



แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์  
การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร  
Guidelines for human resource management in Bangkok hotel  
businesses during the Coronavirus 2019 (COVID-19) epidemic

สุภาวดี ไหมเกตุ  
สิริรัตน์ วงษ์สำราญ  
วาริรัตน์ ทิพวารี

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณรายได้ ประจำปีงบประมาณ 2565  
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อเรื่อง : แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ  
ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย : สุภาวดี ไหมเกตุ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
สิริรัตน์ วงษ์สำราญ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
วารินทร์ ทิพย์วารี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

พ.ศ. : 2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม คือ วิจัยเชิงปริมาณ และวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม 3) เพื่อเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 คน และสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม และ วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพโสด ตำแหน่งงาน Food & Beverage และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. สภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม จุดแข็ง คือ มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีสวัสดิการที่ดี จุดอ่อน คือ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 อัตราการเข้า-ออกค่อนข้างสูง โอกาส คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ทุกโรงแรมจะต้องปรับกลยุทธ์ในการหารายได้ เพื่อดูแลบุคลากรในองค์กร อุปสรรค คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการปิดประเทศเพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่เชื้อที่รับมาจากนักท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง จำเป็นต้องมีการปรับลดอัตราค่าจ้าง และลดการจ้างงานเพื่อให้โรงแรมอยู่รอด

Title : Guidelines for human resource management in Bangkok hotel businesses during the Coronavirus 2019 (COVID-19) epidemic

Researcher : Supawadee Maiket Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology PhraNakhon  
Sirirat Wongsamran Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology PhraNakhon  
Wareerat Thipwaree Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology PhraNakhon

Year : 2022

### Abstract

This research is a mixed-method research which is comprised of a quantitative research and a qualitative research. The Objectives of this research are all in the hotel business and are (1) to study the human resource management, (2) to study the human resource management environment, (3) to be a guideline for human resource management. This research project had a sample group of 100 personnel working in the hotel business in Bangkok along with interviews with 10 human resources department chiefs.

The results of the research project:

1. Most of the respondents were female with a Bachelor's degree, single status, Food & Beverage position and employment duration of working 1 - 5 years. Human resource management of hotel business in Bangkok was overall at a high level in areas of performance appraisal, recruiting and selection, training and development respectively. Guidelines for human resource management of hotel business in Bangkok was overall at a high level in areas of performance appraisal, recruiting and selection, compensation and welfare respectively. The personal data of the respondents having different levels of education affected the guidelines of human resource management of the hotel business in Bangkok. There were statistically significant differences at the 0.05 level in 2 aspects that are training/development and performance appraisal.

2. With regards to the human resource management environment of the hotel business, the strength was that there was support for employees to promote career advancement. There were good human resource management strategies as well as profitable welfare strategies. The weaknesses were ineffective communication, lack of good English language skills and third language skills as well as a high staff turnover rates. During the 2019 corona virus epidemic, every hotel had to adjust its strategies for increasing revenues to be able to take care of personnel in its organization. The obstacle was that during the 2019 corona virus epidemic, the country was shut down to control the spread of infection transmitted from tourists. As a result, the hotel's revenue had declined. Then there was a need to reduce the wage rate and to reduce employment for the hotel to survive.



## กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้ คณะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในการสนับสนุนเงินทุนเพื่อการวิจัยจากงบประมาณรายได้ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประจำปีงบประมาณ 2565 คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

คณะผู้วิจัย ขอขอบคุณ ดร.ผกามาศ ชัยรัตน์ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดซึ่งแนะแนวทาง ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จนกระทั่งสำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม จำนวน 10 แห่ง ที่เสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ และพนักงานโรงแรมที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณท่านคณบดีคณะศิลปศาสตร์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกจนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ คอยให้กำลังใจและความช่วยเหลือ สนับสนุนในทุกเรื่องเสมอมา คณะผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้ประสพความรู้แก่คณะผู้วิจัย

สุภาวดี  
สิริรัตน์  
วาริรัตน์

ไหมเกตุ  
วงษ์สำราญ  
ทิพย์วารี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
วิธีดำเนินการวิจัย.....	3
สมมุติฐานในการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
คำสำคัญของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....	21
ข้อมูลเกี่ยวกับโรคระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19).....	38
แนวคิดภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต.....	46
วิกฤตการณ์ COVID-19 กับธุรกิจที่พัก.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	62

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	63
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	64
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	66
ผลวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล.....	67
ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม.....	69
ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม.....	74
ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	79
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	83
ผลการสัมภาษณ์สภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม.....	83
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	91
สรุปผลการวิจัย.....	92
อภิปรายผลการวิจัย.....	95
ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม.....	109
ภาคผนวก.....	113
ก เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม).....	114
ข หนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	120
ค หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	131
ประวัตินักวิจัย.....	138

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	67
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม.....	69
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาและคัดเลือก.....	70
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา.....	71
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	72
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	73
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม.....	74
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาและคัดเลือก.....	75
4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา.....	76
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	77
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	78
4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ.....	79
4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	80
4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	81
4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพทางครอบครัว.....	82



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16	ทดสอบความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา..... 83



## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
2.1 สภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจ.....	19
2.2 โครงสร้างการจัดการโรงแรมขนาดจำนวนห้องพัก 300++.....	35
2.3 รายงานสถานการณ์ผู้ติดเชื้อไวรัส COVID-19 ทั่วโลก.....	39
2.4 ข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมและที่พัก.....	45
2.5 ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม.....	49



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรม และการกระจายการจ้างงาน เพราะอุตสาหกรรมโรงแรม จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ ซึ่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเฉพาะตัว ไม่เหมือนกับอุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ต้องอาศัยทรัพยากรประเภทสิ้นเปลืองมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต แต่อาศัยสภาพทางธรรมชาติ สถาปัตยกรรม และวัฒนธรรมประเพณีที่สั่งสมกันมาช้านาน ไม่ต้องมีโรงงานเป็นสถานที่ทำการผลิต เพราะแหล่งท่องเที่ยวจะกระจายกันอยู่ทั่วไป ไม่มีขีดจำกัดด้านฤดูกาล ดังเช่นภาคการเกษตร แต่ฤดูกาลที่แปรเปลี่ยน เป็นจุดขายอีกอย่างหนึ่งของการท่องเที่ยวในการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคที่แตกต่างจากสินค้าชนิดอื่น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถขับเคลื่อนไปจนประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งก็คือบุคลากรหรือพนักงานภายในโรงแรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นกระบวนการหรือวิธีการอย่างมีขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงคนให้มีความสามารถยิ่งขึ้น เป็นการยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมไปถึงการศึกษาและการฝึกอบรม การสอนงาน การย้ายสลับสับเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรและกระบวนการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เพื่อตอบโจทย์ทางการสังคม ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business) เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก ธุรกิจนี้สร้างรายได้ให้ประเทศเป็นจำนวนมาก

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจด้านการบริการให้กับผู้มาใช้บริการจึงต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการทั้งในด้านบุคลากร รูปแบบการทำงาน การบริหารให้สอดคล้องกันเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและประทับใจ ส่วนการบริการของโรงแรมจะต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพิ่มการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวน ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นและสร้างสำนึกในด้าน คุณภาพและการให้บริการแก่ผู้รับบริการ พนักงานทุกระดับของธุรกิจโรงแรมเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และพัฒนาดูแลเอาใจใส่เพื่อให้มีมาตรฐานในการให้บริการตรงตามมาตรฐานสากลของโรงแรม ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกระดับจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความประทับใจให้กับผู้มาใช้บริการ

ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือที่เราคุ้นกันในชื่อของ โควิด-19 (COVID-19) เป็นเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่ที่แพร่กระจายจากคนสู่คน และกำลังแพร่ระบาดในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ซึ่งนับว่าเป็นการสถานการณ์ที่ร้ายแรงที่สุดในรอบหลายทศวรรษ เมื่อเทียบกับโรคระบาดอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วโลกในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพกาย สุขภาพใจ และชีวิตของประชาชนทั่วโลกจำนวนมาก และยังไม่นับรวมถึงมูลค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมบริการ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจที่พัก ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ฯลฯ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก และยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ ซึ่งธุรกิจนี้สร้างรายได้ให้ประเทศเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นการจ้างงานมากกว่าหนึ่งแสนคนสำหรับธุรกิจโรงแรม ขึ้นอยู่กับคนเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่ง David Scowsill ประธานเจ้าหน้าที่ของบริษัท World Travel and Tourism Council กล่าวว่า “ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับคน (People Industry) คุณภาพของคน ทักษะความรู้ที่เหมาะสมเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในยุคปัจจุบันและอนาคต” (WTTC, 2015, p. 1) ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะ คือ “เน้นบริการ วัตถุประสงค์ให้ความสำคัญ”

เมื่อก้าวถึงผลกระทบของการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม พบว่า ผู้ประกอบการและแรงงานในธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบเป็นจำนวนมาก เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเป็นงานบริการ ต้องมีการสัมผัสหรือใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากทุกภูมิภาคทั่วโลก ทำให้เสี่ยงต่อการแพร่กระจายเชื้อระหว่างลูกค้าและพนักงานบริการอย่างรวดเร็ว หรือแม้แต่การประกาศใช้พระราชกำหนดการบริการราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2563 จนถึงปัจจุบัน โดยหนึ่งในเนื้อหาสำคัญคือการให้อำนาจผู้ว่าราชการจังหวัดร่วมกับคณะกรรมการควบคุมโรคสามารถตัดสินใจสั่งปิดกิจการที่มีแนวโน้มว่าเป็นสถานที่เสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 รวมถึงมาตรการการปิดช่องทางเข้ามาในราชอาณาจักรไทย และมาตรการปิดเมืองเพื่อป้องกันและลดจำนวนการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ทำให้แหล่งท่องเที่ยวและธุรกิจที่พักแรมปิดบริการชั่วคราวเพื่อปฏิบัติตามมาตรการข้างต้น ส่งผลกระทบต่อรายได้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยเป็นจำนวนมาก ภาระหนักจึงตกอยู่กับผู้ประกอบการที่จะต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแต่ไม่มีรายได้เข้ามาในกิจการ ทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องตามมา จึงเป็นสาเหตุให้ผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์ในการจัดการความเสี่ยงให้สามารถรับมือและจัดการกับวิกฤตการณ์นำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤติและฟื้นตัวได้เร็วขึ้นและดีกว่าเดิม

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พร้อมทั้งใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการจัดการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของ

บุคลากรในธุรกิจโรงแรมให้มีความสามารถในการรับมือกับปัญหาและก้าวข้ามสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis) ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
3. เพื่อเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

## 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม คือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quatitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Research) เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 แห่ง โรงแรมละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 100 คน และสัมภาษณ์หัวหน้าหรือผู้ที่ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม จำนวน 10 แห่ง โรงแรมละ 1 คน

### 1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการระหว่างเดือนตุลาคม 2564 ถึงเดือนกันยายน 2565

### 1.3.4 ขอบเขตพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาโรงแรมในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

### 1.3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 แบบสอบถามที่สอบถามบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ส่วนที่ 3 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะของบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

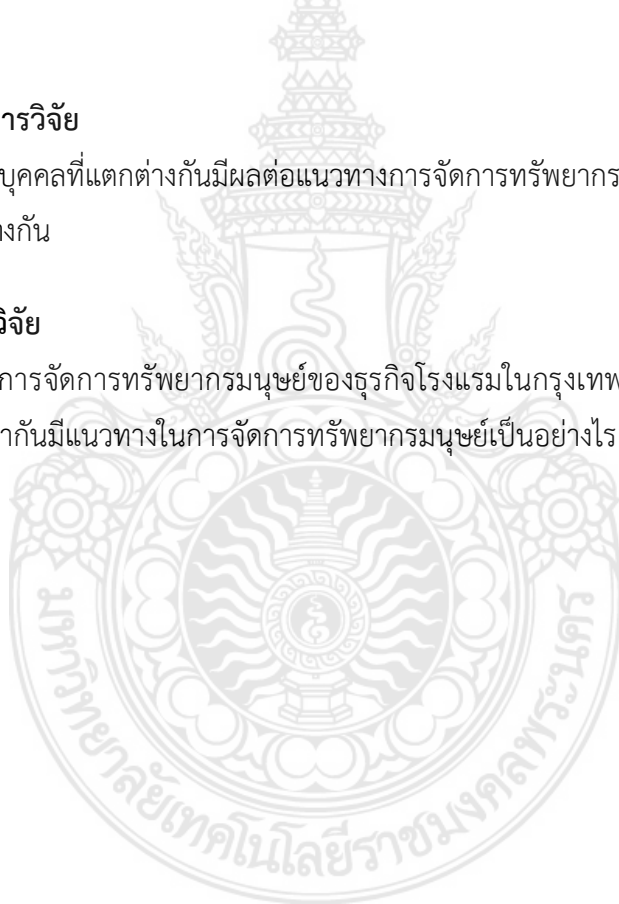
ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์หัวหน้า หรือผู้ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เป็นแบบคำถามปลายเปิด ในด้านของสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม โดยใช้ SWOT Analysis

#### 1.4 สมมุติฐานในการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่างกัน

#### 1.5 คำถามในการวิจัย

กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่มีมาตรฐานของระดับการบริการเท่ากันมีแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร





### 1.7 คำสำคัญของการวิจัย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงแรม เชื้อไวรัสโคโรนา

### 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
2. ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
3. ทราบแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

### 1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ

**การจัดการทรัพยากรมนุษย์** กระบวนการในการดึงดูด ชักชวน คัดเลือก พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

**ธุรกิจโรงแรม** สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักร้านอาหาร และบริการอื่น ๆ

**โรคระบาดโควิด - 19** โรคโควิด 19 คือโรคติดต่อซึ่งเกิดจากไวรัสโคโรนาชนิดที่มีการค้นพบล่าสุด ไวรัสและโรคอุบัติใหม่นี้ไม่เป็นที่รู้จักเลยก่อนที่จะมีการระบาดในเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีนในเดือนธันวาคมปี 2019 ขณะนี้โรคโควิด 19 มีการระบาดใหญ่ไปทั่ว ส่งผลกระทบแก่หลายประเทศทั่วโลก

**สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ต่อองค์กร



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
- 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรคระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
- 2.5 แนวคิดภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤติ
- 2.6 วิกฤตการณ์ COVID-19 กับธุรกิจที่พัก
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

##### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

สุธี ขวัญเงิน (2559 : 13-15) ได้ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน (ที่เรียกว่าผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ ซึ่งไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกัน ทำให้สามารถบรรลุผลได้ด้วยดี

ความสำคัญของการจัดการ มีดังนี้

1. การจัดการเป็นสมองขององค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการที่ดี เช่น มีการวางแผนและตัดสินใจผ่านการกลั่นกรองจากฝ่ายจัดการที่ได้พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างใช้ดุลพินิจและใช้สติปัญญาพิจารณาผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรนั้น

3 การจัดการเป็นเทคนิควิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนำทางให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

4 การจัดการเป็นการกำหนดขอบเขตในการทำงานของสมาชิกในองค์กรไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

5 การจัดการเป็นการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

สุดใจ ดิลกทรรศนน์ (2558 : 11 – 13 ) ได้ขยายความเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการ ดังนี้

1. กระบวนการ (Process) หมายถึง หน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการหรือกิจกรรมพื้นฐานของการจัดการที่ถูกประสานงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรบรรลุเป้าหมายของการจัดการ โดยกิจกรรมพื้นฐานของการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม

6 การประสานงาน (Coordination) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงและพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล กลุ่ม และระบบย่อยขององค์การที่ทำงานเกี่ยวข้องกันเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

7 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด ซึ่งประสิทธิภาพเป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ออกมา (Outputs) ประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงต้นทุนสำหรับใช้ทรัพยากรต่ำสุด โดยเป็นการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing Things Right) และคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

8 ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยที่เป้าหมายขององค์การอาจมีเพียงเป้าหมายเดียวหรือหลายเป้าหมายก็ได้

หน้าที่ของการจัดการ

ลูธี ชวีญเงิน (2559 : 39) อ้างถึง นักวิชาการด้านการบริหาร ได้พยายามจำแนกหน้าที่ในการบริการไว้ต่าง ๆ กันคือ

ลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) ได้จำแนกหน้าที่การจัดการไว้ 7 ประการ ในรูปแบบที่พบเห็นกันอยู่บ่อย ๆ POSDCoRB Model ดังนี้

- Planning การวางแผน
- Organizing การจัดองค์การ
- Staffing การจัดคนเข้าทำงาน
- Directing การสั่งการ
- Coordinating การประสานงาน
- Reporting การรายงาน
- Budgeting การงบประมาณ

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้จำแนกหน้าที่การจัดการไว้ 5 ประการคือ POCCC ดังนี้

- Planning การวางแผน
- Organizing การจัดองค์การ

- Coordinating การประสานงาน
- Commanding การสั่งการ
- Controlling การควบคุม

ฮาโรลด์ ดี. คูนต์ซ (Harold D. Koontz) ได้จำแนกหน้าที่การจัดการไว้ 5 ประการ คือ POSDC ดังนี้

- Planning การวางแผน
- Organizing การจัดองค์กร
- Staffing การจัดคนเข้าทำงาน
- Directing การสั่งการ
- Controlling การควบคุม

สุดใจ ดิลกทรรศนท (2558) หน้าที่ของการจัดการ (Management Functions)

ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกแผนการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยทั่วไปการวางแผนสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ กล่าวคือ แผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนระยะยาวขององค์การและคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และแผนปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

9 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ โดยพิจารณาว่างานอะไรบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ ใครเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น งานแต่ละอย่างสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร การรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร และใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

10 การนำ หรือการสั่งการ (Leading/Directing) หมายถึงการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้อุทิศตนในการทำงานให้แก่องค์การ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้พนักงานทำงานร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการของสมาชิกกลุ่ม เนื่องจากปัญหาส่วนใหญ่ของการจัดการภายในองค์การเกิดจากบุคคลากรในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วย เพราะการนำหรือการสั่งการต้องใช้ความสามารถในหลาย ๆ ด้านควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

11 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การตรวจตรา และการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริง โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ ในกรณีนี้

ผลลัพธ์ออกมาไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ระบบการควบคุมต้องได้รับการปรับปรุง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้หน้าที่ของการจัดการทั้ง 3 หน้าที่ดังกล่าวข้างต้น สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

Aswothappa (นิติพล ภูตะโชติ, 2559: 3 อ้างอิงถึง Aswothappa, 2000: 3) อธิบายว่า

“การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนในองค์กร”

Tanke Mary L. (นิติพล ภูตะโชติ, 2559: 4 อ้างอิงถึง Tanke Mary L, 2001: 4-5) ได้อธิบายว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นการดึงดูดความสนใจให้คนอยากจะทำมาทำงานในโรงแรม รวมถึงการให้การจูงใจ การพัฒนา การให้รางวัล การบำรุงรักษาพนักงานให้ดี เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ราณี อีสซี่กุล (2550: 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการดึงดูด ชักชวน คัดเลือก พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2545: 16-17) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการบำรุงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต จากความหมายที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรใน 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. ก่อนเข้าร่วมงาน หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการ ให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการสรรหาบุคลากร ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรสมควรที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่องค์กรมีความต้องการให้ร่วมงานด้วยได้อย่างเหมาะสม โดยที่การจูงใจบุคคลให้สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ดังที่จะกล่าวถึงรายละเอียดในส่วนของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนอกจาก

การที่องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลให้สนใจเข้าร่วมงานแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้าทำงานกับองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยเหลือส่งเสริมให้องค์กรสามารถก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง

2. ขณะปฏิบัติงาน นอกจากการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ซำรงรักษาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการ และเสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงานตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้สามารถทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่

3. ภายหลังจากการร่วมงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรจนครบอายุเกษียณ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นที่ต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อาทิ การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินหรือผลตอบแทนในรูปแบบทดแทน

### วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Aswothappa (นิติพล ภูตะโชติ, 2559: 5-6 อ้างอิงจาก Aswothappa. 2000: 7-9) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางด้านสังคม (Social Objectives) องค์กรทุกองค์กรรวมทั้งอุตสาหกรรม โรงงานมีความจำเป็นและมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติในการสร้างคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามให้เกิดขึ้นในสังคมผู้บริหารควรมีการละเว้นการดำเนินธุรกิจที่ไม่ถูกต้องและผิดกฎหมาย ซึ่งจะนำไปสู่ความตกต่ำทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมของคนในสังคม ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานตรงไปตรงมา เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย หากผู้รับผิดชอบต่อคุณธรรมและจริยธรรมอันดีอาจจะส่งผลกระทบต่อสังคมและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร (Organizational Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โรงงานจะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ถ้าการจัดการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรจะทำให้ธุรกิจมีพนักงานเพียงพอ ไม่เกิดปัญหาเรื่องการขาดแคลนพนักงานหรือการทำงานไม่บรรลุผลขององค์กร

3. วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ผู้บริหารแผนกทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้าทำงาน ซึ่งจะ

เกิดผลดีต่อโรงแรม แต่ถ้าผู้บริหารแผนกทรัพยากรมนุษย์ละเลยกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง รับบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมเข้าทำงานอาจทำให้เกิดปัญหาและเกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของโรงแรม

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้พนักงานที่ทำงานในองค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายส่วนบุคคล ผลประโยชน์ตอบแทน สวัสดิการ การจูงใจ การเลื่อนตำแหน่ง การบำรุงรักษา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร อุตสาหกรรม โรงแรมจะคำนึงถึงเรื่องนี้มาก เพราะความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจะสามารถสร้างความพึงพอใจในบริการของลูกค้าได้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2545: 16-17) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังต่อไปนี้

1. สังคม งานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีวัตถุประสงค์ เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากตามปกติแต่ละสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

2. องค์กร งานทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม งานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงาน และภายหลังจากการร่วมงานกับองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้องค์กรว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา

3. บุคลากร เหตุผลสำคัญข้อหนึ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ต้องทำงานก็คือเพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่าง ๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในระดับสูง โดยสามารถพิจารณาจากงานของหน่วยงานบุคลากร เริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพและวางแผนทางสำหรับอนาคต และการจัดกิจกรรมสันทนาการ ซึ่งงานเหล่านี้ล้วนจะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรให้ดีขึ้น

### หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นิติพล ภูตะโชติ (2559: 11-13) ภาระหน้าที่ของผู้บริหารแผนกทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมมีหน้าที่หลัก คือ การจัดการคน เป็นการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) เป็นการวางแผนดำเนินการเพื่อเตรียมกำลังคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ในเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานเพื่อให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง เพื่อจะได้กำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานต่าง ๆ เหล่านั้น

3. การสรรหาบุคคล (Recruitment) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสาะแสวงหาเพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาทำงาน การสรรหาบุคคลสามารถหาได้ทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ของโรงแรม

4. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการกลั่นกรองคัดเลือกบุคคลผู้ที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ในการทำงาน ให้ตรงกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานที่วางอยู่

5. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำพนักงานให้รู้จักโรงแรมและหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงแรม ผู้บริหาร ระเบียบและกฎข้อบังคับต่าง ๆ ผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความคุ้นเคยสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความมั่นใจ

6. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่โรงแรมต้องการ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร

7. การพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ โอกาส ประสบการณ์ เพิ่มความชำนาญ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำงานด้านการจัดการได้บรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามมาตรฐานที่ทางโรงแรมกำหนดไว้หรือไม่ โดยนำผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริงไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่โรงแรมกำหนด ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอยู่ในระดับใด เช่น ทำงานได้ดีมาก ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

9. ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงาน ทั้งในรูปแบบค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ เงินค่าบริการโบนัส เงินรางวัล ค่าล่วงเวลา และอื่น ๆ

10. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) เป็นกิจกรรมในการบำรุงรักษาเพื่อดูแลความปลอดภัยและสุขภาพให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็กิจกรรมในการบำรุงรักษาเพื่อดูแลความปลอดภัยและสุขภาพให้กับพนักงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การดูแลพนักงานให้มีสุขภาพจิตดี ฯลฯ

ราณี อิลิชัยกุล (2550: 4-5) หน้าทีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) ประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ทีเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นหน้าที่ในการกำหนด และพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การว่ามีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด ระดับใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ทีต้องการ ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ทีจะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การสรรหา (Recruitment) การสรรหาเป็นหน้าที่ในการแสวงหาหรือดึงดูดบุคคลทีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งทีว่างเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งอาจสรรหาได้จากภายในและภายนอกองค์การ

3. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ในการคัดเลือกผู้สมัครจากผู้สมัครทั้งหมดเพื่อให้ได้คนทีดีที่สุดทีมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการทีกำหนด การคัดเลือกอาจกระทำโดยการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ หรือทดสอบทักษะ

4. การบรรจุ (Placement) การบรรจุเป็นหน้าที่การรับผู้สมัครทีผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงานหลังจากทีบุคคลนั้นผ่านขั้นตอนการทดลองงานตามทีองค์การกำหนดไว้

5. การปฐมนิเทศ (Orientation) การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที้องค์การหรือหน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การ โดยการแนะนำให้รู้จักบุคลากรเดิมและสร้างความคุ้นเคยกับองค์การ และการให้ข้อมูลข่าวสารทีจำเป็นในเรื่องของงาน ข้อปฏิบัติ กฎระเบียบ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

6. การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมทีทำให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การหรือหน่วยงานมีความรู้และทักษะในการทำงาน โดยการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การพัฒนา (Development) การพัฒนาเป็นกิจกรรมทีทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ และทักษะใหม่เพื่อให้สามารถเจริญเติบโต ก้าวหน้า และเพื่อเตรียมตัวบุคลากรให้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในอนาคต ซึ่งรวมถึงการพัฒนาอาชีพตามสายงานของตน

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ในการประเมินรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละรายว่าสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับใด และมีโอกาสทีจะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างไร



9. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration) การบริหารค่าตอบแทนเป็นหน้าที่ในการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนทางตรงที่เป็นค่าตอบแทนปกติ เช่น เงินเดือน และค่าจ้าง และค่าตอบแทนพิเศษหรือค่าตอบแทนแบบจูงใจ ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

10. การบริหารประโยชน์และบริการ (Benefit Administration) การบริหารประโยชน์และบริการเป็นหน้าที่ในการกำหนดและให้ผลตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อมในองค์กร นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนทางตรง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการเข้า-ออกของแรงงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน ประโยชน์และบริการอาจเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การรักษาพยาบาล การลาพักผ่อน การประกันชีวิต เป็นต้น

11. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) สุขภาพและความปลอดภัยเป็นหน้าที่ในการจัดการบุคลากรให้ทำงานอย่างมีความสุขกายและจิตใจที่ดี และมีความปลอดภัยปราศจากอันตรายทั้งทางตรงและทางอ้อมจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเคมี สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

12. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) แรงงานสัมพันธ์เป็นหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างหรือองค์กรกับลูกจ้างหรือพนักงาน โดยปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างในองค์กร

### **แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices) ได้รับความสนใจจากนักจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องตลอดมา เพราะแนวปฏิบัติดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภท Michael Armstrong (2012, p. 32-33) ได้สรุปแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็น 2 กลุ่มงาน คือ การจัดการและการพัฒนาบุคลากร และการจัดการพนักงานสัมพันธ์ โดยได้จำแนกแนวปฏิบัติตามหมวดหมู่ของงาน ดังนี้

1) หมวดการจัดองค์กร มีแนวปฏิบัติ (practices) ประกอบด้วย การออกแบบขององค์กร การพัฒนาองค์กรการออกแบบงาน และความผูกพันต่อองค์กร

2) หมวดทรัพยากรบุคคล มีแนวปฏิบัติ (practices) ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การบริหารคนเก่ง สุขภาพและความปลอดภัย สวัสดิการพนักงาน นโยบาย และแนวปฏิบัติด้านบุคคล กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานและการปฏิบัติตามกฎหมาย และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e - HRM)

3) หมวดการเรียนรู้และพัฒนา มีแนวปฏิบัติ (practices) ประกอบด้วย การเรียนรู้โดยรวมทั่วทั้งองค์กร การเรียนรู้รายบุคคล การพัฒนาทางการบริหาร การจัดการด้านการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้

4) หมวดการจัดการด้านรางวัลจูงใจ มีแนวปฏิบัติ (practices) ประกอบด้วย การประเมินค่างาน และการสำรวจรายได้ การจัดการรายได้มูลฐาน การจ่ายตอบแทนผลงาน และสวัสดิการพนักงาน

5) หมวดพนักงานสัมพันธ์ มีแนวปฏิบัติ (practices) ประกอบด้วย พนักงานสัมพันธ์ อุตสาหกรรมสัมพันธ์ เสียงสะท้อนของพนักงาน และการสื่อสารในองค์กร

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

### กลยุทธ์

สุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2558 อ้างอิงจาก Thompson, Strickland III, & Gamble (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการของผู้บริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนภาวะผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลให้ยอดขายที่เพิ่มขึ้นแก่องค์กร รวมถึงผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์กรจะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) นักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

Bruce Henderson (1989) ที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงแห่ง Boston Consulting Group (BCG) ได้นิยามกลยุทธ์ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ

Michael E. Porter ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ว่าเป็น “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 16) กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ (Elements of Strategic Planning)

ฐาปนา ฉิ่งไพศาล (2559: 10-14) การวางแผนกลยุทธ์นั้นจัดทำขึ้นมาเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่บรรดาผู้จัดการทั้งหลายให้สามารถตอบคำถามในประเด็นเหล่านี้

- องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ใด
- องค์กรต้องการไปที่ไหน
- อะไรคือแนวโน้มของการเกิดการเปลี่ยนแปลง
- อะไรคือทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

กระบวนการดังกล่าวจะเกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ที่จะช่วยให้สามารถตอบคำถามโดยการพัฒนาแผนกลยุทธ์ซึ่งจะระบุถึงความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และระบุถึงความต้องการการใช้ทรัพยากร การพัฒนากลยุทธ์นั้นจะเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญ 4

ประการ คือ ขอบเขตของกลยุทธ์ (Scope) การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Deployment) การได้เปรียบในการแข่งขัน (Distinctive Competitive Advantage) และการประสานพลัง (Synergy)

1. ขอบเขตของกลยุทธ์ ขอบเขตของกลยุทธ์จะระบุถึงตำแหน่งหรือขนาดขององค์การที่ต้องการจะเป็นภายใต้สภาวะแวดล้อม ซึ่งขอบเขตของกลยุทธ์จะรวมถึงภูมิศาสตร์ทางการตลาดที่ต้องการแข่งขันซึ่งเท่ากับสินค้าและบริการที่ต้องการขาย

2. การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมจะระบุถึงการที่บริษัทต้องการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ เงิน และคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์

3. การได้เปรียบในการแข่งขัน สมรรถนะหลักของธุรกิจ (Core Competencies) ต้องทราบว่าทำอะไรให้ดีที่สุด โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. การประสานพลัง การประสานพลังก็คือการเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลจากการร่วมกันปฏิบัติงานหรือประสานงาน ในบางครั้งจะทำให้เกิด  $2+2=5$  การประสานพลังจะเกิดขึ้นจากส่วนขององค์การเดียว หรือสององค์การที่ดำเนินงานแยกจากกันต่างมีจุดแข็งของแต่ละฝ่ายและสามารถรวมพลังมากกว่าองค์การเดียว การประสานพลังนี้จะทำให้เกิดการได้เปรียบทางการตลาด เทคโนโลยีการตลาด ต้นทุน หรือทักษะทางการบริหาร

ระดับของกลยุทธ์ (Level of Strategy)

การวางแผนกลยุทธ์จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับกลยุทธ์ ซึ่งระดับกลยุทธ์จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) มุ่งพัฒนาธุรกิจโดยต้องสามารถตอบคำถามเหล่านี้

1.1 บริษัทควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง

1.2 บริษัทควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของบริษัทซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น โดยการดำเนินงานที่มุ่งเน้นสายผลิตภัณฑ์แต่ละสายหรือหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ภายในองค์การเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจในกลยุทธ์ระดับนี้จะต้องใช้จ่ายเงินเพื่อการโฆษณา การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นที่จะใช้

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้แผนงานตามหน้าที่ กลยุทธ์นี้จะเน้นกิจกรรมหลักๆ ของบริษัท เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การตลาด การเงิน และการผลิตกระบวนการวางแผน กลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

การวางแผนกลยุทธ์สามารถจำแนกออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย (Formulation of Vision and Goal)

1.1 วิสัยทัศน์ เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจ ซึ่งอธิบายรายละเอียดขององค์การ ขอบเขตการปฏิบัติงาน ความต้องการของตลาดและค่านิยม

1.2 เป้าหมาย คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก (Analyze the Internal and External Environments) โดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร การพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) โดยสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ระบบและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน และทรัพยากรการจัดการ ส่วนสภาวะแวดล้อมภายนอก คือการพิจารณาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ลูกค้า ผู้ส่งวัตถุดิบ หุ้นส่วน รัฐบาล การค้า และสมาคมอุตสาหกรรม เป็นต้น

3. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนพื้นฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategy) การกำหนดกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการที่ธุรกิจต้องการที่จะเป็น เช่น บริษัทต่าง ๆ ที่จำหน่ายสินค้าในตลาดเดียวหรือตลาด 2 – 3 แห่ง การดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ อย่างไรก็ตามบริษัทที่มีขนาดใหญ่ทั้งหมดจะมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน หน่วยธุรกิจหรือแผนกจะมีความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ ตลาดและคู่แข่ง ระดับกลยุทธ์ของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะเพิ่มแผนกหรือสายผลิตภัณฑ์ที่จะสามารถบริหารกลุ่มธุรกิจของบริษัทได้

5. ดำเนินกลยุทธ์/นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานรายละเอียดเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ดำเนินการไปนั้นบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม

### สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

จินตนา บุญบงการ (2556: 7) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจว่า สภาพแวดล้อมภายในกิจการ ประกอบด้วยพลังที่อยู่ภายในองค์กรอันมีเจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการของกิจการ ลูกจ้าง วัฒนธรรมในองค์กร ในทางตรงกันข้าม สภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ ประกอบด้วยพลังที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งอาจแยกให้เห็นความแตกต่างเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจคือสภาพแวดล้อมในงาน สภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วยอิทธิพลทางการเมือง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม อิทธิพลจากนานา

ประเทศ ส่วนสภาพแวดล้อมในงานประกอบด้วยลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ แรงงาน กฎระเบียบ และหุ้นส่วน สภาพแวดล้อมในงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจโดยตรงกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2553: 37) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) หรือ อุปสรรค (Threat) ต่อองค์การ ซึ่งการศึกษาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ จะแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การออกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ



ภาพที่ 2.1 สภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจ

ที่มา: ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2553

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งอาจแยกให้เห็นความแตกต่างเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจ หรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment) โดยสภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย อิทธิพลทางการเมือง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม และอิทธิพลจากต่างประเทศ ส่วนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานประกอบด้วยลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ แรงงาน กฎระเบียบ และหุ้นส่วน โดยที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจโดยตรงมากกว่าที่สภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจ

ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ภายใต้ขอบเขตขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยเจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร ลูกจ้างและวัฒนธรรมในองค์กร

เอกชัย บุญยาพิชฐาน (2553: 4, 63 ,92) ได้ให้คำจำกัดความ SWOT คือ เทคนิคอย่างหนึ่ง ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผน และพัฒนาองค์กร

1. โอกาส (Opportunity) คือ เงื่อนไขภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับองค์กรในทางที่ดี และเป็นประโยชน์ หากได้มีการทำกิจกรรมใดๆ ที่สามารถนำเงื่อนไขเหล่านั้นมาใช้ในช่วงเวลาที่เงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่

2. ภัยคุกคาม (Threat) คือ เงื่อนไขภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ และเกิดความเสียหายเปรียบในการแข่งขันหากไม่ได้มีการปฏิบัติการใด ๆ ที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลาที่เงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่

3. จุดแข็ง (Strength) คือ เงื่อนไขภายในที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับองค์กรในทางที่ดี และเป็นประโยชน์หากได้มีการทำกิจกรรมใด ๆ ที่สามารถนำเงื่อนไขเหล่านั้นมาใช้ตามช่วงเวลาที่เงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่

4. จุดอ่อน (Weakness) คือ เงื่อนไขภายในที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์และเกิดความเสียหายเปรียบในการแข่งขัน หากไม่ได้มีการปฏิบัติการใด ๆ ที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลาที่เงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ SWOT สามารถนำมาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อนำทางไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร โดยการจับคู่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ทำให้เกิดกลยุทธ์ 4 ประเภทดังนี้

1. กลยุทธ์ SO (Strengths – Opportunities) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการเอาจุดแข็งขององค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามไปรวมกับโอกาสที่ดีจากภายนอกที่เหมาะสมกัน เป็นกลยุทธ์ที่ทุกองค์กรแสวงหา และต้องการสร้างให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อปกป้องจุดแข็งของตนเองและนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้ประโยชน์ กลยุทธ์นี้สมารถจะไปแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรได้ ยิ่งให้ประโยชน์มากขึ้น

2. กลยุทธ์ WO (Weaknesses – Opportunities) เป็นกลยุทธ์ในการพยายามที่จะลดจุดอ่อนของตนและเพื่อที่จะนำเอาโอกาสที่ดีข้างนอกมารวมกับจุดอ่อนขององค์กรที่ตรงกัน เพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์ในส่วนนี้จะช่วยในการกำหนดวิธีการในการปรับปรุงจุดอ่อน แล้วเปลี่ยนเป็นจุดแข็ง

3. กลยุทธ์ ST (Strengths – Threats) เป็นกลยุทธ์ที่เอาจุดแข็งขององค์กรมาจับคู่กับภัยคุกคามจากภายนอกเพื่อต่อสู้กับภัยคุกคามนั้น จุดมุ่งหมายก็คือเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและลดปัญหาที่เกิดขึ้น ตรงนี้ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะเอาจุดแข็งของตัวเองไปดับเครื่องชนกับภัยคุกคามจากข้าง

นอก เพราะการทำแบบนี้ไม่แน่ว่าอาจสร้างความหายนะให้กับองค์กรก็ได้ สิ่งที่เราควรจะทำก็คือเอาจุดแข็งนี้ไปลดทอนปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่ก็เปลี่ยนภัยคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสเสีย

4. กลยุทธ์ WT (Weaknesses – Threats) เป็นกลยุทธ์ที่จับคู่กันระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคามจากภายนอกที่ตรงกันเพื่อพยายามที่จะลดทอนปัญหาทั้งสองที่เกิดขึ้นคือลดทั้งจุดอ่อนและภัยคุกคามที่มีมาจากภายนอก องค์กรใดที่ตกอยู่ในภาวะที่ถูกสภาพแวดล้อมภายนอกคุกคาม แล้วตัวเองก็ไม่มีกำลังความสามารถก็เหมือนกับเสือล่าบาก็ถูกนายพรานตามล่าไม่หยุด

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

### วิวัฒนาการโรงแรม

#### วิวัฒนาการที่พักและโรงแรมในอังกฤษ

ในอังกฤษ ที่พักนักเดินทางสมัยก่อนมีจำนวนมากและมีขนาดเล็ก เกิดขึ้นโดยดัดแปลงและพัฒนาจากบ้านของผู้อาศัยอยู่ในระหว่างทางตามเส้นทางนอกเมือง การเดินทางในครั้งก่อนนั้นยังลำบากและมีผู้เดินทางน้อย เมื่อถึงเวลาคำนักเดินทางจะขออาศัยพักแรมตามบ้านเรือนของคนที่อยู่ในทางผ่าน ก่อนที่จะเดินทางต่อในวันรุ่งขึ้น ที่พักที่เปิดรับนักเดินทางเข้าพักเสมอนี้เรียกว่า 'อินน์' (inn) ที่พักชั่วคราวนี้ยังมีสภาพไม่น่าอยู่นัก ผู้พักได้แก่นักเดินทางทั่วไปที่เป็นสามัญชน ขณะที่ชนชั้นสูงและพวกขุนนางในสังคมสมัยก่อนยังนิยมพักกับคนรู้จักและญาติมิตร ซึ่งสามารถให้การรับรองและอำนวยความสะดวกสบายในแบบที่คุ้นเคย บ้างก็พอใจจะพักตามโบสถ์ใหญ่ๆ ซึ่งจะทำให้การต้อนรับฉันทมิตร ด้วยเหตุที่โบสถ์วิหารสมัยนั้นอยู่ในอารักขาคุ้มครองของชนชั้นสูงที่มีฐานะ ส่วนคนจนก็ยังสามารถมาขอพึ่งพิงอาศัยชั่วคราวได้ตามโบสถ์ ซึ่งยังจัดบางส่วนเป็นที่พักให้เป็นทาน จึงนับเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้รูปแบบกิจการที่พักพัฒนาไปได้ช้า คงมีเพียงกลุ่ม พ่อค้าหรือชนชั้นกลางในสังคมที่ยังต้องใช้บริการที่พัก (inn) ตามเส้นทางที่ผ่าน โดยมีเจ้าของบ้านดำเนินกิจการเอง และกลุ่มพ่อค้านี้เองเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้เกิดพัฒนาการที่พักในสมัยต่อมา ที่พักในสมัยแรก ๆ นี้ นักเดินทางต้องนำอาหารมารับประทานเอง ต่อมาจึงสามารถหาซื้อได้จากที่พักนั้น

กิจการขนาดเล็กที่เป็นสถานบริการสาธารณะสำหรับชุมชน เปิดให้คนทั่วไปมาชุมนุมกันแต่เดิมนั้นมีสองประเภท ประเภทแรกเรียกว่า 'แทเวิร์น' (tavern) จะอยู่ตามชนบท (อินน์มักจะมีในเมืองใหญ่) แทเวิร์นเป็นสถานที่ชุมนุมสังสรรค์ของผู้คนในท้องถิ่น และเป็นแหล่งบันเทิงของชุมชน โดยมีบริการอาหารว่างและเหล้าองุ่นในช่วงเวลาที่เปิดบริการ แต่ไม่มีที่พักบริการ ลูกค้าส่วนใหญ่จึงเป็นชาวเมืองหรือคนในท้องถิ่นมากกว่าจะเป็นนักเดินทางที่ผ่านไปมา สถานบริการอีกประเภทหนึ่งคือ 'เอลเฮ้าส์' (ale house) ซึ่งคล้ายคลึงกับแทเวิร์น คือเป็นที่ชุมนุมและดื่มเหล้าเบียร์ ต่างกันตรงที่จะขายเครื่องดื่มจำพวกเอลมากกว่าไวน์หรือเหล้าองุ่น และมีบริการเพื่อความบันเทิงน้อยกว่า (ale คือเครื่องดื่มประเภทหนึ่งที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์สูงกว่าและมีความเข้มข้นกว่าเบียร์)

ลักษณะที่พักหรืออินน์ (inn) โดยทั่วไปในราวศตวรรษที่ 15-16 จะแบ่งพื้นที่เป็นสองส่วน คือ ส่วนห้องโถงกลางเป็นพื้นที่สำหรับกิจกรรมส่วนรวม และบริเวณเขตที่พักแบบนอนรวมกัน (นักเดินทาง

สมัยก่อนมีแต่บุรุษเพศ เพราะการเดินทางยังมีความลำบากและอันตราย) ตามกฎหมายสมัยนั้นได้กำหนดให้กิจการที่פקเปิดบริการรับนักเดินทางตลอดทั้งวันทั้งคืน ห้ามตั้งวงสุราภายในที่พัก และให้เจ้าของผู้ประกอบการมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลนักเดินทางที่จ่ายค่าที่พักให้

กิจการที่พักเริ่มมีบทบาทสำคัญเมื่อสิ้นสมัยยุคกลาง ปัจจัยที่สำคัญได้แก่การเปิดรับให้เข้าพักตามบ้านเรือนของชาวบ้านเริ่มน้อยลงและหมดไป อิทธิพลทางศาสนาจักรที่มีต่อผู้คนในสังคมเสื่อมลง มีการจาริกแสวงบุญลดน้อยลง โดยเฉพาะในสมัยของพระเจ้าเฮนรีที่ 8 โบสถ์หลายร้อยแห่งได้ปิดไป นักเดินทางไม่สามารถขออาศัยตามโบสถ์ได้อีก ประกอบกับในช่วงเวลานั้นเริ่มมีการขยายตัวทางการค้า ทำให้การเดินทางเพื่อการค้าขายทั้งในประเทศและระหว่างประเทศมีมากขึ้นเกิดพัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมแบบใหม่แทนที่ระบบศักดินาและขุนนางที่มีมาแต่เดิมนอกจากนั้น เส้นทางการเดินทางทั่วไปก็เริ่มมีความปลอดภัยมากขึ้น

ในปลายศตวรรษที่ 16 จึงได้มีการขยายตัวของกิจการที่พักทั่วไปในอังกฤษ เริ่มมีการก่อสร้างเป็นอาคารที่พัก บ้างก็ปรับปรุงมาจากคฤหาสน์และอาคารบ้านพักขนาดใหญ่ ซึ่งมีเนื้อที่ใช้สอยกว้างขวางเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาพัก มีการจัดห้องพักเป็นห้องๆ สำหรับนักเดินทางชั้นดีไม่ต้องอยู่ปะปนรวมกัน ในช่วงระยะเวลาเดียวกันนี้ การแลกเปลี่ยนค้าขายได้เพิ่มปริมาณมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความต้องการรูปแบบการคมนาคมที่เหมาะสมและรวดเร็วขึ้น มีการปรับปรุงพาหนะการเดินทางโดยใช้รถม้า (stagecoach) ในระยะต่อมา จึงเกิดที่พักสำหรับนักเดินทางโดยรถม้า (coaching inn) จำนวนมากตามเส้นทางถนนที่ใช้กันเป็นประจำ ลักษณะที่พักผู้เดินทางโดยรถม้านี้นอกจากจะบริการที่พักแล้วยังมีบริการจัดเปลี่ยนม้าให้ม้าได้พัก โดยเปลี่ยนม้าทุกวันหรือ

รูปแบบที่พักตากอากาศ (resort) ได้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงศตวรรษที่ 16 เมื่อมีผู้เห็นประโยชน์จากการอาบน้ำแร่ และใช้น้ำแร่เพื่อการบำบัดโรคและเพื่อสุขภาพร่างกายที่ดี การอาบน้ำแร่เคยเป็นที่นิยมของชาวโรมันมาก่อนในยุคโบราณ ดังปรากฏหลักฐานที่เมืองบัท (Bath) ในอังกฤษ ซึ่งปัจจุบันยังคงเห็นรูปแบบอาคารที่แสดงถึงร่องรอยความเจริญของลักษณะสถาปัตยกรรมแบบโรมันนิยม สถานอาบน้ำแร่กลายเป็นสถานตากอากาศที่ได้รับความนิยมสูงมากประชาชนในราวศตวรรษที่ 18 มีผู้คนหลั่งไหลมาเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดกิจการที่พักตากอากาศตามเมืองที่มีบ่อน้ำแร่หรือบ่อน้ำพุร้อนเพื่อประโยชน์ทางสุขภาพและการพักผ่อน นอกจากนี้ การเดินทางไปสถานที่มีบ่อน้ำแร่ยังช่วยให้กิจการที่พัก (inn) จำนวนหนึ่งตามเส้นทางที่ผ่านไป

โรงแรมประเภทหรูหรา (luxury hotel) ในยุคแรกที่สำคัญในอังกฤษคือ “โรงแรมซาวอย” (Savoy) ในลอนดอน ซึ่งต่อมาตกอยู่ภายใต้การจัดการของนายเซซาร์ ริทซ์ (Cesar Riz) ชาวสวิส ผู้ได้ดำเนินกิจการโรงแรมจนประสบความสำเร็จอย่างสูง และภายหลังจึงได้เปิด ‘โรงแรมลอนดอน ริทซ์’ (London Ritz) ขึ้น และสามารถขยายเครือข่ายการบริหารโรงแรมออกไปอีกหลายแห่ง รวมทั้งได้มีการเปิดดำเนินการโรงแรมชื่อ ‘ริทซ์’ (Ritz) อีกหลายแห่งในกรุงปารีส นิวยอร์กและนครใหญ่ต่าง ๆ โรงแรมริทซ์ทุกแห่งถือเป็นโรงแรมที่จัดอยู่ในกลุ่มประเภทหรูหราที่สุดในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันในยุโรปนั้น ริทซ์ (Riz) ได้รับ



ยกย่องว่าเป็นผู้มีความสำคัญในฐานะที่ริเริ่มเสนอความคิด ให้ผู้มีฐานะเปลี่ยนมาใช้บริการโรงแรมเพื่อการบันเทิง แทนการใช้สถานที่ที่บ้าน หรือคฤหาสน์ส่วนตัวซึ่งนิยมกันมาแต่เดิม ภายหลังเขาได้รับการขนานนามให้เป็น บิดาแห่งการโรงแรม นางคณูช ศรีธนาอนันต์ (2546: 4-16)

### วิวัฒนาการโรงแรมในไทย

ที่พักแรมคนเดินทางสมัยก่อนที่จะมีการเริ่มธุรกิจการโรงแรมในไทยคงได้แก่ ตามบ้านญาติมิตรคนคุ้นเคยของผู้เดินทางต่างเมือง หรือตามวัด และศาลาที่มีอยู่ทั่วไปในระหว่างเส้นทางการเดินทาง สภาพสังคมไทยสมัยต้นรัตนโกสินทร์อาศัยแม่น้ำลำคลองเป็นเส้นทางคมนาคมติดต่อค้าขาย และกรุงเทพฯ ก็เป็นเมืองท่าที่มีพ่อค้าต่างชาติเดินทางเข้ามา มาก จึงปรากฏที่พักนักเดินทางต่างชาติในยุคแรกอยู่บริเวณริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา

ที่พักแรมที่มีการประกอบเป็นธุรกิจและเปิดบริการให้แก่ักเดินทางชาวตะวันตกปรากฏหลักฐานในแผ่นดินสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งเป็นสมัยที่มีชาวตะวันตกจำนวนมากจากหลายชาติเข้ามาติดต่อค้าขาย ในหนังสือพิมพ์บางกอกคาเลนดาร์ (Bangkok Calendar) ของหมอบรัดเลย์ (Bradley) เมื่อปี พ.ศ. 2406 ได้มีการประกาศแจ้งสถานที่ตั้งของกิจการที่พักแรมที่เป็นโฮเต็ลแห่งแรก คือ ยูเนียนโฮเต็ล (Union Hotel) ตั้งอยู่บนถนนเจริญกรุงตอนใต้ ถนนเจริญกรุงเป็นถนนที่ยาวนานกับลำน้ำเจ้าพระยาผ่านย่านธุรกิจการค้าและชุมชนชาวตะวันตก นอกจากนี้ ยังมีกิจการโฮเต็ลอีกหลายแห่งที่ขยายตัวขึ้นในบริเวณดังกล่าว เปิดให้บริการที่พักแรมแก่นักเดินทางและยังกลายเป็นที่พักผ่อนสังสรรค์ของชาวตะวันตกในกรุงเทพฯ ในยุคนั้น

ในแผ่นดินสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการเปิดรับวิทยาการความเจริญและวัฒนธรรมจากประเทศตะวันตกเข้ามาในกรุงเทพฯ มากมาย รวมทั้งมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศกันมากขึ้น จำนวนโฮเต็ลซึ่งใช้เป็นที่พักคนต่างเมืองจึงปรากฏมีมากขึ้น ที่สำคัญได้แก่ “โอเรียนเต็ลโฮเต็ล” (Oriental Hotel) สร้างขึ้นครั้งแรกเป็นเพียงอาคารไม้ชั้นเดียวขนาดเล็กริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ใช้เป็นที่พักนักเดินทางชาวตะวันตกสมัยนั้น โดยมีกลาสีเรือชาวเดนมาร์ก 2 คน เป็นเจ้าของและผู้บริหารกิจการในยุคแรกในราวปี พ.ศ. 2419 ต่อมากิจการได้เปลี่ยนเจ้าของ และได้มีการปรับปรุงรีโนเวทและสร้างใหม่รวมทั้งตกแต่งอย่างสวยงาม ภายหลังได้มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าของผู้บริหารอีกหลายต่อหลายครั้ง (จากการครอบครองของชาวต่างชาติจนเป็นของคนไทยในปัจจุบัน โดยมีบริษัทบริหารโรงแรมเครือต่างชาติร่วมถือหุ้น) กิจการโอเรียนเต็ลในยุคต้น ๆ นอกจากจะให้บริการห้องพักและบริการอาหารทุกมื้อแล้ว ยังมีการจัดกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเชิญชวนให้ผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมและใช้บริการ เช่นการจัดแสดงคอนเสิร์ต การจัดบรรยายพิเศษทางวิชาการ การจัดแสดงเพื่อขายสินค้าจากต่างประเทศ เป็นต้น การดำเนินกิจการโฮเต็ลในยุคต่อมาภายหลังได้มีการปรับเปลี่ยน และได้มีโอกาสรับรองแขกเมืองคนสำคัญหลายครั้ง แม้ในปัจจุบันยังคงจัดเป็นโรงแรมชั้นนำแห่งหนึ่ง นางคณูช ศรีธนาอนันต์ (2546: 17)

สุฟัตรา สร้อยเพชร (2553: 28-30) ได้สรุปวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมที่พักแรมในแต่ละช่วง ดังนี้

1. ก่อนคริสตกาล มนุษย์รู้จักใช้ประโยชน์ทางการขนส่งและเดินทางจากสัตว์เลี้ยง เช่น ม้า วัว ควาย อูฐ และในช่วง 776 ปีก่อนคริสตกาลนั้นได้มีเหตุการณ์สำคัญ คือ มีการแข่งขันกรีฑา กวีนิพนธ์ และดนตรีของชาวกรีกโบราณทำให้มีการเดินทางและการพักแรม เพื่อไปชมการแข่งขัน ขณะที่ก่อนหน้านี้มีหลักฐานระบุว่า จีนมีเรือสำเภาใช้แล้ว ต่อมาเป็นที่พักของกองคาราวานที่ เรียกว่า คาราวานซารี และที่พักแบบโรงเตี๊ยม และหลังจากการเข้ายึดครองเกาะอังกฤษโดยชาวโรมัน ก็ทำให้เกิดที่พักรูปแบบทาวเวอร์นขึ้น

2. ในช่วงเริ่มปีคริสต์ศักราชถึงยุคกลาง มีที่พักที่สะดวกสบายขึ้น เรียกว่า "เมนชัน" ในอาณาจักรโรมัน และหลังยุคมีได้มีการรวมกลุ่มของเจ้าของโรงแรมเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ และเกิดคำว่า "Hotelleries" ในตอนเหนือของประเทศฝรั่งเศส

3. เหตุการณ์ปลายยุคมีดในยุโรป ที่พักแรมมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น การคมนาคมสะดวกสบาย เริ่มมีคำจำกัดความของคำว่า "โรงแรม" หรือ "Hotel" และมีที่พักเกิดขึ้นหลายแห่งบริเวณเทือกเขาแอลป์ ที่มีชื่อเสียงที่สุด คือ Le Grand Saint Bernard Hospice และเกิดที่พักแรมแบบเอื้อเฟื้อในประเทศอิตาลี

4. สมัยฟื้นฟูเกิดที่พักแรมแบบอินน์ และพัฒนาสถานที่ตั้งมาอยู่บริเวณเส้นทางคมนาคม มีการพัฒนารถม้าให้มีขนาดใหญ่และหุ้หุ้หุ้มากขึ้น ที่พักแรมแบบอินน์ ในอังกฤษพัฒนาไปอย่างรวดเร็วพร้อมมีบริการอาหารและเครื่องดื่ม

5. สมัยใหม่ เริ่มมีที่พักแรมแบบอินน์ เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาและได้รับความนิยมน้อย แพร่หลายจึงเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้มากขึ้น และหลังจากสหรัฐอเมริกาชนะสงครามกับประเทศอังกฤษ ก็เริ่มมีที่พักระดับหุ้หุ้หุ้เกิดขึ้นมากมาย โดยเฉพาะเมื่อรูปแบบการเดินทางมีทั้งการใช้รถไฟ รถยนต์และเรือสำราญ ทำให้ที่พักแรมมีความหลากหลายมากขึ้น ประกอบกับวิทยาการด้านการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ของนักวิทยาศาสตร์ก็ได้ถูกนำมาปรับใช้กับธุรกิจโรงแรมและได้เกิดระบบโรงแรมเครือข่าย (Hotel Chain) ในสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรก โดยนาย เอลส์เวิร์ท มิลตัน สตาเทลอร์ ซึ่งถือเป็นบิดาแห่งการโรงแรมของสหรัฐอเมริกา พร้อมทั้งมีการจัดตั้งองค์กรที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ทั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า วิวัฒนาการของการเดินทาง มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบของที่พักแรมตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน

สำหรับในประเทศไทย จากในอดีตที่การเดินทางจะใช้การเดินทางเท้า ก็พัฒนามาใช้สัตว์เป็นพาหนะ พักแรมตามริมทาง วัด บ้านญาติ ไปจนถึงการใช้เรือแพเป็นที่อาศัยหลับนอน ในสมัยสุโขทัยมีหลักฐานที่กล่าวถึงการใช้ศาลาเป็นที่พักสำหรับนักเดินทางส่วนสมัยกรุงศรีอยุธยาได้เริ่มมีการติดต่อกับชาวต่างชาติมากขึ้น มีการกล่าวถึงเรือสำเภาที่ใช้เป็นพาหนะและที่พักแรม ตลอดจนการสร้าง

โรงแรมเพื่อรับรองราชทูตจากต่างประเทศ เมื่อถึงสมัยรัตนโกสินทร์ การเดินทางและที่พักแรมมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น มีการสร้างสถานกงสุลแก่เอกอัครราชทูต จนกระทั่งรัชสมัยของรัชกาลที่ 4

- รัชกาลที่ 4 ได้มีโรงแรมเกิดขึ้นหลายแห่ง เช่น โรงแรมยูเนียน (Union Hotel) และได้สร้างที่พักต่างอากาศเกิดขึ้นเป็นแห่งแรกของประเทศไทยที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ถือได้ว่าในสมัยนี้เป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย

- รัชกาลที่ 5 โรงแรมโอเรียนเต็ล (The Oriental Hotel) ก็ได้ถือกำเนิดขึ้น ซึ่งนับเป็นโรงแรมขนาดใหญ่และมีการบริการที่ดีเยี่ยม

- รัชกาลที่ 6 มีโรงแรมเพิ่มขึ้นอีก 2 แห่ง คือ โรงแรมรอยัล และโรงแรมหัวหิน

- รัชกาลที่ 7 ได้ตัดแปลงวังพญาไท เป็นโรงแรมชื่อว่า โรงแรมวังพญาไท และยังมีการสร้างโรงแรมชั้นนำเพิ่มขึ้นอีกหลายแห่ง

- รัชกาลที่ 8 มีการสร้างโรงแรมรัตนโกสินทร์และโรงแรมสุริยานนท์ขึ้นเพื่อเป็นสถานที่รับรองแขกบ้านแขกเมือง

- รัชกาลที่ 9 มีการสร้างโรงแรมที่สำคัญ คือ โรงแรมเอราวัณและโรงแรมราม่า (เป็นโรงแรมแห่งแรกของไทยที่ใช้ระบบโรงแรมเครือข่ายระดับนานาชาติ) อีกทั้งได้เกิดองค์กรตลอดจนหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาภาคการท่องเที่ยวของไทย คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ เป็นต้น ในขณะที่ธุรกิจที่พักแรมก็มีการขยายตัว และเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการบริการอย่างไม่หยุดนิ่งตราบจนถึงทุกวันนี้

### ความหมายของธุรกิจโรงแรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายว่า โรงแรม คือ ที่พักคนเดินทางซึ่งต้องเสียค่าที่พักแรมด้วย

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2557 มาตรา 3 โรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอน หลายห้อง ติดต่อเรียงรายกับในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่างๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก ซึ่งเรียกว่า "แขก"

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3 ได้ให้ความหมายว่า "โรงแรม หมายถึงบรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 มาตรา 4 ได้ให้ความหมาย โรงแรม หมายความว่า สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ ไม่รวมถึง

1. สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช่เป็นการหาผลกำไร หรือรายได้มาแบ่งปันกัน

2. สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น
3. สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

### การจัดประเภทโรงแรม

นงคณัฐ ศรีธนาอนันต์. 2546 : 28-35 ได้จัดกลุ่มประเภทโรงแรมโดยอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ที่ตั้ง

โรงแรมสามารถระบุประเภทได้ตามทำเลที่ตั้ง เช่น โรงแรมในเมือง (city/downtown hotel) โรงแรมชานเมือง (suburban hotel) โรงแรมชายทะเล (seaside hotel) โรงแรม / ที่พักบนเขา หรือเชิงเขา (mountain resort) โรงแรมภูธรหรือในชนบท (in the country) โรงแรมริมทางหลวง (motor hotel) โรงแรมสถานีรถไฟ (railway hotel) โรงแรมท่าอากาศยาน (airport hotel) โรงแรมลอยน้ำ (floatel) ฯลฯ

วิธีบอกประเภทโรงแรมตามสถานที่ตั้งนี้ มีความสำคัญต่อการตลาด เพราะที่ตั้งของกิจการจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มลูกค้าที่โรงแรมคาดว่าจะมาใช้บริการ และที่ตั้งยังสามารถบอกถึงวิธีการติดต่อและเข้าถึงที่พักแห่งนั้น ๆ

การจัดกลุ่มโรงแรมตามที่ตั้งโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

1.1 โรงแรมในเมือง มักจะต้องมีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการติดต่อธุรกิจ และการจัดประชุม ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคือ นักธุรกิจเป็นหลัก และกลุ่มนักท่องเที่ยวที่อาจมาตามฤดูกาล ในช่วงวันหยุด หรือในโอกาสเทศกาลงานสำคัญต่างๆ

1.2 โรงแรมตากอากาศ ตั้งอยู่ใกล้หรือในแหล่งที่มีสิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยวหรือมีพื้นที่ในบริเวณจัดกิจกรรมเพื่อการผ่อนคลายและดึงดูดใจให้มีผู้มาพัก

1.3 โรงแรมท่าอากาศยาน หรือโรงแรมสนามบิน

1.4 โรงแรมนอกเมือง หรือโรงแรมชานเมือง มีอยู่เป็นจำนวนมากทั่วโลก ได้แก่โรงแรมที่ไม่จัดอยู่ในทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมาแล้ว มีลักษณะเป็นที่พักค้างแรมระหว่างการเดินทางของผู้พัก และมีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงจำกัด เช่น โรงแรมริมทางหลวง และกลุ่มโรงแรมที่มีตลาดหลักเป็นหมู่คณะนักท่องเที่ยว

#### 2. ขนาด

การจัดประเภทโรงแรมตามขนาด สามารถพิจารณาจากจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการในแต่ละแห่งแล้วจึงมาจัดแบ่งเป็นกลุ่ม หากในทางปฏิบัติ ยังไม่มีข้อตกลงที่เป็นแนวสากลเพื่อระบุขนาดที่แน่นอนเช่น ควรมีจำนวนห้องพักมากเท่าใดจึงจัดเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ เนื่องจากในแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละประเทศย่อมมีสถานการณ์อุตสาหกรรมโรงแรมที่แตกต่างกัน ตัวอย่างหนึ่งของการจำแนกกลุ่มโรงแรมตามขนาดอาจจัดเป็น 4 กลุ่มได้แก่ (1) ต่ำกว่า 150 ห้อง (2) 150 - 299 ห้อง (3) 300 - 600 ห้อง และ (4) มากกว่า 600 ห้อง

ในบางท้องถิ่นที่โรงแรมส่วนใหญ่มีห้องพักไม่เกิน 400 ห้อง อาจแบ่งเป็น 3 กว้าง ๆ คือ (1) ขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง) (2) ขนาดกลาง (100-300 ห้อง) และ (3) ขนาดใหญ่ (300 ห้องขึ้นไป)

ในอเมริกาซึ่งมีโรงแรมขนาดใหญ่จำนวนมากได้แบ่งโรงแรมออกเป็น 4 ขนาด คือ(1) ขนาดเล็ก จำนวน 1-150 ห้อง (2) ขนาดกลาง 151-400 ห้อง (3) ขนาดใหญ่ 401-1500 ห้อง (4) ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 1501 ห้องขึ้นไป

การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาดมีความสำคัญบางประการคือ

- เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบผลประกอบการเชิงสถิติของโรงแรมโดยเฉพาะในกลุ่มที่มีขนาดกิจการพอกัน ผลเปรียบเทียบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันในตลาด เช่นเปรียบเทียบอัตราการเข้าพักของโรงแรมในกลุ่มกิจการขนาดกลาง หรือเปรียบเทียบราคาขายเฉลี่ยต่อห้องของกิจการในกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่
- ในด้านการจัดการ ขนาดของโรงแรมจะสัมพันธ์กับลักษณะโครงสร้างองค์การกล่าวคือสามารถบอกถึงความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ ระบบการบริหาร และการแบ่งส่วนดำเนินงาน ตลอดจนปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกและจำนวนพนักงาน เช่น โรงแรมขนาดเล็กโดยทั่วไปจะมีเจ้าของเป็นผู้ดูแลและควบคุมดำเนินการเอง จัดแบ่งส่วนการบริการง่ายๆ ไม่ซับซ้อนไม่เคร่งครัดต่อระเบียบแบบแผนนัก มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงจำกัด แต่จะมีบรรยากาศแบบเป็นกันเองและราคาไม่แพง ในขณะที่ โรงแรมขนาดกลาง จะมีบริการเพื่ออำนวยความสะดวกมากขึ้นและจำนวนพนักงานมากขึ้น มีการแบ่งส่วนรับผิดชอบการทำงานชัดเจนขึ้นเป็นแผนกต่าง ๆ เช่นแผนกดูแลห้องพัก และแผนกจัดการด้านอาหารสำหรับ โรงแรมขนาดใหญ่ จะมีระบบการบริหารงานที่ซับซ้อนเป็นลำดับขั้นมากขึ้น มีระเบียบการดำเนินงานและการควบคุมในแต่ละส่วนงานการดำเนินงาน โดยจัดแบ่งเป็นแผนกเพื่อรับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ ชัดเจน มีพนักงานประจำตำแหน่งจำนวนมากให้บริการด้วยวิธีการตามแบบแผนสากล มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากเพื่อการบริการที่หลากหลายและครบครัน และโดยปกติจะบริหารงานโดยคณะผู้บริหาร

### 3. จุดประสงค์ในการมาพัก/ใช้บริการ

ผู้เข้าพักในโรงแรมอาจเดินทางมาด้วยเหตุผลแตกต่างกัน เมื่อระบบสังคมเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงทำให้มีผู้คนเดินทางมาพักโรงแรมมากขึ้นด้วยจุดประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน จนกลายเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญของโรงแรม ผู้ประกอบการโรงแรมจึงได้พัฒนากิจการให้มีรูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มมากขึ้นกลายเป็นประเภทโรงแรมเช่น โรงแรมสำหรับนักธุรกิจ (business hotel) โรงแรมเพื่อการประชุม (convention hotel) โรงแรมเพื่อการพักผ่อนตากอากาศ (resort hotel) โรงแรมสำหรับการเล่นเกมพนัน (casino hotel) โรงแรมสำหรับแวะพักช่วงสั้น ๆ ระหว่างการเดินทาง (transient hotel) และโรงแรมสำหรับการเข้าพักระยะยาว (residential hotel) ซึ่งอาจทำสัญญาเช่าอาศัยเป็นเดือนหรือเป็นปี

การจัดประเภทโรงแรมตามจุดประสงค์ในการพักนี้ จึงสามารถแสดงถึงกลุ่มผู้พักที่เป็นลูกค้าเป้าหมายทางการตลาดของโรงแรมนั้น และบอกถึงลักษณะบริการสิ่งอำนวยความสะดวกตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้พัก ซึ่งมีพฤติกรรมการใช้บริการต่างกัน การจัดกลุ่มโรงแรมโดยพิจารณาจากจุดประสงค์ในการพักของแขกส่วนใหญ่ จะมีลักษณะเดียวกับการจำแนกโรงแรมตามประเภทผู้พักในทางการตลาด ซึ่งช่วยให้โรงแรมสามารถดำเนินกิจกรรมการตลาดได้เหมาะสม และสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมายตลาด

#### 4. ระดับของบริการ

การจัดกลุ่มโรงแรมวิธีนี้จะพิจารณาจากลักษณะการบริการโดยรวมของโรงแรม ซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ความหลากหลายของการให้บริการ การออกแบบและประดับตกแต่งอาคารรวมถึงห้องพัก การจัดหาและดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ ระเบียบแบบแผนการทำงาน มารยาทและทักษะของพนักงานการกำหนดอัตราราคา และบ้างก็รวมไปถึงลักษณะของแขกผู้พักส่วนใหญ่ด้วยตัวอย่างเช่น การจำแนกกิจการเป็นโรงแรมชั้นหรูหร่า (deluxe / luxury class) โรงแรมชั้นหนึ่ง ชั้นสอง และชั้นสาม (first, second, third class) โรงแรมชั้นประหยัด (economy class) โรงแรมชั้นนักท่องเที่ยว (tourist class) เป็นต้น

ในอเมริกามีการแบ่งประเภทโรงแรมตามระดับบริการเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ

4.1 บริการแบบหรูหร่า (Luxury) ได้แก่โรงแรมที่ใหญ่โตตกแต่งสวยงาม ตั้งอยู่ในทำเลที่สำคัญของเมือง ให้บริการชั้นดีเลิศในทุกด้าน พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงบรรยากาศมีความหรูหรามาก เน้นความสะดวกสบายที่มีความเป็นส่วนตัวหรือเฉพาะบุคคล (personalized) บางแห่งอาจเป็นโรงแรมเก่าแก่มี่ชื่อเสียง บริหารงานอิสระและเป็นที่ยอมรับของผู้มีมาตั้งแต่สมัยก่อน (ส่วนมากเป็นโรงแรมที่จัดอยู่ในจำพวก "grand hotel" คือโรงแรมหรูหร่าในยุคก่อน โดยเฉพาะในยุคที่มีการขยายความเจริญของเมืองและแข่งขันสร้างโรงแรมขนาดใหญ่โอ้อ่าตามเมืองต่างๆ)

4.2 บริการครบครันเต็มรูปแบบ (Full Service) ได้แก่โรงแรมที่ให้บริการครบครันและหลากหลาย (ทั้งห้องพัก ห้องอาหารและบริการอื่น ๆ) ในบรรยากาศที่หรูหร่าน้อยกว่าและในอัตราราคาที่ต่ำกว่าโรงแรมประเภทหรูหร่า บริการที่เน้นความสะดวกสบายมากขึ้นอาจจะจำกัดให้มีเพียงบางชั้น เช่น ชั้นแขกพิเศษ ชั้นนักธุรกิจหรือชั้นบุคคลสำคัญ (VIP = very Important person) การจัดให้มีชั้นพิเศษในโรงแรมนี้ อาจมีตั้งแต่ชั้นเดียวหรือหลายชั้นขึ้นไปซึ่งจะให้บริการเหมือนเป็นอีกโรงแรมภายในโรงแรมเดียวกัน (hotel within a hotel) โดยอาจมีลิฟต์ที่จัดไว้เฉพาะเป็นส่วนตัว มีบริการลงทะเบียนเข้าพัก (check-in) และคืนห้องพัก (check-out) ให้เฉพาะผู้พักชั้นพิเศษ มีพนักงานในเครื่องแบบ (conciierge) ประจำชั้นเพื่อดูแลการบริการทั่วไปทุกด้าน บางแห่งจัดให้มีห้องนั่งเล่นขนาดใหญ่ต่างหาก พร้อมบริการเครื่องดื่มอาหารว่างและอื่น ๆ เพื่อให้ผู้พักชั้นพิเศษนี้ใช้เป็นที่พักผ่อนหรือเป็นที่พักผ่อนร่วมกันบริการเหล่านี้จัดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกอย่างยิ่งเฉพาะกลุ่มซึ่งจะเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าผู้พักทั่วไป จึงเป็นกลุ่มที่สร้างรายได้สำคัญให้แก่โรงแรม โดยทั่วไปนิยมเรียกชั้นพิเศษประเภทนี้เป็น

executive floor ในขณะที่หลายแห่งมีการตั้งชื่อเรียกชั้นพิเศษนี้แตกต่างกันไป เพื่อแสดงถึงเอกลักษณ์ของแขกเฉพาะกลุ่ม และสร้างแรงจูงใจสำหรับกลุ่มผู้มีความสามารถในการใช้จ่ายสูง และเพื่อให้สามารถแข่งขันกับโรงแรมหรูหร่า (luxury) ได้

4.3 บริการแบบจำกัด (Limited Service) ได้แก่โรงแรมหรือกิจการที่พักระดับปานกลางที่มีบริการอย่างจำกัดมากขึ้นไม่หลากหลาย เช่น ห้องพักสะอาดตกแต่งเรียบง่ายแบบเดียวกันหมด มีห้องอาหาร 1-2 ห้อง และสระว่ายน้ำ (ไม่มีบริการเพื่อสุขภาพอื่น 1) มีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อความต้องการพื้นฐานของผู้พัก และมีจำนวนพนักงานบริการน้อยกว่า

4.4 บริการแบบประหยัด (Economy) ได้แก่กลุ่มโรงแรมที่ให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็นต่อการพักแรม เช่น ห้องนอนพร้อมห้องน้ำ อาจไม่มีห้องอาหารหรือบริการสนทนา การอื่นใดนอกจากร้านขายของเบ็ดเตล็ด และมีจำนวนพนักงานน้อยมากคือเท่าที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม บางแห่งได้แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่เพียง 2 กลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากความหลากหลายของบริการอาหารและเครื่องดื่มที่เสนอให้ภายในกิจการเป็นหลัก และแสดงให้เห็นความสัมพันธ์กับราคา คือ (1) กลุ่มโรงแรมที่เสนอบริการครบครัน (full service) ซึ่งสามารถจำแนกย่อยต่อไปคือ เป็นแบบโรงแรมหรูหร่า (upscale upscale/ luxury) แบบขั้นดี (upscale) และแบบระดับกลางที่มีบริการอาหารและเครื่องดื่ม (midscale with food & beverage) (2) กลุ่มโรงแรมที่เสนอบริการแบบจำกัด (limited service) ซึ่งสามารถจำแนกย่อยลงไปเป็นโรงแรมระดับกลางที่ไม่มีบริการอาหารและเครื่องดื่ม (midscale hotels without food & beverage) โรงแรมแบบราคาประหยัด (economy) และแบบสำหรับผู้มีงบจำกัด (budget)

## 5. อัตราราคาห้องพัก

การแบ่งกลุ่มโรงแรมโดยพิจารณาจากอัตราการคิดค่าห้องพักที่โรงแรมกำหนดนี้แม้จะไม่สามารถแสดงถึงลักษณะกิจการได้อย่างถูกต้องเสมอไป แต่ในความจริงอัตราราคาย่อมมีความสัมพันธ์กับปริมาณและคุณภาพของการบริการที่ต้องอาศัยเงินลงทุนสูง จึงกล่าวได้ว่า การแสดงอัตราราคาตามที่โรงแรมประกาศใช้ สามารถบ่งบอกได้ในระดับหนึ่งถึงคุณภาพบริการในโรงแรม และกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะจ่ายค่าบริการได้ รวมทั้งยังสามารถสร้างความคาดหวังแก่ผู้ใช้บริการได้อีกด้วย ดังนั้น การให้ข้อมูลประเภทโรงแรมโดยแบ่งตามอัตราราคาเพื่อบริการนักท่องเที่ยวจึงควรจำกัดอยู่ในท้องถิ่นที่มีสภาพเศรษฐกิจคล้ายคลึงกัน เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีการจัดพิมพ์แผ่นพับแสดงรายชื่อโรงแรมและที่พักในกรุงเทพฯ (ฉบับเดือนสิงหาคม 2538) เพื่อบริการแก่นักท่องเที่ยว โดยแบ่งเป็น 6 กลุ่ม ตามอัตราราคาห้องเดี่ยวต่อคืนคือ

1. กลุ่มราคาตั้งแต่ 3,000 บาทขึ้นไป
2. กลุ่มราคาตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไป
3. กลุ่มราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป

4. กลุ่มราคาตั้งแต่ 400 บาทขึ้นไป
5. กลุ่มราคาตั้งแต่ 100 บาทขึ้นไป
6. กลุ่มที่พักราคาประหยัด (guesthouses)

ขณะเดียวกัน กองสถิติและการวิจัย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้จัดแบ่งกลุ่มสถานพักแรมเพื่อประโยชน์ทางสถิติ โดยไม่ได้ถือมาตรฐานสากล และมีได้เป็นการจัดระดับของกิจการ แต่ใช้ราคาต่ำสุดของราคาประกาศขาย (rack rate) เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 2,500 บาทขึ้นไป
- กลุ่มที่ 2 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 1,500 - 2,499 บาท
- กลุ่มที่ 3 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 1,000 - 1,499 บาท
- กลุ่มที่ 4 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 500 - 999 บาท
- กลุ่มที่ 5 หมายถึง ราคาต่ำกว่า 500 บาท

อีกตัวอย่างหนึ่งของการจำแนกโรงแรม โดยเปรียบเทียบจากอัตราราคาขายห้องพักเฉลี่ยต่อคืนในตลาดภูมิภาคอเมริกาเหนือ ซึ่ง Smith Travel Research' ได้ทำการแบ่งตลาดโรงแรมเป็น 5 ส่วนตามระดับราคาดังนี้

1. ระดับหรูหรา (luxury) คือกลุ่มราคาเฉลี่ยตั้งแต่ 85-100 ของราคาสูงสุดของราคาที่มีการประกาศขายในตลาด
2. ระดับมาตรฐานสูง (upscale) คือกลุ่มราคาเฉลี่ยระหว่าง 70 -84% ของราคาสูงสุด
3. ระดับปานกลาง (mid-price) คือกลุ่มราคาเฉลี่ยระหว่าง 40-69% ของราคาสูงสุด
4. ระดับประหยัด (economy) คือกลุ่มราคาเฉลี่ยระหว่าง 20-39% ของราคาสูงสุด
5. ระดับราคาต่ำ (budget) คือกลุ่มราคาที่ต่ำกว่า 20% ของราคาสูงสุด
6. การใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายแสดงระดับโรงแรม

การใช้สัญลักษณ์เป็นอีกวิธีหนึ่งที่แสดงความพยายามในการจัดประเภทที่เป็นระบบมากขึ้น และได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนสัญลักษณ์ที่ใช้จะแสดงมาตรฐานการบริการในโรงแรมระดับต่าง ๆ ตัวอย่างสัญลักษณ์ที่รู้จักกันแพร่หลายคือรูป ★ (ดาว) โดยใช้จำนวนตั้งแต่ 1 -5 ดวงและกำหนดให้ 5 ดาว ★★★★★ มีความหมายแทนประเภทกิจการที่มีมาตรฐานบริการในระดับหรูหราที่สุด การใช้เครื่องหมายแสดงการลำดับชั้นโดยปกติควรมีการตรวจสอบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

ธุรกิจโรงแรมสามารถจัดแบ่งประเภทได้หลายลักษณะดังนี้ (มณฑกานติ ชูชูวงศ์, 2562: 16-19)

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการพักค้างคืน
2. แบ่งตามลักษณะที่ตั้ง
3. แบ่งตามระดับของผลิตภัณฑ์และบริการ
4. แบ่งตามขนาดของโรงแรม



## 5. แบ่งตามระบบการดำเนินการ

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการพัก (Classified by Objectives) โดยทั่วไปนักท่องเที่ยวมีวัตถุประสงค์ของการเดินทางอยู่ 2 วัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 การเดินทางเพื่อการท่องเที่ยวพักผ่อน (Pleasure Travel) หมายถึง การเดินทางเพื่อไปพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อได้รับความบันเทิง หรือไปร่วมกิจกรรมทางการกีฬา การเดินทางเพื่อการท่องเที่ยวพักผ่อนอาจจะไปตามลำพัง ไปกับครอบครัว ไปกับเพื่อนหรือเดินทางไปเป็นกลุ่มเป็นคณะ

การเดินทางแบบที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน เช่น การเดินทางเพื่อไปเล่นกอล์ฟ ไปดำน้ำ ไปเล่นสกี อาจเรียกได้ว่าเป็นการเดินทางท่องเที่ยวแบบมีความสนใจเฉพาะ (Special Interest Tourism) ซึ่งปัจจุบันได้รับความสนใจมาก โรงแรมสำหรับรองรับนักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจและที่ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติส่วนใหญ่จะเรียกว่ารีสอร์ท (Resort)

1.2 การเดินทางเพื่อธุรกิจ (Business Travel) เป็นการเดินทางที่มีวัตถุประสงค์ทางการเงินและธุรกิจ เช่น การเดินทางไปเยี่ยมสำนักงานสาขา การไปสัมมนา ประชุม ร่วมงานนิทรรศการทางการค้า หรือการท่องเที่ยวที่ได้รับรางวัลเนื่องจากประสบความสำเร็จทางธุรกิจโรงแรม สำหรับรองรับนักธุรกิจ ได้แก่ โรงแรมสำหรับธุรกิจ (Commercial Hotels) และโรงแรมสำหรับการประชุม (Convention Hotels)

2. แบ่งตามลักษณะที่ตั้ง (Classified by Location) เป็นการแบ่งโรงแรมตามลักษณะที่ตั้ง เช่น

2.1 โรงแรมใจกลางเมือง (City Hotel) คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ในใจกลางเมืองใหญ่และอยู่ในย่านธุรกิจ ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาทำธุรกิจ จึงอาจเรียกโรงแรมประเภทนี้ว่าโรงแรมสำหรับธุรกิจ (Commercial Hotels)

2.2 โรงแรมแบบรีสอร์ทหรืออาจเรียกว่า รีสอร์ท (Resort) หมายถึง โรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติซึ่งมีทัศนียภาพที่สวยงาม เช่น ชายทะเล บนภูเขา ใกล้น้ำตก ทะเลสาบ ฯลฯ และรีสอร์ท อาจหมายถึง โรงแรมที่จัดให้มีภูมิทัศน์ที่สวยงามและมีเครื่องอำนวยความสะดวกสำหรับการพักผ่อนหย่อนใจอย่างครบครัน เช่น มีสระว่ายน้ำ น้ำ มีบึงที่พายเรือได้ มีบริเวณสำหรับขี่ม้า ขี่จักรยาน ฯลฯ

2.3 โรงแรมใกล้สนามบิน (Airport Hotel) คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ไม่ไกลจากสนามบิน และมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้เป็นที่พักสำหรับผู้เดินทางโดยเครื่องบิน เช่น บางครั้งนักท่องเที่ยวอาจเดินทางมาถึงกลางดึก ซึ่งยังไม่สามารถติดต่อธุรกิจได้ก็จะพักค้างคืนในโรงแรมใกล้สนามบิน เพื่อรอที่จะทำธุรกิจในตอนเช้าวันรุ่งขึ้น โรงแรมใกล้สนามบินยังจำเป็นสำหรับการพักค้างคืนเมื่อเครื่องบินมีปัญหา เช่น เมื่อเกินเหตุ

เครื่องบินขัดข้องหรือสภาพภูมิอากาศไม่อำนวยก็อาจทำให้ไม่สามารถเดินทางได้ นักท่องเที่ยวอาจต้องเข้าพักในโรงแรมเพื่อรอการเดินทางวันรุ่งขึ้น

2.4 โรงแรมใกล้สถานีรถไฟ (Railway Hotel) ในอดีตเมื่อยังไม่มีการเดินทางท่องเที่ยวโดยเครื่องบิน คนส่วนใหญ่นิยมเดินทางไกลโดยรถไฟ จึงทำให้มีโรงแรมใกล้สถานีรถไฟเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว โรงแรมใกล้สถานีรถไฟส่วนใหญ่จึงมีอายุเก่าแก่ เนื่องจากสร้างมานาน โรงแรมบางแห่งยังคงมีความสวยงามและมีความสำคัญทางประวัติศาสตร์

3. แบ่งตามระดับของผลิตภัณฑ์และบริการ (Classified by Level of Product and Service) เป็นการแบ่งตามระดับของผลิตภัณฑ์และการบริการ เช่น

3.1 โรงแรมระดับหรูหร่า (Luxury Hotel) หมายถึง โรงแรมที่มีมาตรฐานการบริการระดับสูงสุด นั่นคือ มีอุปกรณ์และบริการที่อำนวยความสะดวกและความสบายได้เป็นอย่างดีเลิศและมีประสิทธิภาพ ผู้ให้บริการจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีและมีประสบการณ์ บางครั้งเรียกว่า โรงแรมระดับดีลักซ์ (Deluxe Hotel) โรงแรมลักษณะนี้โดยทั่วไปจะต้องมีห้องพักแบบสวีท (Suite) อย่างน้อย 10% และมีห้องอาหารแบบหรูหร่าแบบนานาชาติและห้องอาหารสำหรับครอบครัว

3.2 โรงแรมระดับซูพีเรีย (Superior Hotel) บางครั้งเรียกว่า โรงแรมชั้นหนึ่ง (First class) หรือโรงแรมสำหรับนักบริหาร (Executive Hotel) โดยทั่วไปจะต้องมีห้องพักแบบสวีทบ้าง และมีห้องอาหารอย่างน้อย 2 ห้อง

3.3 โรงแรมระดับมาตรฐาน (Mid-Market Hotel) บางครั้งเรียกว่าโรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยว (Tourist-class Hotel) เป็นโรงแรมที่เสนอที่พักที่มีความสะดวกสบายพอสมควรและสูงกว่ามาตรฐาน และมีบริการอาหารและเครื่องดื่ม

3.4 โรงแรมแบบประหยัด (Economy Hotel) บางครั้งเรียกว่า Standard of Budget Hotel เป็นโรงแรมที่เสนอห้องพักในระดับมาตรฐาน นั่นคือมีห้องพัก การตกแต่ง ความสะอาด สำหรับผู้เดินทางท่องเที่ยวทั่วไป โรงแรมแบบนี้ส่วนใหญ่ไม่มีการบริการอาหารและเครื่องดื่ม

4. แบ่งตามขนาดของโรงแรม (Classified by Size) หมายถึง การจัดกลุ่มโรงแรมตามจำนวนห้องพัก โดยทั่วไปมีการจัดกลุ่มโรงแรมเป็น 4 ขนาดคือ

4.1 โรงแรมขนาดเล็ก คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 150 ห้อง

4.2 โรงแรมขนาดกลาง คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 151-299 ห้อง

4.3 โรงแรมขนาดใหญ่ คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300-599 ห้อง

4.4 โรงแรมขนาดใหญ่มาก คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 600 ห้องขึ้นไป

5. แบ่งตามระบบการดำเนินการ (Classified by Management Style) โรงแรมมี

## ระบบการดำเนินงาน 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

5.1 การดำเนินงานแบบอิสระ (Independent) หมายถึง การที่โรงแรมมีการดำเนินงานแบบอิสระแยกจากกันโดยผู้บริหารอาจเป็นเจ้าของโรงแรม 1 แห่งหรือมากกว่า และแต่ละโรงแรมไม่ได้มีความสัมพันธ์กันแบบเครือข่าย

5.2 การดำเนินงานแบบเครือข่าย (Chain) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

5.2.1 เครือข่ายแบบแฟรนไชส์ (Franchise) คือ การที่ผู้ลงทุนสร้างโรงแรมทำสัญญากับบริษัทโรงแรมแม่ เพื่อที่จะได้ใช้ชื่อ แนวทางการดำเนินงานแบบมีอาชีพและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ผู้ลงทุนจะถูกเรียกว่า แฟรนไชซี (Franchisee) และบริษัทโรงแรมแม่จะถูกเรียกว่าแฟรนไชเซอร์ (Franchisor) ในสัญญาแบบนี้ผู้ลงทุนจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้กับบริษัทแม่เพื่อที่จะใช้ชื่อและต้องตกลงที่จะทำตามแนวทางการดำเนินงานของบริษัทแม่ แต่การดำเนินงานระบบนี้บริษัทแม่ได้เข้าไปบริหาร หรือควบคุมการดำเนินงานของผู้ลงทุน ระบบนี้บริษัทแม่สามารถขยายเครือข่ายได้เร็วและลงทุนต่ำ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มจุดรับจองและจุดขายให้กับเครือข่าย ตัวอย่างโรงแรมเครือข่ายแบบแฟรนไชส์ในประเทศไทย ได้แก่ โรงแรมเครือแมริออท (Marriot) โรงแรมเครือแอกคอร์ด (Accor)

5.2.2 เครือข่ายแบบสัญญาจัดการ (Management Contracts) เครือข่ายแบบแฟรนไชส์อาจทำให้คุณภาพและมาตรฐานการบริการต่ำลงได้ง่าย เนื่องจากขาดการควบคุมจากบริษัทแม่ จึงทำให้เกิดเครือข่ายแบบทำสัญญาจัดการ โดยบริษัทโรงแรมแม่เสนอที่จะเข้าไปทำการบริหารให้กับผู้ลงทุน โดยจะส่งผู้บริหารระดับสูงไปจำนวนหนึ่ง ในระบบนี้บริษัทแม่สามารถควบคุมมาตรฐานและการดำเนินงานได้ การบริหารแบบนี้นอกจากจะทำให้บริษัทแม่สามารถขยายเครือข่ายได้เร็วและลงทุนต่ำแล้ว ยังสามารถรักษามาตรฐานของบริษัทได้ดีอีกด้วย ตัวอย่างโรงแรมเครือข่ายแบบสัญญาจัดการในประเทศไทย ได้แก่ โรงแรมเครือไฮแอท (Hyatt) โรงแรมเครือเลอเมอริเดียน (Le Meridien) โรงแรมเครือเชอราตัน (Sheraton)

5.2.3 เครือข่ายแบบรีเฟอร์รัล (Referral Organizations) เมื่อโรงแรมแบบเครือข่ายมีการเจริญเติบโตมากขึ้นทำให้โรงแรมแบบอิสระแข่งขันได้ยากเนื่องจากโรงแรมแบบเครือข่ายมักจะมีการบริหารที่ได้มาตรฐานกว่า และยังมีระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการจองห้องพัก และการส่งเสริมการตลาดที่ดีกว่า ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดมีโรงแรมเครือข่ายประเภทใหม่ที่เปิดโอกาสให้โรงแรมแบบ

อิสระทั่วไปเข้าเป็นสมาชิก เรียกว่า Referral Organization โรงแรมเครือข่ายนี้ สามารถร่วมกันสร้างระบบการจองห้องพัก จัดกิจกรรม ส่งเสริมการตลาด และจัดวางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ขั้นต่ำให้โรงแรมสมาชิกปฏิบัติตามในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ เพื่อให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของลูกค้า โรงแรมเครือข่ายลักษณะนี้สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากสมาชิกเห็นผลประโยชน์ทางการตลาดโดยไม่ต้องมีการลงทุนสูงในการจ้างบริษัทเข้าทำการบริหารโรงแรมเครือข่ายแบบบริเฟอรัลที่มีชื่อเสียง คือ เบสท์เวสเทิร์น (Best Western) เบสท์อีสเทิร์น (Best Eastern) ควอลิตี้คอร์ต (Quality Courts) เป็นต้น

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2555: 24-25) แบ่งโรงแรมตามลักษณะทางการตลาด แบ่งโรงแรมออกเป็น 3 ประเภท

1. โรงแรมเพื่อการพาณิชย์ หรือโรงแรมแขกพักไม่ประจำ (Commercial or Transient Hotel) โรงแรมประเภทนี้มีมากกว่าประเภทอื่น ๆ ทำเลที่ตั้งจะอยู่ในเมือง ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดต่อธุรกิจ แขกซึ่งพักในโรงแรมดังกล่าวจะเป็นนักธุรกิจหรือนักท่องเที่ยว ที่มีวัตถุประสงค์พักชั่วคราวเพื่อติดต่อธุรกิจหรือการท่องเที่ยว มิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อเช่าอยู่เป็นที่พักประจำสำหรับการประกอบธุรกิจหรือที่อยู่อาศัย โรงแรมจะจัดบริการเพื่อความความสะดวกสบายต่าง ๆ แก่แขกอย่างพร้อมเพียง เช่น ห้องอาหาร สถานที่บริการด้านธุรกิจ

2. โรงแรมแขกพักประจำ (Residential Hotel) โรงแรมประเภทนี้มีวัตถุประสงค์ในการให้แขกเช่าพักอาศัยอยู่ประจำ มีการจัดห้องอาหารบริการแก่แขกและลูกค้าทั่วไป ทำเลที่ตั้งโดยปกติแล้วอยู่ในบริเวณชานเมืองเพื่อเหมาะแก่การเป็นที่พักอาศัย แต่ก็มีบางโรงแรมตั้งอยู่ใกล้ย่านธุรกิจ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่แขกในการติดต่อการทำงาน

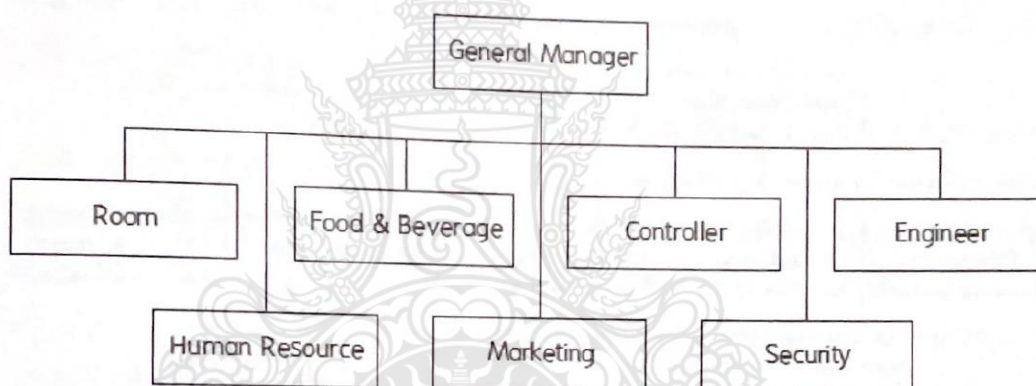
3. โรงแรมรีสอร์ท (Resort Hotel) โรงแรมประเภทนี้ตั้งอยู่ในบริเวณที่ใกล้ชิดกับธรรมชาติ เช่น ชายทะเล หรือบริเวณภูเขา ทั้งนี้เพื่อให้แขกได้พักผ่อนและสัมผัสธรรมชาติได้อย่างแท้จริง โรงแรมต้องจัดบริการต่าง ๆ เช่น ห้องอาหาร การซักรีด การติดต่อสื่อสาร การบริการอื่น ๆ เหมือนโรงแรมทั่วไป แต่ต้องเน้นบริการทางด้านการกีฬาและนันทนาการแก่แขกให้มากกว่า ในปัจจุบันโรงแรมรีสอร์ทนอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพักผ่อนหย่อนใจแล้ว และเพื่อการประชุมและสัมมนา แล้วการจูงใจแบบให้รางวัล (Incentive Tour) ก็ได้เพิ่มปริมาณมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้สถานที่ดังกล่าวนอกฤดูกาลท่องเที่ยว เพราะสามารถลดค่าบริการได้ต่ำกว่าฤดูกาลท่องเที่ยว

### โครงสร้างการจัดการในธุรกิจโรงแรม

ภัทรพงศ์ เจริญกิจจารุกร (2560) ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความซับซ้อน มีหลายฝ่ายหลายแผนก จำแนกตามลักษณะของงาน ซึ่งมีขั้นตอนและรายละเอียดจำนวนมาก โครงสร้างการจัดการในธุรกิจโรงแรม จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ

ตามสายการบังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรูปแบบการจัดโครงสร้างการจัดการในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ แบ่งเป็น 7 ฝ่าย ประกอบด้วย

1. ฝ่ายการจัดการห้องพัก (Room Division)
2. ฝ่ายการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Division)
3. ฝ่ายการจัดการการเงินและบัญชี (Controller or Finance and Accounting Division)
4. ฝ่ายการจัดการวิศวกรรมและซ่อมบำรุง (Engineering and Maintenance Division)
5. ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Division)
6. ฝ่ายการจัดการการตลาด (Marketing Division)
7. ฝ่ายการจัดการรักษาความปลอดภัย (Security Division)



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการจัดการโรงแรมขนาดจำนวนห้องพัก 300+

ที่มา: Walker, John R., 2017; Kasavana, Michael L., and Brooks, Richard M., 2009

### แนวโน้มธุรกิจโรงแรม

สถานการณ์โรงแรม ปี 2565 – 2567 (วิจัยกรุงศรี, 2565) ธุรกิจโรงแรมช่วง 9 เดือนแรกซบเซาหนัก ผลจากการระบาดของ COVID-19 ที่รุนแรงกว่าคาด ทำให้ทางการทยอยออกมาตรการควบคุมเข้มงวด ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติหดตัว โดยนักท่องเที่ยวที่มาจากไทยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ สหรัฐฯ สหราชอาณาจักร เยอรมนี จีน และฝรั่งเศส ขณะที่นักท่องเที่ยวในประเทศลดลง ช่วงที่เหลือของปีการฉีดวัคซีนเริ่มครอบคลุมมากขึ้น ทางการจึงทยอยผ่อนคลามาตรการเข้มงวด อาทิ (1) นโยบายเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวจากประเทศที่มีความเสี่ยงต่ำ 63 ประเทศโดยไม่กักตัว (2) ยกเลิกเคอร์ฟิวทุกพื้นที่และกำหนดให้ 17 จังหวัด (รวมกรุงเทพฯ) เป็นพื้นที่นำร่องท่องเที่ยวช่วง 1-30

พฤศจิกายน และขยายเป็น 33 จังหวัดช่วง 1-31 ธันวาคม และ (3) มาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย (อาทิ We Travel Together-Phase 3 ตั้งแต่ 24 กันยายน 2564 - 31 มกราคม 2565 และทัวร์เที่ยวไทย ตั้งแต่ 8 ตุลาคม 2564 - 31 มกราคม 2565) อย่างไรก็ตาม นักท่องเที่ยวต่างชาติยังคงระมัดระวังเรื่องการเดินทาง ประกอบกับนโยบายด้านท่องเที่ยวของประเทศต้นทางยังไม่ผ่อนคลายเต็มที่ ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มซบเซาต่อเนื่อง

ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน (2565) สถานการณ์ธุรกิจโรงแรม 10 เดือนแรกของปี 2564 ผู้ประกอบการยังเผชิญปัจจัยกดดันซึ่งเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่แพร่ระบาดมาอย่างยาวนาน แต่คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นในไตรมาส 4 อย่างค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ปรับตัวดีขึ้นทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย ทำให้ภาครัฐผ่อนปรนมาตรการควบคุม และออกมาตรการเราเที่ยวด้วยกันเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ อีกทั้งได้เริ่มเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติแบบไม่กักตัวตั้งแต่วันที่ 1 พ.ย. 2564 อย่างไรก็ตาม ภาครัฐยังคงเฝ้าติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดระลอกใหม่จาก COVID-19 สายพันธุ์ใหม่ ที่เริ่มระบาดในหลายประเทศ เพื่อเฝ้าระวังการเข้ามาระบาดใหม่ ในประเทศซึ่งจะเป็นการซ้ำเติมผู้ประกอบการอีกครั้ง รวมทั้งภาครัฐยังคงพยายามที่จะช่วยระดับประคองผู้ประกอบการให้ผ่านวิกฤตนี้ไปได้โดยดำเนินนโยบายผ่านมาตรการต่าง ๆ อาทิ สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Loan) มาตรการพักรักษาทรัพย์ พักหนี้ (Asset Warehousing) และมาตรการการกระตุ้นการท่องเที่ยวอื่นๆ

สมาคมโรงแรมไทย (THA) (ประชาชาติธุรกิจ, 2565) เปิดเผยผลสำรวจความเชื่อมั่นผู้ประกอบการที่พักโรงแรม ซึ่งจัดทำร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย ประจำเดือนมกราคม 2565 จากผลสำรวจผู้ประกอบการที่พักโรงแรมจำนวน 200 แห่ง (เป็น ASQ 18 แห่ง, Hospital 7 แห่ง) ระหว่างวันที่ 10-26 มกราคม 2565 โดยผลสำรวจจากโรงแรมจำนวน 175 แห่ง (ไม่รวมโรงแรมที่เป็น AQ และ Hospital) ในเดือนมกราคม 2565 พบว่า มีโรงแรมจำนวน 73% จากผู้ตอบแบบสำรวจเปิดกิจการปกติใกล้เคียงเดือนธันวาคม 2564 ที่ 74% ซึ่งเป็นผลจากการเปิดประเทศ และรองรับนักท่องเที่ยวในช่วงเทศกาลปีใหม่ แม้มีการยกเลิก Test & Go รายใหม่ชั่วคราวในช่วงปลายเดือนธันวาคม 2564 ทั้งนี้ โรงแรมที่ปิดกิจการชั่วคราวมีสัดส่วนราว 3% ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่ปิดมามากกว่า 6 เดือน และคาดว่าจะกลับมาเปิดกิจการอีกครั้งในครึ่งหลังของปี 2565 เป็นต้นไป โรงแรมเกือบครึ่ง รายได้ยังไม่ถึง 30%

ในส่วนของรายได้ ผลสำรวจเปิดเผยว่า รายได้ของธุรกิจโรงแรมในเดือนมกราคม 2565 ยังอยู่ในระดับต่ำ ใกล้เคียงเดือนธันวาคม 2564 โดยโรงแรมราว 49% ยังมีรายได้กลับมาไม่ถึง 30% เมื่อเทียบกับก่อนการระบาด และมีโรงแรมเพียง 26% ที่รายได้กลับมาแล้วเกินครึ่งหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้และภาคตะวันออก อัตราการเข้าพัก : โอมิครอนทยอยลดเข้าพักโรงแรมหดตัว ผลสำรวจพบว่า ในเดือนมกราคม 2565 มียอดอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 32% ลดลงจากเดือน ธ.ค. 64 ที่ 37% โดยเป็นการปรับลดลงของโรงแรมในเกือบทุกภูมิภาค จากการแพร่ระบาดของสายพันธุ์ Omicron ในวงกว้าง และการยกเลิกมาตรการ Test & Go รายใหม่ชั่วคราว ส่งผลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติลดลง ยกเว้น

โรงแรมในภาคใต้ที่ยังได้รับอานิสงส์จากการรับนักท่องเที่ยว Sandbox ส่งผลให้อัตราการเข้าพักยังสูงกว่าภาคอื่น อย่างไรก็ตาม คาดว่าอัตราการเข้าพักในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 จะชะลอลงจากเดือนมกราคมมาอยู่ที่ 24% กลับมาใกล้เคียงกับเดือนตุลาคม 2564 หรือช่วงก่อนเปิดประเทศ นอกจากนี้ อัตราการเข้าพักของโรงแรมที่เป็น AQ ซึ่งตอบแบบสำรวจจำนวน 18 แห่ง (ภาคกลาง 15 แห่ง ภาคตะวันออก 2 แห่ง และภาคใต้ 1 แห่ง) มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากเดือนธันวาคม 2564 มาอยู่ที่ 33% ในเดือนมกราคม 2565 ขณะที่อัตราการเข้าพักเฉลี่ยในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 คาดว่าจะลดลงมาอยู่ที่ 25% ส่วนโรงแรมที่เป็น Hospital ซึ่งตอบแบบสำรวจจำนวน 7 แห่ง (ภาคกลาง 3 แห่ง ภาคใต้ 3 แห่ง และภาคตะวันออก 1 แห่ง) มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากเดือนธันวาคม 2564 มาอยู่ที่ 38% ในเดือนมกราคม 2565 สอดคล้องกับจำนวนผู้ติดเชื้อในประเทศที่เพิ่มขึ้นจากการแพร่ระบาดของสายพันธุ์ Omicron ในประเทศหลังช่วงเทศกาลปีใหม่ ขณะที่อัตราการเข้าพักเฉลี่ยในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 คาดว่าลดลงมาอยู่ที่ 22% ส่วนใหญ่เหลือสภาพคล่องไม่เกิน 3 เดือน ในเดือนมกราคม 2565 โรงแรมส่วนใหญ่มีสภาพคล่องลดลงจากเดือนธันวาคม 2564 และมีสภาพคล่องเพียงพอในการดำเนินธุรกิจได้ไม่เกิน 3 เดือน หรือคิดเป็นสัดส่วนราว 53% ของผู้ตอบแบบสำรวจ โดยมีสัดส่วนของกลุ่มที่มีสภาพคล่องน้อยกว่า 1 เดือนอยู่ที่ 11% เพิ่มขึ้นจากเดือนก่อน สอดคล้องกับอัตราการเข้าพักเฉลี่ยที่ลดลง ขณะที่มีโรงแรมที่สภาพคล่องเพิ่มขึ้นจากเดือนก่อนเพียง 17% โดยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยราว 40-55%

การจ้างงาน ผลสำรวจเปิดเผยว่า เดือนมกราคม 2565 โรงแรมมีการจ้างงานเฉลี่ยลดลงจากเดือนก่อนมาอยู่ที่ 63.6% ของการจ้างงานเดิมก่อนเกิด COVID-19 (หากไม่รวมกลุ่มที่ปิดกิจการชั่วคราว การจ้างงานเฉลี่ยอยู่ที่ 64.7%) โดยมีการจ้างงานลดลงในเกือบทุกภาค สอดคล้องกับอัตราการเข้าพักที่ลดลง ยกเว้นโรงแรมในภาคใต้

สัดส่วนยกเลิกการจองห้องพัก จากการสำรวจพบว่า สัดส่วนยกเลิกการจองห้องพัก จากการแพร่ระบาดของโควิดสายพันธุ์ Omicron ส่งผลให้เห็นลูกค้ายกเลิกการจองห้องพักในเดือนมกราคม เพิ่มขึ้นจากเดือนก่อนในทุกภูมิภาค ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการยกเลิกการจองน้อยกว่า 25% ของยอดจองทั้งหมด ยกเว้นโรงแรมในภาคตะวันออกที่เกือบครึ่งมีลูกค้ายกเลิกการจองมากกว่า 50% ของยอดจองทั้งหมด

มาตรการช่วยเหลือที่ผู้ประกอบการต้องการจากภาครัฐ 1. โรงแรมส่วนใหญ่ต้องการสนับสนุนค่าจ้างพนักงานเดิม (Co-payment) และให้พักชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ย 2. มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว เช่น การเพิ่มจำนวนห้อง และระยะเวลาโครงการเราเที่ยวด้วยกัน สนับสนุนการจัดประชุมสำหรับองค์กร และด้านการตลาดหลังโควิด 3. รีไฟแนนซ์เงินกู้ระยะสั้นเป็นระยะยาวแบบปลอดเงินต้น 4. สนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุข เช่น ค่า ATK และ 5. สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยจากการเปิดประเทศ ควรมีความชัดเจนของมาตรการรัฐและการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าสู่ผู้ประกอบการ

และนักท่องเที่ยวก่อนปฏิบัติจริงทั้งระบบที่รองรับการยื่นคำขอเข้าประเทศ และการจ้องคิวตรวจ RT-PCR

## 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรคระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19)

### ที่มาของโรค

การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (novel coronavirus 2019, 2019-nCoV) ที่ก่อโรคปอดอักเสบ (pneumonia) ในเมืองอู่ฮั่น (Wuhan) มณฑลหูเป่ย์ (Hubei) ประเทศจีน เริ่มจากช่วงปลายปี ค.ศ. 2019 จนถึงปัจจุบัน ในช่วงแรกคาดว่า เป็นการติดเชื้อจากสัตว์สู่คน เมื่อมีข่าวการระบาดนี้ ทั่วโลกก็เฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด เพราะมีประสบการณ์มาจากโรคทางเดินหายใจร้ายแรงที่เกิดจากไวรัสโคโรนา ได้แก่ โรคซาร์ (Severe acute respiratory syndrome, SARS) ที่ระบาดในช่วงปี ค.ศ. 2002-2003 ซึ่งมีสาเหตุจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ SARS-CoV ที่เป็นไวรัสโคโรนาข้ามสปีชีส์จากค้างคาวผ่าน civet cat (ชะมด) มาติดเชื้อในคน โดยเริ่มระบาดจากประเทศจีน และกระจายไปทั่วโลก มีผู้ติดเชื้อกว่าแปดพันคน อัตราการตายร้อยละ 10 และเพิ่มเป็นร้อยละ 50 ในผู้สูงอายุ

ต่อมาในปี ค.ศ. 2012-2014 ก็มีการระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ ชื่อ Middle East Respiratory syndrome coronavirus (MERS-CoV) ที่เป็นไวรัสโคโรนาข้ามสปีชีส์จากค้างคาวผ่านอูฐมาติดเชื้อในคน เริ่มจากผู้ป่วยในประเทศซาอุดีอาระเบีย มีผู้ติดเชื้อรวม 1,733 คน อัตราการตายร้อยละ 36

ไวรัสโคโรนา เป็นไวรัสที่มีขนาดใหญ่ที่สุดที่มีสารพันธุกรรมเป็นอาร์เอ็นเอ และมีเปลือกหุ้มด้านนอกที่ประกอบด้วยโปรตีนคลุมด้วยกลุ่มคาร์โบไฮเดรตเป็นปุ่มๆ (spikes) ยื่นออกไปจากอนุภาคไวรัส ทำให้เมื่อดูด้วยกล้องจุลทรรศน์อิเล็กตรอน จะเห็นเป็นเหมือนมงกุฎ (ภาษาละติน corona แปลว่า crown หรือมงกุฎ) ล้อมรอบ จึงเป็นที่มาของชื่อเชื้อไวรัสในกลุ่มนี้ที่มีสมาชิกหลากหลาย ติดเชื้อก่อโรคได้ในคน และสัตว์หลายชนิด เช่น สัตว์ปีก สัตว์เลี้ยงลูกด้วยนม (ม้า วัว แมว สุนัข ค้างคาว กระจง หนู อูฐ และสัตว์ป่าอื่นๆ) และสัตว์เลื้อยคลาน เช่น งู ดังนั้น ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ที่ก่อโรคในสัตว์ทั้งระบบทางเดินหายใจและทางเดินอาหาร อาจแพร่มาสู่คนและก่อโรคในคนได้ (zoonotic infection)

ไวรัสโคโรนาถูกแบ่งเป็น 4 ยีนส์คือ Alphacoronavirus, Beta coronavirus, Gamma coronavirus และ Delta coronavirus โดยไวรัสโคโรนาที่ก่อโรคในคนที่ทำให้มีอาการของระบบทางเดินหายใจที่ไม่รุนแรงในคน และมักมีการติดเชื้อแบบไม่มีอาการ จัดอยู่ในยีนส์ Alphacoronavirus ส่วนไวรัสโคโรนาที่ก่อโรครุนแรงในคนและข้ามสปีชีส์มาจากสัตว์ เช่น SARS-CoV และ MERS-CoV จัดอยู่ในยีนส์ Beta coronavirus

ไวรัสโคโรนามีสารพันธุกรรมเป็นอาร์เอ็นเอ จึงมีโอกาสกลายพันธุ์สูง และสามารถก่อการติดเชื้อข้ามสปีชีส์ได้มากขึ้นในสถานที่ที่นำสัตว์เหล่านี้มาอยู่รวมกันอย่างหนาแน่น ดังเช่น ในตลาดค้าสัตว์เพื่อเป็นอาหาร ที่เป็นแหล่งแพร่เชื้อ SARS-CoV จาก civet cat สู่คน



### สถานการณ์การแพร่ระบาด

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือ 2019-nCoV จากประเทศจีน นับจากที่มีการรายงานครั้งแรกเมื่อ 31 ธันวาคม ค.ศ. 2019 นั้น พบผู้ป่วยโรคปอดอักเสบที่ไม่รู้สาเหตุในเมืองอู่ฮั่นเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ต่อมาได้มีการรายงานเป็นทางการเมื่อ 3 มกราคม ค.ศ. 2020 ว่าโรคปอดอักเสบที่ระบาดที่อู่ฮั่น มีสาเหตุจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (novel coronavirus 2019, 2019-nCoV) และพบการแพร่เชื้อจากคนสู่คนได้

ประเทศจีนได้ทำการสืบสวนหาแหล่งแพร่เชื้อของการระบาดในครั้งนี้อยู่ที่เมืองอู่ฮั่น จากผู้ติดเชื้อกลุ่มแรกที่เป็นคนงานและลูกค้าของตลาดขายส่งอาหารทะเลฮั่นวานาน (Hunan Seafood Wholesale Market) โดยที่ตลาดสดนี้ นอกจากขายอาหารทะเลแล้ว ยังขายเนื้อสัตว์ และสัตว์ที่ใช้ทำอาหารที่ยังมีชีวิต เช่น เป็ด ไก่ ลา แกะ หมู อูฐ สุนัขจิ้งจอก งู แบดเจอร์ หนูอ้วน เฮดจ์ฮอก แต่ระยะแรกตรวจไม่พบเชื้อ 2019-nCoV ในตัวอย่างตรวจจากสิ่งแวดล้อมและอาหารทะเลที่ได้จากตลาดขายส่งอาหารทะเลฮั่นวานาน อย่างไรก็ตาม พบผู้ป่วยที่มีประวัติว่าไม่ได้เข้าไปที่ตลาดแห่งนี้เลย (มหาวิทยาลัยยมหิดล, 2563 อ้างอิงจาก World Health Organization)

องค์การอนามัยโลกประกาศให้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เป็นการระบาดใหญ่ (Pandemic) รายงานยอดผู้ติดเชื้อ COVID-19 ในวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 มีรายงานสถานการณ์โควิด-19 ทั่วโลก พบผู้ติดเชื้อแล้ว 186,306,385 ราย เพิ่มขึ้น 466,944 ราย เสียชีวิต 4,025,765 ราย เพิ่มขึ้น 8,225 ราย รักษาหาย 170,455,453 ราย ซึ่งประเทศที่มีการติดเชื้อ 5 อันดับแรก



ภาพที่ 2.3 รายงานสถานการณ์ผู้ติดเชื้อไวรัส COVID-19 ทั่วโลก

ที่มา: <https://www.naewna.com/inter/586257>

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ระลอกใหม่สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เริ่มมีการระบาดในประเทศไทยตั้งแต่ ปี 2563 จนถึงปัจจุบัน ปี 2564 สถานการณ์การระบาดยังคงมีจำนวนผู้ป่วย และจำนวนผู้ป่วยเสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง ข้อมูล ณ วันที่ 11 ธ.ค. 2564 จำนวนผู้ป่วยยืนยันทั่วโลก 269,375,46 ราย ผู้ป่วยเสียชีวิต 5,310,652 ราย ประเทศที่พบผู้ป่วยมากที่สุด ได้แก่สหรัฐอเมริกา อินเดีย บราซิล สหราชอาณาจักร และรัสเซีย ตามลำดับ ประเทศไทยอยู่ลำดับที่ 24 ของโลก มีจำนวนผู้ป่วยยืนยัน 2,164,859 ราย ผู้ป่วยเสียชีวิต 21,151 ราย ในประเทศไทย พบผู้ติดเชื้อซึ่งเดินทางมาจากต่างประเทศเพื่อเข้ามาท่องเที่ยว หรือทำธุรกิจในประเทศ ณ บริเวณด่านช่องทางเข้าออกระหว่างประเทศของไทย และต้องส่งเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก

สำหรับประเทศไทย สถานการณ์โดยรวม ในปี 2564 มีการระบาดเป็นกลุ่มก้อนเกิดขึ้นเป็นระยะ โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ยอดรวมจำนวนผู้ป่วยยืนยันสะสมตั้งแต่ปี 2563 จนถึง 30 กันยายน 2564 จำนวน 1,603,475 ราย หายป่วยสะสม 1,470,630 ราย เสียชีวิตสะสม 16,727 ราย ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 มีผู้ป่วยรักษาตัวอยู่ในโรงพยาบาล โรงพยาบาลสนาม และอื่น ๆ 116,075 ราย ในจำนวนนี้อาการหนัก 3,175 ราย และใส่เครื่องช่วยหายใจ 717 ราย ปัจจุบันการระบาดได้กระจายไปทั่วประเทศ โดยเฉพาะการระบาดระลอกเดือน เมษายน 2564 ซึ่งเป็นการระบาดแพร่หลายอย่างรวดเร็วและมีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วประเทศ ในขณะที่เดียวกันกรมควบคุมโรคก็ได้ดำเนินการตอบโต้ การระบาดมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน นับเป็นการต่อสู้กับการระบาดโรคในรูปแบบที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน จำเป็นต้องมีการทบทวนการบริหารจัดการศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน ฯ ดังกล่าว อย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (กรมควบคุมโรค, รายงานประจำปี 2564: 52)

จากการติดตามสถานการณ์ผู้ติดเชื้อโควิด 19 ทั่วโลกระหว่างวันที่ 31 ธันวาคม ถึงวันที่ 7 มกราคม 2565 มี จำนวน 11,244,199 ราย เฉลี่ยพบผู้ติดเชื้อวันละ 1,874,033 ราย มีจำนวนประเทศที่มีรายงานพบผู้ติดเชื้อโควิด 19 สายพันธุ์โอไมครอน จำนวน 141 ประเทศ มีจำนวนผู้ติดเชื้อรวม 495,630 ราย โดยจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลก เพิ่มขึ้น อย่างเห็นได้ชัดในวันที่ 1 มกราคม 2565 จากการติดตามประเด็นที่น่าสนใจจากต่างประเทศในช่วงสัปดาห์ที่ผ่านมา พบว่า หลายๆประเทศ กำลังประสบกับภาวะการระบาดของเชื้อโควิด 19 สายพันธุ์โอไมครอน ทำให้จำนวนผู้ติดเชื้อ ภายในประเทศสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อให้เกิดความกดดันทางด้าน สาธารณสุข นอกจากนี้ นักระบาดวิทยาของ Washington DC ยังเชื่อว่าเชื้อไวรัสสายพันธุ์ดังกล่าวยังคงเป็นสายพันธุ์ ที่น่ากังวล เนื่องจากมีอัตราการแพร่เชื้อมากกว่าสายพันธุ์เดลต้าถึง 4 ถึง 6 เท่า ถึงแม้ว่าความรุนแรงจะน้อยกว่าเชื้อ สายพันธุ์เดลต้า แต่ก็อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวทางด้านสาธารณสุขได้ จำนวนผู้ติดเชื้อในประเทศในช่วง 1 สัปดาห์ที่ผ่านมา 24,926 ราย เสียชีวิต 108 ราย โดยรายละเอียดของผู้ ติดเชื้อแบ่งเป็นการติดเชื้อภายในประเทศ 1,081 ราย และการติดเชื้อภายในประเทศ 23,845 ราย อายุ

เฉลี่ย 33 ปี (ต่ำสุด 7 วัน สูงสุด 102 ปี) อัตราส่วนเพศชายต่อเพศหญิงเท่ากับ 1:1.15 สัญชาติที่พบผู้ติดเชื้อสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ไทย พม่า อังกฤษ อเมริกา และ กัมพูชา จำนวน 19,411, 201, 193, 134 และ 122 รายตามลำดับ สำหรับ จังหวัดที่มีการพบผู้ติดเชื้อสูงสุด 10 จังหวัดแรก ได้แก่ ชลบุรี กรุงเทพมหานคร อุบลราชธานี สมุทรปราการ ภูเก็ต เชียงใหม่ ขอนแก่น นครศรีธรรมราช อุตรธานี และระยอง โดยมีจำนวนผู้ติดเชื้อ 3,391, 3,037, 1,909, 1,345, 1,086, 954, 934, 780, 626 และ 464 ราย ตามลำดับ ซึ่งจำนวนของผู้ติดเชื้อเริ่มเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในวันที่ 6 มกราคม 2565 สำหรับประเด็นที่น่าสนใจในประเทศ เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2565 กระทรวงสาธารณสุขได้ประกาศยกระดับ เตือนภัยโควิด 19 จากเดิมระดับ 3 เป็นระดับ 4 หลังจากที่จำนวนของผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และมีการ แพร่ระบาดของเชื้อโควิด 19 สายพันธุ์โอมิครอนในหลายๆจังหวัด โดยมีข้อเสนอแนะให้ทุกคน งดไปรับประทานอาหารร่วม/ ดื่มสุราในร้าน งดเข้าสถานที่เสี่ยงทุกประเภท เลี่ยงเข้าไปใกล้ผู้อื่นนอกบ้าน งดรวมกิจกรรมกลุ่ม งดโดยสารขนส่งสาธารณะทุกประเภท งดไปต่างประเทศ เข้าประเทศกักตัว และอาจมีการปิดสถานที่เสี่ยงที่อาจทำให้เกิดการแพร่ เชื้อ รวมถึงชะลอการเดินทาง เช่น การไปทำงานก็ให้ทำงานที่บ้าน (work from home) การเดินทางข้ามจังหวัด การเคลื่อนย้ายของคน และการจำกัดการรวมกลุ่ม ทั้งนี้ขอความร่วมมือประชาชนและสถานประกอบการปฏิบัติตาม มาตรการ VUCA อย่างเคร่งครัด คือ รับการฉีดวัคซีนตามที่กำหนด ป้องกันตนเองครบวงจรตลอดเวลา สถานประกอบการมีระบบ COVID-19 Free Setting และตรวจ ATK สม่ำเสมอ

จากการติดตามสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเทศ คาดว่า จะพบจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่จำนวนผู้เสียชีวิตอาจเพิ่มสูงขึ้นเล็กน้อยหรือคงที่ และจะมีการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 19 สายพันธุ์โอมิครอนอย่างต่อเนื่อง และอาจครอบคลุมทุกจังหวัดของประเทศ ทำให้อาจพบจำนวนผู้ติดเชื้อ มากกว่า 10,000 รายในอีก 7 วันข้างหน้า และอาจประสบกับปัญหาเดียวกันกับการระบาดของเชื้อในระลอกเดือน เมษายนที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าความรุนแรงของเชื้ออาจไม่เท่ากับเชื้อสายพันธุ์เดลต้า แต่เพื่อเป็นการ ป้องกันจำนวนการรักษาพยาบาลที่มากเกินไปจนเกินจำนวนที่รับได้ ประชาชนจึงยังคงต้องป้องกันการติดเชื้อโดยปฏิบัติตามมาตรการอย่างเคร่งครัด รวมถึงเข้ารับการฉีดวัคซีนเข็มกระตุ้น เพื่อให้ประชากรมีภูมิคุ้มกันโดยเร็ว (กรมควบคุมโรคติดต่อ, 2565)

### อาการ

กรมควบคุมโรคได้อธิบายลักษณะอาการที่มักพบเจอในผู้ป่วย โดยเริ่มแสดงอาการเล็กน้อยซึ่งสามารถรักษาได้ ไปจนถึงอาการรุนแรงซึ่งทำให้เสียชีวิต (พัฒนาภา. 2563 อ้างอิงจาก กรมควบคุมโรค, 2563ข) ดังนี้

1. ปวดศีรษะ
2. ไอ จาม
3. น้ำมูกไหล

4. หายใจลำบาก
5. เจ็บคอ
6. เป็นไข้ อ่อนเพลีย
7. อุจจาระร่วง
8. ปอดบวม
9. โรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันร้ายแรง
10. ปอดอักเสบและน้ำท่วมปอด
11. เม็ดเลือดขาวต่ำลง
12. การทำงานของไตลดลง
13. ไตวาย

ซึ่งอาการทั่วไปของโรคโควิด-19 ที่พบมากที่สุดคือ ไข้ ไอ ลื่นไม่รับรส จมูกไม่ได้กลิ่น และอ่อนเพลีย อาการที่พบน้อยกว่าแต่อาจมีผลต่อผู้ป่วยบางรายคือ ปวดเมื่อย ปวดหัว คัดจมูก น้ำมูก ไหล เจ็บคอ ท้องเสีย ตาแดง หรือผื่นตามผิวหนัง หรือสีผิวเปลี่ยนตามนิ้วมือ นิ้วเท้า อาการเหล่านี้ มักจะไม่รุนแรงนักและเริ่มทีละน้อย บางรายติดเชื้อแต่ไม่มีอาการรุนแรง ผู้ป่วยส่วนมากหรือคิดเป็น ร้อยละ 80 หายป่วยได้โดยไม่ต้องเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล ประมาณ 1 ใน 5 ของผู้ติดเชื้อโควิด-19 มี อาการหนัก และหายใจลำบาก ผู้สูงอายุและมีโรคประจำตัวเช่น ความดันโลหิตสูง โรคหัวใจ โรคเบาหวาน หรือ มะเร็ง มีแนวโน้มที่จะมีอาการป่วยรุนแรงกว่า อย่างไรก็ตามทุกคนสามารถติดโรคโควิด-19 ได้และอาจป่วยรุนแรง คนทุกเพศทุกวัยที่มีอาการไข้ และ/หรือ ไอร่วมกับอาการหายใจลำบาก ติดขัด เจ็บหน้าอก เสียงหาย หรือเคลื่อนไหวไม่ได้ ควรปรึกษาแพทย์ ทันที หากเป็นไปได้ แนะนำให้โทรไปล่วงหน้า เพื่อสถานพยาบาลจะได้ให้คำแนะนำ (World Health Organization Thailand, 2563)

#### แนวทางปฏิบัติเพื่อการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

แนวทางปฏิบัติเพื่อการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือโควิด 19 สำหรับประชาชนทั่วไปและกลุ่มเสี่ยง (กรมควบคุมโรค, 2564) ดังนี้

1. ออกจากบ้านเมื่อจำเป็นเท่านั้น หากออกนอกบ้านให้เว้นระยะห่างจากคนอื่นอย่างน้อย 1-2 เมตร หลีกเลี่ยงการเข้าไปในพื้นที่ที่มีคนหนาแน่น แออัด หรือพื้นที่ปิด
2. สวมหน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้าตลอดเวลา เมื่ออยู่นอกบ้าน
3. ใช้รถสาธารณะเมื่อจำเป็นเท่านั้น และหลีกเลี่ยงชั่วโมงเร่งด่วน หากต้องซ้อนมอเตอร์ไซด์ ควรนั่งหันข้าง
4. ล้างมือบ่อยๆ ด้วยสบู่หรือเจลแอลกอฮอล์ทุกครั้ง ก่อนรับประทานอาหาร หลังใช้ส้วม หรือหลังจากไอ จาม หรือหลังสัมผัสจุดเสี่ยงที่มีผู้ใช้งานร่วมกันในที่สาธารณะ เช่น กลอนหรือลูกบิดประตู ราวจับหรือ ราวบันได เป็นต้น
5. หลีกเลี่ยงการใช้มือสัมผัสใบหน้า ตา ปาก จมูก โดยไม่จำเป็น

6. ผู้ที่เป็นกลุ่มเสี่ยง ผู้สูงอายุที่อายุมากกว่า 70 ปี ผู้มีโรคเรื้อรัง เช่น เบาหวาน โรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง โรคปอด และเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี ให้เลี่ยงการออกนอกบ้าน เว้นแต่จำเป็น ให้ออกนอกบ้าน น้อยที่สุด ในระยะเวลาสั้นที่สุด

7. แยกของใช้ส่วนตัว ไม่ควรใช้ของร่วมกับผู้อื่น

8. เลือกทานอาหารที่ร้อนหรือปรุงสุกใหม่ๆ ควรทานอาหารแยกสำรับ หรือหากทานอาหารร่วมกันให้ใช้ ช้อนกลางส่วนตัว ออกกำลังกายสม่ำเสมอ และพักผ่อนให้เพียงพอ

9. หากเดินทางกลับจากประเทศหรือพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ควรกักตัวเองที่บ้าน 14 วัน และปฏิบัติตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุข

10. หมั่นสังเกตอาการตนเอง หากมีอาการไอ เจ็บคอ มีน้ำมูก จมูกไม่ได้กลิ่น ลิ้นไม่รับรส ให้ไปรับการตรวจรักษาที่โรงพยาบาลใกล้บ้านทันที

กรมควบคุมโรคติดต่อ ได้มีข้อเสนอแนะป้องกันควบคุมโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) สำหรับผู้ประกอบการโรงแรม เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2563 ดังนี้ (กรมควบคุมโรคติดต่อ, 2563)

1. การป้องกันโรคปอดอักเสบจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 กับแขกที่มาพัก

1) เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ ควรสอบถามประวัติการเดินทางและสังเกตอาการทางสุขภาพของแขกที่มา เข้าพัก หากในช่วง 14 วันที่ผ่านมา มีประวัติเดินทางไปในพื้นที่เสี่ยง และมีอาการไข้ ไอ จาม มีน้ำมูก หรือเหนื่อยหอบ ให้แจ้งมายังกระทรวงสาธารณสุขทันทีทางสายด่วนกรมควบคุมโรค โทร. 1422 และให้ ผู้ป่วยสวมหน้ากากอนามัย ส่งไปโรงพยาบาลที่อยู่ใกล้ที่สุดเพื่อเข้าสู่ระบบการดูแลรักษาตามความเหมาะสมต่อไป

2) จัดเตรียมหน้ากากอนามัย และติดตั้งเครื่องจ่ายแอลกอฮอล์เจลล้างมือไว้ในบริเวณพื้นที่ส่วนกลาง เช่น ล็อบบี้ ห้องอาหาร ห้องออกกำลังกาย ประตูทางเข้าออก หรือหน้าลิฟท์ เป็นต้น เพื่อให้บริการแก่แขก รวมถึงพนักงานของโรงแรม ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายเชื้อระหว่างบุคคลได้

3) เพิ่มความตระหนักให้กับพนักงานทำความสะอาดถึงความเสี่ยงในการปนเปื้อนเชื้อ โดยให้ความสำคัญ ในการป้องกันตนเอง เช่น การสวมหน้ากากอนามัยและถุงมืออย่างขณะปฏิบัติงาน และการดูแล ทำความสะอาดสิ่งของที่ใช้งานบ่อยๆ เช่น รีโมท สวิตช์ไฟ แก้วน้ำ าดัม โทรศัพท์ หัวเตียง และมือจับ ประตู เป็นต้น เพื่อกำจัดเชื้อ ทั้งนี้ น้ำยาฆ่าล้างห้องสุขา ผงซักฟอก และ 70% แอลกอฮอล์ สามารถ ทาลายเชื้อไวรัสได้

2. คำแนะนำในการป้องกันโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1) ระหว่างเดินทางในต่างประเทศขอให้หลีกเลี่ยงการอยู่ในสถานที่แออัด หรือมีมลภาวะ และไม่อยู่ใกล้ชิด ผู้ป่วยไอจาม หากเลี่ยงไม่ได้ให้สวมใส่หน้ากากอนามัย

2) หลีกเลี่ยงการเข้าไปตลาดค้าสัตว์มีชีวิต การสัมผัสหรืออยู่ใกล้ชิดกับสัตว์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสัตว์ที่ป่วย หรือตาย และหลีกเลี่ยงการรับประทานอาหารรวมถึงเนื้อสัตว์ที่ไม่สุกดี

3) หมั่นล้างมือให้สะอาดอยู่เสมอด้วยน้ำ และสบู่ หรือแอลกอฮอล์เจลล้างมือ ไม่นำมือมาสัมผัสตา จมูก ปาก โดยไม่จำเป็น

4) ไม่ใช้ของส่วนตัวร่วมกับผู้อื่น (เช่น ผ้าเช็ดหน้า แก้วน้ำ ผ้าเช็ดตัว) เนื่องจากเชื้อก่อโรคทางระบบ ทางเดินหายใจสามารถเข้าสู่ร่างกายได้ทางการสัมผัสสารคัดหลั่งของผู้ติดเชื้อ

5) รักษาร่างกายให้อบอุ่นอยู่เสมอและนอนหลับพักผ่อนให้เพียงพอ

6) หลังเดินทางกลับถึงประเทศไทย ภายใน 14 วัน ถ้ามีอาการไข้ มีอาการระบบทางเดินหายใจ เช่น ไอ เจ็บคอ มีน้ำมูก หายใจเหนื่อยหอบ ให้สวมหน้ากากอนามัย และรีบไปพบแพทย์หรือเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขทันที พร้อมทั้งแจ้งประวัติการเดินทาง เนื่องจากมีโอกาสเกิดภาวะแทรกซ้อนปอดบวม และมีอาการรุนแรง ถึงขั้นเสียชีวิตได้

### 3. พนักงานโรงแรมควรมีการป้องกันตนเองอย่างไร

เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานต้อนรับ พนักงานสัมภาระ พนักงานเปิดประตู เจ้าหน้าที่ สำรองห้องพัก หรือเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกต่างๆ ถือได้ว่าเป็นคนกลุ่มแรกที่ต้องพบเจอกับแขกจำนวนมาก สิ่งสำคัญเบื้องต้นในการป้องกันตนเองจากการติดเชื้อ คือ การสังเกตอาการทางสุขภาพของแขกที่มาใช้บริการ เช่น มีอาการไข้ ไอ เจ็บคอ มีน้ำมูก หรือเหนื่อยหอบ โดยแนะนำให้แขกสวมหน้ากากอนามัยและไปพบแพทย์ทันที พร้อมแจ้งประวัติการเดินทาง ระวังระวังการสัมผัสใกล้ชิด ขณะปฏิบัติหน้าที่ หากเลี่ยงไม่ได้จริงๆ ควรสวมหน้ากาก อนามัย หมั่นล้างมือให้สะอาดอยู่เสมอด้วยน้ำ และสบู่ หรือแอลกอฮอล์เจลล้างมือ ไม่นำมือมาสัมผัสตา จมูก ปาก รักษาร่างกายให้อบอุ่นอยู่เสมอและนอนหลับพักผ่อนให้เพียงพอ หากมีอาการป่วย ควรรีบไปโรงพยาบาลที่อยู่ใกล้ พร้อมแจ้งประวัติการสัมผัสคลุกคลีกับผู้ป่วยให้เจ้าหน้าที่ทราบเพื่อรับการตรวจวินิจฉัยและรักษาต่อไป



**ข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมและที่พัก**  
โรคติดต่อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019

**เชื้อไวรัสโคโรนา คืออะไร?**  
โรคติดต่อทางเดินหายใจซึ่งผลให้เกิดโรคปอดอักเสบ

**การติดต่อ**  
ติดต่อผ่านทาง  
ไอ จาม หรือสัมผัสน้ำมูก น้ำลาย

**อาการ**  
มีอาการ  
ไข้ ไอ เจ็บคอ มีน้ำมูก เหนื่อยหอบ

**วิธีป้องกัน**

- สวมหน้ากากอนามัย หรือ หน้ากากผ้า แล้วล้างมือหลังสวม
- หมั่นล้างมือด้วยน้ำและสบู่ หรือด้วยแอลกอฮอล์ล้างมือ
- รักษาร่างกายให้อบอุ่น
- นอนหลับพักผ่อนให้เพียงพอ
- ไม่นำมือสัมผัสตา จมูก ปาก
- ระวังเรื่องการสัมผัสใกล้ชิดกับผู้ป่วยขณะทำงาน ล้างมือหลังสัมผัสผู้ป่วยทุกครั้ง
- หากมีอาการป่วย ควรรีบไปโรงพยาบาลที่อยู่ใกล้ และแจ้งประวัติการคลุกคลีกับผู้ป่วย

ติดตามข้อมูลข่าวสารได้ที่ : <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/intro.php>

**คำแนะนำสำหรับผู้ประกอบการโรงแรม**

- 1 พนักงานต้อนรับ ควรสอบถามประวัติการเดินทางและสังเกตอาการทางสุขภาพของแขกที่มาเข้าพัก หากในช่วง 14 วันที่ผ่านมาประวัติการเดินทางไปในพื้นที่เสี่ยงและมีอาการที่สัมพันธ์กันอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ไข้ เจ็บคอ มีน้ำมูก เหนื่อยหอบ ให้แขกสวมหน้ากากอนามัย หรือ หน้ากากผ้า ล้างมือและรีบไปพบแพทย์ทันทีและแจ้งมายังกระทรวงสาธารณสุขผ่านสายด่วนกรมควบคุมโรค โทร.1422
- 2 จัดเตรียมหน้ากากอนามัย หรือ หน้ากากผ้า และเจลล้างมือไว้ในบริเวณพื้นที่ส่วนกลาง เช่น ล็อบบี้ ห้องอาหาร ห้องออกกำลังกาย ประตูทางเข้าออก หรือหน้าลิฟท์ เป็นต้น
- 3 พนักงานทำความสะอาด ควรสวมหน้ากากอนามัย หรือ หน้ากากผ้า และถุงมือขณะปฏิบัติงาน กรณีที่พบผู้ป่วยยืนยันเข้าพัก พนักงานทำความสะอาดต้องสวมหน้ากากคลุม แว่นตา (แว่นกันลม) หน้ากากอนามัย หรือ หน้ากากผ้า ฉีกพลาสติกกันเบียด ถุงมือยางชนิดยาว และรองเท้าบู๊ท ทำความสะอาดห้องโดยนำยาฟอกขาวที่มีส่วนผสมของไฮโดรเจนไฮโปคลอไรต์ 6% ผสมน้ำในอัตราส่วน 1 ต่อ 100 เช็ดทำความสะอาดพื้นและลาดทิ้งไว้ 30 นาที ในบริเวณที่อาจมีน้ำมูก น้ำลาย หรือเสมหะของผู้ป่วย

DDC กรมควบคุมโรค  
ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน กรมควบคุมโรค  
Emergency Operations Center (DDC's EOC)

สายด่วน  
กรมควบคุมโรค  
1422

โทรศัพท์ : 08/02/63

ภาพที่ 2.4 ข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการโรงแรมและที่พัก  
ที่มา: <https://ddc.moph.go.th>

## 2.5 แนวคิดภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤติ

James & Wooten (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะวิกฤตไว้ว่า สถานการณ์ทางอารมณ์ใดๆ เมื่อกลายเป็นสถานการณ์สาธารณะ สร้างปฏิกิริยาในทางลบ และมีศักยภาพที่จะคุกคามต่อ ภาวะทางการเงิน ชื่อเสียง หรือ ความอยู่รอดขององค์กร หรือ บางส่วนขององค์กร

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

Rosenthal, Hart & Charles (1989) กล่าวถึงความหมายของภาวะวิกฤตไว้ว่า เป็นภัยคุกคามร้ายแรงต่อโครงสร้างพื้นฐาน หรือ ค่านิยมพื้นฐาน และบรรทัดฐานของระบบสังคม ซึ่งอยู่ภายใต้แรงกดดันของเวลา และความไม่แน่นอนในสถานการณ์ซึ่งมีความจำเป็นในการตัดสินใจที่สำคัญ และเป็นสถานการณ์ที่คุกคามเป้าหมายที่มีความสำคัญสูงในการตัดสินใจ ซึ่งถูกจำกัดด้วย ปริมาณของเวลาในการตอบสนองก่อนที่จะตัดสินใจ

ภาวะวิกฤติ (Crisis) หมายถึง สภาวะการณ์หรือภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ทั้งจากธรรมชาติ การกระทำของมนุษย์ และโรคอุบัติใหม่ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือสร้างความเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อการดำเนินงานตามปกติขององค์กร ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ (อมราวดี ไชโย และ เมทนี มหาพรหม. 2563 : 4 อ้างอิงจาก Kathleen, 2017 Ulmer. Sellnow & Seeger 2011) แบ่งภาวะวิกฤติเป็น 2 ประเภท คือ

1) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างตั้งใจ ได้แก่ การก่อการร้าย การขัดขวางการทำงาน ความรุนแรงในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับลูกค้า ความเป็นเจ้าของปัจจัยวัตถุดิบโดยฝ่ายตรงข้าม การเป็นผู้นำที่ไร้ศีลธรรม

2) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรค ความขัดข้องทางเทคนิคที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากความผิดพลาด และความล้มเหลวทางเศรษฐกิจ

Glaesser (อมราวดี ไชโย และ เมทนี มหาพรหม. 2563 : 4 อ้างอิงจาก Glaesser 2006) กล่าวว่า การจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการของธุรกิจ เพื่อจัดการกับภาวะวิกฤติ ตั้งแต่การวางแผน การเตรียมความพร้อม การกำหนดกระบวนการและการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ไปจนถึงการฟื้นฟูธุรกิจหลังภาวะวิกฤติ เพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหายุ่งยากที่ธุรกิจอาจได้รับผลกระทบ และช่วยลดความเสียหายจากภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ในขณะที่ Timothy (2012) เห็นว่าองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องเตรียมการรับมือหรือจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไป

ยังทุกภาคส่วนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องผ่านการสื่อสาร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ เครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤติ นิยมใช้การประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) และแนวคิดการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติ (Crisis Response Strategies) ซึ่งจะช่วยป้องกันโอกาสการเกิดความเสียหายและลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรจากภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้ (อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม, 2563 : 4 อ้างอิงจาก Coombs, 2007; Glaesser, 2006)

1) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติแบบปฏิเสธ (Deny Crisis Response Strategies) เป็นการตอบสนองต่อวิกฤติโดยองค์กรปฏิเสธความผิดในวิกฤติดังกล่าวตามความเหมาะสม แบ่งได้ 3 แบบ คือ การตอบสนองแบบโจมตีผู้กล่าวหา การตอบสนองแบบปฏิเสธ และการตอบสนองโดยใช้แพะรับบาป

2) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤติแบบลดทอนความสำคัญ (Diminish Crisis Response Strategies) เป็นการตอบสนองภาวะวิกฤติโดยลดระดับความสำคัญหรือความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ ช่วยป้องกันผลเสียด้านชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจากถ้าองค์กรมีส่วนต้องรับผิดชอบเหตุการณ์ดังกล่าวน้อยลง ผลกระทบด้านชื่อเสียงย่อมน้อยลงตามไป แบ่งได้ 2 แบบ คือ การตอบสนองแบบการขออภัย และการตอบสนองแบบให้เหตุผล



3) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบบูรณะ (Rebuild Crisis Response Strategies) เป็นการชดเชยความเสียหายจากภาวะวิกฤตเพื่อเป็นการตอบสนอง แบ่งได้ 2 แบบ คือ การตอบสนองแบบการให้ค่าชดเชย และการตอบสนองแบบการขอโทษ

4) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบเสริม (Bolstering Crisis Response Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการใช้เสริมทั้ง 3 กลยุทธ์ข้างต้น

ศาสตราจารย์ Coombs W. Timothy" (ณัฐฐา, 2563 อ้างอิงจาก Coombs, W. T, 2010) ได้อธิบายวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) โดยแบ่งการจัดการภาวะวิกฤตออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

1) ระยะก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Precrisis): เป็นช่วงที่เริ่มเห็นปัญหาที่อาจกลายเป็นภาวะวิกฤต องค์กรสามารถจัดการกับประเด็นปัญหาเพื่อไม่ให้ลุกลามได้ และควรมีการจัดการจัดทำแผนการเพื่อเตรียมพร้อมกับภาวะวิกฤตในกรณีไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งระยะนี้ประกอบด้วย 3 ช่วงย่อย ได้แก่

(1) การตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection) องค์กรควรมีการติดตามค้นหาสัญญาณเตือนในการเกิดภาวะวิกฤตซึ่งมักปรากฏขึ้นก่อนภาวะวิกฤตจะเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่และเมื่อค้นพบสัญญาณเตือนแล้วองค์กรต้องดำเนินการจัดการหาทางแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤต

(2) การสร้างการป้องกัน (Prevention) องค์กรควรมีการจัดการ 3 ประการ เพื่อช่วยป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต ได้แก่ (1) การจัดการกับประเด็นปัญหา (Issue Management) ก่อนที่ประเด็นปัญหาจะลุกลามขยายกลายเป็นภาวะวิกฤตสร้างความเสียหายให้กับองค์กร โดยสามารถใช้การวิเคราะห์และการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อค้นหาประเด็นที่มีความเสี่ยงอาจก่อเป็นภาวะวิกฤตกับองค์กรและทำการแก้ไขประเด็นปัญหาหรือวางแผนการดำเนินการรับมือไว้ล่วงหน้าต่อไป (2) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการจัดการควบคุมและลดความเสี่ยงภายในองค์กร และ (3) การจัดการกับชื่อเสียง (Reputation Management) เป็นการจัดการกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีต่อกันถือเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) และเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้

(3) การเตรียมพร้อมรับภาวะวิกฤต (Crisis Preparation) เป็นขั้นที่องค์กรต้องมีการจัดเตรียมการรองรับกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นตั้งแต่การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤต จัดตั้งหน่วยงานที่จัดการภาวะวิกฤตพร้อมภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดผู้ที่เป็นโฆษกโครงสร้างการสื่อสารในสถาน การณ์ภาวะวิกฤต เพื่อสามารถช่วยในการตัดสินใจใช้ในการแก้ไขสถานการณ์ได้ในทันที

2) ช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event) เป็นช่วงที่มีจุดเริ่มต้นด้วยการมีเหตุการณ์ที่เป็นสัญญาณบอกถึงภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว และจบลงเมื่อพิจารณาแล้วว่าภาวะวิกฤตได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ซึ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต องค์กรต้องติดตามประเมินสถานการณ์ด้วยความ

รอบคอบและตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการแก้ไขสถานการณ์ให้เหมาะสมโดยสามารถแบ่งช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตได้ 2 ส่วน ดังนี้

(1) การรับรู้ถึงภาวะวิกฤต (Crisis Recognition) บุคลากรภายในองค์กรมีการรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นและองค์กรต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดพร้อมทั้งคอยควบคุมไม่ให้ขยายความรุนแรงมากขึ้น

(2) การแก้ไขภาวะวิกฤต (Crisis Containment) เป็นช่วงที่องค์กรเข้าไปแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตไม่ให้เกิดลุกลามสร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่อมากยิ่งขึ้นโดยตัดสินใจใช้วิธีการแก้ไขที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และต้องทำการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความรับผิดชอบขององค์กรและแนวทางการแก้ไขสถานการณ์ เพราะการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนสำคัญในการช่วยแก้ไขสถานการณ์ ต้องอาศัยแผนการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่องค์กรเตรียมไว้ล่วงหน้าช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่ปกติได้เร็วขึ้น

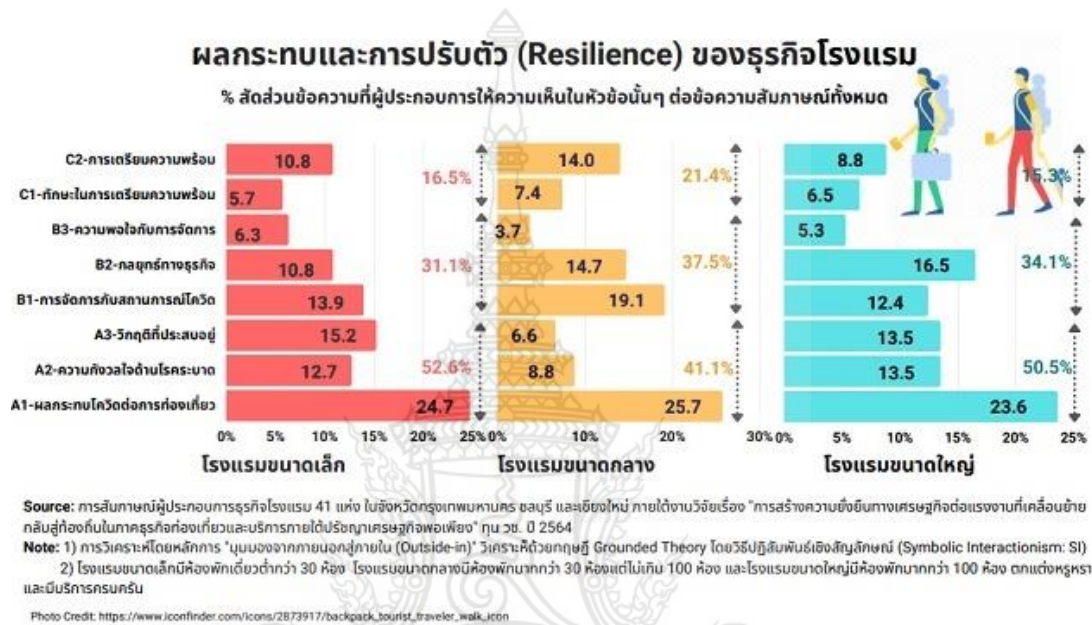
3) ช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Postcrisis) เป็นระยะเวลาที่ภาวะวิกฤตคลี่คลายลง โดยองค์กรควรประเมินผลถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปช่วยให้เตรียมพร้อมได้ดียิ่งขึ้นสำหรับการจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าความพยายามในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้สร้างความรู้สึกเชิงบวก

## 2.6 วิกฤตการณ์ COVID-19 กับธุรกิจที่พัก

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมในระยะสั้น หากยังส่งผลกระทบระยะยาวผ่านการเปลี่ยนแปลงของ Megatrend ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป การท่องเที่ยวที่ตอบโจทย์รายบุคคลมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เน้นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ รวมถึงความใส่ใจในสุขภาพและอนามัย ภูมิทัศน์ของการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลต่อรูปแบบความต้องการของนักท่องเที่ยวและรูปแบบทางธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรม ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาระดับรายได้ รวมถึงมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยว ตลอดจนการสร้างเชื่อมโยงกับภาคส่วนอื่นในห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นชุมชนท้องถิ่น หรือกระทั่งธุรกิจอื่นๆ ในระยะข้างหน้า ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมไม่เพียงมาจากสถานที่ตั้ง ห้องพัก ราคา และสิ่งอำนวยความสะดวกเท่านั้น หากยังมาจากความร่วมมือกับชุมชนและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่อง ความสามารถในการปรับตัว และการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรเร่งปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจก่อนที่การเดินทางระหว่างประเทศจะกลับสู่สภาพปกติเพื่อปกป้องธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมให้กลับมาเติบโตแข็งแกร่งเหมือนเช่นเคย ทั้งยังสร้างความยั่งยืนให้แก่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยในระยะยาว

ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยที่เติบโตอย่างรวดเร็วและสร้างรายได้ให้กับประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนมากต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ผลกระทบในครั้งนี้น่ารุนแรงและมีแนวโน้มจะยาวนาน บทความชิ้นนี้ได้วิเคราะห์ทิศทาง

พื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวภายใต้บริบททางสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเสนอแนวทางการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมในช่วงเปลี่ยนผ่าน ตลอดจนวิเคราะห์ภูมิทัศน์ของการท่องเที่ยวในอนาคตช่วงหลังวิกฤตโรคระบาด เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมสามารถปรับตัวได้ทันกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Puttachard Lunkam, ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2564) กรุงเทพฯ ธุรกิจ เปิดเผย ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม/ร้านอาหาร ช่วยวิกฤตโควิด-19 (กรุงเทพฯ ธุรกิจ, 2565)



ภาพที่ 2.5 ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม

ที่มา: กรุงเทพฯ ธุรกิจ, 2565

วิกฤตการณ์โควิด 19 ทำให้ภาคธุรกิจโรงแรมและธุรกิจร้านอาหาร ได้รับผลกระทบโดยตรงมากกว่าธุรกิจอื่นๆ โดยผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้ประกอบการทั้งโรงแรมและร้านอาหาร มีความกังวลสถานการณ์โควิด-19: โดยโรงแรมขนาดเล็กมีความกังวลต่อสถานการณ์มากที่สุด (52.6%) รองลงมาคือ โรงแรมขนาดใหญ่ (50.5%) และโรงแรมขนาดกลาง (41.2%) มีข้อสังเกตว่า โรงแรมขนาดกลาง (30-100 ห้อง) มีความกังวลน้อยสุด (เพียง 41.2%) มีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับปัญหาได้ดีกว่าโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดเล็ก อาจมาจากต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันตลอดเวลาอยู่แล้ว และมีความได้เปรียบจากที่สามารถรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวได้พอเหมาะกว่าธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดใหญ่และเล็กด้วย โดยธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจาก 3 มิติ คือ มิติการดำเนินธุรกิจ 56.3% มิติด้านนักท่องเที่ยวและเศรษฐกิจมหภาค 37.3% และมิติการเดินทาง 6.5% ส่วนธุรกิจร้านอาหารก็ได้รับผลกระทบที่คล้ายคลึงกัน ในมิติการดำเนินธุรกิจการลดลงของยอดขายที่มากกว่า 80% โดยลูกค้ามีความกลัวโรคระบาดทำให้ไม่กล้าเข้า

มาใช้บริการ ส่วนพนักงานกังวลที่ร้านอาหารจะถูกปิดจากมาตรการของรัฐ หากมีการระบอบอีก ทั้งนี้พบว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจะประสบปัญหารุนแรงกว่าโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดกลาง จากสภาพานสั้น ขณะที่ธุรกิจร้านอาหารก็ประสบปัญหาเช่นกัน แยกต้นทุนคงที่เท่าเดิม อาทิ ค่าน้ำ และค่าไฟจนถึงต้องตัดสินใจเลิกกิจการไปเป็นจำนวนมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศเนปาล

2. การปรับตัว (Resilience) ของธุรกิจ: ธุรกิจโรงแรมทุกขนาดปรับตัวค่อนข้างลำบาก จากข้อความที่ผู้ประกอบการโรงแรมกล่าวถึงประเด็นนี้ มีสัดส่วนไม่แตกต่างกัน คือ โรงแรมขนาดใหญ่ 34.1% โรงแรมขนาดกลาง 37.5% โรงแรมขนาดเล็ก 31.1% โดยโรงแรมขนาดใหญ่ปรับตัวด้วยการลดจำนวนพนักงานลง (56.3%) ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์แรงงานกลับคืนสู่ถิ่นภูมิลำเนาภาคชนบทจำนวนมาก ขณะที่ธุรกิจร้านอาหารลดค่าใช้จ่ายด้วยการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานเพื่อรักษาพนักงานไว้ ซึ่งธุรกิจสามารถปรับตัวได้เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารมีจำนวนพนักงานที่น้อยกว่าโรงแรมการระบอบของโควิด 19 ส่งผลต่อความกังวลใจของธุรกิจในเรื่องการแพร่ระบาดและสุขภาพ (47.0%) รวมถึงด้านธุรกิจ (40.5%) ผู้ประกอบการส่วนมากกังวลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของชีวิตพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อครอบครัวของพวกเขา การให้บริการแก่ลูกค้า และภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย

แนวทางรับมือ: บริหารความเสี่ยง สร้างภูมิคุ้มกัน พร้อมรับการท่องเที่ยวกลับมา

ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร บริหารความเสี่ยง เตรียมความพร้อมรอวันที่การท่องเที่ยวกลับมา ดังนี้ (1) ด้านการบริหารต้นทุนและการเงิน ธุรกิจร้านอาหารเตรียมเงินสำรองและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมเลือกที่จะลดจำนวนพนักงาน ซึ่งมีต้นทุนหลักคือเงินเดือนของพนักงาน (2) ด้านผลิตภัณฑ์และช่องทางการขาย ธุรกิจโรงแรมปรับตัวให้บริการส่วนบุคคล (Personal Service) (93.7%) มากขึ้น และธุรกิจร้านอาหารปรับกลยุทธ์หันมาเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ (72.4%)

3. ด้านความพร้อมรับมือในภาวะวิกฤต ธุรกิจโรงแรมจะเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนโยบายของรัฐ มาสื่อสารภายในองค์กรเพื่อปรับตัวให้ทัน ทั้งนี้ ผู้ประกอบการให้ความเห็นว่า การบริหารงานของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหามีความล่าช้า (60.0%) สื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ทั้งประเด็นการจัดสรรวัคซีนโควิด 19 และประเด็นมาตรการช่วยเหลือพนักงานที่ตกงาน (40.0%) (เสาวณี จันทะพงษ์, 2564)

การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรม จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากการเกิดภาวะวิกฤติในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ก่อปรกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤติยังคงดำรงอยู่อย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก ธุรกิจโรงแรมจึงต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤติ โดยอาศัยแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน การจัดการภาวะวิกฤติ การจัดทำคู่มือการซักซ้อม การทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤติ และการเตรียมการในการ

สื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการจัดการภาวะวิกฤติที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการเกิดภาวะวิกฤติ ระหว่างเกิดภาวะวิกฤติ และการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังเกิดภาวะวิกฤติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาธุรกิจโรงแรมให้สามารถกลับมาดำเนินการได้เป็นปกติอย่างมั่นคง โดยเร็วที่สุด ข้อพึงระวังสำคัญที่ได้จากการศึกษาหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจโรงแรม คือการสร้างความตระหนักแก่ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในการให้ความสำคัญต่อกระบวนการและขั้นตอนการจัดการภาวะวิกฤติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญต่อการวางแผน การซักซ้อม และการสื่อสารระหว่างเกิดวิกฤติ (ศิริพงศ์ รักใหม่ และคณะ, 2560: 352)

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภัทราวดี ปริจรรย์ส (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้างความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการ เปลี่ยนแปลง และผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความ พึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจ านวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดธุรกิจโรงแรม และ รายได้เฉลี่ยต่อปีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดธุรกิจโรงแรม และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านผลลัพธ์ ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการด าเนินงาน โดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่ เป็นตัวเงิน และ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี ความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร และ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จึงควรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการด้านค่าตอบแทนที่เป็น ตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่และการคำนึงถึงการรักษาบุคลากรไว้กับ องค์กร ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงาน ให้มีความรู้

ความสามารถ และวิธีคิดในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ สังคม และภัยพิบัติในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

วิลาสินี สุทธิชล และสิญาธร นาคพิน (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทยในเขตพื้นที่ระเบียบเศรษฐกิจภาคใต้ จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 22-38 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุดจบการศึกษาปริญญาตรี แผนกงานเป็นพนักงานฝ่ายบุคคล ระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ รายได้ต่อเดือน อยู่ที่ 20,001 – 30,000 บาท ประสบการณ์ในการทำงานในโรงแรมนี้อยู่ที่ 1-3 ปี จำนวนห้องพักของ โรงแรมมีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง และผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด -19 ส่วนใหญ่คือ การเพิ่มภาระงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทยในเขตพื้นที่ระเบียบเศรษฐกิจภาคใต้ หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มากที่สุดคือ การประเมินผล ผลการวิเคราะห์ระดับการคงอยู่พนักงาน หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มากที่สุดคือ ความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่พนักงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทย ร้อยละ 60.00 อย่างมีนัยสำคัญ 0.01

พัฒนาภา ธาดาสิริโชค (2563) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการ โรงแรมในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 จากการศึกษา พบว่า จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ได้รับผลกระทบมาตั้งแต่ปลายเดือนธันวาคม พ.ศ.2562 จากมาตรการปิดประเทศของสาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงนั้นจีนเป็นประเทศที่พบการระบาดที่แรก และเริ่มระบาดอย่างหนัก เมื่อนักท่องเที่ยวกลุ่มทัวร์ไม่สามารถเดินทางมาได้ การจองห้องพักจึงถูกยกเลิกทั้งหมด โรงแรมสูญเสียรายได้อย่างหนัก เพราะโดยปกติช่วงต้นปีจะเป็นช่วงเทศกาลวันสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันตรุษจีน ที่ทางโรงแรมจะมีรายได้เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เมื่อเข้าสู่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 เมื่อรายได้หดหายอย่างฉับพลัน ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขาดรายได้อย่างฉับพลัน และส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจหดตัวรุนแรงอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งผู้ประกอบการบางรายที่ ทนแบกรับภาระค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่ไหว จำเป็นต้องยุติการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ยังต้องคอยเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์การระบาดที่รุนแรงขึ้นในประเทศไทย ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงแรม ยากลำบากมากขึ้น โรงแรมต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายอย่างหนัก จึงจำเป็นต้องรวบตำแหน่งงาน และเชิญพนักงานบางส่วนออกเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของโรงแรม จาก สถานการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เข้าขั้นวิกฤต

อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจ ที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 จากการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการภาวะ



วิกฤต COVID-19 ในธุรกิจที่พักแรม มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมช่วงก่อน ช่วงระหว่าง และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤต 2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต 3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุน และพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤต และบริบทของธุรกิจ ภายใต้การดำเนินงานตามประเด็นการจัดการด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การจัดการด้านสุขอนามัยในการบริการ 2) การจัดการด้านเทคโนโลยีการบริการ 3) การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ

สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และบุษรา โปวาทอง (2563) ได้การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 จากการศึกษาพบว่า 1) โรงแรมที่เข้าร่วม SHA มีลักษณะทำเลที่ตั้งที่เดินทางสะดวกใกล้เคียงกัน โรงแรมขนาดเล็กมี สภาพอายุการใช้งานเฉลี่ยต่ำกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มากกว่า 10 ปี 2) การปรับตัวที่สำคัญของโรงแรมใน 2 ด้าน คือ (1) จำนวนวันปิด และ (2) ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงลดลง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่าย และสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น นอกจากนี้โรงแรมแต่ละแห่งยังต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในหลากหลายด้าน เพื่อการปรับตัวและหาวิธี สร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ด้วยต้นทุนเดิมที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามโรงแรมอาจได้รับผลกระทบจนกระทั่งต้องปิดตัวชั่วคราวเพื่อลด รายจ่ายประจำ 3) การเข้าร่วมมาตรฐาน SHA เป็นการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยต่อโรค COVID-19 อาจไม่ส่งผลโดยตรง ต่อการบริหารโรงแรม แต่มีผลทางอ้อมในเชิงการรับรู้จากสาธารณะจากการได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐเพิ่มจาก มาตรฐานเดิมของโรงแรม

กัญญาพัชญ์ นาคภิบาล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท จากการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา และสภาพสมรสที่แตกต่างกันไม่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนเพศ อายุ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) การ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากร มนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ ธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากร มนุษย์ สามารถ อธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 41.10

ฐานิญา ทองสุข (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรมเดอะแพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี จากการศึกษาพบว่า พนักงานทุกระดับและผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายโดยมีการศึกษา ในระดับก่อนปริญญาตรี

และมีประสบการณ์ทำงานไม่มาก จึงทำให้ความสำเร็จในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรม เดอะแพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท มีลักษณะที่แตกต่างกันโดยเฉพาะอายุ ของพนักงานและผู้บริหารซึ่งมี ผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แม้ว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทน (4.04) ด้านความถนัดในงานที่ทำ (4.00) ด้านความมั่นคงในงาน (3.97) ด้านความก้าวหน้าในงาน (3.74) ด้าน หัวหน้างาน (3.72) และความมีชื่อเสียงขององค์กร (3.56) โดยเรียงความสำคัญของความสำเร็จจากมาก ไปหาน้อย จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเดอะแพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท แต่ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันส่งผลกระทบ มีมุมมองในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 เป็นกันด้วย ดังนั้น ผลการวิจัยที่ได้รับสามารถนำไปใช้ในการ ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบ ผลสำเร็จกับโรงแรมเดอะแพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท และสามารถประยุกต์กับธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดย่อม (มีจำนวนห้องระหว่าง 150 - 299 ห้อง) ในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เช่นกัน

กัญจนวลัย นนทแก้ว และวรรณภา ลือกิตินันท์ (2561) ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัทลงทุนข้ามชาติในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน พบว่า โอกาสในการดำเนินธุรกิจมาจากภาษีการลด ค่าใช้จ่ายด้านค่าแรงค่าสาธารณูปโภค ปัญหา ที่พบประกอบด้วย ปัญหาด้านกำลังคน ปัญหาการลาออก ปัญหาเวลาการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านการ ติดต่อหน่วยงานราชการและกฎหมายข้อควร ค่านี้ถึงคือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทย ควร ปรับตัวในการทำงาน ทำความรู้จักหน่วยงานทั้ง เอกชนและราชการในพื้นที่ ต้องศึกษาภาษาและ วัฒนธรรมประจำชาติและควรมีชาวลาวเป็น ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์บริษัททั้ง 3 แห่ง นำ แนวทางการบริหารจากประเทศไทย มาใช้โดย อาจไม่ได้นำมาทั้งหมดต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ สภาพแวดล้อม การตัดสินใจในการบริหารทั่วไป 36 อำนาจจะอยู่ที่ สปป. ลาว การสรรหาและคัดเลือก ใช้ระบบจากประเทศไทย แต่มีการปรับให้เข้ากับ ลักษณะ ของพื้นที่การฝึกอบรม มีการจัดการฝึกอบรม โดยใช้แนวทางของประเทศไทย ค่าตอบแทนยึดตามกฎหมายแรงงานของ สปป.ลาวโดย ให้คล้ายคลึง กับประเทศไทย มีการปรับสวัสดิการตาม ลักษณะของพื้นที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้แนวทาง เดียวกับประเทศไทย การพนักงานสัมพันธ์ยังไม่ได้มีการนำมาใช้มากนัก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้อง มีการปรับเปลี่ยนตามวัฒนธรรมชาติโดยพนักงานชาวลาวให้ความสำคัญกับความสบายใจ ในการทำงาน เป็นหลัก และการสื่อสารเป็น แบบค่อยเป็นค่อยไป จะต้องให้เกียรติพนักงาน

สอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ อุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันตก ประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ภาคตะวันตกมี 6 ประการคือ 1) การสร้างการรับรู้ความเป็น ตัวตนและการดำรงอยู่ของโรงแรม (Employer Branding) 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-HRM) 3) การสรรหาและว่าจ้างบุคคลากรผ่านองค์กรอาชีพภายนอก (Outsourcing Agent) 4) การพัฒนาบุคคลากรที่มุ่งเน้นจรรยาบรรณ (Soft Skill Development) 5) การใช้ตัวบ่งชี้สำคัญวัด



ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) และ 6) การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Employees' Engagement Survey) ในการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาจึงไม่อาจศึกษาในประเด็นที่ต่อเนื่องจากผลการศึกษาคั้งนี้ได้ เช่น ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแนวปฏิบัติใหม่แต่ละข้อเป็นอย่างไรและอาจรวมถึงแนวปฏิบัติใหม่ใดที่จะยอมรับได้ว่าเป็นนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ภาคตะวันตก ประเทศไทยซึ่งผู้ที่สนใจสามารถกำหนดเป็นหัวข้อการวิจัยในอนาคตต่อไป

สุนิตา จิตอารีรัตน์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของ พนักงาน โรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรม การพัฒนา และการส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในการทำงาน ตามลำดับ มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร ด้านคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ตามลำดับ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว ยกเว้น เพศ อายุ ประเภทบุคคล รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสถานภาพ ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์ อื่น ๆ และความมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จรรยา คนไหว ญัฐวุฒิ บุญศรี และนิศศา ศลิปเสรษฐ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา : โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตามลำดับ มีความผูกพันต่อ องค์กรด้านจิตใจ มากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ ตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา : โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรองทอง คารฎ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จากการศึกษาพบว่า 1. นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการโรงแรมเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่มีทัศนคติที่ดี 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการเน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม 3. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการต้องประสานกับองค์กรภายนอกและภายใน การ

ฝึกรอบมองค้ความรุ้ที่ต้อการความเชี้ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบโรงแรม การวิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกรอบบรมบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา

ณทนภค สุดใจ (2557) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์มี การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากร ให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม ขณะเดียวกันควรมีการประเมินผลทั้งก่อน และหลังการดำเนินการตาม แผนการพัฒนา ฝึกรอบบรม ศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นยังควรจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนการพัฒนาฝึกรอบบรมบุคลากรในองค์กรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และมีการประเมินผล ทั้งก่อนและหลัง การดำเนินการ ตามแผนการพัฒนาบุคลากร 2) สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกำลังคน มีปัญหาในการจัดแผนอัตรากำลัง 2 ปี และกรอบ อัตรากำลัง 4 ปี ในประเด็นที่ไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือแนวทางที่ชัดเจน ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร โดยการขอใช้บัญชีผู้สอบบรรจุแข่งขันนั้น คือ การที่ไม่สามารถระบุหรือทราบตัวบุคคล ผู้ที่ขอใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การสนับสนุนส่งเสริมให้ความรู้ให้กับบุคลากรนั้นยังขาดแผนการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ความสามารถให้กับ บุคลากรแต่ละส่วนหรือของบุคลากรทั้งหมดภายในองค์กรและ ยังไม่มีการดำเนินการประเมินผลบุคลากรก่อน และหลังการได้รับการพัฒนา และด้านการดำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์การบริหารค่าตอบแทนประโยชน์และบริการนั้น มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการให้กับบุคลากร 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ควรจัดให้มีคณะกรรมการ พิจารณากลับกรองตรวจสอบ ข้อมูลรายละเอียดก่อนเสนอความเห็นและข้อมูลประกอบ เพื่อให้ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้พิจารณาและทำการตัดสินใจ โดยเฉพาะการจัดทำแผนเพื่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดจนควรมีการติดตามประเมินผล ทั้งก่อน และหลังการปฏิบัติงานทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ

สไปทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของ โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ จากการศึกษาพบว่า 1. นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการโรงแรมเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมีทัศนคติที่ดีและสามารถเข้ากับ วัฒนธรรมองค์กรได้โดยให้โอกาสกับให้บุคลากรภายในรับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งก่อน หลักในการประเมินสองด้านโดยพิจารณาจากการทำงานทั้งในเชิง

ปริมาณและเชิงคุณภาพพิจารณา จ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่พนักงานทำมีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับพนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรด้วยความจงรักภักดีส่งผลให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการเน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนา ทั้งความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรม การส่งไปศึกษาต่อการพัฒนา การสอนงาน การหมุนเวียนงาน ทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถอย่างแท้จริงกำหนดให้บุคลากร ทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมโดยเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการต้อง ประสานกับองค์กรภายนอกในการฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบของโรงเรียน ความพร้อมของแผนกพัฒนาบุคลากรในการจัดการวิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร เป็นวิธีการดำเนินงานวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) โดยการนำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาใช้ร่วมกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความวิชาการและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกปัจจัยและตัวแปรที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมในประเด็นต่างๆ อย่างครบถ้วนและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้มุมมองด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจและตีความเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis) ของธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานคร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 3) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ
- 3.7 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ
- 3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.9 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม คือวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ

โรงแรม และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ได้รวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำนวนโรงแรมที่ต้องการทำการสำรวจ จำนวน 10 แห่ง โรงแรมละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 100 คน และสัมภาษณ์หัวหน้าหรือผู้ที่ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม จำนวน 10 แห่ง โรงแรมละ 1 คน เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนตุลาคม 2564 ถึงเดือนกันยายน 2565

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับขั้นตอนการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการ และวิธีวิเคราะห์วิจัย กำหนดเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบบสอบถามจะใช้ถามบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงแรม ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 แห่ง โรงแรมละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 100 คน แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaires) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaires) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

## ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม โดยใช้ SWOT Analysis ได้กำหนดประชากร คือ หัวหน้าหรือผู้ที่ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม จำนวน 10 แห่ง โรงแรมละ 1 คน ได้แก่

1. โรงแรม Royal Princess Luang Bangkok
2. The Berkeley Hotel Pratunam
3. AVANI Riverside Bangkok Hotel
4. Centara Watergate Pavillion Hotel Bangkok
5. โรงแรม The Okura Prestige Bangkok
6. โรงแรม Ibis Styles Bangkok Sukhumvit Phra Khanong
7. โรงแรม Novotel Bangkok Platinum Pratunam
8. โรงแรม Bangkok Marriott Marquis Queen's Park
9. โรงแรม Hyatt Regency Bangkok Sukhumvit
10. โรงแรม The Siam

### 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิจัยในครั้งนี้ โดยนำ แบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นไปทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) รายละเอียด ดังนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Content Validity Rest) ซึ่งมีลำดับขั้นตอน ดังนี้
  - 1.1 กำหนดผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตามลักษณะการสร้างแบบสอบถามวัดค่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องและลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา
  - 1.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและปรับปรุงเนื้อหาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปให้ทดสอบความตรงของเนื้อหา (A Test of Validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) เพื่อให้หน้าหนักความสอดคล้องและความเหมาะสมตามกรอบแนวคิดการวิจัยหรือไม่

1.3 นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงคของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยการให้ ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ทำการประเมินความเหมาะสมของแต่ละข้อความ ซึ่งเกณฑ์การประเมินได้ กำหนดค่าเป็นตัวเลขนี้อย่างนี้

- +1 หมายถึง ข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือข้อความนั้นคลุมเครือไม่ชัดเจน
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1.4 นำคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ทำการประเมินความเหมาะสมของแต่ละข้อความ ซึ่งใช้เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อ คำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ตามสูตรดังนี้ (วรัญญา ภัทรสุข, 2554)

สูตรในการคำนวณ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

- IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1
- $\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
- N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การทดสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือ (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้าง เสร็จแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบของความสัมพันธ์ของเนื้อหาว่าสอดคล้องกับหัวข้อและวัตถุประสงคการวิจัย โดยใช้วิธี Index of Item Objective Congruence: IOC โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

**การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้**

ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำไปตรวจสอบความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง (Try Out) โดยทำ การเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างทดลองที่คล้ายคลึงกับประชากรที่จะทำการศึกษา จำนวน 30 คน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการดำเนินการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม ในการทดสอบความเชื่อถือนั้นจะเลือกเฉพาะที่สามารถนำมาตีเป็นค่าคะแนนได้ โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1970) ซึ่งในการวิเคราะห์และประมวลผลความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ของแบบสอบถาม ใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ

$\alpha$  = สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

$n$  = จำนวนข้อ

$s_i^2$  = คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

$s_t^2$  = คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยมีวิธีการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบดูความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก นำแบบสอบถามที่ตอบคำถามทุกรายการครบถ้วนสมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ ได้ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์มาจัดกลุ่มและนับคะแนนลงรหัสตามที่กำหนดไว้

3. บันทึกข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4. แบบสอบถามตอนที่ 1 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5. แบบสอบถามตอนที่ 2-3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีคำตอบและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามวิธีการของเร็นลิส เอ.ลิเคิร์ต (Rating A. Likert) คือ ลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจากการตอบแบบสอบถามของ นักท่องเที่ยว (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผลโดยกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยเพื่อการวิเคราะห์แปลผลแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) ดังนี้



4.50 - 5.00 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลมากที่สุด
3.50 - 4.49 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลมาก
2.50 - 3.49 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลปานกลาง
1.50 - 2.49 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลน้อย
1.00 - 1.49 คะแนน	ระดับความสำคัญและการให้ข้อมูลน้อยที่สุด

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้ในการอธิบายความหมายของข้อมูลในลักษณะของการบรรยาย ทัวไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) จะใช้ทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ได้แก่ ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่าง โดยใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples T-test) โดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่า T-test ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตัวแปร และการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test หรือ ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตัวแปร และหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มากกว่า 2 ตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้อง และเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายกลุ่มเป็นรายคู่อีกครั้งโดยใช้วิธีของ Scheffe เพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน

### 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่เหมาะสมในการนำมาใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และกำหนดกระบวนการวิธีการวิจัย (Methodology) ครั้งนี้คือ กระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (Document Research) เบื้องต้นผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความวิชาการ ข้อมูลจากเว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการหาศักยภาพการพัฒนารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ตลอดจนขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

### 3.7 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure) มาเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยสร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งใช้วิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ว่า

มีค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา ข้อคำถามครอบคลุม และสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ครบถ้วน จากนั้นนำไปตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน

### 3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แหล่งข้อมูล 2 ประเภท ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Date) ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการสังเกตรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Study) โดยมีวิธีการดังนี้

1.1 การสำรวจ (Survey) เป็นการสำรวจข้อมูลโดยทั่วไป และโรงแรมของจังหวัดกรุงเทพมหานคร

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 10 คน โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.2.1 ติดต่อประสานงานเพื่อทำการนัดหมายล่วงหน้ากับผู้ให้ข้อมูลหลัก และขอเอกสาร หนังสือจากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เรื่อง “ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

1.2.2 จัดเตรียมแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล นัดหมายวัน เวลาในการสัมภาษณ์ และสถานที่

1.2.3 ลงพื้นที่ตามวัน เวลาและสถานที่ ที่ได้ทำการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Date) ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเอกสารหรือเป็นการวิจัยในรูปแบบเอกสาร (Documentary Research) ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วารสาร ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต แนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดแนวทางการวิจัยและเป็นประโยชน์ในการทำความเข้าใจและช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.9 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structure) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แล้วทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งหมด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย โดยการระบุลักษณะเฉพาะของข้อความอย่างมี

ระบบที่มีการอ้างอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2554)

1. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกเอกสาร เป็นการกำหนดให้ชัดเจนว่าผู้วิจัยคัดเลือกเอกสารและหัวข้อใดมาทำการวิเคราะห์ให้ชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยจะต้องตั้งกฎเกณฑ์ขึ้น สำหรับการคัดเลือกเอกสารและหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ให้ชัดเจน อีกทั้งการกำหนดเกณฑ์คัดเลือกเอกสารที่ชัดเจนจะมีประโยชน์มากในกรณีที่มีบุคคลอื่นมาทำการวิเคราะห์ จะทำให้เลือกเอกสารได้ตรงกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ เอกสารที่ใช้คือ บันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structure) จากกลุ่มตัวอย่าง

2. วางเค้าโครงการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจะต้องจัดระบบการจำแนกคำหรือ ข้อความในเนื้อหาของเอกสารให้ชัดเจนว่าจะจำแนกหรือคำหรือข้อความใดบ้าง ซึ่งขั้นตอนนี้ จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเลือกเนื้อหาที่ต้องการวิเคราะห์หรือต้องการตัดเนื้อหาส่วนใด ซึ่ง พิจารณาตามหลักเกณฑ์ ดังนี้ 1) การจำแนกต้องสอดคล้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์ของตัวแปรในการวิจัย 2) การจำแนกต้องมีการครอบคลุมคำ ในเอกสารเพื่อนำมาลงรหัส แจกนับ ได้ถูกต้องภายใต้คำหลักการจำแนก 3) การจำแนกควรใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการป้องกันการซ้ำซ้อนกันของคำที่จะปรากฏเมื่อทำการแจกแจง 4) การแจกแจงต้องมีระบบที่เด่นชัด เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนระหว่างข้อความที่จะแจกแจงภายใต้การจำแนกแต่ละครั้ง

3. การพิจารณาข้อมูลเอกสาร เป็นการพิจารณาลักษณะต่าง ๆ ของข้อมูล ที่จะนำมาวิเคราะห์ให้เป็นไปอย่าง ถูกต้องและครอบคลุมมากที่สุด โดยลักษณะของข้อมูลที่จะนำมาพิจารณา คือ แหล่งที่มาของ ข้อมูล เวลาในการบันทึกข้อมูลและบุคคลที่ผู้ให้ข้อมูลประสงค์จะส่งข้อมูลถึง ลักษณะของ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้วิจัยวิเคราะห์เชื่อมโยงการอธิบายข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปบรรยายข้อมูลที่จำแนกได้อ้างอิงไปสู่ข้อมูล ทั้งหมดในเอกสาร

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis) ของธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 3) เพื่อเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอตามลำดับดังนี้

#### การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากแบบสอบถามทั้งหมด และนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ t-test One-Way ANOVA

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ t-test One-Way ANOVA

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนปรากฏผลตามลำดับ ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ผลวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

### ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	35	35.00
หญิง	65	65.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
20 – 29 ปี	59	59.00
30 – 39 ปี	24	24.00
40 – 49 ปี	14	14.00
50 – 59 ปี	3	3.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษาตอนต้น	2	2.00
มัธยมศึกษาตอนปลาย	4	4.00
อนุปริญญาตรี	14	14.00
ปริญญาตรี	70	70.00
ปริญญาโท	7	7.00
ปริญญาเอก	3	3.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>สถานภาพทางครอบครัว</b>		
โสด	72	72.00
สมรส	26	26.00
หม้าย	2	2.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
Assistant Manager	19	19.00
Food & Beverage	20	20.00
Housekeeping	13	13.00
Human Resources	10	10.00
Manager	12	12.00
Reservation Sales Supervisor	6	6.00
Server Room service	10	10.00
Supervisor	3	3.00
Temporary	7	7.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	24	24.00
1 - 5 ปี	55	55.00
6 - 10 ปี	12	12.00
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	9	9.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้ข้อมูลดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 65 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 35

จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 20 - 29 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 59 รองลงมาอายุ 30 - 39 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 24 อายุ 40 - 49 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14 และอายุ 50 - 59 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมาระดับการศึกษานุปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย

จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3 และระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

จำแนกตามสถานภาพทางครอบครัว พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 72 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 26 และสถานภาพหม้าย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงาน Food & Beverage จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20 รองลงมา มีตำแหน่งงาน Assistant manager จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19 ตำแหน่งงาน Housekeeping จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13 ตำแหน่งงาน Manager จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 12 ตำแหน่งงาน Human Resources จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตำแหน่งงาน Server Room service จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตำแหน่งงาน Temporary จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ตำแหน่งงาน Reservation Sales Supervisor จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6 และ ตำแหน่งงาน Supervisor จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ

จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมา คือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 24 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 วิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ t-test One-Way ANOVA ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.2 – 4.6 ดังนี้

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ ธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร	$\bar{x}$	<i>S.D.</i>	ระดับ
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	4.24	.575	มาก
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	4.16	.698	มาก
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.27	.536	มาก
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.08	.666	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.544</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.19) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.27) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 4.24) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (ค่าเฉลี่ย = 4.16) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย = 4.08) ตามลำดับ โดยสามารถแบ่งเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาและคัดเลือก

ด้านการสรรหาและคัดเลือก	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดเกณฑ์ กระบวนการในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม	4.23	.664	มาก
2. มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง	4.21	.756	มาก
3. มีการกระบวนการในการสรรหา คัดเลือกที่โปร่งใส เป็นธรรม	4.39	.680	มาก
4. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหา คัดเลือกบุคลากร	4.14	.752	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.24</b>	<b>.575</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาและคัดเลือกอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.24) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ มีการกระบวนการในการสรรหา คัดเลือกที่โปร่งใส เป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.39) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดเกณฑ์ กระบวนการในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 4.23) มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย = 4.21) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหา คัดเลือกบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 4.14) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง
1. พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม ตามตำแหน่งงาน	4.29	.729	มาก
2. สถานประกอบการมีโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงาน อย่างทั่วถึง	4.34	.755	มาก
3. สถานประกอบการมีการเสนอโครงการฝึกอบรมเพื่อ การเลื่อนขั้น	3.86	.964	มาก
4. สถานประกอบการมีการพัฒนาพนักงานเพื่อก้าวสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.05	.857	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.16</b>	<b>.698</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.16) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ สถานประกอบการมีโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย = 4.34) มากที่สุด รองลงมา คือ พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมตามตำแหน่งงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.29) สถานประกอบการมีการพัฒนาพนักงานเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย = 4.05) และสถานประกอบการมีการเสนอโครงการฝึกอบรมเพื่อการเลื่อนขั้น (ค่าเฉลี่ย = 3.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. สถานประกอบการมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ล่วงหน้า	4.28	.683	มาก
2. สถานประกอบการประเมินผลโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้	4.21	.624	มาก
3. สถานประกอบการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้	4.18	.687	มาก
4. สถานประกอบการให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน	4.35	.609	มาก
5. สถานประกอบการมีการชี้แจงข้อมูลการประเมินให้พนักงาน ได้รับทราบอย่างเป็นทางการ ด้วยลายลักษณ์อักษร	4.34	.607	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>.536</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.27) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ สถานประกอบการให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.35) มากที่สุด รองลงมา คือ สถานประกอบการมีการชี้แจงข้อมูลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบอย่างเป็นทางการ ด้วยลายลักษณ์อักษร (ค่าเฉลี่ย = 4.34) สถานประกอบการมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ล่วงหน้า (ค่าเฉลี่ย = 4.28) สถานประกอบการประเมินผลโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย = 4.21) และสถานประกอบการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.18) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง
1. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสามารถแข่งขันกับสถานประกอบการอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันได้	4.07	.728	มาก
2. สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดระบบการให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของพนักงาน	3.99	.859	มาก
3. สวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเงินช่วยเหลือบุตร วันหยุดพักผ่อน	4.18	.770	มาก
4. สถานประกอบการของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องสรรเสริญ การให้โอกาสพนักงานพัฒนาความสามารถ	4.05	.770	มาก
5. นอกจากเงินเดือนแล้ว องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ค่าบริการ (Service Charge) โบนัสประจำปีอย่างเหมาะสม	4.12	.795	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.08</b>	<b>.666</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.08) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ สวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเงินช่วยเหลือบุตร วันหยุดพักผ่อน (ค่าเฉลี่ย = 4.18) มากที่สุด รองลงมา คือ นอกจากเงินเดือนแล้ว องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ค่าบริการ (Service Charge) โบนัสประจำปีอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 4.12) ท่านคิดว่าค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสามารถแข่งขันกับสถานประกอบการอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.07) สถานประกอบการของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องสรรเสริญ การให้โอกาสพนักงานพัฒนาความสามารถ (ค่าเฉลี่ย = 4.05) และสถานประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดระบบการให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.99) ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3** วิเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร  
ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร  
โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ t-test One-Way ANOVA ผลการ  
วิเคราะห์ดังตารางที่ 4.7 – 4.11 ดังนี้

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน  
กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	4.19	.573	มาก
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	4.14	.693	มาก
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.20	.648	มาก
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.15	.647	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.17</b>	<b>.576</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน  
กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.17) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.20) ด้านการสรรหาและคัดเลือก  
(ค่าเฉลี่ย = 4.19) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย = 4.15) และด้านการฝึกอบรมและ  
พัฒนา (ค่าเฉลี่ย = 4.14) ตามลำดับ โดยสามารถแบ่งเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาและคัดเลือก

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรตามนโยบาย แนวทางปฏิบัติ	4.21	.624	มาก
2. มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง	4.20	.651	มาก
3. มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ	4.01	.847	มาก
4. มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.23	.649	มาก
5. มีการจัดบุคลากรให้เข้าไปปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และจัดทำแผนภูมิตามสายบังคับบัญชาและงาน ที่ได้รับ	4.30	.611	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.573</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาและคัดเลือก อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.19) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ มีการจัดบุคลากรให้เข้าไปปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและจัดทำแผนภูมิตามสายบังคับบัญชาและงานที่ได้รับ (ค่าเฉลี่ย = 4.30) มากที่สุด รองลงมา คือ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 4.23) มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรตามนโยบายแนวทางปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย = 4.21) มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย = 4.20) และมีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ (ค่าเฉลี่ย = 4.01) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.17	.779	มาก
2. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลและมีการศึกษาดูงานอื่น ๆ	4.04	.864	มาก
3. จัดหาหรือให้ข้อมูล พร้อมทั้งความรู้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง	4.16	.801	มาก
4. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	4.14	.766	มาก
5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.19	.720	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>.693</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.14) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.19) มากที่สุด รองลงมา คือ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ย = 4.17) จัดหาหรือให้ข้อมูล พร้อมทั้งความรู้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.16) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.14) และ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลและมีการศึกษาดูงานอื่น ๆ (ค่าเฉลี่ย = 4.04) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม  
ในกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม	4.13	.774	มาก
2. มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้าและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.21	.671	มาก
3. มีการกำหนดวิธีการ และมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม	4.21	.701	มาก
4. แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ	4.24	.683	มาก
5. เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนปฏิบัติงานในปีถัดไป	4.14	.682	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.648</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ (ค่าเฉลี่ย = 4.24) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดวิธีการ และมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.21) มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้าและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย = 4.21) เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบและนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนปฏิบัติงานในปีถัดไป (ค่าเฉลี่ย = 4.14) และมีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.13) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม	4.14	.682	มาก
2. มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรที่เหมาะสม	4.13	.706	มาก
3. มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน	4.13	.800	มาก
4. มีการนำผลการประเมินมาประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	4.12	.756	มาก
5. มีการจัดทำประกันภัย สุขภาพ หรือการตรวจสอบสุขภาพฟรีแก่บุคลากร	4.23	.750	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>.647</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.15) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ มีการจัดทำประกันภัย สุขภาพ หรือการตรวจสอบสุขภาพฟรีแก่บุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 4.23) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.14) มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 4.13) มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย = 4.13) และมีการนำผลการประเมินมาประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.12) ตามลำดับ



#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ข้อมูลส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.12 – 4.16

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

แนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร	เพศ				<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	ชาย		หญิง			
	$\bar{x}$	<i>S.D.</i>	$\bar{x}$	<i>S.D.</i>		
1. ด้านการสรรหาและ คัดเลือก	4.13	.580	4.22	.571	.425	.516
2. ด้านการฝึกอบรมและ พัฒนา	4.29	.651	4.06	.705	.540	.464
3. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	4.27	.658	4.16	.644	.099	.754
4. ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	4.25	.639	4.10	.651	.023	.880
<b>รวม</b>	<b>4.24</b>	<b>.574</b>	<b>4.13</b>	<b>.578</b>	<b>.084</b>	<b>.772</b>

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

แนวทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ โรงแรมใน กรุงเทพมหานคร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการสรรหาและ คัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	.898	3	.299	.909	.440
	ภายในกลุ่ม	31.612	96	.329		
	รวม	32.510	99			
ด้านการฝึกอบรมและ พัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	3.209	3	1.070	2.319	.080
	ภายในกลุ่ม	44.271	96	.461		
	รวม	47.480	99			
ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.136	3	1.045	2.612	.056
	ภายในกลุ่ม	38.424	96	.400		
	รวม	41.560	99			
ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	2.644	3	.881	2.180	.095
	ภายในกลุ่ม	38.826	96	.404		
	รวม	41.470	99			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ พบว่า ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา

แนวทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ โรงแรมใน กรุงเทพมหานคร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการสรรหาและ คัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	2.548	5	.510	1.599	.168
	ภายในกลุ่ม	29.962	94	.319		
	รวม	32.510	99			
ด้านการฝึกอบรมและ พัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	1.081	5	.216	.438	.821
	ภายในกลุ่ม	46.399	94	.494		
	รวม	47.480	99			
ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.988	5	.398	.944	.456
	ภายในกลุ่ม	39.572	94	.421		
	รวม	41.560	99			
ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	2.127	5	.425	1.016	.413
	ภายในกลุ่ม	39.343	94	.419		
	รวม	41.470	99			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพทางครอบครัว

แนวทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ โรงแรมใน กรุงเทพมหานคร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการสรรหาและ คัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	1.801	2	.901	2.845	.063
	ภายในกลุ่ม	30.709	97	.317		
	รวม	32.510	99			
ด้านการฝึกอบรมและ พัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	4.533	2	2.267	5.120	.008*
	ภายในกลุ่ม	42.947	97	.443		
	รวม	47.480	99			
ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.805	2	1.403	3.511	.034*
	ภายในกลุ่ม	38.754	97	.400		
	รวม	41.560	99			
ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	1.690	2	.845	2.061	.133
	ภายในกลุ่ม	39.780	97	.410		
	รวม	41.470	99			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงต้องทดสอบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe Method) ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ทดสอบความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร	$\bar{x}$	โสด	สมรส	หม้าย
		3.60	4.03	4.48
โสด	3.60	-	.014*	.667
สมรส	4.03	.014*	-	.199
หม้าย	4.48	.667	.199	-

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ คือ

คู่ที่ 1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพทางครอบครัว โสด ( $\bar{x} = 3.60$ ) สูงกว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพทางครอบครัว สมรส ( $\bar{x} = 4.03$ )

### การวิจัยเชิงคุณภาพ

สภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

#### 2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview)

ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้กำหนดที่จะสัมภาษณ์หัวหน้าหรือผู้ที่ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม โรงแรมละ 1 ราย จำนวน 10 ราย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ราย เกี่ยวกับข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม (SWOT Analysis) โดยตรงเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม (TOWS Matrix) ได้ผลการสัมภาษณ์ดังนี้

##### 2.1.1 สภาพแวดล้อมภายใน ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

###### จุดแข็ง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 “จุดแข็งของเรา คือ สวัสดิการ ในทุกปีเราทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงาน ว่าพนักงานต้องการอะไร และนำมาเสนอผู้บริหารให้

รับทราบ และมีแผนในการขยายตำแหน่งคนภายใน ซึ่งก็มีการเลื่อนตำแหน่ง หรือสามารถโยกย้าย ไปในโรงแรมหรือองค์กร ในเครือข่ายเดียวกันได้ และในเรื่องของการสร้างงาน เรามองว่า จากการเริ่มต้นทำงาน จนถึงการลาออก ก็คือเป็น Working Experience การให้ทุกคนมีประสบการณ์ที่ดี ตั้งแต่เริ่มต้น เรามีการใช้วิธีแนะนำ และทำให้ดูก่อน เรื่องของความหลากหลายในการทำงานในยุคใหม่ ทุกคนสามารถช่วยเหลือกันได้ พนักงานทุกคนอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข ซึ่งปัจจุบันเป็นเรื่องสำคัญมาก และในเรื่องของความสุภาพนอกและความสุภาพภายใน ภายนอกคือสิ่งสภาพแวดล้อมในการทำงาน เรามีกิจกรรม มีการเตรียมพร้อม เมื่อพนักงานพร้อมที่จะทำงาน เราก็ส่งเสริม สนับสนุนพนักงาน ส่วนภายในก็คือในเรื่องของสุขภาพ เรื่องของภาวะจิตใจแม้กระทั่งในเรื่องของการเงิน เราก็พยายามช่วยเหลือ เช่น เราไม่อยากให้พนักงานจ่ายค่าห้องพักเราก็มีห้องพักให้เขาได้อยู่ที่นี่ เป็นต้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 “จุดแข็งของเราคือสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งทางสถานประกอบการค่อนข้างที่จะให้ความสำคัญในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน ไม่ว่าจะ เป็นสวัสดิการภายในองค์กรเองก็ตามในส่วนของสิ่งอำนวยความสะดวก (facility) ต่าง ๆ ที่จัดทำให้พนักงาน รวมไปถึงในส่วนผลประโยชน์ (Benefit) อื่น ๆ อย่างเช่น ในเรื่องของประกันกลุ่มต่าง ๆ ที่เรามีให้กับพนักงาน รวมไปถึงครอบครัว และในส่วนของความสัมพันธ์ของพนักงาน (Employee Relations) ก็จะเป็นใน ส่วนของกิจกรรมต่างๆ ที่เราจัดให้พนักงานประจำอยู่แล้ว อย่างปีที่แล้วที่สถานการณ์โควิดค่อนข้างรุนแรง ผู้ถือหุ้น (Owner) ก็จัดถุงยังชีพมอบให้กับพนักงาน และครอบครัว พนักงานที่มีอัตราการคงอยู่ค่อนข้างสูง สำหรับการเข้า-ออก (Turn Over) ก็ไม่ได้สูงมาก ถ้าเทียบกับโรงแรมอื่นๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน ก็น่าจะเป็นจุดนี้ ที่เป็นจุดแข็งของเรา ในเรื่องของ Benefit ในเรื่อง ของสวัสดิการต่างๆ แล้วก็ ในเรื่องของ (ER) Employee Relation ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 “จุดแข็งของเราคือในเรื่องของภาพลักษณ์อุตสาหกรรมโรงแรมในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ในเรื่องของโควิด 19 เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดว่าพนักงานในแต่ละโรงแรม มีการจ้างงานลดลง แต่โรงแรมเราที่ผ่านมาเราใช้วิธี ในการบริหารแบบไม่ได้เป็นการ Force ให้ลาออก ไม่ได้ Lay Off ให้เขาลาออก จะมีวิธีในการให้มาสมัครเลิกจ้าง ก็เลยทำให้ภาพลักษณ์ส่วนใหญ่ขององค์กรดูดี และในปัจจุบันธุรกิจเริ่มฟื้นตัวกลับมา พนักงานที่เคยออกไป หรือเพื่อนๆ พนักงานคนอื่นที่อาจจะสนใจ ยังไม่เคยเข้ามาทำงานที่กับเรา ก็จะมีมุมมองกับโรงแรมเราก่อนข้างดี และองค์กรของเราเองยังมีชื่อเสียงในประเทศไทย ก็กลายเป็นว่าในปัจจุบันเราก็ค่อย ๆ โฟกัสในการทำระบบต่าง ๆ ในแต่ละโรงแรมในเครือ ให้มันดี ทำให้มันมีประสิทธิภาพ ดีขึ้นทำให้การบริหารได้ง่าย ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 “จุดแข็งของเราคือความสามัคคี พนักงานส่วนใหญ่เต็มใจที่จะช่วยเหลือในทุกๆ สิ่งที่ต้องการต้องการ และนายจ้างเองก็ยินดีที่จะช่วยเหลือพนักงาน ในการทำงานส่วนต่างๆ ของ ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่าง ก็ค่อนข้างที่จะเข้าใจกันได้ดี สรุปกันง่ายๆ ก็คือจะช่วยเหลือกันเราอยู่ด้วยกันก็ต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจร่วมมือกันมากกว่า

พนักงานยังคงเชื่อใจกันและกัน ผู้บริหารก็เชื่อว่าพนักงานจะสู้ไปกับเรา พนักงานก็คิดว่าผู้บริหารไม่ได้ทอดทิ้งเขา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 “จุดแข็งของเราคือเรา พนักงานเป็นหลัก คือเราก็คงดูว่าพนักงานมีความต้องการอะไร เพราะเราเชื่อว่าถ้าพนักงานมีความสุขและพนักงาน Happy กับการทำงาน เขาก็จะสามารถส่งออกการบริการที่ดีให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการได้ เพราะฉะนั้นจุดแข็งของเราน่าจะเป็นเรื่องของ การดูแลพนักงาน พวกสวัสดิการต่างๆ รวมไปถึงการจัดกิจกรรม แล้วก็อาจจะมีการพูดคุยกับพนักงาน และเรามีการประเมินพนักงาน เพื่อดูศักยภาพในการทำงาน และที่จะพัฒนาไปในตำแหน่งที่สูงกว่าได้มากขึ้นแค่นั้น สามารถที่จะขึ้นเป็นหัวหน้างานได้ หรือสามารถที่จะปรับตำแหน่งขึ้นไปได้ ก็จะมาคุยกับทางหัวหน้าฝ่ายบุคคล แล้วก็ทำเรื่องยื่นข้อเสนอออกไปแต่ ทั้งนี้ เนี่ยเราก็จะต้องมีการประเมินด้วยคะ ว่าพนักงานคนนี้จะพร้อมที่จะมีศักยภาพที่จะเติบโตได้หรือไม่ แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 “จุดแข็งของเราคือ กลยุทธ์และนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน มีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีโปรแกรมหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ เป็นที่ยอมรับแก่หน่วยงานภายนอก และที่สำคัญมีการกระจายอำนาจในการบริหาร มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว มีการกำหนดมาตรฐาน ภาระงาน หน้าทีอย่างชัดเจน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 “จุดแข็งของเราคือ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เช่น การวางแผนเกี่ยวกับอัตราการจ้างคนที่ต้องการ การวางแผนกำลังคนที่จะใช้ การวิเคราะห์ปริมาณงานของแต่ละแผนก ฯลฯ มีการประชุมและวางแผนเพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้งานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และเป็นที่ยังพอใจของผู้มาใช้บริการ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 “จุดแข็งของเราคือ เราจะมีการประเมินพนักงาน มีในช่วงกลางปี และช่วงปลายปี เพื่อดูศักยภาพของพนักงานในการเป็น Leader ship สามารถพัฒนาไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้มากขึ้นแค่นั้น เราก็คงดูจากตรงนี้ แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญก็คือ หัวหน้างานจะต้องมีการคุยกับลูกน้องก่อน ว่าพนักงานมี Potential สามารถที่จะขึ้นเป็นหัวหน้างานได้หรือไม่ สามารถที่จะปรับตำแหน่งขึ้นไปได้ไหม หากได้ก็จะมาคุยกับทางหัวหน้าฝ่ายบุคคล แล้วก็ทำเรื่องยื่นข้อเสนอไป แต่ ทั้งนี้เราก็คงจะต้องมีการประเมินด้วยคะ ว่าพนักงานคนนี้จะพร้อมที่จะเติบโตได้หรือไม่ แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 “เราต้องการที่จะรักษาคนของเราให้อยู่กับเรา โดยการให้โอกาสทางการทำงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ที่เราไม่ได้จำกัดไว้แค่แผนกใดแผนกหนึ่ง เราเปิดโอกาสให้พนักงานได้เติบโตในสายอาชีพ รวมไปถึงการจัดการในเรื่องของกำลังคน ก็จะเป็นเรื่องที่ทำทนาย ในการทำงานงานที่หลากหลายงาน หลากหลายทักษะ (Multi task Multi-Skill) ในการที่ทำให้พนักงานหนึ่งคน เขาสามารถที่จะเพิ่มศักยภาพตัวเองในการทำงานมากยิ่งขึ้นโดยการทำงานในแผนกอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงหรืออาจจะจะเป็นแผนกอื่นๆ ที่เป็นการข้ามสายงาน ในแผนกที่ไม่ชำนาญ แต่

พนักงาน มีความต้องการอยากเรียนรู้ เราก็จะมีการฝึกอบรมให้กับพนักงาน แต่หลักๆ ของเราจะเป็นในเรื่องสวัสดิการ ซึ่งของเราก็มีสวัสดิการที่ตอบโจทย์อยู่แล้ว และในเรื่องของการให้โอกาสแก่พนักงานในการเติบโต และให้โอกาสทางความคิด”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 “จุดแข็งของเราคือ นโยบายในการจ้างงานขององค์กร คือขยายระยะเวลาในการเกษียณอายุทำให้ผู้ที่มีอายุมาก สามารถทำงานได้อยู่ และทางโรงแรมได้ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ โดยการออกทุนการศึกษาให้ ซึ่งมีเงื่อนไขว่าเมื่อจบการศึกษาต้องทำงานกับเราต่อไป และยังมีในเรื่องการคัดเลือกคน จะขอใช้คำว่า Put the right man on the right job เลือกคนให้ตรงกับงาน ยิ่งถ้าเขาถนัดงานไหน เขาจะทำสิ่งนั้นได้ดี และพร้อมที่จะพัฒนา เราจะไม่บังคับให้เขาทำงานที่ไม่ถนัด เพราะจะทำให้งานนั้นออกมาไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบในภาพรวม ซึ่งเราจะต้องพัฒนา และเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับพนักงาน สร้างความสุข สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อให้เป็นแรงจูงใจในการทำงาน และพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น”

#### จุดอ่อน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 “จุดอ่อน คือ การสื่อสารของพนักงาน พนักงานโดยส่วนใหญ่ขาดทักษะในเรื่องของภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 หัวหน้างานก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะปัญหาที่พนักงานออกอาจจะเป็นเรื่องของหัวหน้างานด้วย ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 “จุดอ่อนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ น่าจะเป็นในเรื่องของการสื่อสาร (Communications) มากกว่า สำหรับเรื่องนี้ก็น่าจะเป็นปัญหาสำหรับหลาย ๆ โรงแรมด้วย และถือว่าเป็นเรื่องท้าทาย (Challenge) สำหรับงาน HR มาก แต่ทางโรงแรมเอง ก็จะมีการฝึกอบรม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information) ต่างๆ ให้กับพนักงาน รวมไปถึง Platform อื่นๆ อย่างเช่น Line Group, Facebook ของโรงแรมเอง ก็ถือว่าน่าจะช่วยได้ เพื่อทำให้การสื่อสารของเราใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 “จุดอ่อนคือ ทางโรงแรมเองเพิ่งเปิดตัวไม่นานทำให้โรงแรมมีที่เดียว ยังไม่เป็นที่รู้จัก ซึ่งเมื่อเทียบกับโรงแรมในอุตสาหกรรมเดียวกันในประเทศไทยมีมากกว่า 5 -10 เท่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 “จุดอ่อนคือ ในช่วงสถานการณ์โรคระบาด โควิด-19 ทำให้พนักงานค่อนข้างมีความกังวล ว่าโรงแรมจะสามารถไปได้ต่อไหม ซึ่งตรงนี้ทำให้พนักงานส่วนใหญ่มองขาดความเชื่อมั่นในโรงแรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 “จุดอ่อนของเรา คือโรงแรมค่อนข้างเก่า เนื่องจากเปิดมา 29 ปี ในเรื่องของการตกแต่งหรือว่าอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในโรงแรมรวมถึงห้องพักเก่าไปบ้าง ต้องมีการ Maintenance เนื่องจากอายุการใช้งาน ตรงเนี่ยลูกค้าก็จะร้องเรียน (Complain) เราบ่อยแล้วอีกเรื่องหนึ่งก็คือเรื่องของการพัฒนาบุคลากร คือบุคลากรส่วนใหญ่ยังด้อยในเรื่องของการใช้ภาษา เรื่อง



ของภาษาอังกฤษรวมไปถึงการสื่อสาร การเข้าใจความต้องการของลูกค้านี่คือจุดอ่อนของเราที่เรามองว่าเราจะต้องมีการพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 “จุดอ่อนของเราคือทางโรงแรมมีสวัสดิการต่าง ๆ ให้พนักงานน้อยกว่าโรงแรมคู่แข่ง หรือโรงแรมที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 “จุดอ่อนของเราคือสวัสดิการและสิทธิประโยชน์บางอย่างน้อยกว่าสถานประกอบการอื่น ยังไม่มีระบบประมวลผลความพึงพอใจของพนักงานที่สามารถตรวจสอบได้ จำนวนพนักงานน้อยกว่าจำนวนแขกที่จะเข้าพัก พนักงานบางส่วนยังไม่พร้อมปรับตัว ไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อีกทั้งความสามารถของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 “จุดอ่อนคือ ในเรื่องของการสื่อสาร พนักงานของเรามีจำนวนน้อยมากที่ใช้ภาษาอังกฤษได้ดี แต่ทางโรงแรมเองก็มีการนำ Application ต่างๆ ในการใช้ภาษาอังกฤษ มาช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 “จุดอ่อนของเราคือ ในเรื่องของค่าบริการ (Service Charge) ที่จ่ายให้กับพนักงานเมื่อเทียบกับโรงแรมในระดับเดียวกัน ที่เราให้น้อยกว่าที่อื่น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 “จุดอ่อน คือ พนักงานของเรามีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานค่อนข้างสูง เนื่องจากโรงแรมอื่นในระดับเดียวกันให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า ทำให้ทางโรงแรมขาดอัตรากำลังพนักงาน ยกตัวอย่างในแผนกแม่บ้าน พนักงาน 1 คนจะดูแลห้องพัก 17 ห้อง แต่วันนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้พนักงาน 1 คน ดูแลห้องพัก 20 ห้อง สำหรับแผนกครัว คนเตรียมและคนทำครัวคือคนเดียวกันจากเมื่อก่อน 1 คน ทำ 1 หน้า ต่อนี้ 1 คน ต้องทำหลายหน้าที่ ซึ่งพนักงานเองค่อนข้างจะเหนื่อย”

### 2.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

#### โอกาส

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 “ทางโรงแรมมีการปรับตัวเนื่องจากนโยบายของรัฐบาลเป็น Hospital ซึ่งทำให้เราสามารถมีรายได้เข้ามาช่วยเหลือพนักงานได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 “ช่วงที่เราไม่สามารถเปิดโรงแรมได้ ตามมาตรการของภาครัฐเราก็หันไปโฟกัสในส่วนของอาหารและเครื่องดื่มแทน โดยการทำเดลิเวอรี่ต่าง ๆ แต่สำหรับช่วงนี้ลูกค้าสามารถเข้าพักได้แล้ว โดยทางโรงแรมเองก็มีการปรับให้สอดคล้องกับนโยบายของทางรัฐบาล โดยการที่โรงแรมปรับในส่วนของการรับลูกค้าที่เป็น Test And Go นอกจากนี้ ก็มีโปรโมชั่น แพคเกจของห้องพัก เพื่อให้ลูกค้าสร้าง Experience และโรงแรมเองก็มีการ Update Trend ต่าง โดยการทำวิจัยในส่วนของกลุ่มเป้าหมาย และในช่วงระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน เราก็จะมีการคาดการณ์ (Forecast) ในช่วงเวลาที่สั้นลง มากกว่าในสถานการณ์ปกติ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 “ในช่วงสถานการณ์โรคระบาด โควิด 19 ทำให้ทางโรงแรมต้องมีการปรับตัว เนื่องจากนโยบายของรัฐบาล โดยการปรับเปลี่ยนโรงแรม เป็น Hospital และมีการจำหน่ายอาหารในรูปแบบเดลิเวอรี่ หรือแม้กระทั่งในช่วงที่เราไม่มีลูกค้า เราสามารถที่จะฝึกอบรมพนักงานได้มากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 “เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้เราต้องมีการปรับตัว โดยการเปิดซุ้มขายอาหารหน้าโรงแรม และขายออนไลน์ ผ่าน Grab บ้าง หรือทำเป็น Set Box เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานกับเราต่อได้ และมีรายได้เข้ามา”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5 “ความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สามารถนำมาช่วยในการทำงานได้มากขึ้น ทำให้สามารถลดอัตราการจ้างงานลงได้ ”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6 “โอกาสคือ การปรับโรงแรมให้เป็นสถานที่ทำงาน สำหรับพนักงานที่ทำงานแบบ WFH มีโปรแกรมชั้นต่าง ๆ แบบรายสัปดาห์ รายเดือน แม้กระทั่งเข้าร่วมนโยบายของรัฐ เราเที่ยวด้วยกัน ทำให้มีแขกเข้ามาใช้บริการมากขึ้น และมีการนำหุ่นยนต์มาช่วยในห้องอาหาร เพื่อลดการสัมผัสจากคน”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7 “นโยบายของภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นในภาคธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะการจ้างงาน ประกันสังคม สวัสดิการต่าง ๆ ทำให้ทางโรงแรมสามารถจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกคนได้อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งการจัดคะแนนนิยมให้กับทางโรงแรมโดยการจัดขึ้นของนิตยสาร เว็บไซต์ หรือสื่อโซเชียลมีเดียต่าง ๆ เป็นการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้มีชื่อเสียงเพิ่มขึ้นได้อีกทางหนึ่ง อีกทั้งโรงแรมสามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายที่มีได้ทั่วโลก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 “นโยบายของรัฐ เราเที่ยวด้วยกัน การปรับโรงแรมที่กักตัวสำหรับชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศ ASQ หรือ Alternative State Quarantine และการผ่อนคลายในการเปิดประเทศ ทำให้มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้โรงแรมมีรายได้เพิ่มขึ้น จากสถานการณ์โรคระบาดที่ผ่านมา ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 “เรามีการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน โดยมีการเปิดเป็นเดลิเวอรี่ผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ ในส่วนของเครื่องดื่มและอาหาร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 “ทางโรงแรมได้เข้าร่วมนโยบายของรัฐบาลที่ช่วยกระตุ้นในภาคธุรกิจบริการ ซึ่งเป็นการสร้างรายได้และช่วยเหลือโรงแรม และเรายังมีเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนบุคลากรในด้านวิชาการ”

### อุปสรรค

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 “ปัจจุบันโลกเปลี่ยนไป เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาแทนที่คน ในส่วนของโรงแรมมีความต้องการคนให้บริการมากกว่าใช้เทคโนโลยี แต่สำหรับบางส่วนก็สามารถใช้เทคโนโลยีได้ ในเรื่องของการบริการต้องตอบโจทย์ของลูกค้า ในทุกวันนี้ก็ยังมองว่าต้อง Balance คน

ให้ได้ เทคโนโลยีก็ต้องลงทุน ในเรื่องของการ Invest เงินด้วย อุปสรรคคือ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะมาแทนที่คนและอีกอย่างที่เป็นปัญหาคือ อุปสรรคของการหาคน ทั้งที่ตำแหน่งก็มีเยอะ แต่การคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกลับหาได้ยาก ทำให้ต้องหาตลาดใหม่ ไม่ว่าจะเป็นจากวิทยาลัยอาชีวะ หรือจะเป็น Focus กลุ่มเป้าหมายใหม่ ต้องเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 “อุปสรรคตอนนี้ก็น่าจะเป็นโรคระบาดโควิด เพราะว่าเราไม่สามารถที่จะควบคุมได้ เมื่อพนักงานติดเชื้อ ก็ทำให้พนักงานที่ใกล้ชิดต้องกักตัว จึงส่งผลให้กำลังคน (Man Power) ลดลงไปด้วย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 “ตำแหน่งงานว่าง มากกว่าคนที่สนใจเข้ามาร่วมงาน คนที่ออกไปก็ไม่ได้หมายความว่าสนใจในธุรกิจตรงนี้ ณ ปัจจุบัน เลยกกลายเป็นว่าการจ้างคนมันทำหายมาก ก็คือเราอาจจะไม่ได้วิเคราะห์พิจารณา หรือการคัดเลือกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับแต่ก่อน บางที่จ้างมากก็อาจจะไม่ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานจริง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 “สถานการณ์โรคระบาด ในแต่ละวันที่ไม่คงที่ เราไม่สามารถคาดการณ์อะไรได้ เช่น เดือนหน้าเราจะมีการจัดประชุมแล้วเกิดวิกฤตขึ้น ยอดผู้ป่วยติดเพิ่มขึ้น ก็ต้องถูก Cancel งาน จึงเป็นอุปสรรคในเรื่องความไม่แน่นอน”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5 “เรื่องอุปสรรค ก็คือในส่วนของคน จากสถานการณ์โควิดเราจ้างพนักงานออก เราจ้างออกเพราะว่า เมื่อก่อนเราวมกัน 2 โรงแรม พนักงานจะอยู่ที่ประมาณ 1,000 คน แล้วสถานการณ์ตอนนั้น ทางโรงแรมยังไม่ได้เป็น Hospital เราไม่มีลูกค้า เราไม่มีรายได้ เราก็เลยจำเป็นต้องเลิกจ้างพนักงานบางส่วนออก” แต่เมื่อสถานการณ์ดีขึ้น เรื่องการจ้างงานเพิ่มจึงเป็นเรื่องยากสำหรับเรา”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 6 “การแข่งขันทางการตลาดในส่วนของ การสรรหาพนักงาน เช่น เรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการมีอุปสรรคมากในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 19 รวมถึงนโยบายของภาครัฐที่จำกัดการเข้าพัก กฎระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ความไม่เสถียรทางการเมืองและเศรษฐกิจ”

ผู้สัมภาษณ์คนที่ 7 “ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลและความผันผวนของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง หรือแม้กระทั่งความขัดแย้งทางการเมือง เป็นปัญหามากในการบริหารจัดการธุรกิจต่าง ๆ ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 “ในเรื่องของอุปสรรคเรามีในเรื่องของ สวัสดิการ service Charge เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีสถานการณ์โควิด ทำให้รายได้ในส่วนของบริการเราลดลงมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 “อุปสรรคของเรา เนื่องจากสถานการณ์โควิดที่ผ่านมา เรามีการลดจำนวนพนักงานลง แต่เมื่อทางรัฐบาลมีการผ่อนคลายมากขึ้น มีการเปิดประเทศ ทำให้มีการจ้างงานกลับมา แต่ก็ยังขาดคนที่จะมาทำงานกับทางโรงแรม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 “เศรษฐกิจในปัจจุบันนี้ถือเป็นอุปสรรคอย่างมาก เพราะ  
ด้วยในสถานการณ์ปัจจุบันทำให้ค่าครองชีพต่าง ๆ สูงขึ้น ดังนั้นการรับพนักงานเพิ่มเราก็ต้องดูว่าคุ้มค่า  
มากน้อยแค่ไหน คนเก่าสามารถทำแทนได้หรือไม่”



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis) ของธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 3) เพื่อเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) คือวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ได้รวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำนวนโรงแรมที่ต้องการทำการสำรวจ จำนวน 10 แห่ง โรงแรมละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 100 คน และสัมภาษณ์หัวหน้าหรือผู้ที่ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม จำนวน 10 แห่ง โรงแรมละ 1 คน เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนตุลาคม 2564 ถึงเดือนกันยายน 2565

วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างหนึ่งกลุ่มกับประชากร หรือเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่อาจมีความสัมพันธ์กันหรือเป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร

### 5.1.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

#### 5.1.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65 อายุ 20 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 59 ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 72 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน Food & Beverage คิดเป็นร้อยละ 19 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 55

#### 5.1.1.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.19) แบ่งเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.27) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ สถานประกอบการให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มากที่สุด รองลงมาคือ สถานประกอบการมีการชี้แจงข้อมูลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบอย่างเป็นทางการ ด้วยลายลักษณ์อักษร และสถานประกอบการมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ล่วงหน้า ตามลำดับ

2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.24) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ มีการกระบวนการในการสรรหา คัดเลือกที่โปร่งใส เป็นธรรม มากที่สุด รองลงมาคือ มีการกำหนดเกณฑ์ กระบวนการในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง ตามลำดับ

3) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.16) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ สถานประกอบการมีโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง มากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมตามตำแหน่งงาน และ สถานประกอบการมีการพัฒนาพนักงานเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามลำดับ

4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.08) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ สวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เงินช่วยเหลือบุตร วันหยุดพักผ่อน มากที่สุด รองลงมา คือ นอกจากเงินเดือนแล้ว องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ค่าบริการ (Service Charge) โบนัสประจำปีอย่างเหมาะสม และ ท่านคิดว่าค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสามารถแข่งขันกับสถานประกอบการอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันได้ ตามลำดับ

### 5.1.1.3 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) แบ่งเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ มากที่สุด รองลงมา คือมีการกำหนดวิธีการ และมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม ตามลำดับ

2) ด้านการสรรหาและคัดเลือก อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.19) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ มีการจัดบุคลากรให้เข้าไปปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและจัดทำแผนภูมิตามสายบังคับบัญชาและงานที่ได้รับ มากที่สุด รองลงมาคือ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรตามนโยบายแนวทางปฏิบัติ ตามลำดับ

3) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.15) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ มีการจัดทำประกันภัย สุขภาพ หรือการตรวจสุขภาพฟรีแก่บุคลากร มากที่สุด รองลงมา คือมีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม และมีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากร ตามลำดับ

4) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.14) พิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มากที่สุด รองลงมา คือมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ จัดหาหรือให้ข้อมูล พร้อมทั้งความรู้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

### 5.1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล แสดงให้เห็นว่า

1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

2) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

3) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

4) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 5.1.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 5.1.2.1 สภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

##### จุดแข็งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ ได้ผลสรุปว่า ในภาพรวมจุดแข็งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีสวัสดิการที่ดี มีระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ มีการทำความร่วมมือสถาบันการศึกษา มีนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน สามารถเข้าถึงพนักงานของโรงแรมได้ทุกคน และดูแลคนในครอบครัว โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทางโรงแรมแต่ละแห่งจะมีการดูแลพนักงาน ไม่ได้มีการเลิกจ้างพนักงาน พนักงานยังคงเชื่อมั่นนายจ้างจะไม่ทอดทิ้งพนักงาน รวมถึงความมีน้ำใจ ความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ของผู้บริหารถึงพนักงานโรงแรมทุกคน ในการสร้างขวัญและกำลังใจที่พร้อมจะสู้ไปด้วยกัน และพร้อมที่จะทำงานในทุกสถานการณ์

##### จุดอ่อนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ ได้ผลสรุปว่า ภาพรวมจุดอ่อนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 อัตราการเข้า-ออก ค่อนข้างสูง การเพิ่มภาระงานให้กับพนักงานมากขึ้น เนื่องจากในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทางโรงแรมมีการให้พนักงานหยุดงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง ทำให้พนักงานบางส่วนลาออก เมื่อสถานการณ์เริ่มผ่อนคลายโรงแรมกลับมาเปิดดำเนินการ ส่งผลให้ขาดแคลนแรงงาน

##### โอกาสในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ ได้ผลสรุปว่า ภาพรวมโอกาสในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ทุกโรงแรมจะต้องปรับกลยุทธ์ในการหารายได้ เพื่อดูแลบุคลากรในองค์กร บางโรงแรมอาจจะมีการจัดจำหน่ายอาหารในรูปแบบเดลิเวอรี่ ราคาที่ถูกลง แต่รสชาติระดับโรงแรม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็น Hospital, Test and Go ตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายการผ่อนคลายการเปิดประเทศ เพื่อให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว หรือแม้กระทั่งนโยบายของภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นในภาคธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะการจ้างงาน ประกันสังคม สวัสดิการต่าง ๆ ทำให้ทางโรงแรมสามารถจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกคนได้อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งการจัดคะแนนนิยมให้กับโรงแรมทางนิตยสาร เว็บไซต์ หรือ Social Media ต่าง ๆ เป็นการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้มีชื่อเสียงเพิ่มขึ้น



## อุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ ได้ผลสรุปว่า ภาพรวมอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการปิดประเทศเพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่เชื้อที่รับมาจากนักท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง จำเป็นต้องลดอัตราค่าจ้าง รวมไปถึงต้องลดอัตราจำนวนบุคลากรลง เพื่อให้โรงแรมอยู่รอด รวมถึงการติดเชื้ของพนักงานค่อนข้างสูง ต้องมีการหยุดงาน ผู้สัมผัสใกล้ชิดต้องกักตัว ทำให้ขาดกำลังคนในการทำงานหรือนโยบายของภาครัฐที่จำกัดการเข้าพัก กฎระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ความไม่เสถียรทางการเมืองและเศรษฐกิจ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการจ้างงาน

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

#### 1) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.27) เนื่องจากสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการชี้แจงข้อมูลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบอย่างเป็นทางการ ด้วยลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งสอดคล้องกับ จรรยา จานไหว ญัฐวุฒิ บุญศรี และนิศศา ศลิปเสรษฐ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ของพนักงานโรงแรมกรณีศึกษา : โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตามลำดับ มีความผูกพันต่อ องค์กรด้านจิตใจ มากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ ตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา : โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ นิติพล ภูตะโชติ (2559: 11-13) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามมาตรฐานที่ทางโรงแรมกำหนดไว้หรือไม่ โดยนำผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริงไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่โรงแรมกำหนด ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอยู่ในระดับใด เช่น ทำงานได้ดีมาก ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

#### 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือก

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาและคัดเลือก อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.24) เนื่องจากสถานประกอบการ มีการ

กระบวนการในการสรรหา คัดเลือกที่โปร่งใส เป็นธรรม มีการกำหนดเกณฑ์ กระบวนการในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับ สุนิตา จิตอารีรัตน์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรม การพัฒนา และการส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในการทำงาน ตามลำดับ มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร ด้านคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ตามลำดับ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว ยกเว้น เพศ อายุ ประเภทบุคคล รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสถานภาพ ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์ อื่น ๆ และความมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.16) เนื่องจากสถานประกอบการมีโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมตามตำแหน่งงาน และมีการพัฒนาพนักงานเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ กรองทอง คารฎ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จากการศึกษาพบว่า 1. นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ โรงแรมเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานที่มีทัศนคติที่ดี 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการเน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม 3. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการต้องประสานกับองค์กรภายนอกและภายใน การฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ต้องการ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบโรงแรม การวิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา และสอดคล้องกับ ภิญญาพัชญ์ นาคภิบาล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมริสอร์ท จากการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา และสภาพสมรสที่แตกต่างกันไม่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนเพศ อายุ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) การ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและ

ป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากร มนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ อารังรักษาและป้องกันทรัพยากร มนุษย์ สามารถ อธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 41.10

#### 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.08) เนื่องจาก สวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเงินช่วยเหลือบุตร วันหยุดพักผ่อน นอกจากเงินเดือนแล้ว องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ค่าบริการ (Service Charge) โบนัสประจำปีอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ สไปทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ จากการศึกษาพบว่า 1. นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้การบริการโรงแรมเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานมีทัศนคติที่ดีและสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้โดยให้ออกาสกับให้บุคลากรภายในรับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งก่อน หลักในการประเมินสองด้านโดยพิจารณาจากการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพิจารณา จ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่พนักงานทำ มีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับพนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการที่จะ ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรด้วยความจงรักภักดีส่งผลให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการเน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนา ทั้งความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรม การส่งไปศึกษาต่อการพัฒนา การสอนงาน การหมุนเวียนงาน ทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถอย่างแท้จริงกำหนดให้บุคลากร ทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมโดยเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 3. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการต้อง ประสานกับองค์กรภายนอกใน การฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบของโรงแรม ความพร้อมของแผนกพัฒนาบุคลากรในการจัดการ วิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา และสอดคล้องกับ ฐานิญา ทองสุข (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรมเดอะแพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี จากการศึกษาพบว่า พนักงานทุกระดับและผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายโดยมีการศึกษา ในระดับก่อนปริญญาตรีและมีประสบการณ์ทำงานไม่มาก จึงทำให้ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมเดอะแพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอายุ ของพนักงานและผู้บริหารซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แม้ว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทน (4.04) ด้านความถนัดในงานที่ทำ (4.00) ด้านความมั่นคงในงาน

(3.97) ด้านความก้าวหน้าในงาน (3.74) ด้านหัวหน้างาน (3.72) และความมีชื่อเสียงขององค์กร (3.56) โดยเรียงความสำคัญของความสำเร็จจากมากไปหาน้อย จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเดอะแพร่เฮ้าส์ บีช รีสอร์ท แต่ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันส่งผลกระทบ มีมุมมองในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 เป็นกันด้วย ดังนั้น ผลการวิจัยที่ได้รับสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จกับโรงแรมเดอะแพร่เฮ้าส์ บีช รีสอร์ท และสามารถประยุกต์กับธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดย่อม (มีจำนวนห้องระหว่าง 150 - 299 ห้อง) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เช่นกัน

## 5.2.1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

### 1) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) เนื่องจากสถานประกอบการมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ มีการกำหนดวิธีการ และมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ จรรยา คนไหว ญัฐวุฒิ บุญศรี และนิศศา ศิลปเสรษฐ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา : โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตามลำดับ มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ มากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา : โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือก

ผลการศึกษา พบว่า จัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาและคัดเลือก อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.19) เนื่องจากสถานประกอบการมีการจัดบุคลากรให้เข้าไปปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและจัดทำแผนภูมิตามสายบังคับบัญชาและงานที่ได้รับ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรตามนโยบายแนวทางปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ จรรยา คนไหว ญัฐวุฒิ บุญศรี และนิศศา ศิลปเสรษฐ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา : โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านค่าตอบแทนและสิทธิ

ประโยชน์ ตามลำดับ มีความผูกพันต่อ องค์กรด้านจิตใจ มากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ ตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา : โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.15) เนื่องจากสถานประกอบ มีการจัดทำประกันภัย สุขภาพ หรือการตรวจสุขภาพฟรีแก่บุคลากร มีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจนเหมาะสม และเป็นธรรม และมีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ ภัทราวดี ปริจำรัส (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ด้านการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร ด้านการสร้าง ความผูกพันของบุคลากร และด้านการบริหารการ เปลี่ยนแปลง และผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ด้านความพึงพอใจของลูกค้ำ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดธุรกิจโรงแรม และรายได้เฉลี่ยต่อปีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยรวม ด้านการดึงดูด พนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงาน ระดับมาตรฐานโรงแรม ขนาดธุรกิจโรงแรม และรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านผลลัพธ์ ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้ำ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านผลลัพธ์ด้านรายได้ที่ เป็นตัวเงิน และ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี ความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้ำ และ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ด้านการดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร และ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จึงควรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการด้านค่าตอบแทนที่เป็น ตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่และการคำนึงถึงการรักษาบุคลากรไว้กับ องค์กร ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถ

และวิธีคิดในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ สังคม และภัยพิบัติ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และสอดคล้องกับ สไปทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ จากการศึกษา พบว่า 1. นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการโรงแรม เลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมีทัศนคติที่ดีและสามารถเข้ากับ วัฒนธรรมองค์กร ได้โดยให้ออกาสกับให้บุคลากรภายในรับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งก่อน หลักในการประเมินสอง ด้านโดยพิจารณาจากการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพิจารณา จ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ที่พนักงานทำ มีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับพนักงาน ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการที่จะ ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรด้วยความ จงรักภักดีส่งผลให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การบริการเน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนา ทั้งความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานโดยการ ฝึกอบรม การส่งไปศึกษาต่อการพัฒนา การสอนงาน การหมุนเวียนงาน ทำให้บุคลากรมีขีด ความสามารถอย่างแท้จริงกำหนดให้บุคลากร ทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมโดย เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 3. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการบริการต้อง ประสานกับองค์กรภายนอกใน การฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ต้องการความ เชี่ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบของโรงแรม ความพร้อมของแผนกพัฒนา บุคลากรในการจัดการ วิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้ารับการ พัฒนาที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา

#### 4) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.14) เนื่องจากสถานประกอบการ มีการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและ วางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และจัดหาหรือให้ข้อมูล พร้อมทั้งความรู้แก่บุคลากรเพื่อ พัฒนาตนเอง ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ญัตินัก สูดใจ (2557) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นใน เขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า 1) การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์มี การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากร ให้ได้รับการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน โดย ให้บุคลากรมีส่วนร่วม ขณะเดียวกันควรมีการประเมินผลทั้งก่อน และหลังการดำเนินการตาม แผนการ ฝึกอบรม ศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังควรจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนการ ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และมีการประเมินผล ทั้งก่อนและหลัง การ ดำเนินการ ตามแผนการพัฒนาบุคลากร 2) สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกำลังคน มีปัญหาในการจัดแผนอัตรากำลัง 2 ปี และกรอบ อัตรากำลัง 4 ปี ในประเด็นที่ไม่สามารถกำหนดนโยบายหรือแนวทางที่ชัดเจน ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร โดยการขอใช้บัญชีผู้สอบบรรจุแข่งขันนั้น คือ การที่ไม่สามารถระบุหรือทราบตัวบุคคล ผู้ที่ขอใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การสนับสนุนส่งเสริมให้ความรู้ ให้กับบุคลากรนั้นยังขาดแผนการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความสามารถให้กับ บุคลากรแต่ละส่วนหรือของบุคลากรทั้งหมดภายในองค์กรและ ยังไม่มีการ ดำเนินการประเมินผลบุคลากรก่อน และหลังการได้รับการพัฒนา และด้านการดำรงรักษา ทรัพยากร มนุษย์การบริหารค่าตอบแทนประโยชน์และบริการนั้น มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการให้กับบุคลากร 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ควรจัดให้มีคณะกรรมการ พิจารณากลับกรองตรวจสอบ ข้อมูลรายละเอียดก่อนเสนอความเห็นและข้อมูลประกอบ เพื่อให้ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้พิจารณาและทำการตัดสินใจ โดยเฉพาะการจัดทำแผนเพื่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดจนควรมีการติดตามประเมินผล ทั้งก่อน และ หลังการปฏิบัติงานทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ

### 5.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครต่างกัน

ผลการศึกษา พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล แสดงให้เห็นว่า

1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีแนวทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

2) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

3) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อแนว ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

4) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน

#### 5.2.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis) ของธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

จากผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SWOT Analysis) ของธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถสรุปได้ดังนี้

ในภาพรวมจุดแข็ง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีสวัสดิการที่ดี มีระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ มีนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน สามารถเข้าถึงพนักงานของโรงแรมได้ทุกคน และดูแลคนในครอบครัว โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทางโรงแรมแต่ละแห่งจะมีการดูแลพนักงาน ไม่ได้มีการเลิกจ้างพนักงาน พนักงานยังคงเชื่อมั่นนายจ้างจะไม่ทอดทิ้งพนักงาน รวมถึงความมีน้ำใจ ความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ของผู้บริหารถึงพนักงานโรงแรมทุกคน ในการสร้างขวัญและกำลังใจที่พร้อมจะสู้ไปด้วยกัน และพร้อมที่จะทำงานในทุกสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ฎีกญาพัชญ์ นาคภิบาล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา และสภาพสมรสที่แตกต่างกันไม่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนเพศ อายุ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ สามารถอธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 41.10

ในภาพรวมจุดอ่อนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ทักษะในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 อัตราการเข้า-ออก ค่อนข้างสูง การเพิ่มภาระงานให้กับพนักงาน เนื่องจากในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทางโรงแรมมีการให้พนักงานหยุดงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง ทำให้พนักงานบางส่วนลาออก หรือแม้กระทั่งการเพิ่มภาระงานให้กับพนักงานมากขึ้น เมื่อสถานการณ์เริ่มผ่อนคลายโรงแรมกลับมาเปิดดำเนินการ ส่งผลให้ขาดแคลนแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับ กรองทอง คารฎ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จากการศึกษาพบว่า 1. นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการโรงแรมเลือก



บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานที่มีทัศนคติที่ดี 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการเน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม 3. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการต้องประสานกับองค์กรภายนอกและภายใน การฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบโรงแรม การวิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรม บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาและสอดคล้องกับ วิชาสินี สุทธิชล และสิญธร นาคพิน (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทยในเขตพื้นที่ ระเบียบเศรษฐกิจภาคใต้ จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 22-38 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุดจบการศึกษาปริญญาตรี แผนกงานเป็นพนักงานฝ่ายบุคคล ระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ รายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 20,001 – 30,000 บาท ประสบการณ์ในการทำงานในโรงแรมนี้อยู่ที่ 1-3 ปี จำนวนห้องพักของโรงแรมมีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง และผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด -19 ส่วนใหญ่คือการเพิ่มภาระงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทยในเขตพื้นที่ ระเบียบเศรษฐกิจภาคใต้ หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มากที่สุดคือ การประเมินผล ผลการวิเคราะห์ระดับการคงอยู่พนักงาน หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มากที่สุดคือ ความตั้งใจที่จะทำงานในอนาคตต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการคงอยู่พนักงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทย ร้อยละ 60.00 อย่างมีนัยสำคัญ 0.01

ภาพรวมโอกาสในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ทุกโรงแรมจะต้องปรับกลยุทธ์ในการหารายได้ เพื่อดูแลบุคลากรในองค์กร บางโรงแรมอาจจะมีการจัดจำหน่ายอาหารในรูปแบบเดลิเวอรี่ ราคาที่ถูกลง แต่รสชาติระดับโรงแรม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็น Hospital, Test and Go ตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายการผ่อนคลายการเปิดประเทศ เพื่อให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว หรือแม้กระทั่งนโยบายของภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นในภาคธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะการจ้างงาน ประกันสังคมสวัสดิการต่าง ๆ ทำให้ทางโรงแรมสามารถจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกคนได้อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งการจัดคะแนนนิยมให้กับโรงแรม ทางนิตยสาร เว็บไซต์ หรือ Social Media ต่าง ๆ เป็นการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้มีชื่อเสียงเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สุเมธ กมลศิริวัฒน์ และบุษรา โปหาทอง (2563) ได้การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 จากการศึกษาพบว่า 1) โรงแรมที่เข้าร่วม SHA มีลักษณะทำเลที่ตั้งที่เดินทางสะดวกใกล้เคียงกัน โรงแรมขนาดเล็กมี สภาพอายุการใช้งานเฉลี่ยต่ำกว่าโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่มากกว่า 10 ปี 2) การปรับตัวที่สำคัญของโรงแรมใน 2 ด้าน คือ

(1) จำนวนวันปิด และ (2) ระดับราคาห้องพักเฉลี่ยที่เปลี่ยนแปลงลดลง สะท้อนให้เห็นการปรับตัวเพื่อลดรายจ่าย และสร้างรายได้ให้เกิดความต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับราคาห้องพักที่ลดลงเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น นอกจากนี้โรงแรมแต่ละแห่งยังต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในหลากหลายด้าน เพื่อการปรับตัวและหาวิธี สร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ด้วยต้นทุนเดิมที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามโรงแรมอาจได้รับผลกระทบจนกระทั่งต้องปิดตัวชั่วคราวเพื่อลด รายจ่ายประจำ 3) การเข้าร่วมมาตรฐาน SHA เป็นการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยต่อโรค COVID-19 อาจไม่ส่งผลโดยตรง ต่อการบริหารโรงแรม แต่มีผลทางอ้อมในเชิงการรับรู้จากสาธารณะจากการได้รับการรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐเพิ่มจาก มาตรฐานเดิมของโรงแรม

ภาพรวมอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม คือ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการปิดประเทศเพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่เชื้อที่รับมาจากนักท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง จำเป็นต้องลดอัตราค่าจ้าง รวมไปถึงต้องลดอัตราจำนวนบุคลากรลง เพื่อให้โรงแรมอยู่รอด รวมถึงการติดเชื้อของพนักงานค่อนข้างสูง ต้องมีการหยุดงาน ผู้สัมผัสใกล้ชิดต้องกักตัว ทำให้ขาดกำลังคนในการทำงาน หรือนโยบายของภาครัฐที่จำกัดการเข้าพัก กฎระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ความไม่เสถียรทางการเมืองและเศรษฐกิจ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการจ้างงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พัฒนาการ ธาตาสิริโชค (2563) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในการบริหารจัดการโรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 2. กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการของโรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จากการศึกษา พบว่า จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ได้รับผลกระทบมาตั้งแต่ปลายเดือนธันวาคม พ.ศ.2562 จากมาตรการปิดประเทศของสาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงนั้นจีนเป็นประเทศที่พบการระบาดที่แรก และเริ่มระบาดอย่างหนัก เมื่อนักท่องเที่ยวกลุ่มทัวร์ไม่สามารถเดินทางมาได้ การจองห้องพักจึงถูกยกเลิกทั้งหมด โรงแรมสูญเสียรายได้อย่างหนัก เพราะโดยปกติช่วงต้นปีจะเป็นช่วงเทศกาลวันสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันตรุษจีน ที่ทางโรงแรมจะมีรายได้เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เมื่อเข้าสู่เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 เมื่อรายได้หดหายอย่างฉับพลัน ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขาดรายได้อย่างฉับพลัน และส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจหดตัวรุนแรงอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งผู้ประกอบการบางรายที่ ทนแบกรับภาระค่าใช้จ่ายและหนี้สินไม่ไหวจำเป็นต้องยุติการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9 ยังต้องคอยเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์การระบาดที่รุนแรงขึ้นในประเทศไทย ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงแรมยากลำบากมากขึ้น โรงแรมต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายอย่างหนัก จึงจำเป็นต้องรวบตำแหน่งงาน และเชิญพนักงานบางส่วนออกเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของโรงแรม จากสถานการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เข้าขั้นวิกฤต และสอดคล้องกับ

อมราวดี ไชโย และเมทนี มหาพรหม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักรวม ในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID-19 ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ในธุรกิจที่พักรวม มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตดังกล่าว 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมช่วงก่อน ช่วงระหว่าง และช่วงหลังเกิดภาวะวิกฤต 2) การวางแผนด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต 3) การวางแผนและกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุน และพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักรวม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับศักยภาพ ภาวะวิกฤต และบริบทของธุรกิจภายใต้ การดำเนินงานตามประเด็นการจัดการด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การจัดการด้านสุขอนามัยในการบริการ 2) การจัดการด้านเทคโนโลยีการบริการ 3) การจัดการด้านที่พักแรมเพื่อสุขภาพ

### 5.2.5 กลยุทธ์จากสภาพแวดล้อม (TOWS Matrix) ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ ธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

#### จุดแข็ง (Strength) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

- 1) มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
- 3) มีสวัสดิการที่ดี สำหรับพนักงาน และคนในครอบครัว
- 4) มีนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน
- 5) มีระบบสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ
- 6) ไม่มีการเลิกจ้างพนักงาน ในสถานการณ์โรคระบาด
- 7) พนักงานมีความเชื่อมั่นนายจ้างจะไม่ทอดทิ้งพนักงาน
- 8) ความมีน้ำใจ ความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ของผู้บริหารถึงพนักงานทุกคน
- 9) พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่พร้อมจะสู้ไปด้วยกัน
- 10) โรงแรมมีภาพลักษณ์ที่ดี
- 11) มีการทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา

#### จุดอ่อน (Weakness) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

- 1) การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ
- 2) ขาดทักษะในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3
- 3) อัตราการเข้า-ออก ค่อนข้างสูง
- 4) การเพิ่มภาระงานให้กับพนักงานมากขึ้น เนื่องจากในสถานการณ์โรคระบาด
- 5) โรงแรมให้พนักงานหยุดงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง ทำให้พนักงานบางส่วนลาออก
- 6) ขาดแคลนแรงงาน เมื่อสถานการณ์เริ่มผ่อนคลายโรงแรมกลับมาเปิดดำเนินการ

### โอกาส (Opportunity) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

- 1) โรงแรมมีการปรับกลยุทธ์ในการหารายได้ ตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อดูแลบุคลากรในองค์กร
- 2) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็น Hospital, Test and Go ตามนโยบายของรัฐบาล
- 3) นโยบายการผ่อนคลายการเปิดประเทศ เพื่อให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว
- 4) นโยบายของภาครัฐที่ช่วยกระตุ้นในภาคธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะการจ้างงาน ประกันสังคม สวัสดิการต่าง ๆ ทำให้ทางโรงแรมสามารถจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกคนได้อย่างเท่าเทียมกัน
- 5) ภาครัฐ มีการจัดคะแนนนิยมให้กับโรงแรม ทางนิตยสาร เว็บไซต์ หรือ Social Media ต่าง ๆ เป็นการประชาสัมพันธ์โรงแรมให้มีชื่อเสียงเพิ่มขึ้น
- 6) ความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยี

### อุปสรรค (Threat) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

- 1) ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการปิดประเทศเพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่เชื้อที่รับมาจากนักท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ของโรงแรมลดลง จำเป็นต้องลดอัตราค่าจ้าง รวมไปถึงต้องลดอัตราจำนวนบุคลากรลง เพื่อให้โรงแรมอยู่รอด
- 2) โรคระบาด ทำให้การติดเชื้อของพนักงานค่อนข้างสูง ต้องมีการหยุดงาน ผู้สัมผัสใกล้ชิดต้องกักตัว ส่งผลให้ขาดกำลังคนในการทำงาน
- 3) นโยบายของภาครัฐที่จำกัดการเข้าพัก กฏระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ
- 4) ความไม่เสถียรทางการเมืองและเศรษฐกิจ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการจ้างงาน
- 5) ความต้องการของตลาดแรงงาน (ขาดแคลนแรงงาน)

ผู้วิจัยได้กลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานครภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ดังนี้

### กลยุทธ์เชิงรุก SO (Strengths – Opportunities)

- 1) ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของธุรกิจโรงแรม ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ (S7, S10, O5)
- 2) พัฒนาระบบสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (S1, S3, O6)
- 3) พัฒนาระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยลดการสัมผัสระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ (S5, O1, O2, O3, O6)

4) พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการจ้างงาน ประกันสังคม สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้โรงแรมสามารถจัดสรรสวัสดิการ (S2, S3, O4)

#### กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (Weaknesses – Opportunities)

- 1) พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 (W2, O6)
- 2) พัฒนา Application เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน (W1, O6)
- 3) เข้าร่วมโครงการกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ (W5, O1, O2, O3)
- 4) จัดสวัสดิการเพิ่มให้กับพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (W3, W4, W6, O1, O2, O3, O4)
- 5) เพิ่มการจ้างงาน โดยการสรรหา คัดเลือกพนักงานเพิ่มขึ้น (W4, W6, O3, O4)

#### กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (Strengths – Threats)

- 1) พัฒนากลยุทธ์ และระบบสารสนเทศเพื่อช่วยในการคัดเลือก สรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ (S2, S5, T4, T5)
- 2) พัฒนา Application เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงาน (S5, T1, T2, T3, T4)
- 3) ทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เพื่อสรรหา คัดเลือกพนักงานจากนักศึกษาที่จบใหม่ (S11, T4, T5)

#### กลยุทธ์เชิงรับ WT (Weaknesses – Threats)

- 1) จ้างพนักงานชั่วคราว นักศึกษาฝึกงาน เพื่อแบ่งเบาภาระของพนักงานประจำ (W3, W6, T1, T5)
- 2) สรรหา คัดเลือก พนักงานที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 เพื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำ (W2, W3, W6, T4, T5)

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 โรงแรมควรมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในระดับเดียวกัน ในระแวกใกล้เคียงได้

5.3.2 โรงแรมควรมีการปรับปรุงสวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และเป็นสิ่งดึงดูดให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ

5.3.3 โรงแรมควรสนับสนุนให้พนักงานมีทักษะในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3

5.3.4 โรงแรมควรมีการจัดอบรมพนักงานในการดูแลตัวเอง และให้พนักงานได้รับการจัดสรรวัคซีนในการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างน้อย 3 – 4 เข็ม เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน และผู้มาใช้บริการ

5.3.5 โรงแรมควรจะต้องมีการฉีดพ่นยาฆ่าเชื้อทั่วทุกพื้นที่ อย่างน้อย 1 – 2 ครั้งต่อเดือน แต่ในส่วนของห้องพักรวมจะต้องมีการฉีดพ่นยาทุกครั้งเมื่อเข้าไปทำความสะอาด เพื่อความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ และเจ้าหน้าที่ที่จะต้องทำความสะอาด

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 ควรทำการศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการติดตามผลการวิจัยอย่างต่อเนื่องจากหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ลดลง

5.4.2 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานโรงแรมในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



## บรรณานุกรม

- กัญจนวลัย นนทแก้ว. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติ ในสาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว : กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวันเซโน. วารสารชุมชน วิจัย.  
12(1), 42-55.
- จรรจิรา คนไหว ญัฐวุฒิ บุญศรี และนิศศา ศลิปเสรษฐ (2560) การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ  
ความผูกพันในองค์กร ของพนักงานโรงแรม กรณีศึกษา : โรงแรมโนโวเทล ภูเก็ต โภคีธรา.การ  
ประชุมวิชาการ ด้านคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ระดับชาติ “มนุษยศาสตร์และ  
สังคมศาสตร์ นวัตกรรมสร้างสรรค์สังคม” วันที่ 5 – 6 สิงหาคม 2560. มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สงขลา.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2555). การโรงแรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จินตนา บุญบังการ. (2556). สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ. (9). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ฐานิญา ทองสุข.(2561) ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แฟร์  
เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. คั่นคว้าอิสระ . หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต. ปีการศึกษา 2561. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ฐาปนา ฉิ่งไพศาล. (2559) องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐฐา สุนทรธรรมา. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง บทบาทของสถานกงสุลใหญ่ ณ เมืองฮองกง  
ในการดูแลชุมชนไทยในช่วงสถานการณ์การชุมนุมประท้วงและในช่วงโควิด- 19. หลักสูตรนัก  
บริหารการทูต. รุ่นที่ 12 ปี 2563 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการ  
ต่างประเทศ.
- ณัฏนภค สุดใจ. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอเมือง  
นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.  
มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- นงค์นุช ศรีธนาอนันต์. (2546) การโรงแรมเบื้องต้น. (2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจ  
บัณฑิตย์.
- นิติภูมิ ภูตะโชติ. (2559) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม. (1). กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- แนวทางปฏิบัติเพื่อการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือโควิด 19 สำหรับประชาชนทั่วไปและกลุ่มเสีย. กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. 3 มกราคม 2564. เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2565. แหล่งที่มา <https://ddc.moph.go.th>
- แนวทางปฏิบัติเพื่อการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือโควิด 19 สำหรับผู้ประกอบการโรงแรม, กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 23 มีนาคม 2563. เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2565. แหล่งที่มา <https://ddc.moph.go.th>
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, ธุรกิจโรงแรม 3 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2565. แหล่งที่มา <https://www.prachachat.net>
- พัฒนาภา ธาดาสิริโชค.(2563). กลยุทธ์การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโรงแรมในสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา โรงแรมเดอะภัทรา พระราม 9. วิทยานิพนธ์ หลักสูตร ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ปีการศึกษา 2563. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภัทรพงศ์ เจริญกิจจารุกร.(2560). การบัญชีโรงแรม : การวางแผน ควบคุม และการจัดทำรายงาน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- ภัทราวดี ปริจำรัส (2564). ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ปีการศึกษา 2564. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภาควิชาจุลชีววิทยา. (2563). คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, เข้าถึงเมื่อ วันที่ 8 พฤษภาคม 2565, แหล่งที่มา <https://www.si.mahidol.ac.th>
- กัญญาพัชญ์ นาคภิบาล. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท. วารสารวิชาการ. สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ. ปีที่ 5 (1) , 1-12.
- มณฑกานติ ชูชวงค์. (2562). การตลาดโรงแรม. (1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราณี อีสัยกุล. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว. (2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รายงานประจำปี 2564 , 2565. กรมควบคุมโรค กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กระทรวงสาธารณสุข, เข้าถึงเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2565. แหล่งที่มา <https://ddc.moph.go.th>
- รายงานสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. 2565. ศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน กรมควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข. ฉบับที่ 73. วันที่ 7 มกราคม 2565. เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2565. แหล่งที่มา <https://ddc.moph.go.th>



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิจัยกรุงศรี, แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2565-2567, 11 มกราคม 2565, เข้าถึงเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2565. แหล่งที่มา <https://www.krungsri.com>
- วิจัยกรุงศรี. (2564). ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19. 22 มกราคม 2564. เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2565. แหล่งที่มา <https://www.krungsri.com>
- วิลาสินี สุทธิชล สิญูธร นาคพิน. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทยในเขตพื้นที่ ระเบียบเศรษฐกิจภาคใต้. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ศิริพงษ์ รักใหม่ เยาวภา เลิศกุลทาทานนท์ กาญจนา แอนนอน และกรกช มนตรีสุขศิริกุล. (2560). "การจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม." วารสารดุสิตธานี. 11 (1). (มกราคม - เมษายน).
- ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน, ธุรกิจโรงแรม. (2565). กรุงเทพฯธุรกิจ เข้าถึงเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2565. แหล่งที่มา <https://www.gsbresearch.or.th>
- เสาวณี จันทะพงษ์ เจริญชัย เอกมาไพศาล.(2565.) ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจ/ร้านอาหาร ช่วงวิกฤติโควิด-19. กรุงเทพฯธุรกิจ 26 ตุลาคม 2564. เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2565. แหล่งที่มา <https://www.bangkokbiznews.com>.
- สไปทิพย์ มงคลนิมิตร. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ปีการศึกษา 2554. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สะอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2560). แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันตก ประเทศไทย. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. ปีที่ 12 (12) (พฤษภาคม – สิงหาคม 2560). 287-297.
- กรองทอง คารุญ. (2558). แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ปีการศึกษา 2558. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุเมธ กมลศิริวัฒน์ บุขรา โปวาทอง (2563) กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563 สารศาสตร์ฉบับที่ 3/2564 .650 – 663
- สุดใจ ดิลกขรรคชนนท์. (2558) การจัดการเชิงกลยุทธ์. (2) กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดดา.
- สุธี ขวัญเงิน.(2559). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุนิตา จิตอารีรัตน์ (2560) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของ พนักงาน โรงแรม บลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ปีการศึกษา 2560. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุพัตรา สร้อยเพชร. (2553). การจัดการโรงแรม. (1) ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552). กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้ผู้นำ. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่ 32 (122) เมษายน - มิถุนายน 2552.
- อมราวดี ไชโย และ เมทนี มหาพรหม. (2563). การจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทยภายใต้วิกฤตการณ์ COVID – 19. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี. ปีที่ 14 (3), (กันยายน - ธันวาคม 2563), 685-700.
- เอกชัย บุญยาภิธาน. (2553). คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เอกสารประกอบการสอน ชุตติวิชา การจัดการโรงแรมและกลยุทธ์การจัดการโรงแรม 2557, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Coombs, W. T, (2010). Sustainability: A New and Complex 'Challenge" for Crisis Managers. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2,4-16.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: ButterworthHeinemann.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2006). Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1103-1118.
- Kathleen, F. B. (2017). *Crisis communication a casebook approach (5th ed.)*. New York:Routledge.
- Michael Armstrong 2012, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 12TH Edition, Kogan Page Limited, UK
- Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Rosenthal, M.T. Charles, & P. T. Hart (Eds.), *Coping with crises. The management of disasters, riots and terrorism*, Springfield, (pp.3– 33). Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Rosenthal, U., Hart, P., & Charles, M. T. (1989). *The world of crises and crisis management*. In U.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)



## แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในกรุงเทพมหานคร

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและข้อมูลทั้งหมดจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยเท่านั้นโดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรค ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  20-29 ปี  30-39 ปี  
 40-49 ปี  50-59ปี  
 ตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา  มัธยมศึกษาตอนต้น  มัธยมศึกษาตอนปลาย  
 อนุปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก
5. สถานภาพทางครอบครัว  โสด  สมรส  
 หม้าย  หย่าร้าง
6. ตำแหน่งงาน.....
7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....

## ตอนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง : ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านเห็นด้วยตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับ				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านการสรรหาและคัดเลือก</b>					
มีการกำหนดเกณฑ์ กระบวนการในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม					
มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง					
มีการกระบวนการในการสรรหา คัดเลือกที่โปร่งใส เป็นธรรม					
มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหา คัดเลือกบุคลากร					
<b>ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา</b>					
พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม ตามตำแหน่งงาน					
สถานประกอบการมีโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง					
สถานประกอบการมีการเสนอโครงการฝึกอบรมเพื่อการเลื่อนขั้น					
สถานประกอบการมีการพัฒนาพนักงานเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
สถานประกอบการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ					
<b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
สถานประกอบการมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ล่วงหน้า					
สถานประกอบการประเมินผลโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้					
สถานประกอบการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้					
สถานประกอบการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้					
สถานประกอบการให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยการชี้แจงข้อมูลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบอย่างเป็นทางการ ด้วยลายลักษณ์อักษร					
สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดระบบการให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของพนักงาน					

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับ				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
ท่านคิดว่าค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสามารถแข่งขันกับสถานประกอบการอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันได้					
สวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเงินช่วยเหลือบุตร วันหยุดพักผ่อน					
สถานประกอบการของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องสรรเสริญ การให้โอกาสพนักงานพัฒนาความสามารถ					
นอกจากเงินเดือนแล้ว องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ค่าบริการ (Service Charge) โบนัสประจำปีอย่างเหมาะสม					

**ตอนที่ 3** แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง :** ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านเห็นด้วยตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับ				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านการสรรหาและคัดเลือก</b>					
มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรตามนโยบายแนวทางปฏิบัติ					
มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง					
มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ					
มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
มีการจัดบุคลากรให้เข้าไปปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและจัดทำแผนภูมิตามสายบังคับบัญชาและงานที่ได้รับ					
<b>ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา</b>					
มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลและมีการศึกษาดูงานอื่น ๆ					
จัดหาหรือให้ข้อมูล พร้อมทั้งความรู้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง					

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับ				
	1	2	3	4	5
เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง					
ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
<b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม					
มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
มีการกำหนดวิธีการ และมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม					
แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ					
เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบและนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนปฏิบัติงานในปีถัดไป					
<b>ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
มีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสม และเป็นธรรม					
มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรที่เหมาะสม					
มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน					
มีการนำผลการประเมินมาประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง					
มีการจัดทำประกันภัย สุขภาพ หรือการตรวจสุขภาพฟรีแก่บุคลากร					

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ขอพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม



### คำถามในการสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์

1. จุดแข็ง ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. จุดอ่อน ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. โอกาส ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
4. อุปสรรค ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์



ภาคผนวก ข

หนังสือขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิชณูโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล The Siam Hotel Bangkok

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสาววดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววาริรัตน์ ทิพวาริ และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVIS 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสาววดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาง เอี่ยมสำอางค์)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม  
02-665-3777 ต่อ 8328

ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา

เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

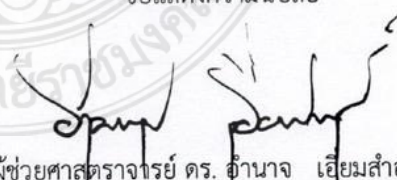
เรียน ผู้จัดการทั่วไป Royal Princess Luang Bangkok

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสาววดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววารีรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสาววดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ เขียมสำอางค์)

คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม

02-665-3777 ต่อ 8328



ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิชณูโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล The Okura Prestige Bangkok

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววารีย์รัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ เอี่ยมสำอางค์)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม

02-665-3777 ต่อ 8328

ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

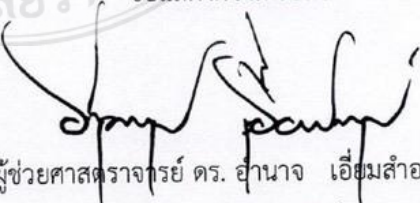
เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล Ibis Styles Bangkok Sukhumvit Phra Khanong

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววริรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ เอี่ยมสำอางค์)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม

02-665-3777 ต่อ 8328



ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิชฌุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

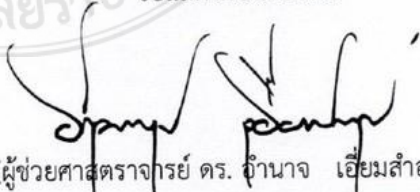
เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล Bangkok Marriott Marquis Queen's Park

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสาวติ โหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววาริรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสาวติ โหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาง เอี่ยมสำอางค์)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม  
02-665-3777 ต่อ 8328

ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

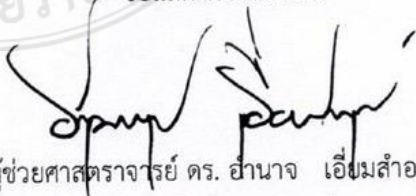
เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล Hyatt Regency Bangkok Sukhumvit

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววาริรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVIS 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยานาจ เอี่ยมสำอางค์)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม  
02-665-3777 ต่อ 8328



ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

๘๖ ถนนพินิจโลก แขวงสวนจิตรลดา

เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย


เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล The Berkeley Hotel Pratunam

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสาววดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววริรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสาววดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อังนาง เอี่ยมสำอางค์)  
 คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม

02-665-3777 ต่อ 8328

ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล AVANI Riverside Bangkok Hotel

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสาวติ โหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววาริรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVIS 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสาวติ โหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ เอี่ยมสำอางค์)

คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม

02-665-3777 ต่อ 8328



ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล Centara Watergate Pavillion Hotel Bangkok

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววาริรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาง เอี่ยมสำอางค์)

คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม

02-665-3777 ต่อ 8328

ที่ อว. ๐๖๕๒.๐๘/ 378



คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย


เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล Novotel Bangkok Platinum Pratunam

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววาริรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

ในการนี้ คณะศิลปศาสตร์ จึงขออนุญาตให้นักวิจัย เข้าสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ และเก็บข้อมูลแบบสอบถามพนักงานในโรงแรม จำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ในวันที่ท่านสะดวก ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ เป็นผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์ 096-1811464

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานาจ อี่ยมสำอางค์)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์

สาขาวิชาการโรงแรม

02-665-3777 ต่อ 8328

ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย





ที่ อว ๐๖๕๒.๐๘/ 630



คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณนารินทร์ เพชรน้อย

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประจำประเทศไทย และลาว  
Ascott International Management (Thailand)


สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามวิจัย

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสาวตี๋ ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววาริรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

คณะศิลปศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVIDS 19) ในกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ เสียมสำอางค์)

คณบดีคณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

สาขาวิชาการโรงแรม

โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๗๗๗ ต่อ ๘๓๒๘



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการโรงแรม โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๕๕๕ ต่อ ๘๓๒๘

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๘/ 630

วันที่ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. ผกามาศ ชัยรัตน์

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19)  
ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสาววดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววริรัตน์ ทิพวาริ และนางสิริรัตน์  
วงศ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

คณะศิลปศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจเครื่องมือวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด  
ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ  
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เสียมสำอางค์)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการโรงแรม โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๕๕๕ ต่อ ๘๓๒๘  
 ที่ อว ๐๖๕๒.๐๘/ 630 วันที่ ๑๘ พฤษภาคม ๒๕๖๕  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. ภูมิพัฒน์ ทองคำ

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อนุมัติโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการ  
 ทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19)  
 ในกรุงเทพมหานคร โดยมี นางสุภาวดี ไหมเกตุ หัวหน้าโครงการ นางสาววารีรัตน์ ทิพวารี และนางสิริรัตน์  
 วงษ์สำราญ เป็นผู้ร่วมวิจัยในโครงการดังกล่าวนี้

คณะศิลปศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
 ตรวจเครื่องมือวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด  
 ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในกรุงเทพมหานคร ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ  
 ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ เอี่ยมสำอางค์)  
 คณบดีคณะศิลปศาสตร์







ภาคผนวก ง

ภาพการสัมภาษณ์





ประวัตินักวิจัย



## คณะผู้วิจัย

ชื่อ	นางสุภาวดี ไหมเกตุ
สถานที่ติดต่อ	55/4 หมู่ 5 ตำบลบางกรวย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	อาจารย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ประวัติการศึกษา	
2552	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม) การจัดการทั่วไป
2542	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) การจัดการทั่วไป

### ประสบการณ์เกี่ยวกับงานวิจัย

- ผลการจัดการกิจกรรมนันทนาการเพื่อส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ในเขตเทศบาลตำบลท่ามะขาม อำเภอมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี วารสารรัชต์ภาคย์ ปีที่ 16 ฉบับที่ 46 (2022) พฤษภาคม - มิถุนายน 2565
- การบริหารจัดการกิจกรรมนันทนาการเพื่อส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ในเทศบาลตำบลท่ามะขาม อำเภอมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี 2563
- ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกประกอบอาชีพของนักศึกษาสาขาวิชาการโรงแรม การประชุมวิชาการระดับชาติด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแห่งประทศไทย พ.ศ. 2562 ณ โรงแรมอวานี ขอนแก่น วันที่ 25 - 26 กุมภาพันธ์ 2562
- การจัดการศึกษาเชิงบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน (WiL) สำหรับภาคอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการ : แนวทางและรูปแบบการพัฒนาผู้เรียนสู่อาชีพ การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการเรียนรู้ บูรณาการกับการทำงาน ครั้งที่ 2 26 - 27 มีนาคม 2561
- การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงานในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ 2559

## คณะผู้วิจัย

ชื่อ	นางสิริรัตน์ วงษ์สำราญ
สถานที่ติดต่อ	138/1 ซอยอินทามระ 22 ถนนสุทธิสาร แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ประวัติการศึกษา	
2546	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สุขศึกษา
2536	ครุศาสตรบัณฑิต (คบ.) การบริหารการศึกษา
2532	พยาบาลศาสตรบัณฑิต

### ประสบการณ์เกี่ยวกับงานวิจัย

- ผลการจัดการกิจกรรมนันทนาการเพื่อส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ในเขตเทศบาลตำบลท่ามะขาม อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี วารสารรัชต์ภาคย์ ปีที่ 16 ฉบับที่ 46 (2022) พฤษภาคม - มิถุนายน 2565
- การบริหารจัดการกิจกรรมนันทนาการเพื่อส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ในเทศบาลตำบลท่ามะขาม อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี 2563
- ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร แหล่งทุน งบประมาณเงินรายได้ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประจำปี 2554

## คณะผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาววารีรัตน์	ทิพวารี
สถานที่ติดต่อ	333/256 ถนนประชาราษฎร์สาย 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800	
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	อาจารย์	
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	
ประวัติการศึกษา		
2551	อักษรศาสตรมหาบัณฑิต ภาษาอังกฤษศึกษา	
2544	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) ภาษาอังกฤษ	

### ประสบการณ์เกี่ยวกับงานวิจัย

- ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกประกอบอาชีพของนักศึกษาสาขาวิชาการโรงแรม การประชุมวิชาการระดับชาติด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2562 ณ โรงแรมอวานี ขอนแก่น วันที่ 25 - 26 กุมภาพันธ์ 2562

