

การศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19
ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมืองภูเก็ต

Study of Human Resource Management Planning Strategies during the
COVID-19 Crisis of a 5-Star Hotel in Mueang Phuket District

อารียา หมวดทรัพย์¹ ยุทธชัย ฮารีบิน² รุ่งนภา อริยะพลปัญญา³
พนัชกร ชูชาติ⁴ กวีนา แซ่เจี๋ย⁵ สุตากรณ์ บุตรโหล่ง⁶ สุภานัน หยั้งทะเล⁷

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, S6110136240@pkru.ac.th

²คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, yuttachai.mas@gmail.com

³คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, rungnapa.a@pkru.ac.th

⁴คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, s6110136337@pkru.ac.th

⁵คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, s6110136340@pkru.ac.th

⁶คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, s6110136340@pkru.ac.th

⁷คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, s6110136340@pkru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 2) ศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังวิกฤติ COVID-19 3) ศึกษาผลกระทบที่ได้จากวิกฤติ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายใน ได้แก่ ทฤษฎี 4M และภายนอกองค์กร ทฤษฎีสมรรถนะ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรอบการวิจัย ขอบเขตด้านพื้นที่วิจัย คือ โรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า 1) ในช่วงวิกฤติโรงแรมแบ่งกลุ่มการทำงานของพนักงานเป็น 2 กลุ่ม โดยเลิกจ้างพนักงานกลุ่มแรกได้รับเงินประกันสังคม 70% มีระยะเวลาในการทำงานช่วงแรก 6 เดือน เมื่อครบกำหนดจะสลับกับพนักงานกลุ่มที่ 2 ทางโรงแรมเสนอแนวทางให้พนักงานพักอาศัยอยู่ภายในห้องพักพนักงานของโรงแรม 2) หากสถานการณ์ COVID-19 ได้รับการฟื้นฟูแนวทางของโรงแรมคือไม่มีการสรรหาพนักงานจากภายนอก แต่มีการหมุนเวียนงานและเพิ่มภาระงานหรือเรียกตัวพนักงานที่ถูกพักงานเข้าทำงาน 3) ผลกระทบที่ทางโรงแรมได้รับ คือ จำนวน

นักท่องเที่ยวลดลงทำให้โรงแรมขาดกำไร พนักงานล้นองค์กร เกิดการเลิกจ้างพนักงานจึงทำให้
โรงแรมต้องวางแผนรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

คำสำคัญ: การวางแผน การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ วิกฤติ COVID-19,

Abstract

The objectives of this research were 1) to study human resource management planning strategies during the COVID-19 crisis; 2) to study human resource management planning strategies during the economic recovery after the COVID-19 crisis; 3) to study the impact of of the COVID-19 crisis that affects the hotel business. Qualitative research uses the concepts of internal factors such as 4M and external theory, competency theory, human resource management processes. As a research framework. The scope of research area is a 5-star hotel in Muang District. Phuket Province. Key informants are executives, human resource managers. And 5 Assistant Human Resource Managers were selected using a specific sampling method. The research instrument was interviewed, data analysis using content analysis and writing a descriptive lecture. The results showed that 1) During the crisis, the hotel divides its employees into 2 groups, by laying off the first group of employees to receive 70% social security payments, having a working period of 6 months in the first period, when due, will switch to the second group of employees at the hotel. Offer guidelines for employees to stay in hotel staff dormitories. 2) If the COVID-19 situation is restored, the hotel's approach is that there is no outside recruitment. But there has been a turnover and increased workload or summoning employees who have been suspended to work. 3) The impact that the hotel has received is a decrease in the number of tourists, causing the hotel to lose profits. Overflowing employees The layoff of the staff, therefore forced the hotel to plan a new way of working in accordance with the current situation.

Keywords: planning, management, human resources, COVID-19 crisis

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จังหวัดภูเก็ตเป็นแหล่งที่มีสถานที่ท่องเที่ยวมากมายและเป็นที่ยอดนิยมของชาวต่างชาติ ดังนั้นรายได้หลักจึงมาจากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจโรงแรม แต่เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันเกิดการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทั่วโลกจากมาตรการเพื่อควบคุมการแพร่กระจายของโรคทำให้ส่งผลกระทบต่อคนทั่วโลกทั้งในเรื่องเศรษฐกิจที่เกิดการชะลอตัว ธุรกิจที่กำลังหดตัวลงหรือปิดกิจการ, การดำเนินชีวิตของผู้คนที่ต้องมีการกักตัว กักบริเวณ (Lock down) การทำงานที่บ้าน (Work From Home) ฯลฯ ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กรจะต้องมีการปรับตัวเข้าสู่ยุค New Normal ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและองค์กรจะต้องปรับโครงสร้างการทำงานใหม่เพื่อให้เหมาะสมต่อสถานการณ์และสามารถอยู่รอดต่อไปได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ปรับลดอัตราค่าจ้างคน (Without Pay) ยกตัวอย่างธุรกิจการท่องเที่ยวและงานบริการที่ต้องสูญเสียรายได้มหาศาลจากนักท่องเที่ยวที่มาจากการปิดประเทศและการกักตัวอยู่ในบ้านเพื่อลดความเสี่ยงการแพร่ระบาดโรค เพราะฉะนั้นองค์กรจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ (สิริทิพย์ ฉลอง, 2562)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต ซึ่ง HR ต้องมีความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ในช่วงการแพร่ระบาด COVID-19 เพื่อให้คำแนะนำหรือแนวทางในการดำเนินงานในช่วงสถานการณ์ และการวางแผนการจัดการกำลังคนใหม่ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในรูปแบบใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงักในช่วงที่องค์กรประสบกับสถานการณ์ไม่ปกติ เมื่อรายได้ขององค์กรลดน้อยลงทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้องค์กรต้องลดต้นทุนเพื่อความอยู่รอดต่อไป เช่น ปลดพนักงานบางส่วนออก ปรับลดค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงาน ปรับลดเวลาการทำงาน ให้พนักงานพักงาน (Without Pay) จ้างพนักงานออก ทำงานที่บ้าน (Work From Home) ทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายระหว่างการดำเนินงานในสถานประกอบการ ดังนั้นธุรกิจโรงแรมที่มีการเตรียมตัวและการวางแผนรับมือกับยุค New Normal จะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระหว่างสถานการณ์วิกฤติและหลังสถานการณ์ดีขึ้น หากการแพร่ระบาดสามารถควบคุมและจบลง เทรนด์การท่องเที่ยวก็จะเปลี่ยนไปผู้คนจะหันมาเดินทางเพื่อการท่องเที่ยวมากขึ้น ธุรกิจโรงแรมจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานช่วงวิกฤติ (Pawida W, 2563) เมื่อสถานการณ์ดีขึ้นพร้อมต่อการเดินทาง ธุรกิจโรงแรมก็จะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอต่อการดำเนินงานและให้บริการแก่นักท่องเที่ยว เมื่อสถานการณ์ดีขึ้นและเศรษฐกิจได้รับการฟื้นฟูพนักงานที่โดนพักงานหรือพนักงานที่ถูกเลิกจ้างก็จะมีสิทธิได้กลับมาทำงานที่องค์กร โดยเมื่อองค์กรเปิดรับพนักงานก็จะให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างมีสิทธิ์เข้ามาทำงานมากกว่าพนักงานที่มาสมัครใหม่

วัตถุประสงค์ของการทำวิจัยนี้ คือ เพื่อศึกษาสถานการณ์ภายในโรงแรมช่วงการแพร่ระบาดโรค COVID-19 เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการวางแผนการจัดการในช่วงสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 ทราบถึงรูปแบบการจัดการในช่วงฟื้นฟูสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 และศึกษาผลกระทบที่ได้รับจากสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 และนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์เพื่ออธิบายเนื้อหาออกมาเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วง COVID-19 เพื่อเป็นกรณีศึกษาในเรื่องกลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19

บทความวิจัยนี้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ทฤษฎี 4M และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ PEST Analysis ที่ส่งผลให้สมรรถนะการทำงานและรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเปลี่ยนไป จึงได้มีการศึกษาทฤษฎีสมรรถนะ การปรับตัวในยุค New Normal, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ออกมาเป็นแนวทางกลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 เพื่อเป็นกรณีศึกษาและเป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติ COVID-19

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต
3. เพื่อศึกษาผลกระทบที่ได้จากวิกฤติ COVID-19 ที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารจัดการองค์กรจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายปัจจัยประกอบกันเพื่อส่งเสริมให้กิจกรรมในการดำเนินงานนั้นสามารถเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ จึงมีการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ทฤษฎี 4M (ไซคชัย อาษาสนา, 2555)

- **บุคลากร (Man)** การบริหารคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารและเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- **งบประมาณ (Money)** มีการกำหนดแนวทางการบริหารการใช้จ่ายเงินหรือต้นทุนการผลิตอย่างคุ้มค่า ซึ่งการบริหารการเงินเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ

• **วัสดุอุปกรณ์ (Material)** คือ อุปกรณ์อื่น ๆ ซึ่งมีส่วนนำมาใช้ในการผลิตสินค้า เพราะทุกธุรกิจต้องอาศัยวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการผลิต ดังนั้นต้องรู้จักบริหารจัดการวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ สามารถมีเพียงพอในการผลิตและมีอุปกรณ์เพียงพอต่อลักษณะงาน ต้องบริหารจัดการในการผลิตให้ได้ต้นทุนที่ต่ำและทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด (เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, 2560)

• **การจัดการ (Management)** คือ ขั้นตอน หรือขบวนการในการทำธุรกิจ ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการวางแผนการจัดการ การติดตามความก้าวหน้าของงาน การตรวจสอบคุณภาพผลงาน และมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง (เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, 2560)

ปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นมีผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน การวางแผนการจัดการบริหารองค์กรนั้นจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อให้รูปแบบการทำงานนั้นความสอดคล้องและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (วรพจน์ บุษราคัมวดี, 2556) ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PEST Analysis) มีดังนี้

ด้านการเมือง (Politic) ในภาพรวมภาครัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว โดยเชื่อว่าการท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอีกทางหนึ่ง

ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ประเด็นด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยวและการบริการดังนั้นธุรกิจจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้สามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (สุชาติดา บุญสนอง และคณะ, 2558)

สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) ลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน ทำให้องค์กรต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมท้องถิ่น

เทคโนโลยี (Technology) ในโลกแห่งเทคโนโลยีและสังคมออนไลน์ในปัจจุบันพบว่านักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมการค้นหาข้อมูลและจองการท่องเที่ยวผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้น (พรรณี สวนเพลง, 2554)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรช่วยในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กร เนื่องจากสมรรถนะเป็นปัจจัยส่วนช่วยในการดึงศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปรับตัว ปรับรูปแบบการทำงานให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไปสู่การพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 3 ประเภท (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546: 10) คือ

1. Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนนำพาให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จ

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การจัดการบุคลากรในองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน อีกทั้งเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพและหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ (HR NOTE.asia, 2557)

การวางแผน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก.พ.,2558: 15) ให้ความหมายว่าเป็นการพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทาน และกำลังคนเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ

การสรรหา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558: 2) ให้ความหมายว่าเป็นการเสาะแสวงหาบุคคลที่พร้อมและมีความสามารถในการทำงานได้มาสมัครเข้าทำงาน

การคัดเลือก (บุรฉัตร จันทรแดง และคณะ, 2561) ให้ความหมายว่าเป็นการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งมาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร ต้องอาศัยการคัดเลือกที่มีคุณภาพผ่านการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลที่คัดเลือกมานั้นเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และองค์กรมากที่สุด

การฝึกอบรมและพัฒนา (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529) ให้ความหมายว่า พัฒนาการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นไปที่พนักงานที่มีทักษะเฉพาะเพื่อให้สามารถทำงานของตนเองได้อย่างถูกต้องและเสริมทักษะที่ขาดไป หรือเสริมทักษะให้ดียิ่งขึ้น

การบริหารค่าตอบแทน (นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2555) ให้ความหมายว่า คือ ค่าแรง ค่าจ้าง หรือการบริหารรางวัลตอบแทนที่องค์กรจำเป็นต้องจ่ายให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนการทำงานและรวมไปถึงค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ชูชัย สมितिไกร, 2556) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

การรักษาความสัมพันธ์ (HR NOTE.asia, 2557) ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างที่ส่งผลทั้งในทางบวกและทางลบต่อกระบวนการบริหารงานภายในองค์กรและส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของฝ่ายลูกจ้าง

แนวทางการทำงานในยุค New Normal ของธุรกิจโรงแรม

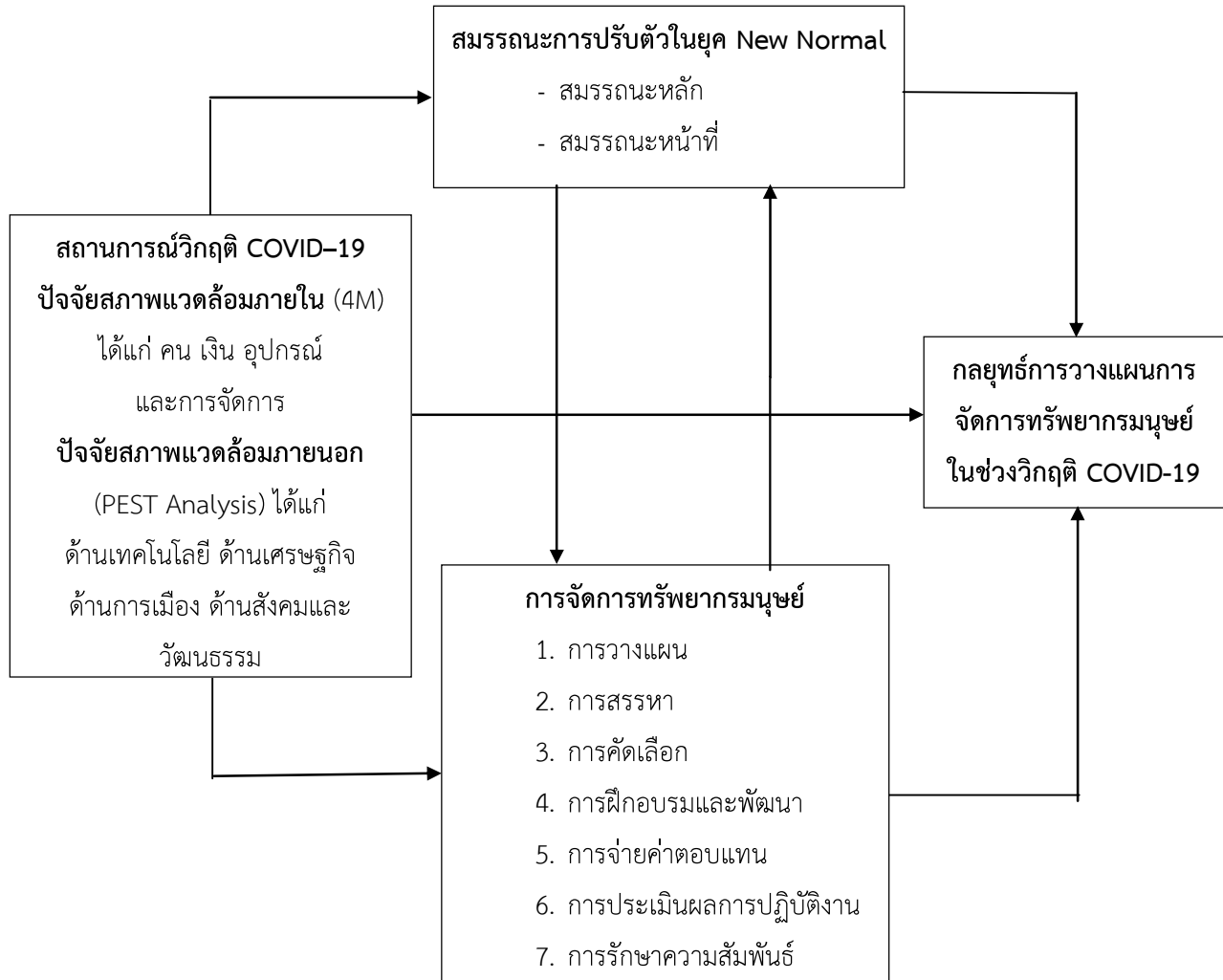
"New Normal" ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ "COVID-19" การใช้ชีวิตประจำวันจึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับหาวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจนำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขอนามัย การสื่อสาร การทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ของวิถีชีวิตผู้คนในสังคม (สุภาภรณ์ พรหมบุตร, 2563)

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวรรณกรรม

1. เนื่องจากเกิดสถานการณ์ COVID-19 ทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจึงต้องมีการวางแผนการจัดการใหม่โดยคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
2. เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสมรรถที่ดำเนินการดำเนินงานเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ยุค New Normal
3. ศึกษารูปแบบการทำงานในยุค New Normal เพื่อปรับรูปแบบการทำงานและเพื่อกำหนดแนวทางการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ยุคปกติใหม่

สรุปการทบทวนวรรณกรรม วิจัยนี้ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรเพราะเป็นสิ่งที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงศึกษาเรื่องสมรรถนะที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อการดำเนินงานในยุค New Normal และกลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์เป็นแนวทางและการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

งานวิจัยเล่มนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยคือการสัมภาษณ์เป็นการศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในช่วงวิกฤติ COVID-19 ขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัย คือ โรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต เป็นการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดแนวทางการวางแผนจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 โดยมีลำดับการค้นหาลำดับข้อมูลดังนี้

1. สัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 ท่าน จากโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต เป็นการสัมภาษณ์เพื่อหา

คำตอบในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ตโดยหัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์ นั้นมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยที่อยู่ในกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีการแบ่งคำถามการ สัมภาษณ์ได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการ โดยมีหัวข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในซึ่งใช้ทฤษฎี 4 M (ได้แก่ บุคลากร เงิน อุปกรณ์ และการจัดการ) และปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นแนวการคิดคำถาม

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะการปรับตัวรูปแบบการดำเนินงานในยุค New Normal ของพนักงานภายในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็นข้อย่อย ได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะ หน้าที่

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อย ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการรักษาความสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับการวางแผนจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงฟื้นฟูสถานการณ์ วิกฤติ COVID-19 เป็นการหาคำตอบของวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งใน อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับผลกระทบที่ธุรกิจโรงแรมได้รับจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ ของโรค COVID-19 เป็นการหาคำตอบของวัตถุประสงค์ข้อที่ 3) เพื่อศึกษาผลกระทบที่ได้จากวิกฤติ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต

2. การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลออกมา เป็นการบรรยายเชิงพรรณนาเพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วง วิกฤติ COVID-19 การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงฟื้นฟูสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 และผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤติ COVID-19

3. สรุปข้อมูลโดยทำความเข้าใจกับข้อมูลและกำหนดกรอบประเด็นให้ชัดเจน จากนั้น อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้ทฤษฎี 4M (บุคลากร เงิน อุปกรณ์ และการจัดการ) เป็นเกณฑ์ในการศึกษาปัจจัยภายในองค์กร และ PEST Analysis ในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร อันได้แก่ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม จากนั้นทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่กล่าวมาเพื่อศึกษาว่าส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรและรูปแบบการบริหารจัดการอย่างไร เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการวิจัย ไว้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์วิกฤติ COVID-19 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	รายละเอียด
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	คน (Man)	เมื่อเกิดวิกฤติ COVID-19 ขึ้นทางโรงแรมมีจำนวนพนักงานมากเกินกว่าจำนวนนักท่องเที่ยว ส่งผลให้พนักงานว่างงานไม่มีหน้าที่ แผนกที่มีจำนวนพนักงานเยอะมากที่สุด คือ แผนกแม่บ้าน, แผนก Food and Beverage, แผนกครัว (Kitchen) เนื่องจากเป็นแผนกที่มีหน้าที่ให้บริการลูกค้าเป็นหลักเมื่อมีจำนวนพนักงานที่เยอะกว่าจำนวนลูกค้าที่มาเข้าพักและใช้บริการ จึงส่งผลให้พนักงานล้นองค์กร
	เงิน (Money)	รายได้ที่ได้จากนักท่องเที่ยวในช่วงวิกฤติ COVID-19 เปลี่ยนแปลงไปมากในช่วงเริ่มต้นวิกฤติ COVID-19 ส่งผลให้รายได้น้อยกว่ารายจ่าย โรงแรมไม่สามารถจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่ากิจกรรม หรือค่าใช้จ่าย ๆ อื่น ๆ ได้อย่างปกติ
	วัสดุอุปกรณ์ (Material)	ในช่วงเริ่มต้นวิกฤติ COVID-19 ในโรงแรมยังไม่สามารถปรับตัวได้ทันสถานการณ์จึงส่งผลให้มีวัสดุและอุปกรณ์เหลือล้นเกินความจำเป็นในการใช้งาน และยังส่งผลต่อวัตถุดิบที่ใช้ประกอบอาหาร เนื่องจากมีอาหารสดและวัตถุดิบอื่น ๆ ที่กักตุนไว้ไม่สามารถนำมาใช้ได้ทัน และมีวัตถุดิบบางส่วนหมดอายุ
	การจัดการ (Management)	ธุรกิจโรงแรมหยุดชะงักชั่วคราวเนื่องจากเป็นการเกิดสถานการณ์วิกฤติที่กะทันหันและไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินงานที่ไม่สามารถทำได้ อย่างปกติ จำนวนพนักงานที่มากเกินไป มีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อน ขาดรายได้หลักจากนักท่องเที่ยว

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์วิกฤติ COVID-19 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	รายละเอียด
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ด้านเทคโนโลยี	เมื่อเกิดวิกฤติ COVID-19 จึงต้องมีมาตรการการเว้นระยะห่างและลดการสัมผัส จึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน เช่นการจองห้องพักผ่านทางเว็บไซต์ของโรงแรม, แอปพลิเคชัน ได้แก่ Booking.com, Agoda, Traveloka และมีการใช้อุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่แทนการใช้อุปกรณ์ที่ต้องใช้การสัมผัส
	ด้านเศรษฐกิจ	ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำลงสถานการณ์ภายในโรงแรมนั้นย่ำแย่ลงไปด้วยนักท่องเที่ยวมีความต้องการเข้าพักภายในโรงแรมน้อยลงเนื่องจากมีความจำเป็นในการออมเงินใช้ในยามฉุกเฉิน เพราะอาหาร และข้าวของเครื่องใช้มีราคาที่สูงขึ้น
	ด้านการเมือง	ในช่วงที่รัฐบาลสั่งปิดตำบลส่งผลให้การดูแลสถานที่ภายในโรงแรมและการดำเนินงานอื่น ๆ เป็นไปได้ยากเนื่องจากที่อยู่อาศัยของพนักงานบางคนนั้นอยู่ห่างไกลจากโรงแรม การควบคุมโรคระบาดที่รัฐบาลกำหนดอย่างเคร่งครัดส่งผลให้โรงแรมต้องหยุดให้บริการชั่วคราว
	ด้านสังคมและวัฒนธรรม	ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ทำนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการภายในโรงแรมนั้นน้อยลงและพื้นที่บริเวณโรงแรมติดหาด ส่งผลให้สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ โรงแรมได้รับการฟื้นฟู แต่เมื่อนักท่องเที่ยวลดลงยังส่งผลให้ธุรกิจขายของชาวบ้านนั้นต้องปิดตัวลงไปบางส่วนด้วย เนื่องจากขาดรายได้ ภาพลักษณ์เกิดเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีค่าใช้จ่ายสูงส่งผลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวเป็นอย่างมากเมื่อนักท่องเที่ยวมองว่าเกิดเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีค่าใช้จ่ายสูงจึงตระหนักถึงความคุ้มค่าและเกิดการเปรียบเทียบระหว่างแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะการปรับตัวยุค New Normal

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	รายละเอียด
สมรรถนะการปรับตัวยุค New Normal	สมรรถนะหลัก	พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีบุคลิกภาพที่ดูเป็นมิตรต่อผู้พบเห็น มีมนุษยสัมพันธ์อันดี ใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม รักษาภาวะเยียบอย่างเคร่งครัดและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ บริการด้วยความใส่ใจ พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามให้ถูกสุขอนามัยตามมาตรการบังคับ เช่น การใส่หน้ากากอนามัย การล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ และตรวจวัดอุณหภูมิ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานในสภาพสังคมที่มีความหลากหลาย ได้แก่ สมรรถนะด้านทักษะการสื่อสาร ต้องมีการติดต่อสื่อสารที่สร้างความเข้าใจได้ดีและถูกต้องแม่นยำ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีไหวพริบ ในแต่ละฝ่ายมักมีคู่มือการให้บริการ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะการปรับตัวยุค New Normal

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	รายละเอียด
		นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ เหตุผลเพราะความต้องการของนักท่องเที่ยวต่างกันจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการให้บริการคนละรูปแบบ ทางโรงแรมไม่มีการดูผลคะแนน TOEIC, IELTS และ TOEFL สำหรับพนักงานทั่วไป หากแผนกใดที่จำเป็นต้องพบปะกับนักท่องเที่ยวต่างชาติทางโรงแรมมักพิจารณาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นพิเศษ
	สมรรถนะหน้าที่	ในแต่ละแผนกก็มีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น สมรรถนะในการบริการของแผนกแม่บ้านต้องรักในการบริการ มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า รักความสะอาด มีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานสูง มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมมาทักผู้อื่น สมรรถนะในการบริการของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยต้องมีความภักดี ความซื่อสัตย์ไม่ประพฤติตนในทางทุจริต สมรรถนะทางกายภาพควรอยู่ในช่วงมาตรฐาน มีความตื่นตัวและกระฉับกระเฉง สมรรถนะในการบริการของเจ้าหน้าที่ไลฟ์การ์ดต้องมีความสามารถในการว่ายน้ำ ร่างกายแข็งแรงและตื่นตัวตลอดเวลา สามารถให้คำแนะนำข้อปฏิบัติต่าง ๆ หรือข้อควรในการลงทะเล มีความรู้และมีทักษะการปฐมพยาบาลเบื้องต้น

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	รายละเอียด
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	การวางแผน	เมื่อเกิดวิกฤติขึ้นทางโรงแรมมีนโยบายเลิกจ้างพนักงานที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี และรับเงินประกันสังคม 70% จากเงินเดือน โดยคนที่ถูกเลิกจ้างมีจำนวนประมาณ 300 คน ไม่ได้ทำงานเป็นระยะเวลา 6 เดือนเมื่อครบกำหนดจึงให้กลับมาทำงานที่โรงแรมและแบ่งเลิกจ้างพนักงานชุดที่ 2 เพื่อแบ่งช่วงในการทำงานและยังไม่มียุทธศาสตร์การเพิ่มจำนวนพนักงาน เมื่อจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงทำให้โรงแรมเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการใหม่โดยสร้างโปรโมชันแพคเกจห้องพักพร้อมอาหารเช้า 5 มื้อ ราคาโปรโมชัน 1,999 บาท และนำอาหารภายในโรงแรมมออกไปขายภายนอกโรงแรม บุคคลสำคัญในการวางแผน ได้แก่ ประธานกรรมการบริหารและ ผู้จัดการในแต่ละแผนกเมื่อทำการวางแผนแล้วจึงส่งแผนนั้นให้แต่ละแผนกได้ทราบเพื่อแจ้งให้กับพนักงานต่อไป

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	รายละเอียด
	การสรรหา	ในช่วงสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 ไม่มีการสรรหาพนักงานเนื่องจากพนักงานล้นองค์กร ส่งผลให้พนักงานว่างงานและมีพนักงานมากเกินความจำเป็น มีนโยบายเลิกจ้างพนักงาน ไม่มีการสรรหาพนักงาน ไม่มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ไม่มีการให้โบนัสและขึ้นเงินเดือน ในการสรรหาบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรจากเดิมที่เคยทำงานภายในโรงแรม เช่น การหมุนเวียนงาน การเพิ่มภาระหน้าที่ของงาน
	การคัดเลือก	ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ทางโรงแรมไม่มีการสรรหาพนักงานใหม่ มีเพียงแต่เพิ่มหน้าที่งานและลดจำนวนคน การคัดเลือกพนักงานใหม่จึงไม่เกิดขึ้น แต่มีการคัดเลือกพนักงานเพื่อมอบหมายงานเพิ่มขึ้นตามความเหมาะสม และการคัดเลือกพนักงานออก
	การฝึกอบรมและพัฒนา	เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 ทางโรงแรมไม่มีการปฐมนิเทศและไม่มี การฝึกอบรมพนักงาน มีเพียงแต่เพิ่มภาระหน้าที่และสอนงานเพียงเท่านั้น ไม่มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่เนื่องจากปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19
	จ่ายค่าตอบแทน	เมื่อมีวิกฤติ COVID-19 สวัสดิการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเงินต้องหยุดลง ไม่มีการเพิ่มอัตราค่าจ้าง เงินเดือน หรือโบนัสใด ๆ ทั้งสิ้นรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมพนักงาน เช่น Staff Party, แข่งกีฬา จำเป็นต้องรอให้สถานการณ์ดีขึ้นจึงวางแผนใหม่ ในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างทางโรงแรมมีการยื่นข้อเสนอให้กับพนักงาน ข้อเสนอแรกให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างไป 6 เดือนรับเงินประกันสังคม 70% ข้อเสนอที่สองรับเงินประกันสังคม 70% แล้วมาทำงาน 15 วัน ให้ค่าจ้างเป็นเงิน 20% ของเงินเดือนและอีก 5 วันเป็นการทำงานแบบ (Part Time) ค่าจ้างวันละ 336 บาทค่าแรงขั้นต่ำของจังหวัดภูเก็ต
	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ไม่มีการประเมินผลเนื่องจากการทำงานที่ไม่เต็มที่เพราะจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงเป็นอย่างมากทำให้พนักงานล้นองค์กรจึงจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานและให้พนักงานที่มีอยู่นั้นทำงานในหน้าที่อื่น ๆ เพิ่มเติม ทางโรงแรมไม่มีการประเมินแต่มีแนวทางการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบพนักงานและผู้เข้ามาภายในโรงแรมว่าได้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 หรือไม่

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	รายละเอียด
	การรักษา ความ สัมพันธ์	ทางโรงแรมมีการดูแลพนักงานที่ถูกพักงานหรือเลิกจ้างในช่วงวิกฤติ COVID-19 มีห้องพักพนักงานของโรงแรมโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ เสียค่าใช้จ่ายเพียงแต่น้ำ ค่าไฟ ระยะเวลาในการให้อาศัยอยู่ในห้องพักคือจนกว่าสถานการณ์ดีขึ้น การลดจำนวนพนักงานลงนั้นกำหนดจากอายุการทำงานของพนักงานจะแบ่งตามเกณฑ์เพื่อเลิกจ้าง

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต เป็นการศึกษาข้อมูลโดยรวมเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังฟื้นฟูสถานการณ์วิกฤติ COVID-19

ตอนที่ 4 วิเคราะห์กลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังฟื้นฟูสถานการณ์วิกฤติ COVID-19

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	รายละเอียด
กลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ช่วงฟื้นฟู สถาน การณ์วิกฤติ COVID-19	หากสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 ดีขึ้นอาจไม่มีการสรรหาพนักงานจากภายนอกแต่อาจใช้กำลังคนจากพนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อลดต้นทุนในการสรรหาและการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ มีพัฒนาพนักงานเดิมที่มีอยู่เพื่อให้สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่อาจมีการหมุนเวียนงานเพิ่มหรือภาระหน้าที่งาน หากต้องมีการพัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่ยุค New Normal มีการพัฒนาตามมาตรฐานด้านสุขอนามัยในอุตสาหกรรมโรงแรม และพนักงานคนหนึ่งจำเป็นต้องมีความรู้รอบด้าน สามารถทำงานได้หลายหน้าที่อบรมในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในอนาคตอาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการโดยมีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เมื่อสถานการณ์ดีขึ้นข้อปฏิบัติของพนักงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปอาจต้องปรับเปลี่ยนคู่มือพนักงานและรูปแบบการทำงานเข้าสู่ยุค New Normal สามารถทำงานเป็นทีมหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ปฏิบัติตนให้ถูกสุขอนามัย หลังสถานการณ์ฟื้นฟูนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการส่วนใหญ่อาจเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยเนื่องจากเมื่อสถานการณ์ในพื้นที่ดีขึ้นทำให้ผู้คนสามารถท่องเที่ยวได้ในพื้นที่ของตัวเอง หากเดินทางไปเที่ยวต่างประเทศหรือนอกพื้นที่อาจไม่ปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ซึ่งเป็นเหตุผลอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงเป็นอย่างมาก

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3) เพื่อศึกษาผลกระทบที่ได้จากวิกฤติ COVID-19 ที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต เป็นการศึกษารวมเกี่ยวกับผลกระทบจากสถานการณ์วิกฤติ COVID-19

ตอนที่ 5 เหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม

ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	รายละเอียด
เหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19	ผลกระทบที่ส่งต่อธุรกิจโรงแรม	โรงแรมได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลง ทำให้รายได้ของโรงแรมขาดกำไร พนักงานล้นองค์กรเกิดการเลิกจ้าง พนักงานในบางแผนกที่มีหน้าที่ให้บริการนักท่องเที่ยวว่างงานไม่มีนักท่องเที่ยวให้บริการจึงทำให้โรงแรมต้องวางแผนรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

สรุปผลการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเล่มนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต 2) ศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต 3) เพื่อศึกษาผลกระทบที่ได้จากวิกฤติ COVID-19 ที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต งานวิจัยเล่มนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เครื่องมือจากการสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ซึ่งการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์นั้นมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎีการวิจัย และวัตถุประสงค์ จากกรอบแนวคิดการวิจัยมี 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรต้น ประกอบไปด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมใน (4M คือ บุคลากร เงิน อุปกรณ์ และการจัดการ) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (PEST Analysis คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม) ซึ่งปัจจัยในตัวแปรต้นนั้นส่งผลต่อตัวแปรตาม ประกอบไปด้วยสมรรถนะที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของพนักงานและการจัดการขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จึงมีการกำหนดรูปแบบของคำถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการ โดยมีหัวข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในซึ่งใช้ทฤษฎี 4 M (ได้แก่ บุคลากร เงิน อุปกรณ์ และการจัดการ) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรมเป็นแนวทางการคิดคำถาม ส่วนที่ 2 เป็นคำถาม

เกี่ยวกับสมรรถนะการปรับตัวยุค New Normal ของพนักงานภายในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็นข้อย่อย ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะหน้าที่ ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อย ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาความสัมพันธ์ ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับการวางแผนจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงฟื้นฟูสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 เป็นการหาคำตอบของวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต และส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับผลกระทบที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้รับจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 เป็นการหาคำตอบของวัตถุประสงค์ข้อที่ 3) เพื่อศึกษาผลกระทบที่ได้จากวิกฤติ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้องแล้วจึงทำการเรียบเรียงและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ออกมาเป็นการบรรยายเชิงพรรณนาโดยมีการกำหนดกรอบประเด็น ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล จากนั้นทำการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะการวิจัย ผลจากการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ตามวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต จากการศึกษาพบว่า โรงแรมมีนโยบายเลิกจ้างพนักงานที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี และรับเงินประกันสังคม 70% จากเงินเดือน โดยไม่ได้ทำงานเป็นระยะเวลา 6 เดือนเมื่อครบกำหนดจึงให้กลับมาทำงานที่โรงแรมและแบ่งเลิกจ้างพนักงานชุดที่ 2 เพื่อแบ่งช่วงเวลาในการทำงานและยังไม่มีนโยบายการเพิ่มจำนวนพนักงาน แผนกที่จำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน คือ แผนกแม่บ้าน แผนก Food and Beverage และแผนกครัว (Kitchen) เพราะมีจำนวนพนักงานเยอะกว่าจำนวนลูกค้าที่เข้าใช้บริการ ในส่วนของพนักงานที่ยังคงอยู่จะต้องมีความรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้น พนักงานคนหนึ่งจะไม่ได้ทำเพียงหน้าที่เดียว รายได้ของโรงแรมลดลงเป็นอย่างมากจึงมีส่วนของการหักลดค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงาน ในช่วงที่รัฐบาลสั่งปิดตำบลทางโรงแรมมีการให้พนักงานจำนวนหนึ่งพักอาศัยอยู่ในโรงแรมเพื่อดูแลทำความสะอาดโรงแรมระหว่าง (Lock Down) และในระหว่างนั้นมีนักท่องเที่ยวที่ติดตัวอยู่ในโรงแรมจึงจำเป็นต้องมีพนักงานไว้คอยให้บริการและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าและวางแผนกำลังคนหรือจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสมกับจำนวนของลูกค้าที่เข้าใช้บริการ ในช่วงสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 ไม่มีการสรรหาพนักงาน ไม่มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ไม่มีการให้โบนัสและขึ้นเงินเดือน ไม่มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่เนื่องจากปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 และเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงาน ทางโรงแรมมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานและเพิ่มภาระหน้าที่ของงาน เมื่ออยู่ในช่วงวิกฤติ COVID-19 สวัสดิการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเงินต้อง

หยุดลงรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมพนักงาน ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ทางโรงแรมไม่มีการประเมินผลเนื่องจากการทำงานที่ไม่เต็มที่ โรงแรมมีการดูแลพนักงานที่ถูกพักงานหรือเลิกจ้างในช่วงวิกฤติ COVID-19 มีห้องพักพนักงานของโรงแรมโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ เสียค่าใช้จ่ายแต่เพียงแต่ค่าน้ำและค่าไฟ

2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต จากการศึกษาพบว่า หากสถานการณ์ COVID-19 ดีขึ้นทางโรงแรมไม่มีนโยบายการสรรหาพนักงานจากภายนอกแต่ใช้กำลังคนจากพนักงานที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อลดต้นทุนในการสรรหาและการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ จำเป็นต้องมีการพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้ทำงานได้หลากหลายหน้าที่ ต้องมีการปรับเปลี่ยนคู่มือพนักงานและรูปแบบการทำงานรวมถึงการพัฒนาพนักงานเพื่อปรับตัวในยุค New Normal

3. เพื่อศึกษาผลกระทบที่ได้จากวิกฤติ COVID-19 ที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต จากการศึกษาพบว่า โรงแรมผลกระทบเป็นอย่างมากจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงทำให้รายได้ของโรงแรมขาดกำไร มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงาน พนักงานล้นองค์กรจึงเกิดการเลิกจ้างพนักงานในบางแผนกที่มีหน้าที่ให้บริการนักท่องเที่ยว เนื่องจากพนักงานว่างงานไม่มีนักท่องเที่ยวให้บริการจึงทำให้โรงแรมต้องวางแผนรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

อภิปรายผล

จากงานวิจัยนี้พบว่า การศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต มีรูปแบบของการวางแผนและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้องค์กรนั้นสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ จึงมีการวางแผนลดจำนวนพนักงาน ลดค่าจ้างพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น มีการปรับรูปแบบการให้บริการเพื่อความเหมาะสมและถูกสุขอนามัยและมีการบังคับใช้กับพนักงานทุกคน สอดคล้องกับแนวคิดของ (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์, 2564) สถานการณ์วิกฤติ COVID-19 ทำให้การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อพร้อมรับต่อสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ช่วงวิกฤติ COVID-19 มีนโยบายการเลิกจ้างพนักงานเพื่อลดต้นทุนในเรื่องของค่าใช้จ่ายและให้ธุรกิจโรงแรมสามารถขับเคลื่อนกิจการต่อไปได้ปกติ โดยมีเกณฑ์การเลิกจ้างจากอายุการทำงานของพนักงานที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี และได้รับเงินประกันสังคม 70% จากเงินเดือน ผลกระทบจากวิกฤติ COVID-19 ทำให้สถานประกอบการนั้นไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มที่เพราะนักท่องเที่ยวมีจำนวนลดลงทำให้สถานประกอบการลดการทำงานมากกว่าหนึ่งกะหรือยกเลิกการทำงานล่วงเวลา และให้พนักงานเพิ่ม

ภาระงานมากขึ้นกว่าปกติ ส่งผลทำให้แรงงานขาดรายได้เป็นจำนวนมากที่สุดประมาณ 5.96 ล้านคนและมีรายได้ลดลงประมาณ 6.06 ล้านคน ในปี พ.ศ.2563 การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทางรัฐบาลมีมาตรการ Lockdown การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ส่งผลให้ไม่มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศเดินทางเข้ามายังประเทศไทย ในช่วงที่รัฐบาลสั่งปิดตำบลทางโรงแรมมีการให้นักท่องเที่ยวจำนวนหนึ่งพักอาศัยอยู่ในโรงแรมเพื่อดูแลทำความสะอาดโรงแรมระหว่าง (Lock Down) และกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งภาคการผลิตและบริการต่าง ๆ ต้องหยุดชะงักลง สอดคล้องกับแนวคิดของ (ฝ่ายวิจัยนโยบายทรัพยากรมนุษย์สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2563) มีการตอบสนองต่อตลาดแรงงาน คือ ผู้ที่ขอรับสิทธิประโยชน์กรณีว่างงานมาตรา 33 ของสำนักงานประกันสังคมซึ่งมีอยู่ 2 ทางคือ ลาออกเองและผู้ประกันตนออกจากงานเพราะถูกเลิกจ้าง (จะด้วยการออกเองหรือมีสถานการณ์บางอย่างที่ต้องออกจากงานโดยไม่มีความคิด)

ส่วนศึกษากลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังวิกฤติ COVID-19 ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต พบว่าเมื่อมีวิกฤติ COVID-19 จึงทำให้เกิดการปรับตัวเข้าสู่ยุค New Normal หรือยุคแห่งความปกติใหม่ ผู้ประกอบการโรงแรมจะต้องเพิ่มมาตรฐานสาธารณสุขให้สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเครื่องตรวจวัดอุณหภูมิ เจลล้างมือ แอลกอฮอล์ล้างมือ น้ำยาฆ่าเชื้อ ขณะเดียวกันพฤติกรรมผู้บริโภคจะไม่รีบตัดสินใจและทำการพิจารณาโรงแรมที่ต้องการเข้าพักเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้ราคาที่ดีที่สุดอาจจะมีการเลือกโรงแรมแล้วติดต่อสอบถามราคากับทางผู้ประกอบการโดยตรง ทำให้อำนาจการต่อรองไปอยู่ที่นักท่องเที่ยว หลังจากนั้นลูกค้าอาจน้อยลงหรือหายและกลายเป็นศูนย์ จากเดิมโลว์ซีซั่นอาจมีนักท่องเที่ยวบ้าง แต่หลังเกิดวิกฤติ COVID-19 ทำให้เกิดความกังวล โมเดลธุรกิจอาจต้องปรับเปลี่ยนไป ในวันที่ไม่มีลูกค้าอาจจะลดขนาดห้อง หรือรองรับผู้ที่ต้องการพักระยะยาวอย่างเช่นกลุ่มลูกค้าที่ต้องการเที่ยวในระหว่างทำงาน และการนำธุรกิจอาหารของโรงแรมเข้าสู่บริการเดลิเวอรี่” สอดคล้องกับแนวคิดของ (ไทยโพสต์, 2563) และพนักงานคนหนึ่งจะต้องมีภาระหน้าที่ที่มากกว่าเดิม มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น มีการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเป็นองค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืน มีพนักงานเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ตามมาด้วยกิจกรรมที่ใช้รูปแบบการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเพิ่มทักษะของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ (บุญเรือน ทองทิพย์, 2563)

สำหรับการศึกษาผลกระทบที่ได้จากวิกฤติ COVID-19 ที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต พบว่าในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ส่งผลกระทบโดยกว้างและคาดว่าส่งผลอย่างยาวนานและยังส่งผลกระทบในทุกด้าน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี อีกทั้งในประเทศไทยมีการใช้มาตรการล็อกดาวน์ ธุรกิจส่วนใหญ่จึงต้องหยุดกิจกรรม บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะในด้านการใช้เทคโนโลยี และพัฒนาการเรียนรู้ให้ผสมผสานกับพฤติกรรมในยุค New Normal เช่น การพัฒนาการเรียนรู้ใหม่เน้น

เทคโนโลยีมากขึ้น ปรับเปลี่ยนความรู้และทักษะของคนในองค์กร มีการ Reskill และ Upskill ในช่วงวิกฤติ COVID-19 ส่งผลในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกต้องยุติเสียก่อน มีอัตราการว่างงานมากขึ้นทั้งจากการปิดกิจการ การลดจำนวนพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ (อภิชัย สุทธาโรจน์, มปก) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเงินหยุดลงรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมพนักงานจำเป็นต้องเลิกทำหรืออาจมีน้อยลงเหตุผลเพราะต้องการลดต้นทุน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติ COVID-19 คือ การนำเอาผลที่ได้จากการศึกษามาใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนครั้งต่อไปในช่วงที่สถานการณ์ฟื้นฟู โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถอยู่รอดและดำรงต่อไปได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร คือ ผู้บริหารต้องมีการศึกษาสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์นั้น ๆ ให้เข้าใจถ่องแท้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์แล้วจึงออกแบบกลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3. ผู้บริหารควรวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอาจดีขึ้นหรือแย่ลงเพื่อป้องกันการได้รับผลกระทบ เช่น กลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงฟื้นฟูสถานการณ์วิกฤติ COVID-19 กลยุทธ์การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่สถานการณ์การวิกฤติ COVID-19 แย่ลงกว่าเดิม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤติ COVID-19 เพื่อเข้าสู่ยุค New Normal ของโรงแรม 5 ดาว แห่งหนึ่งในอำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ตโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุค New Normal และเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ ตรงตามตำแหน่ง ตรงตามตัวชี้วัด และวิสัยทัศน์ขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2560). **ระดับการวางแผนโลจิสติกส์**. ค้นเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2560, จาก <https://ioklogistics.blogspot.com>
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วิปรีน(1991).

- โชคชัย อาษาสนา. (2555). **การบริหารงาน 4M**. ค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/453488>
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- ไทยโพสต์. (2563). **ธุรกิจโรงแรมหลังวิกฤติโควิด-19 ปรับตัวรับชีวิตวิถีใหม่ New Normal**. ค้นเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://www.thaipost.net/main/detail/67299>
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2555). **ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเทศบาลนครนครปฐม: การจัดทำดัชนีวัดความสามารถในการให้บริการ**. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2555: 53-72.
- บุญเรือน ทองทิพย์. (2563). **โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal**. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ: วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น.
- บุรฉัตร จันท์แดง และคณะ. (2561). **กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management Process**. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ฝ่ายวิจัยนโยบายทรัพยากรมนุษย์สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2563). **ผลกระทบโควิด-19 ต่อการจ้างงานในภาคบริการของประเทศไทย**. ค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2564, จาก <https://tdri.or.th/2020/09/services-sectors-affected-by-the-COVID-19/>
- พรณี สวนเพลง. (2554). **นวัตกรรม การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ระยะที่ 1**. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ยงยุทธ แฉล้มวงษ์. (2564). **โควิด-19 ระลอกใหม่ ผลกระทบในตลาดแรงงาน**. ค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2564, จาก <https://tdri.or.th/2021/01/COVID-19-impact-on-migrant-workers-2/>
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2556). **การพัฒนาองค์กร**. ปทุมธานี : ศูนย์เรียนรู้การผลิตและจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัล มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2558). **กำลังคนภาครัฐ 2558: ข้าราชการพลเรือนสามัญ**. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สิริทิพย์ ฉลอง. (2562). **ธุรกิจโรงแรม**. ค้นเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://www.gsbresearch.or.th>

- สุชาติ บัญสนอง และคณะ. (2558). *สภาพแวดล้อมทางการตลาดของธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดสงขลา เพื่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน*. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2(2): 139-156.
- สุภาภรณ์ พรหมบุตร. (2563). *New normal กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง*. ค้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2563, จาก <https://dsp.dip.go.th>
- อนันต์ชัย คงจันทร์, (2529). *ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)*. กรุงเทพฯ: วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.
- อภิชัย สุทธาโรจน์. (ม.ป.ก). *ชีวิตที่ไม่เหมือนเดิม New Normal การบริหารงานบุคคลหลังโควิด 19*. ค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564, <https://www.ssmcsolution.com/content/33414/new-normal>
- HR NOTE.asia. (2557). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน*. ค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>
- Pawida W. (2563). *ธุรกิจโรงแรม และการท่องเที่ยวเอาใจต่อดี? รวม Case Study และ โปรโมชันโรงแรมดัง ช่วง COVID-19 ใครจะเด็ดกว่ากัน*. ค้นเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2564, จาก <https://propholic.com>