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เป็นที่นิยมมาตั้งแต่ครั้งอดีตจนถึงปัจจุบัน และความสามารถในการปรับตัว ของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID-19) พื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีผู้ให้สัมภาษณ์คือผู้เชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์การปรับตัว และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการเสนอแนะนโยบายด้านการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรม ในพื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ จำนวน 5 ท่าน โดยผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่ากรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้มานั้น สามารถนำไปสู่การทำวิจัยเชิงปริมาณได้และอีกทั้งยังเป็นกรอบแนวคิดวิจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานวิจัยของผู้ที่สนใจในประเด็นกลยุทธ์

การปรับตัว อีกทั้งยังสามารถเป็นโมเดลแบบอย่างให้กับจังหวัดอื่นๆ ในด้านการปรับตัวต่อสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID19) ผู้วิจัยหวังอย่างยิ่งว่าผลของงานวิจัยจะช่วยให้การปรับตัวของอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว อีกทั้งจะช่วยให้กระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทยกลับมาดีขึ้นดังเช่นเคย อีกทั้งยังได้ผลลัพธ์ในมุมมองของมหาวิทยาลัยอีกด้วย

### วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากรอบแนวคิดงานวิจัยในด้านกลยุทธ์การปรับตัว โดยมีตัวแปรย่อย คือ การวางแผน(Planning) การจัดการองค์กร(Organizing) การนำองค์กร(Leading) และ การควบคุม(Controlling) และ ความสามารถในการปรับตัว ของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID-19) พื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต

### การทบทวนวรรณกรรม

สำหรับรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัว(Adaptation strategy) ได้มีการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดสอดคล้องกันทั้งแนวคิดด้านทฤษฎีและแนวคิดด้านปฏิบัติ สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้มีการทบทวนวรรณกรรมที่ประกอบไปด้วย แนวคิดกลยุทธ์การปรับตัว POLC การวางแผน(Planning) การจัดการองค์กร(Organizing) การนำองค์กร(Leading) การควบคุม(Controlling) และความสามารถในการปรับตัว ดังนี้

#### 1) กลยุทธ์การปรับตัว (Adaptation Strategy)

กลยุทธ์การปรับตัวหรือทฤษฎีการปรับตัวที่ใช้ในปัจจุบันมีต้นกำเนิดจากสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิวัฒนาการด้านชีววิทยา ซึ่งเป็นการอธิบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาลักษณะทางพันธุกรรมหรือพฤติกรรมที่สามารถช่วยให้สิ่งมีชีวิตมีความรู้และความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ และที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ตนเองนั้นสามารถเรียนรู้ที่จะอยู่รอดได้ จึงทำให้การปรับตัวนั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ เพื่อแน่ใจว่าตนเองนั้นสามารถอยู่รอดได้ ในปัจจุบันการปรับตัวถูกประยุกต์ใช้ในด้านมนุษยวิทยา (Anthropologist) และวัฒนธรรม (Cultural) โดยที่ Julian and Steward เป็นบุคคลผู้ที่ประยุกต์ใช้การปรับตัวในด้านวัฒนธรรมหลัก (Core cultural) กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติผ่านกิจกรรมต่างๆ และในทำนองเดียวกันการปรับตัวนั้นยังถูกใช้ในเรื่องสังคมศาสตร์ เพื่อใช้ในการอธิบายระบบการปรับตัวของมนุษย์ โดยเฉพาะการปรับตัวเพื่อความสำเร็จด้านต่างๆในสังคม อีกทั้งทฤษฎีการปรับตัวยังถูกนำมาใช้ในศาสตร์อื่นๆ อีกมากมาย เช่น การเมือง อาหาร สิ่งแวดล้อม การศึกษา ฟิสิกส์ เศรษฐศาสตร์ การแพทย์ การบริหารธุรกิจ และในด้านอื่นๆ ดังนั้นกลยุทธ์การปรับตัว คือ การปรับตัวคือการเปลี่ยนแปลงมักจะถูกมองว่าเป็นความปกติวิสัยที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยพื้นฐานถือเป็นเรื่องธรรมดาที่มีลักษณะอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรืออาจจะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน ซึ่งเป็นผลของการกระทำของบุคคลที่ตกอยู่ในสภาวะผันผวนของสถาบันการเงินโลก วิกฤตทางการเมือง โรคภัยต่างๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นมักจะเรียกว่า “การพัฒนา” ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่เลวร้ายลงกว่าเดิมจะถูกเรียกว่า “ไม่มีการพัฒนา” ดังนั้นการการเรียนรู้และทำความเข้าใจในสาเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวจึงจำเป็นต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงการปรับตัวและจะทำให้เกิดประสิทธิผล โดยปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรมีการปรับตัว (มีเดียน จูมะ, 2562)

## 2) การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือ กระบวนการจัดการความพร้อมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ และสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการระยะเวลาของการทำงานนั้นๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจะสามารถทำให้ทราบได้ว่าสาเหตุเกิดจากอะไรและสามารถทำการแก้ไขได้ทันเวลาที่ ทำให้เกิดความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน และไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย รวมทั้งยังสามารถตรวจสอบระบบการทำงาน และกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จ ดังนั้นการวางแผน คือ กระบวนการที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งพัฒนาหรือกำหนด ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการขององค์กร การวางแผนไม่ใช่การตัดสินใจในอนาคต แต่การวางแผนการตัดสินใจในปัจจุบันที่มีผลต่ออนาคต จึงเป็นการเตรียมหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำอะไรในอนาคตซึ่งการวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถตอบคำถามได้ถูกต้องชัดเจน เช่น ทำอะไรบ้าง ทำเมื่อไร ใครเป็นคนทำต้องการทรัพยากรอะไรเหล่านี้เป็นต้น (สมคิด บางโม, 2560)

## 3) การจัดการองค์กร (Organizing)

องค์กร คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมารวมตัวกัน โดยที่บุคคลกลุ่มนั้นมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน หรืออาจจะมีหลายเป้าหมายและอีกทั้งยังมีวิธีการดำเนินการกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ โดยมีทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไร กล่าวคือเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อใช้ในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า อุตสาหกรรม หรือแม้แต่ร้านค้าต่างๆ และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กล่าวคือ เป็นองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบันมูลนิธิ เป็นต้น องค์กร อีกในหนึ่งกล่าวคือ การนำเอาส่วนต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันมารวมกันอย่างมีระเบียบ หรือเป็นการรวมกลุ่มกันอย่างมีเหตุผลของบุคคลหนึ่งเพื่อเป็นศูนย์อำนาจการเพื่อให้ธุรกิจหรือองค์กรดำเนินไปได้อย่างลุล่วงไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยมีการใช้อำนาจการบริหารที่ชัดเจนและมีการแบ่งงานและหน้าที่ มีลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาและแบ่งแยกความรับผิดชอบ ดังนั้นการจัดการองค์กร คือ องค์กรคือการทำงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปและมีองค์ประกอบขององค์กรทั้งหมด 3 ประเภท โดยวิเคราะห์จากบทสรุปจากวิชาการท่านต่างๆไว้ดังนี้ องค์ประกอบขององค์กรจะประกอบไปด้วย คน(Man) เป้าหมาย(Goals) โครงสร้าง (Structure) โดย คน(Man) คือองค์ประกอบสำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่นั้น ทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพขององค์กร เป้าหมาย (Goals) คือสิ่งที่สมาชิกทุกคนขององค์กรร่วมกันสร้างขึ้นหรือกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นกรอบในการกำหนดการทำงานต่างๆ ขององค์กร เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินการ แผนแม่บท แผนหน้าที่การทำงาน เป็นต้น (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557)

#### 4) การนำองค์กร (Leading)

การนำองค์กร คือ กระบวนการและวิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้นำ และสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเองมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กรพัฒนาผู้นำในอนาคต วัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้ ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และวิธีการที่องค์กรจะใช้เพื่อให้บรรลุผลทางด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ ทั้งนี้การนำองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย 1.การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง 2.การกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ ดังนั้น การนำองค์กร คือ การชี้นำหรือการแนะนำ เพื่อให้บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ซึ่งบุคคลที่ทำหน้าที่ในการนำองค์กร คือ ผู้บริหารในแต่ละระดับ โดยวิเคราะห์ลงลึกพบว่าบุคคลในองค์กรที่ไม่ใช่ผู้บริหารก็มีความสามารถที่จะนำองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเป้าเอาไว้ได้ การนำของผู้นำขององค์กรนั้นจะนำไปสู่การกระตุ้นการชี้นำให้บุคลากรในองค์กรนั้นมีความพยายามความมานะและสุดท้ายก็ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จลุกลงไปได้ด้วยดี (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

#### 5) การควบคุม (Controlling)

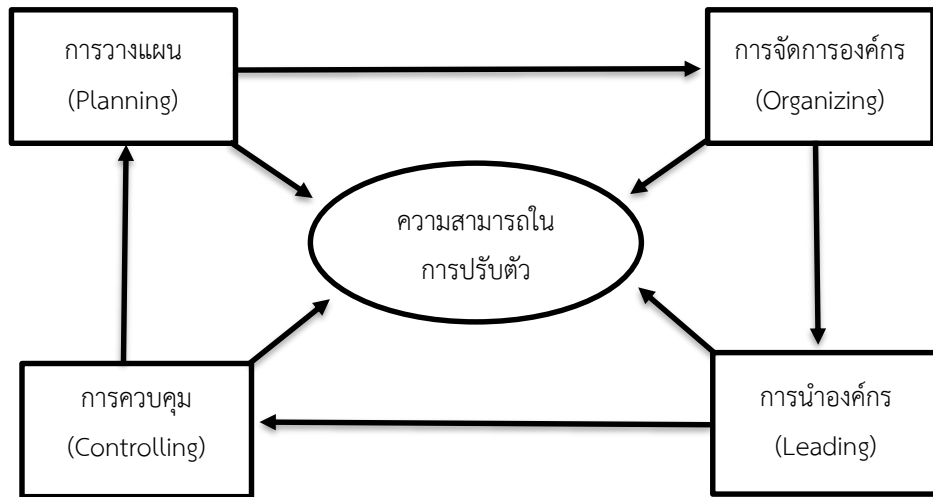
การควบคุม คือ กระบวนการที่ผู้บริหารทำหน้าที่ในการวางแผน การจัดหาทรัพยากรมนุษย์และการนำหลังจากนั้นผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการเพื่อพิจารณาต่อไปว่าจะมีระบบการบริหารอย่างไรให้การทำงานในองค์กรนั้นเป็นไปตามแผนตามที่องค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้เบื้องต้น ซึ่งองค์กรเป็นไปตามแผนที่กำหนดนั้นอาจจะไม่ใช่เรื่องง่าย หน้าที่หลักในการจัดการเหล่านี้อาจไม่เพียงพอจึงต้องตระหนักและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของหน้าที่ในการจัดการที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่งหรือที่เรียกกันว่า การควบคุม เพราะเนื่องจากมีความสำคัญและมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับทุกหน้าที่ในการจัดการทั้งนี้ การจัดการจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นมักจะเกิดขึ้นได้จากการทำหน้าที่ในการควบคุมดังนั้นเป็นหน้าที่ของ ทีมงานผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจหน้าที่ควบคุมเพื่อการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ได้มากที่สุดตามที่นโยบายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น การควบคุมนั้นคือการที่ผู้บริหารมีกระบวนการ การวางแผนและการจัดการองค์กร การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และมีการนำไปสู่การนำองค์กรของผู้บริหารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าจะสามารถบริหารองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างไรหรือเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ดังนั้นการควบคุมหมายถึงความสำคัญที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องกับทุกหน้าที่ในองค์กร ในการจัดการทั้งนี้ การจัดการจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นเกิดขึ้นได้จากการทำหน้าที่ในการควบคุม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจหน้าที่การควบคุมเพื่อการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร (สุมาลี จีระไกรโสธร, 2559)

## 6) ความสามารถในการปรับตัว (Ability of adaptation)

ความสามารถในการปรับตัว คือ ผลลัพธ์ของความพยายามของบุคคลหรือองค์กรที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตนเอง ไม่ว่าจะปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการ หรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติหรือสิ่งเลวร้ายที่ได้เกิดขึ้น จนเป็นสถานการณ์ที่บุคคลหรือองค์กรนั้น สามารถอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้ และถ้าบุคคลหรือองค์กรนั้นปรับตัวแล้ว และสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆ ได้อย่างมีความสุข แสดงว่าบุคคลหรือองค์กรนั้นมีสุขภาพจิตดี มีแบบแผนของการปรับตัวที่ดีเนื่องด้วยชีวิตทุกชีวิตต้องมีการปรับตัว เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เพื่อการมีชีวิตอยู่รอดเพื่อความสำเร็จในการทำงาน เพื่อเอาชนะตนเอง หรืออุปสรรคต่าง ๆ ตลอดทั้ง เพื่อการอยู่รอดอย่างมีความสุขในสังคม หากเป็นในแง่มุมมองของในองค์กรการปรับตัวอาจจะเป็นการปรับตัวทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ซึ่งความสามารถในการปรับตัวนั้นแสดงได้ถึงในมุมมองของ ความยืดหยุ่นและความหลากหลาย ความสามารถในการจัดระเบียบ การเรียนรู้และการให้ความรู้ และการบริหารสินทรัพย์ ความสามารถของการปรับตัวนั้นหากในตัวบุคคลอาจจะเป็นการปรับตัวเชิงเดี่ยวแต่หากในองค์กรนั้นเป็นการปรับตัวแบบส่วนรวมซึ่งผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้นความสามารถในการปรับตัว คือ ความสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยพื้นฐานถือเป็นเรื่องธรรมดาที่มีลักษณะอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรืออาจจะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน ซึ่งเป็นผลของการกระทำของบุคคลที่ตกอยู่ในสภาวะผันผวนของสถาบันการเงินโลก วิกฤตทางการเมือง โรคภัยต่างๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นมักจะเรียกว่า “การพัฒนา” ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่เลวร้ายลงกว่าเดิมจะถูกรับเรียกว่า “ไม่มีการพัฒนา” ดังนั้นการเรียนรู้และทำความเข้าใจในสาเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวจึงจำเป็นต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงการปรับตัวและจะทำให้เกิดประสิทธิผล (มีเดียน จูมะ, 2562)

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยอาศัยแบบสัมภาษณ์ที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ กลุ่มผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการเสนอนโยบายด้านการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรม ในพื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ จำนวน 5 ท่าน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ ตัวนักวิจัย เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการพูดคุย สัมภาษณ์ สังเกต และปฏิบัติตนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้ โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา จัดเก็บข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม ถึงเดือน กันยายน พ.ศ. 2564 ซึ่งขั้นตอนในการเชื่อมโยงกลยุทธ์การปรับตัว POLC นำไปสู่ความสามารถในการปรับตัวเป็นไปตามรูปภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การเชื่อมโยงของกลยุทธ์การปรับตัว POLC นำไปสู่ความสามารถในการปรับตัว

#### ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารอบแนวคิดงานวิจัยในด้าน กลยุทธ์การปรับตัว โดยมีตัวแปรย่อย คือ การวางแผน(Planning) การจัดการองค์กร(Organizing) การนำองค์กร(Leading) และ การควบคุม(Controlling) และความสามารถในการปรับตัว ของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID-19) พื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต โดยใช้กลยุทธ์ในการปรับตัว POLC เป็นตัวแปรต้น และความสามารถในการปรับตัวเป็นตัวแปรตามสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

กลยุทธ์การปรับตัว ผลของการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การปรับตัว โดยมี การวางแผน(Planning) การจัดการองค์กร(Organizing) การนำองค์กร(Leading) และการควบคุม(Controlling) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับ ที่ใช้กันตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถกำหนดเป็นตัวแปรต้นได้เนื่องจากเป็นกระบวนการหนึ่งในหลักการจัดการที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย และไม่ซับซ้อนเป็นที่เข้าใจได้ง่าย สามารถใช้ได้กับทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือ ภาคเอกชน ในปัจจุบันนี้ทุกภาคส่วนล้วนต่างหันมาใส่ใจในการจัดการบริหารองค์กรกันทั้งสิ้น ทำให้ผู้วิจัยมีความเล็งเห็นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทฤษฎี POLC ให้มีความสอดคล้องกับเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความ อยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในพื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต และได้นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 ท่าน เพื่อถอดแบบทฤษฎีนำมาเป็นกรอบแนวคิดตัวแปรต้นโดยผลการนำเสนอกรอบแนวคิดตัวแปรต้น ทางผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยทั้งสิ้น ทั้ง 5 ท่าน เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่นิยมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และสามารถใช้อย่างแพร่หลาย อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนการสอนในรายวิชาหลักการจัดการ The Principle of Management ซึ่งทางผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงการใช้ประโยชน์และการนำไปต่อยอด ในการสร้างกรอบแนวคิดตัวแปรต้น ของการกำหนดกรอบแนวคิดในประเด็น กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในพื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต

ความสามารถในการปรับตัว ผลของการศึกษาพบว่า ความสามารถในการปรับตัวเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากตัวแปรตาม ที่ผู้วิจัยจะศึกษาในเรื่อง แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 (COVID19) ในพื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต โดยผู้วิจัยมีความ

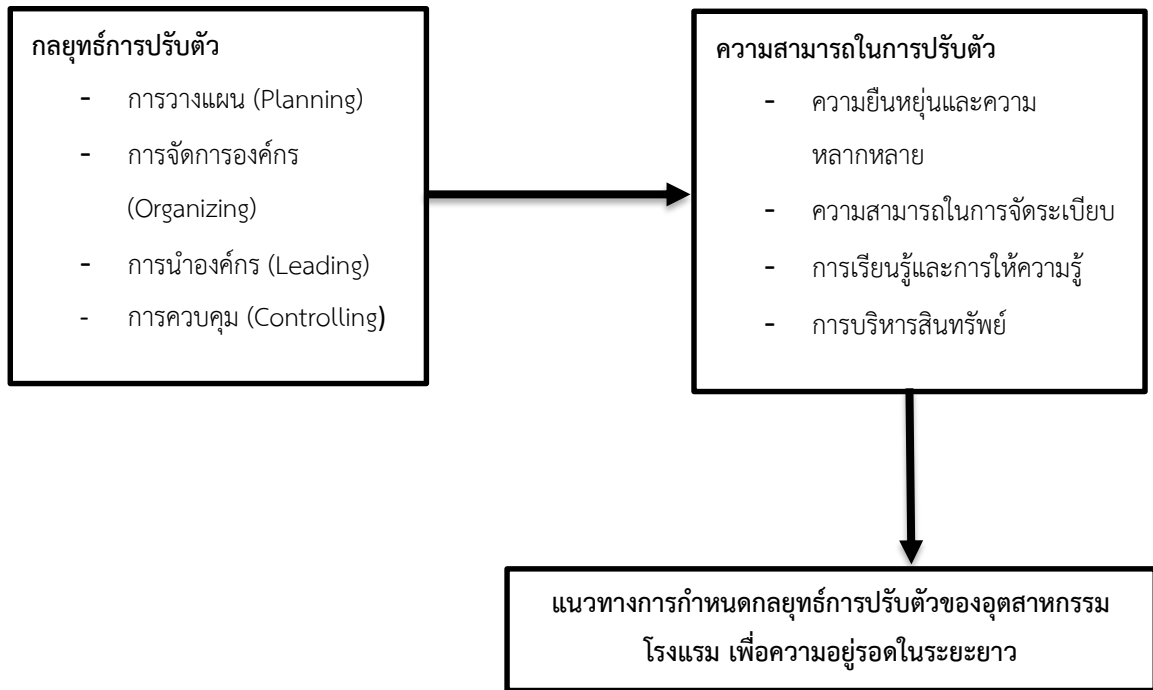


เล็งเห็นถึงความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในพื้นที่ ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต โดยองค์ประกอบย่อยของความสามารถในการปรับตัวได้แก่ ความยืดหยุ่นและความหลากหลาย ความสามารถในการจัดระเบียบ การเรียนรู้และการให้ความรู้ และการบริหารสินทรัพย์ โดยความสามารถในการปรับตัว และองค์ประกอบของความสามารถในการปรับตัวนั้น ทางผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับนำเสนอต่อผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการเสนอนโยบายด้านการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรม ในพื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ จำนวน 5 ท่าน เพื่อนำบทสรุปข้อมูลที่ได้รับถอดแบบทฤษฎีเพื่อที่จะนำมาเป็นกรอบแนวคิดตัวแปรตามของงานวิจัย โดยผลการนำเสนอกรอบแนวคิดตัวแปรตามทางผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความเห็นพร้อมกันในการใช้กรอบแนวคิดตัวแปรตามของการกำหนดกรอบแนวคิดในประเด็นกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในพื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต เนื่องจากตัวแปรตามมีความสอดคล้องกับตัวแปรต้น และสามารถไปต่อยอดได้ทั้งงานวิจัยชิ้นนี้และงานวิจัยชิ้นอื่นๆได้ในอนาคต

ดังนั้นกรอบแนวคิดในครั้งนี้มีตัวแปรต้นคือ กลยุทธ์การปรับตัว POLC ได้แก่ การวางแผน(Planning) การจัดการองค์กร(Organizing) การนำองค์กร(Leading) และการควบคุม(Controlling) และตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการปรับตัวโดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและความหลากหลาย ความสามารถในการจัดระเบียบ การเรียนรู้และการให้ความรู้ และการบริหารสินทรัพย์ ผลของการสร้างกรอบวิจัยขึ้นนี้จากผู้เชี่ยวชาญได้ผลว่า สามารถนำมาทำเป็นกรอบแนวคิดได้ ซึ่งกรอบแนวคิดชิ้นนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการทำวิจัย ในประเด็นการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและอีกทั้งยังเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่สามารถตัดสินใจขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการปรับตัวและการอยู่รอดในระยะยาวได้และทางผู้เชี่ยวชาญได้เล็งเห็นถึงแนวทางการแก้ปัญหา การปรับตัวของอุตสาหกรรมโรงแรมในพื้นที่ ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต ทั้งนี้ทางผู้วิจัยและผู้เชี่ยวชาญ ได้เล็งเห็นพร้อมกันว่างานวิจัยนี้จะมีทางออกให้แก่อุตสาหกรรมโรงแรม ในพื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต ในด้านการปรับตัวในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมมีแนวทางการปรับตัว และเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมที่มากขึ้น

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากรอบแนวคิดงานวิจัยในด้านกลยุทธ์การปรับตัว โดยมีตัวแปรย่อย คือ การวางแผน(Planning) การจัดการองค์กร(Organizing) การนำองค์กร(Leading) และ การควบคุม(Controlling) และ ความสามารถในการปรับตัว ของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พื้นที่ตำบลป่าตอง จังหวัดภูเก็ต โดยใช้กลยุทธ์ในการปรับตัว POLC เป็นตัวแปรต้นและความสามารถในการปรับตัวเป็นตัวแปรตามสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดที่ผ่านการนำเสนอผลงานทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

### กลยุทธ์ในการปรับตัว POLC

1. การวางแผน (Planning) เป็นตัวแปรที่สำคัญในการวางกิจกรรมตลอดจนภารกิจต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ทุกช่วงเวลาซึ่งการวางแผนในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการกำหนดมาตรการการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมและยังเป็นปัจจัยหลักที่ใช้ในการปรับตัวของอุตสาหกรรมโรงแรมซึ่งการวางแผนเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทำให้ทางผู้บริหารและองค์กรสามารถตัดสินใจถูกต้องและแม่นยำสามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การวางแผนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ดังนั้นจากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ได้สามารถสรุปได้ว่าการวางแผนสามารถกำหนดเป็นตัวแปรต้นและนำไปสู่ตัวแปรตามคือความสามารถในการปรับตัวได้

2. การจัดการองค์กร (Organizing) เป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดโครงสร้างขององค์กร ตัวแปรนี้เป็นรูปแบบการจัดการโดยการทำเป็นลักษณะคำสั่งของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง อาทิ ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ในอุตสาหกรรมโรงแรม เนื่องจากการจัดการองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในการออกนโยบายคำสั่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนาหรือการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เป็นไปทิศทางที่ดีขึ้น การจัดการองค์กร นั้นในอุตสาหกรรมโรงแรมมักจะเป็นการแบ่งสายงานอย่างชัดเจนเป็นการเล็งเห็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน ยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ด้วยแล้ว การจัดการองค์กรเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากบางสถานที่สามารถทำให้ดีขึ้นบางสถานที่ทำให้แย่ลงดังนั้นการจัดการองค์กรจึงเป็นตัวแปรสำคัญการทำวิจัยชิ้นนี้ดังนั้นจากการสัมภาษณ์จาก

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการองค์การสามารถกำหนดเป็นตัวแปรต้นและนำไปสู่ตัวแปรตาม คือความสามารถในการปรับตัวได้

3. การนำองค์กร (Leading) เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่งของกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การนำองค์กรนั้นเป็นการใช้ความสามารถความเป็นผู้นำของผู้บริหารนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือการนำองค์กรนั้น เป็นกระบวนการแนวทางการตัดสินใจเป็นหลัก ผู้นำองค์กรสามารถกำหนดขอบเขต หน้าที่การงาน สิ่งแวดล้อม ภายในองค์กรได้ และในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นตัวแปร สำคัญที่ ทำให้ผู้นำต้องมีกระบวนการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดเพื่อตัดสินใจในการปรับตัวและทำให้องค์กรของ ตนเองมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ในระยะยาว เหตุนี้ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำคือบุคคลที่สำคัญ ในองค์กรดังนั้นจากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้ สามารถสรุปได้ว่าการนำองค์กรสามารถกำหนดเป็น ตัวแปรต้นและนำไปสู่ตัวแปรตามคือความสามารถในการปรับตัวได้

4. การควบคุม (Controlling) เป็นตัวแปรที่สำคัญในการดำเนินการดูแลเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อพนักงาน ตลอดจนการทำงานต่างๆในองค์กรให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนเป็นการประเมินผลของบุคลากรว่า สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้หรือไม่ มีวัตถุประสงค์ของงานตรงหรือไม่ มีความสำเร็จในหน้าที่การ งานมากน้อยเพียงใด ซึ่งในความหมายของการควบคุมนั้นยังเป็นการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ เกิดผลกระทบต่อการทำงานให้น้อยที่สุดโดยในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผลกระทบของอุตสาหกรรมโรงแรมในพื้นที่ตำบลป่าตองได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากทำให้ผู้บริการต้องเรียนรู้ถึง ความรู้ความสามารถในการควบคุมทั้งบุคลากร สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นทำให้ทางผู้บริหารที่มี ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรต้องควบคุมสถานการณ์ให้เป็นที่เรียบง่าย และไม่ซับซ้อนดังนั้น จากการ สัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการควบคุมสามารถกำหนดเป็นตัวแปรต้นและ นำไปสู่ตัวแปรตามคือความสามารถในการปรับตัวได้

#### **ความสามารถในการปรับตัว**

ความสามารถในการปรับตัวเป็นกระบวนการที่ทางองค์กร อุตสาหกรรมโรงแรมในพื้นที่ ตำบลป่าตอง จังหวัด ภูเก็ต รู้ถึงความสามารถของตนเองโดยตัวแปรที่ทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัวในวิจัยชิ้นนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการตัดสินใจขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งการมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดนั้น จะแสดงให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร ยิ่งมีการปรับตัวที่ดีขึ้นแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของ โรงแรมนั้นๆว่ามีประสิทธิภาพที่สูงในการปรับตัวโดยความสามารถในการปรับตัวนั้น จะแสดงให้เห็นถึง ความ ยืดหยุ่นและความหลากหลาย ความสามารถในการจัดระเบียบ การเรียนรู้และการให้ความรู้ และการบริหาร สินทรัพย์จากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้ สามารถสรุปได้ว่าความสามารถในการปรับตัวสามารถ กำหนดเป็นตัวแปรตามในงานวิจัยนี้ได้ และเมื่อได้ความสามารถในการปรับตัวแล้วจะสามารถนำไปสู่ แนวทางการ กำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในระยะยาวของอุตสาหกรรมโรงแรมได้

#### **ข้อเสนอแนะ**

งานวิจัยชิ้นนี้ได้ค้นพบกรอบแนวคิดด้านกลยุทธ์การปรับตัว และความสามารถในการปรับตัวของอุตสาหกรรม โรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในพื้นที่ ตำบล ป่าตอง จังหวัดภูเก็ต คือกรอบแนวคิดทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตามอีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานวิจัยเชิงปริมาณ

ในประเด็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และที่สำคัญสามารถนำผลกรอบแนวคิดที่ได้นำไปเป็นกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยได้ ถือได้ว่าเป็นโมเดลกรอบแนวคิดงานวิจัยที่สามารถทำให้ผู้วิจัยนำไปศึกษาต่อยอดในการศึกษาลำดับถัดไป

### เอกสารอ้างอิง

- กมลพร กัลยาณมิต. (2564). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ**. 6(4): 2-21
- กวิณภพ สายเพ็ชร. (2564). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย. **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์**. 23(1): 1-14
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564). **สถิติการท่องเที่ยว ปี 2564**. สืบค้นเมื่อ 21 กรกฎาคม 2564 จาก [https://www.mots.go.th/more\\_news\\_new.php?cid=411](https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=411)
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2563). **ทำไมองค์กรต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง**. หน้า 1-2.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพร สายศร วรรณวิศา สืบบุญสรณ์ คล้ายจำแลง และ สุดารัตน์ สารสว่าง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. **วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ฯ**. 7(2): 1-15.
- ดอน นาททรพรพ (ผู้บรรยาย). (2563). **เศรษฐกิจไทยปี2564ไปทางไหน**. [เทปวีดีโอลงยูทูป]. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารแห่งประเทศไทย
- บุญเรือน ทองทิพย์. (2563). โรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal. **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ**. 5(11) : 2-14
- มีเดียณ จูมชะ. (2561). ทฤษฎีความอยู่รอดในมิติของผู้ประกอบการ. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2564 จาก <https://pattanieconomy.wordpress.com/2019/06/02>.
- สุมาลี จีระไกรโสธร. (2559). ความอยู่รอดของร้านอาหารขนาดเล็ก. **วารสารสำนักงานวิชาการ**. 1-15
- อลงกต ไหมน้อย. (2562). **การวางแผนกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา**. สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2564 จาก HTTP: <https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/kar-wangphaen-klyuthth-phay-ti-sphaph-waedlxm-thi-mi-kar-peliynpaelng-tlxd-wela>
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). **หลักการจัดการ The Principle of Management**. ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ : มหาวิทยาลัยทักษิณ
- อภิชัย สมบูรณ์ปกรณ์ และ สุขสรณ์ กันตะบุตร. (2557). ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เป็นตัวทำนวยกระบวนการเรียนรู้ของทีมการทำงานร่วมกันและประสิทธิผลในอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**. 25(6) : 3-17.

- อาภรณ์ แก้วพรหมมาน ชาคริต ศรีทอง และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ. (2562). แนวทางการสร้างความ  
ได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภายใต้ชายฝั่งอันดามันประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัย  
กรุงเทพ*. 3(2) : 1-15.
- รชฎ เลียงจันทร์. (2564). *ถอดบทเรียนสู้วิกฤตโควิด* สู่มาตรการใหม่ไทยใช้เงิน 7 แสนล้านบาท. สืบค้นเมื่อ  
18 สิงหาคม 2564 จาก <https://thaipublica.org/2021/08/krungsri-research-proposing-new-covid-measures/>
- สุมาลี จีระไกรโสธร. (2559). ความอยู่รอดของร้านอาหารขนาดเล็ก. *วารสารสำนักงานวิชาการ*. 1-15
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2560). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร. สำนักงานบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ
- Amna Niazi, Adeel Nasir, Mujahid Hussain and Maryam Iqbal Khan. (2021). The Effect  
of COVID-19 on the Hospitality Industry: The Implication for Open Innovation. *J. Open  
Innova. Technol. Mark. Complex*. 7(30) : 2-17.
- Monika Wieczorek-Kosmala. (2020). COVID-19 impact on the hospitality industry: Exploratory  
study of financial-slack-driven risk preparedness. *Science Direct*. 1-11.