

สรุปบทเรียน: บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

วันที่รับบทความ: 1 เมษายน 2566

วันแก้ไขบทความ: 11 กรกฎาคม 2566

วันตอบรับบทความ: 24 สิงหาคม 2566

ไพโรทูล บุญศรี^{1*} กฤตพลภัก์ คีรินทร์² ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา³

และ จินดาภา ลีนิวา⁴

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นพัฒนาการด้านศักยภาพของพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมที่สถานการณ์ปกติได้แสดงความสามารถตามวิถีปฏิบัติที่เป็นวัฒนธรรมที่สืบทอดมาของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่เมื่อเจอวิกฤติจากพนักงานฝ่ายสนับสนุนต้องเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้นำทีมในการฝ่าฟันวิกฤติที่เกิดขึ้นจนสามารถทำให้พนักงานทั้งโรงแรมรอดจากวิกฤติได้ โดยเนื้อหาของบทความวิชาการนี้ประกอบไปด้วย ความสำคัญของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน รวมทั้งอุปสรรคต่าง ๆ ที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงการปรับตัวของพนักงานโรงแรมในช่วงก่อนและหลังวิกฤติ นอกจากนี้การปรับตัวของงานด้านทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤติโควิด-19 ที่มีความเปลี่ยนแปลงชัดเจนตั้งแต่กระบวนการคิดและความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเอง และท้ายสุดคือการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมหลังโควิด-19 เพื่อประโยชน์แก่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาศักยภาพทั้งบุคลากรที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาให้มีทักษะให้ครอบคลุมทุกด้านให้สามารถรองรับกับทุกสถานการณ์ และท้ายสุดคือการปลดล๊อคศักยภาพของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อนเคยเป็นเพียงฝ่ายสนับสนุน สถานการณ์วิกฤติครั้งนี้ทำให้ HR ไม่ใช่ Human Resource Department อีกต่อไป แต่จะกลายเป็น HR คือ HERO Department สำหรับพนักงานของโรงแรมทุกคนเพราะที่ผ่านมามีได้พิสูจน์แล้วว่าตั้งแต่เริ่มสถานการณ์วิกฤติโควิด-19 จนถึงปัจจุบัน พนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คือหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนโรงแรมอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ทรัพยากรมนุษย์, โควิด-19, โรงแรม

*Corresponding author e-mail: paitoon.bo@go.buu.ac.th

¹ อาจารย์ประจำสาขาการท่องเที่ยวและโรงแรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา email: paitoon.bo@go.buu.ac.th

² ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ท็อป โปรเฟสชั่นแนล แอนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด email: krittapolk@yahoo.com

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา email: paratchanun@go.buu.ac.th

⁴ อาจารย์ประจำสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา email: jindapa.le@go.buu.ac.th

The Lessons: The Role of Human Resource Development in the Situation of the Covid-19

Received: 1 April 2023

Revised: 11 July 2023

Accepted: 24 August 2023

Paitoon Boonsri^{1*} Krittapol Kirin² Paratchanun Charoenarpornwattana³
and Jindapa Leeniwa⁴

Abstract

The objective of this academic article was to indicate the development of human resource development staffs' potential in the hotel industry under typical circumstances by showcasing their skills in accordance with the inherited culture in human resource development field. However, when the crisis arises from supporting staffs, they take on a role of a team leader to overwhelm the crisis until the entire hotel staffs get rid of it. The content of this academic article consisted of the importance of the human resource development department and changes in work which includes various obstacles that must be overcome to deal with the changes situation of the time. Together with the adjustment of hotel staffs both before and after the crisis. In addition, the adaptation of human resource work after the Covid crisis has clearly changed from the thought process and beliefs in one's own potential. Last but not least, the application of human resource development theory in the hotel industry after the Covid to benefits the human resource field in terms of the development of staffs' potential to handle all facets of any circumstance. Finally, it unlocks the potential of the human resource development department which was just supporting staff. Due to this critical situation completely make HR no longer a human resource development. It transforms HR into a HERO Department for all hotel staffs. Because in the past it has been demonstrated that since the Covid start, the human resource staffs are at the heart of genuine driving force of the hotel.

Keywords: Human Resource, Covid-19, Hotel

*Corresponding author e-mail: paitoon.bo@go.buu.ac.th

¹ Instructor, Tourism and Hotel Management, Burapha Business Scholl, Burapha University. email: paitoon.bo@go.buu.ac.th

² Chief Executive, Officer Top Professional and Development Co., Ltd. email: krittapolk@yahoo.com

³ Assistant Professor, Human Resource Department of the Faculty of Education, Burapha University. email: paratchanun@go.buu.ac.th

⁴ Instructor, Human Resource Department of the Faculty of Education, Burapha University. email: jindapa.le@go.buu.ac.th

บทนำ

เกือบ 6 ล้านคนจาก 200 ประเทศทั่วโลก คือยอดของการสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ของมนุษยชาติจากภัยพิบัติของโรคระบาดสายพันธุ์ใหม่ที่ถูกค้นพบเมื่อปลายปี พ.ศ. 2562 (Bunchirdrit, 2022, pp. 292-306) โดยโรคระบาดครั้งนี้ได้ถูกจารึกชื่อไว้เป็นประวัติศาสตร์ด้วยชื่อ ไวรัสโคโรนา (โควิด-19) (Thai government gazette, 2020, p. 16) โดยได้คนพบครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่นประเทศจีน และลุกลามกระจายไปทั่วทุกมุมโลกด้วยคำว่า โลกาภิวัตน์ คือการเดินทางไร้พรมแดน (Thongmar & Chantuk, 2015, pp. 596-621) ผลกระทบจากโรคดังกล่าวทำให้ทั่วโลกเกิดการปรับตัวทุกทุกมิติ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจที่ทุกประเทศทั่วโลกได้รับผลกระทบที่ไม่ต่างกัน ด้วยโลกยุคปัจจุบันการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจจำเป็นต้องอาศัยการนำเข้า และส่งออกในหลายด้านเพื่อให้เศรษฐกิจขับเคลื่อนไปข้างหน้า นั่นจึงนำประหลาดใจที่โรคระบาดได้แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว โดยจากประสบการณ์ด้านการรับมือกับวิกฤติโรคระบาดที่เคยเกิดขึ้นกับโลกเรา เช่น ซาร์ส ไข้หวัดนก ต่างก็มีกระบวนการขั้นตอนการรับมือและป้องกันไม่ให้กระจายโรคดังกล่าวด้วยการจำกัดให้อยู่ในเขตใดเขตหนึ่ง แต่ครั้งนี้ด้วยการระบาดที่รวดเร็วและพาหะการระบาดคือมนุษย์ การแพร่กระจายจึงเป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึงไปทั่วโลก เพราะการกระจายได้แทรกซึมเข้าสู่ร่างกายและใช้เวลาเพาะตัว ซึ่งกว่าจะแสดงอาการของโรคนั้นก็ทำให้ผู้ที่ได้รับเชื้อกลายเป็นพาหะนำโรคไปโดยที่ไม่รู้ตัวไปแล้ว (Kitivanarat, Wisedsind & Sukasukont, 2022, pp. 137-146)

ด้วยการระบาดที่รวดเร็วและการรักษาป้องกันที่ถูกพัฒนาตามไวรัสเพื่อนำมาป้องกันและรักษาเป็นไปได้ช้ากว่าการระบาดของโลก ดังนั้นผลกระทบที่ตามมา คือการป้องกันตัวเองไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่จะรับการแพร่กระจาย แต่ถึงกระนั้นนับจากต้นปี พ.ศ. 2563 นับตั้งแต่ประเทศไทยได้มีรายงานผู้ติดเชื้อจนกระทั่งถึงวันที่ 1 มีนาคม 2565 มีรายงานจำนวนทั้งสิ้น 2,912,347 จากจำนวนผู้ติดเชื้อดังกล่าวมีการสูญเสียมากถึง 22,976 คน ขณะเดียวกันผู้ติดเชื้อทั่วโลกมีมากถึง 674,300,771 ล้านคน และเสียชีวิตมากเป็นจำนวน 6,793,224 คน จากสถานการณ์โรคระบาดดังกล่าวได้ชื่อว่า เป็นภัยพิบัติโรคระบาดแห่งศตวรรษ (Department of Health, 2023) สืบเนื่องจากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์จนกระทั่งถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 สถิติการเลิกจ้างของกรมจัดหางานในปี พ.ศ. 2563 จำนวนผู้ที่ได้รับผลกระทบลงเบียนว่างงานจำนวน 4,112,526 คน เฉลี่ยเดือนละ 342,710 คน ปี พ.ศ. 2564 มีผู้ลงทะเบียนว่างงานจำนวน 3,657,583 เฉลี่ยเดือนละ 304,798 คน และข้อมูลล่าสุดในเดือนธันวาคม 2565 มีผู้ลงทะเบียนว่างงานตลอดทั้งปีจำนวน 949,331 คน เฉลี่ยเดือนละ 79,110 คน ซึ่งอัตราการว่างงานลดจำนวนลงมากโดยหากเปรียบเทียบกับช่วงปีแรกของสถานการณ์ที่จำนวนผู้ลงทะเบียนว่างงานต่อวันมากถึง 11,423 คนและปีที่ 3 ของการระบาดลดลงเหลือเพียงเดือนละ 2,637 คนต่อเดือน หากมองให้เห็นภาพของผลกระทบที่มีความรุนแรงจากสิ่งที่เกิดขึ้นอัตราการเลิกจ้างก็เป็นสิ่งที่สะท้อนวิกฤติเศรษฐกิจอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยในปี พ.ศ. 2563 มีการเลิกจ้างจำนวนทั้งสิ้น 1,786,093 คน หรือเฉลี่ยเดือนละ 148,840 คน และปี พ.ศ. 2564 การเลิกจ้างลดลงเหลือจำนวน 1,172,603 คน หรือเฉลี่ยเดือนละ 97,716 คน ซึ่งยังคงถือเป็นจำนวนที่สูงจากสถานการณ์ทั่วไป และในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2565 มีการเลิกจ้างลดลงเหลือเฉลี่ยเดือนละ 9,228 คนจากจำนวนที่ถูกเลิกจ้าง 110,739 คนตลอดทั้งปี จากตัวเลขที่ปรากฏตลอดระยะเวลา 3 ปีของการระบาดผลกระทบเห็นได้ชัดเจนมากกว่าส่งผลต่อทุกธุรกิจในประเทศไทย (Labour Market Information Administration Division, 2021)

นับตั้งแต่โลกได้รู้จักชื่อของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) (World Health Organization Thailand, 2020) ทำให้ทั่วโลกได้รับรู้ถึงภัยพิบัติที่ร้ายแรงที่สุดของทศวรรษโดยตลอดระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมาโรคนี้ถือเป็นสิ่งที่ร้ายแรงที่สุดเพราะเป็นโรคที่อุบัติขึ้นมาใหม่และสามารถแพร่กระจายจากคนสู่คนได้โดยตรงทำให้ผู้ติดเชื้อมีจำนวนมากขึ้นและแพร่กระจายกันอย่างรวดเร็วกว่าทุกครั้งที่ผ่านมาไม่เพียงแต่ประเทศที่

ค้นพบโรคระบาดนี้ครั้งแรกเท่านั้นที่ได้รับผลกระทบ แต่วิกฤติดังกล่าวส่งผลให้ทุกกิจกรรมในทุกภาคอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ไม่เว้นแม้แต่ประเทศชั้นนำของโลก เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี และเกาหลีใต้ ล้วนได้รับผลกระทบที่สาหัสกันทั้งสิ้น (Tararattanasuwan, 2020) การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด-19 ไม่ได้ส่งผลกระทบเป็นเพียงแค่วิกฤตด้านสาธารณสุขของโลกเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่วิกฤตทางเศรษฐกิจโลกครั้งที่รุนแรงที่สุดครั้งหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั่วโลกเพราะจากผลกระทบด้านเดียวแต่เป็นผลกระทบที่มีความเกี่ยวเนื่องกันทั่วโลก โดยทั้งนี้จากข้อมูลขององค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization, 2020) ได้ระบุไว้ชัดเจนว่าระหว่างครึ่งปีแรกของ พ.ศ. 2563 ความเสียหายและสูญเสียจากการท่องเที่ยวทั่วโลกราว 3 แสนล้าน ดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงเป็นประวัติการณ์นอกจากนี้ผลกระทบดังกล่าวยังทำให้เกิดปัญหากับธุรกิจทุกธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยกตัวอย่าง เช่น ธุรกิจสายการบิน ข้อมูลจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ระบุว่าภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกผู้โดยสารลดลงจากที่คาดว่าจะได้ในปี 2562 ซึ่งทำให้เสียรายได้ในปี 2563 ถึง 28 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ (สถาบันการบิน พลเรือน, 2563) สำหรับผลกระทบที่เกิดขึ้นส่งผลต่อการท่องเที่ยวของประเทศไทยทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงเกือบทั้งหมดในเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 (Ministry of Tourism and Sports, 2020) ซึ่งผลสำรวจข้อมูลของธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม (Gossling, Scott & Hall, 2021, pp. 1-20) พบว่า ช่วงแรกของการใช้มาตรการ “ล็อกดาวน์” มีการสูญเสียรายได้เกือบทั้งหมด นอกจากนั้นผลกระทบยังสะท้อนอย่างชัดเจนต่อธุรกิจโรงแรมในช่วงปี พ.ศ. 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมากทำให้สูญเสียรายได้ 1.5 ล้านล้านบาทจากที่เคยได้รับจำนวน 1.9 ล้านล้านบาทในปี พ.ศ. 2562 สำหรับข้อมูลการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศในช่วงปีอยู่ที่ร้อยละ 30 หากเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนที่ร้อยละ 69.7 และทำให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศลดลงร้อยละ 73.6 (TAT Review, 2020; Lunkam, 2021)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ โดยเฉพาะโรงแรมได้เผชิญกับเหตุการณ์โรคระบาดที่มีผลกระทบกับธุรกิจ ในหลาย ๆ ครั้งที่ผ่านมาและที่ผ่านมาได้ทุกครั้งโดยแต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นล้วนควบคุมการแพร่ระบาดและจำกัดขอบข่ายของผลกระทบที่เกิดขึ้นให้อยู่ในเขตหรือภูมิภาคนั้น ๆ ได้ตลอดเช่น SARS ปี 2003, Ebola ปี 2014, MERS ปี 2015 เป็นต้นคนโรงแรมผู้ประกอบการต่าง ๆ ล้วนสรรหาค้นหากลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เข้ามาจัดการให้เหตุการณ์สามารถควบคุมและแก้วิกฤตได้ (Menegaki, 2020) เช่น กรณีการแพร่ระบาดโรคซาร์สในประเทศสิงคโปร์ที่ใช้การสร้างภาพลักษณ์ด้านความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวให้สถานการณ์กลับมาเป็นปกติโดยเร็ว (Henderson & Ng, 2004) แม้ครั้งนี้สถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันแต่ก็ไม่เหมือนกันตรงที่ความรุนแรงขยายวงกว้างไปทั่วโลก ดังนั้นอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจึงกระทบอย่างตรงและรุนแรงที่สุด ประเทศไทยเองก็เช่นกันที่หลีกเลี่ยงจากวิกฤตนี้ไม่ได้อย่างชัดเจน เมื่อการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบ ก็ส่งผลไปยังธุรกิจโรงแรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการท่องเที่ยวซึ่งมีจำนวนมากถึง 24,269 แห่ง ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2563 (National Statistical Office, 2023)

เริ่มต้นปี พ.ศ. 2564 ที่สภาวะทุกอย่างเริ่มกลับเข้ามาสู่สถานการณ์ที่เริ่มฟื้นกลับมาแล้วก็ตามแต่โรงแรมก็ยังคงยังไม่พร้อมที่จะกลับมาให้บริการเต็มที่เหมือนก่อนที่จะเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 จากเหตุการณ์นี้ทำให้โรงแรมเปลี่ยนแปลงรูปแบบตัวเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างมาก และการเปลี่ยนแปลงนี้บางโรงแรมที่ขาดสภาพคล่องถึงกับต้องปิดตัวเองลงเพียงเพราะยืนต่อไม่ไหว (GSB Research Center, 2020) ผู้ประกอบการโรงแรมทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ต่างยังคงกังวลต่อสถานการณ์อย่างต่อเนื่องทั้งนี้ยังคงเฝ้าระวังเตรียมความพร้อม การเตรียมการจัดการในองค์กร การสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงการจัดการกับสถานการณ์ปัจจุบันและยังต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดแม้จะเป็นทิศทางที่เริ่มมีความหวัง (Bank of Thailand, 2022) ธุรกิจโรงแรม เป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบรุนแรงโดยเฉพาะการปิดประเทศในปี พ.ศ. 2563 ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถให้บริการกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจโรงแรมและ

การท่องเที่ยวของประเทศไทย ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการหาวิธีการจัดการให้ธุรกิจตัวเองสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์นี้โดยอาจจะให้ทั่วทั้งโลกได้รับวัคซีนในจำนวนที่มากพอก่อนเพื่อเป็นยับยั้งการแพร่ระบาด (Kohpaiboon, & Wongcharoen, 2020)

ความสำคัญของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน รวมทั้งอุปสรรค

ด้วยการประกอบธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้นล้วนต้องอาศัยปัจจัยในหลาย ๆ รวมทั้งกลยุทธ์ด้านการตลาดและปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนทุกสิ่งให้ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการให้บริการที่ต้องใช้ความรู้สึก การสัมผัส การตอบสนองความต้องการด้านอารมณ์ของผู้ซื้อ ดังนั้นสิ่งที่ยากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลด้านตัวเลขในการวิเคราะห์ความน่าจะเป็นทางด้านการตลาดคือการสร้างทรัพยากรอันมีค่าอันได้แก่การสร้างพนักงาน โดยพนักงานที่มีคุณภาพคือสมบัติอันล้ำค่าขององค์กร จะเห็นได้ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมมีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถในการทำงานของพนักงานในโรงแรม (Charoenarpornwattana, 2022, p. 169) ดังนั้นเมื่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่ทุกคนบนโลกรวมทั้งคนในธุรกิจโรงแรมต่างไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อคนทั้งโลกขนาดนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะที่มีความอ่อนไหวจึงมีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งพนักงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานภายใต้แรงกดดัน “ภาวะวิกฤต” และต้องเร่งสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานอย่างรวดเร็วเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานและไม่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม ดังนั้นจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานใหม่ที่ผลักดันให้งานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้มข้นขึ้นและเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร (Ruangkalapawongse & Ruangkalapawongse, 2022, p. 82)

เมื่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่สามารถควบคุมได้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมจึงจำเป็นต้องติดตามความเคลื่อนไหวของสถานการณ์อย่างใกล้ชิดพร้อมกันนั้นก็ต้องสรรหากระบวนการวิธีการรองรับและรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิดต่าง ๆ เช่นจากสถานการณ์ที่อ่อนไหวมากขึ้นทำอย่างไรให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะมีแรงบีบจากการลดจำนวนการทำงานให้น้อยลง ปริมาณจำนวนพนักงานในส่วนงานต่าง ๆ ที่ลดลง การปรับลดฐานรายได้ขององค์กรที่ลดลง รวมทั้งการเลิกจ้างที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนเป็นสิ่งที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมต้องคำนึงถึงทั้งสิ้นเพื่อให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรต้องเปลี่ยนไปโดยคำนึงถึงการความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงแรมและสำคัญสุดด้านความปลอดภัยของพนักงาน ความเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแค่งานเท่านั้นที่ต้องเปลี่ยนแต่หากเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเองคือผู้ที่ต้องเปลี่ยนเป็นอันดับแรกในการมีทักษะทั้งที่ได้มาจากการเรียนรู้และฝึกฝน (Hard skills) และ ทักษะด้านอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำงาน (Soft skills) ที่สอดคล้องกับบริบทใหม่ของโลกคนทำงาน ทักษะที่องค์กรทั้งหลายต้องการเพื่อรองรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากนี้ เช่น ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การออกแบบและการใช้เทคโนโลยี และความยืดหยุ่น ความทนทานต่อความเครียด ทั้งหมดคือสิ่งที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยน (Prathumthong & Sirichodnisakorn, 2022, p. 258)

สิ่งที่เป็นกังวลจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงแค่ว่าจะทำอย่างไรให้ทุกอย่างสามารถดำเนินการต่อไปได้ในเรื่องของกำลังพลและกำลังใจ เพราะด้วยข้อจำกัดกับสิ่งที่จำเป็นต้องทำล้วนอยู่บนความอ่อนไหวทั้งสิ้น กำลังทรัพยากรกับกำลังคนกำลังสวนทางกันเพราะสถานการณ์ที่ยังไม่เห็นทางออกแต่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมั่นใจกับนโยบายคือการจัดการให้ทุกกระบวนการในการดำเนินให้โรงแรมดำเนินการต่อไปให้ได้โดยที่ไม่ทิ้งใครไว้ด้านหลัง สิ่งนี้คือความท้าทายของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์นี้ นอกจากความท้าทายในสถานการณ์นี้แล้ว อุปสรรคในสถานการณ์นี้ก็เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้การทำงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง เช่น

ปริมาณงานที่มีระเบียบขั้นตอนที่มากขึ้นจากมาตรฐานเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย จำนวนปริมาณพนักงานที่มีจำนวนที่ลดลงจากการที่โรงแรมไม่สามารถเปิดให้บริการได้เต็มรูปแบบ การไหลออกจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของกำลังพลไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ตลอดจนการย้ายถิ่นฐานของแรงงานในด้านธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม รวมถึงอุปสรรคด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้น การเว้นระยะห่าง การเปลี่ยนวิธีการท่องเที่ยว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคที่ทำลายความสามารถของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก

การปรับตัวของพนักงานโรงแรมหลังวิกฤติโควิด-19

หนึ่งในการปรับตัวในหลายรูปแบบที่ธุรกิจโรงแรมได้ลงมือทำกันเพื่อให้สามารถเดินต่อไปได้ในช่วงดังกล่าว เช่น ให้เช่าห้องเพื่อเป็น สถานที่กักตัวของรัฐ (State Quarantine) (PPTV Online, 2020) นอกจากนี้ การจัดหาที่พักสำหรับผู้เดินทางมาจากต่างประเทศ (Alternative State Quarantine) ทั้งนี้ นอกจากจะต้องปรับเปลี่ยนโรงแรมที่พักรับให้เป็นสถานที่กักตัวแล้ว อีกเรื่องเร่งด่วนของการให้ได้รับคัดเลือกคือเรื่องมาตรฐานความสะอาดด้านสุขอนามัยที่โรงแรมต้องมีมาตรฐานความสะอาดและปลอดภัยโดยรัฐได้ออกระเบียบที่สถานประกอบการทุกแห่งต้องปฏิบัติตามหากต้องเปิดให้บริการในช่วงดังกล่าวโดยให้ชื่อว่า SHA (Amazing Thailand Safety and Health Administration) ซึ่งมีข้อกำหนดหากสถานประกอบการใดที่ต้องการเปิดให้บริการในช่วงดังกล่าว นอกจากการผ่านมาตรฐาน SHA แล้ว ยังต้องเป็น SHA+ คือพนักงานต้องได้รับการฉีดวัคซีนร้อยละ 70 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด (Department of Health Service Support, 2021) รวมถึงการปรับโรงแรมมาเป็นโรงพยาบาล หอผู้ป่วยเฉพาะกิจ COVID-19 โดยปรับเปลี่ยนโรงแรมให้เป็นพื้นที่เฝ้าระวังอาการ เพื่อให้ทางโรงพยาบาลสามารถรองรับผู้ป่วยหนักได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Pitutecha, 2021) ซึ่งทั้ง 3 โครงการจัดทำขึ้นเพื่อให้โรงแรมสามารถดำเนินการต่อไปได้ในช่วงดังกล่าว แต่ลำพังแค่ 3 โครงการไม่เพียงพอด้วยจำนวนโรงแรมในประเทศไทยที่มีมากถึง 24.3 หมื่นสถานประกอบการ ซึ่งเพียง 3 โครงการไม่เพียงพอกับจำนวนโรงแรมในประเทศไทย การกระตุ้นให้มีสภาพคล่องด้านการเงินจึงจำเป็นที่ภาครัฐต้องเพิ่มโครงการอื่น ๆ เพื่อกระจายให้โรงแรมที่ต่างก็ได้รับผลกระทบดังนั้น โครงการ คนละครึ่ง เราเที่ยวด้วยกัน และไทยเที่ยวไทย จึงเป็นโครงการที่ภาครัฐเข้ามาสนับสนุนให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยเฉพาะโรงแรมสามารถเดินต่อไปได้

แม้การสนับสนุนจากภาครัฐที่มีหลากหลายโครงการที่เข้ามาช่วยเหลือผู้ประกอบการแต่ก็ช่วยได้เพียงส่วนน้อย ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อการให้รอดจากผลกระทบดังกล่าว การขาดสภาพคล่องทำให้ผู้ประกอบการแบกรับภาวะฝืดเคืองและปัญหาทางการเงิน ภาวะห้องพักล้นตลาด จากการเข้ามาลงทุนของผู้ประกอบการรายใหญ่ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้นรวมถึงถูกแย่งฐานลูกค้าจากแพลตฟอร์มการแบ่งปันห้องเช่าและที่พักทดแทนที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย (GSB Research Center, 2020) จากหลายส่วนทำให้ผลกระทบดังกล่าวธุรกิจโรงแรมมีการปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน เช่น ทำการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล สื่อโซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, Instagram, Line หรือแพลตฟอร์มออนไลน์อื่น ๆ ให้มากขึ้นรวมถึงการสร้างรายได้จากส่วนบริการอื่น ๆ ในโรงแรม เช่น บริการอาหารแบบเดลิเวอรี่หรือเปิดให้บุคคลภายนอกสามารถสมัครสมาชิกสปาและฟิตเนสเซ็นเตอร์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ภายในโรงแรมเพิ่มขึ้น (SME One, 2020) ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการปรับตัวเองให้รอดจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแม้คนโรงแรมจะไม่สามารถควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นได้แต่การปรับตัวก็เป็นคุณสมบัติของคนทุกคนในการเอาตัวรอดให้รอดจากสถานการณ์วิกฤติได้ (Hongpakdee, 2019, p. 3; Bernard, 1960, p. 317) หลายตัวอย่างของการปรับตัวเพื่อการอยู่รอด โรงแรมในเครือ Airbnb ยกย่องมาตรการรักษาความสะอาดของเจ้าของที่พักให้สูงขึ้นเพื่อให้ธุรกิจรอด (กรุงเทพธุรกิจ, 2564) Bangkokbiznews (2021) โรงแรม แกรนด์ เซ็นเตอร์ พอยต์ พัทยา ได้ใช้กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวกลับมาเดินทางท่องเที่ยว โดยเน้นตลาดภายในประเทศ ด้วยการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่ต้องการหาที่พัก การเดินทางที่สะดวกตอบโจทย์การเข้าพัก

ได้ทั้งครอบครัว การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่และธุรกิจใหม่ในเครือโรงแรมรวมทั้งติดตามสถานการณ์ นโยบาย ท่องเที่ยวและพฤติกรรมการเดินทางตลอดเวลาโดยเฉพาะมาตรการผ่อนคลายการเดินทางในแต่ละประเทศ (สยามรัฐออนไลน์, 2563) (Siam Rath Online, 2020) พูลแมน คิงพาวเวอร์ กรุงเทพฯ เสนอส่วนลดพิเศษและ โปรโมชั่นสำหรับการซื้ออาหารกลับบ้าน (Jones Lang LaSalle, 2020)

นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมยังคงต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อให้พร้อมรับกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีนักวิชาการได้ให้ข้อมูลการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของโรงแรมที่ต้องทำในช่วงวิกฤตินี้ ดังนี้

ตารางที่ 1 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของโรงแรมในช่วงวิกฤติ

Lunkam (2021)	การปรับโครงสร้างรายได้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ซึ่งโดยปกติแล้วโรงแรมจะตั้งเป้ารายได้สำหรับในปีถัดไปเป็นประจำปี (Budget) ซึ่งตั้งแต่เกิดเหตุการณ์ขึ้นการปรับแผนโครงสร้างรายได้จำเป็นต้องพักลงแล้วทำแผนระยะสั้นตามสถานการณ์เพื่อให้โรงแรมดำเนินการต่อไปได้ อีกทั้งปรับราคาให้เป็นเฉพาะตลาดภายในประเทศเท่านั้นจากการที่มีการสั่งปิดประเทศ รวมทั้งการหาตลาดใหม่ของโรงแรมและใช้ช่องทางการสื่อสารทุกช่องทางให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์ที่ทุกคนรับรู้เพียงช่องทางออนไลน์
Srimahan (2020)	ที่มาของรายได้โรงแรม มาจากงานบริการลูกค้า และการควบคุมต้นทุนใน ขณะที่รายได้มีเพียงจำกัด เพื่อให้โรงแรมเดินต่อไปได้
Koopongsakorn (2020)	การปรับรูปแบบการให้บริการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ให้เข้ากับยุคใหม่ New Normal ด้วยการส่งเสริมแผนการตลาดให้เน้นกลุ่มตลาดภายในประเทศ โดยเฉพาะคนไทย ที่ทุกฝ่ายต้องทำงานร่วมกันเพื่อหาทางให้ใช้สิ่งที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
Ungphakorn (2020)	การเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรองรับตลาดแรงงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้มากที่สุด
Mark (2020)	การนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนพัฒนาด้านการตลาดให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ก็เน้นด้านคุณภาพมาตรฐานความปลอดภัยให้ลูกค้ามั่นใจในสินค้าของโรงแรม และสิ่งสำคัญคือการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอตามรูปแบบสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ด้วยพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปนักการตลาดและผู้เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ กระบวนการและขั้นตอนใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาให้ความทันสมัยมากยิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าและการเข้าถึงในหลายกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยจะสังเกตได้จากนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ข้อมูลในการทำงานในช่วงดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อกลุ่มลูกค้าที่มีข้อจำกัดคือ กลุ่มลูกค้าในประเทศเท่านั้น รวมทั้งควบคุมต้นทุนเพื่อให้ประคองให้โรงแรมยังสามารถดำเนินการไปได้

การปรับตัวของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างวิกฤติโควิด-19

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้พฤติกรรมของลูกค้าผู้เข้าพักเปลี่ยนไปอย่างมาก ความไม่แน่ใจความกลัวในโรคระบาดในมุมมองของลูกค้าแตกต่างกันออกไป เช่น ความระมัดระวังตัวการเว้นระยะห่างระหว่างพนักงานกับลูกค้า วิธีการเลือกสถานที่บริการเพื่อการพักผ่อน สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความต้องการและคาดหวังสิ่งที่ได้รับจากงานบริการไม่เท่ากัน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของลูกค้า ทั้งก่อนที่จะเกิดโรคระบาดการปฏิบัติต่อลูกค้าอาจมีรูปแบบที่มีลักษณะที่คล้ายกันแทบไม่แตกต่างกันมากนัก แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์เกิดขึ้นแนวทางปฏิบัติของโรงแรมก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยเช่นกัน ฝ่ายบริหารโรงแรมต้องเรียนรู้ที่จะทำความเข้าใจถึงสถานการณ์และสรรหากระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ทำให้ลูกค้ามั่นใจที่จะมาใช้บริการ (Lemon & Verhoef, 2016, p. 69-96) นั่นจึงเป็นที่มาของการบริการที่ต้องใช้ทักษะในหลากหลายด้าน ที่เรียกว่าทักษะเชิงซ้อน ดังนั้นการให้บริการแก่ลูกค้าจึงเน้นที่เป็นการมอบประสบการณ์ที่ประทับใจมากกว่าการให้บริการแก่ลูกค้าแค่ความต้องการงานบริการจากพนักงานของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจประสบการณ์ ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นการสร้างความประทับใจและสร้างประสบการณ์ เนื่องจากประสบการณ์เป็นสินค้าหลักในปัจจุบัน ทวีโลกกำลังเปลี่ยนแปลงจากธุรกิจที่เน้นด้านผลิตภัณฑ์ทางกายภาพสู่ลูกค้าที่เน้นประสบการณ์เป็นศูนย์กลาง (Knutson et al., 2006, p. 31-47) ไม่เพียงแค่นี้ Pine & Gilmour (1999, p. 11) เคยกล่าวว่า “ธุรกิจจำเป็นจะต้องสร้างสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลง เป็นความทรงจำให้กับผู้บริโภคได้ และจะกลายเป็นสินค้าในอีกรูปแบบหนึ่ง ที่เรียกว่า ประสบการณ์” โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมซึ่งสินค้าหลักได้แก่ประสบการณ์การบริการเพราะ “ลูกค้าไม่ซื้อบริการแบบจัดส่ง พวกเขาซื้อประสบการณ์ และพวกเขาไม่ได้ซื้อคุณภาพการบริการอย่างเดียว พวกเขาซื้อความทรงจำ” (Hemmington, 2007, p. 747-755)

จากคำกล่าวข้างต้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือสิ่งที่สำคัญภายหลังเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นมาโดยผลกระทบต่อธุรกิจเกิดขึ้นได้ทุกระดับ ดังนั้นนอกจากการจัดการธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จด้วยการมีให้ครบทั้ง 4 สิ่งคือ เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ สำคัญสุดคือสิ่งที่ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ คือ มนุษย์ หรือที่เรียกว่าทรัพยากรมนุษย์ คือสิ่งสำคัญที่สุดในการพาธุรกิจไปสู่เป้าหมาย (Soisud, Inbua, Mingchua, Kenamang & Bodeerat, 2021, p. 340) รวมถึงสิ่งที่ส่งผลให้การจัดการพนักงานในธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันที่มีรูปแบบที่เปลี่ยนไปจากเดิมโดยข้อมูลจากการเลิกจ้าง ของกรมจัดหางานในปี 2563 มีการเลิกจ้างจำนวนทั้งสิ้น 1,786,093 คน หรือเฉลี่ยเดือนละ 148,840 คน และในปี 2564 ที่ผ่านมามีการเลิกจ้างทั้งสิ้น 1,172,603 คน หรือเฉลี่ยเดือนละ 97,716 คน (Department of Employment, 2020; Nasueb, 2021, pp. 18-19) การลดค่าจ้างเพราะขาดสภาพคล่องด้านการเงิน รวมถึงรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปทำให้ทักษะของพนักงานโรงแรมต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ด้วยที่ต้องปฏิบัติตามด้วยการเว้นระยะห่างทางสังคม เช่นการทำงานจากบ้าน (Work from home) การใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือการทำงานมากขึ้น (Digital driven working place) การมอบหมายงานให้ทำเป็นโครงการ (Project Work) หรือการมอบหมายงานเป็นรายชิ้น (Piece work) รวมทั้งการจ้างงานเป็นแบบสัญญาจ้างกำหนดระยะเวลารายปี (Working Contract) สิ่งเหล่านี้คือตัวเร่งให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีรูปแบบใหม่หลังวิกฤติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเป้าประสงค์เพียงอย่างเดียวคือการเร่งปรับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเลี้ยงการปิดตัวลงของโรงแรมทั้งการปรับลดจำนวนพนักงาน การเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ ให้กับพนักงานจากสถานการณ์ปกติ การลดการจ้างงานหรือแม้กระทั่งการชะลอค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้สิ่งธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญควบคู่ไปกับการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการในโรงแรม เช่นด้านการเงินและรายได้ของโรงแรม ด้วยการปิดบางส่วนเปิดบางส่วน โรงแรมที่มีห้องอาหารหลายห้องอาหารให้ปิดลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเปิดเพียงห้องอาหารเดียวเพื่อการลดต้นทุนทั้งด้านวัตถุดิบและด้านกำลังคน พร้อม

ทั้งสรรหาวิธีการให้ได้มาซึ่งรายได้ให้หลายทางมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น โรงแรมนำอาหารออกมาขายบริเวณหน้าโรงแรมเพื่อให้ลูกค้าได้เข้าถึงง่ายขึ้น ขายอาหารที่มีคุณภาพดีเหมือนเดิมแต่ราคาเยอเมยาว รวมทั้งการให้พนักงานที่มีอยู่ทุกคนได้ร่วมกันทำงานในหลายหน้าที่เพียงเพราะการลดต้นทุน ส่วนการจัดการด้านห้องพักหรือพื้นที่ส่วนกลางอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกันเปิดให้บริการเป็นส่วน ปิดเป็นบางส่วนโดยกำหนดปิดทั้งตึกหรือปิดทั้งชั้นเพื่อลดรายจ่ายด้านค่าน้ำ ค่าไฟ และจำนวนพนักงานที่ต้องไปดูแล ในส่วนรายได้ที่ต้องบริหารจัดการให้เข้ามาโรงแรมต้องเพิ่มช่องทางต่าง ๆ ในการให้ได้มาซึ่งรายได้ให้มากขึ้น

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากสถานะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทุกคนล้วนไม่คาดคิดและไม่ได้มีการเตรียมการไว้รองรับกับเหตุการณ์นี้ ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับตัวผู้เขียนจึงได้รวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มารวมไว้เพื่อเป็นการยืนยันได้ว่าสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ทำลงไปอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

Covello (1995, p. 2)	ภาวะวิกฤต คือ สถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นที่ลงมือทำอะไรสักอย่างเพื่อให้ทุกอย่างเข้าไปสู่สถานะที่ปกติเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย ต่อชีวิตและทรัพย์สินไปมากขึ้น
Kotler (2003, p. 198)	4Ps ได้แก่ Product Price Place and Promotion คือ ส่วนผสมทางการตลาด เพื่อให้ได้มาซึ่งการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ
Kinincki & Williams (1990, p. 507) Gore & Dyson (1996, p. 213)	การตัดสินใจ ในทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งในสถานการณ์ที่ต้องเลือก
Pine & Gilmour (1999, p. 11)	“ธุรกิจจำเป็นจะต้องสร้างสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลง เป็นความทรงจำให้กับผู้บริโภคได้ และความทรงจำนั้นเองก็จะกลายเป็นสินค้าในอีกรูปแบบหนึ่ง ที่เรียกว่า ประสบการณ์” โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริการด้านโรงแรม โดยหลักของการบริการให้ได้มาซึ่งกำไรคือ งานด้านบริการสินค้าหลักได้แก่ประสบการณ์การบริการ นั่นเป็นเพราะ “ลูกค้าไม่ซื้อบริการแบบจัดส่ง พวกเขาซื้อประสบการณ์ และพวกเขาไม่ได้ซื้อคุณภาพการบริการอย่างเดียว พวกเขาซื้อความทรงจำ”
Gardner (1997, p. 195)	การศึกษาความฉลาด เน้นด้านความรู้ความเข้าใจเป็นหลัก เช่น ความจำและการแก้ปัญหา และมุมมองดั้งเดิมคือความฉลาดเป็นสิ่งที่มิเพียงจำนวนหนึ่งตั้งแต่เกิดไม่สามารถพัฒนาหรือเรียนรู้เพิ่มเติมได้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

Thorndike (1920, p. 227-235)	ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความฉลาดของบุคคลด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อการมีส่วนร่วมในปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และการปรับตัวถือเป็นมิติที่สำคัญของความฉลาดเหนือกว่าความฉลาดทางสติปัญญาพื้นฐานทั่วไป (IQ)
Goleman (1995, p. 35)	วิธีการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ และตอบสนองต่อโลกรอบตัวพวกเขา การที่บุคคลนั้นจะประสบความสำเร็จได้ บุคคลนั้นต้องรู้จักตัวเอง รู้จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดของตนเอง ตลอดจนต้องรู้จักปรับตัว มีสติสัมปชัญญะ สามารถโน้มน้าวใจ ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และรู้จักมองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotional Intelligence (EQ)
Roy & Andrews (1999, p. 30)	การปรับตัว และการให้ความช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อมีเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในชีวิตโดยการปรับตัวเป็นกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความคิด และความรู้สึกรู้จักการใช้ความตระหนักรู้ทางปัญญา และการสร้างสรรค์ในการ บูรณาการระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมให้กลมกลืน
Porter (1998, p. 6)	ธุรกิจต้องวิเคราะห์ และทำความเข้าใจต่อคู่แข่งกัน รวมถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยต้องนำกลยุทธ์ การแข่งขันทั่วไป เช่น การเป็นผู้นำ การสร้างความแตกต่าง และ การมุ่งเน้นกลยุทธ์ แต่ละแบบไปปฏิบัติเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในสถานการณ์โควิด-19

จากสิ่งที่เกิดขึ้นทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป คือ ระยะเวลาที่เกิดภาวะความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทำให้การไม่มั่นใจในความปลอดภัยด้านชีวิต ผู้บริโภค หรือลูกค้ามีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ คือเปลี่ยนรูปแบบการท่องเที่ยวที่สร้างความมั่นใจให้กับตัวเองและครอบครัวมากยิ่งขึ้นโดยให้ความสำคัญด้านต่าง ๆ เช่น การรักษาระยะห่างทางสังคม การรักษาความสะอาด การให้ความสำคัญกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เช่น การรับประทานอาหารนอกบ้านลดลง รับประทานอาหารในบ้านมากขึ้น การสั่งอาหารมารับประทานที่บ้าน เน้นอาหารสะอาด และมีความระมัดระวังในการจ่ายเงินมากขึ้น และสิ่งที่ส่งผลให้พฤติกรรมเปลี่ยนอย่างชัดเจนคือการใช้ช่องทางออนไลน์ ให้เป็นตลาดออนไลน์ เป็นตลาดที่เจริญเติบโตมากขึ้นจนทำให้ระบบดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนโลกธุรกิจมากขึ้น Bunchirdrit, 2022, pp. 292-306) ดังนั้นจึงไม่แปลกเมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป พนักงานผู้ให้บริการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามเพื่อสนองตอบความต้องการที่เปลี่ยนไป ด้วยการจัดการทรัพยากรที่สำคัญที่มีอยู่อย่างจำกัดมากขึ้นด้วยปัจจัยหลายอย่าง เช่น การฟื้นตัวกลับมาของเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ อัตราการปิดตัวลงของธุรกิจ อัตราการว่างงาน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานที่เปลี่ยนไป ทั้งหมดนี้เป็นข้อควรพิจารณาที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ต้องให้ความสำคัญนับจากนี้ และรวมถึง การเพิ่มเติมทักษะความสามารถที่หลายด้านมากขึ้นให้กับพนักงาน 1 คน อนาคตอันใกล้รูปแบบการทำงานต่าง ๆ จะถูกขับเคลื่อนด้วยแรงงานที่มีศักยภาพ ด้วยการ

ทำงานได้หลากหลายมากขึ้นปริมาณงานที่มากขึ้นแต่จำนวนพนักงานน้อยลง นี่เป็นความท้าทายของพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมที่ต้องบริหารจัดการให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การนำทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ในช่วงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลา 2 ปีนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 ถึง พ.ศ. 2565 หลายโรงแรมได้สรรหากระบวนการและกลยุทธ์ต่าง ๆ ออกมาใช้ อาทิเช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรที่สามารถสื่อสารได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ กลยุทธ์การทำงานที่จำนวนพนักงานกับปริมาณงานที่สวนทางกันแต่ยังคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพและคุณภาพ การปรับเปลี่ยนแผนงานที่มีความซับซ้อนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ และการให้พนักงานของโรงแรมทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารงานเพื่อให้โรงแรมสามารถดำเนินการต่อไปได้ รวมถึงการบริหารการจัดการด้านรายได้ของโรงแรมในสถานการณ์ที่อ่อนไหว ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมไม่เพียงแต่เป็นฝ่ายสนับสนุนอีกต่อไปแต่กลับเป็นฝ่ายที่ต้องร่วมวางกลยุทธ์ด้านการหารายได้เข้าโรงแรมด้วยเช่นกัน

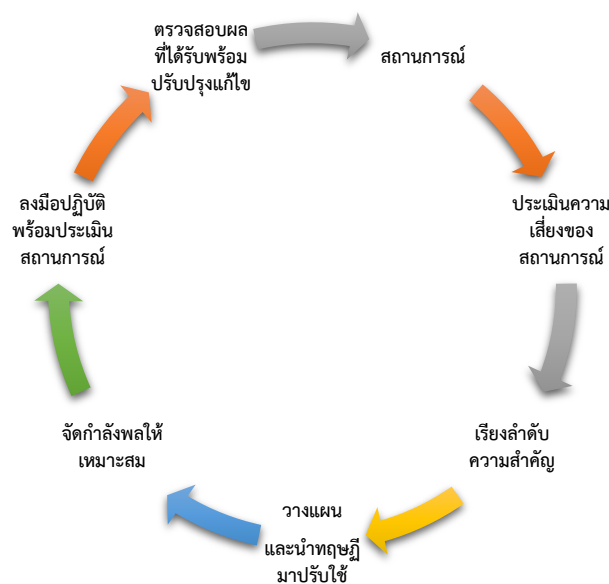
จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในช่วงวิกฤติสามารถพิสูจน์ได้ว่า ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงเป็นผู้บริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเท่านั้น แต่เมื่อเจอวิกฤติฝ่ายที่ควบคุมสถานการณ์หรือพลิกสถานการณ์ให้องค์กรหรือโรงแรมดำเนินการต่อไปได้และเมื่อสถานการณ์เริ่มเข้าสู่สภาวะปกติก็สามารถดำเนินการต่อไปได้ทันที คือ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ใช่แค่พัฒนามนุษย์ในโรงแรมอีกต่อไป แต่เป็นฝ่ายที่สามารถวางแผนการดำเนินการให้โรงแรมบรรลุทุกวิกฤติและประสบความสำเร็จได้ด้วยการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์จนผ่านพ้นวิกฤติไปได้ด้วยการทำงานร่วมกันกับแผนกต่าง ๆ ในโรงแรม

ไม่มีอะไรเหมือนเดิมอีกต่อไปกับธุรกิจโรงแรมโดยเฉพาะฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เดิมเพียงเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และต่อยอดทักษะความสามารถของพนักงานเพื่อความยั่งยืนของโรงแรม นับจากวิกฤติที่เริ่มคลี่คลาย ปัญหาอันดับแรกที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเร่งดำเนินการคือ การสรรหากำลังพลเข้ามาเติมในโรงแรม เพราะจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นการไหลของกำลังคนที่หมุนไปสู่อุตสาหกรรมอื่น รวมถึงการย้ายถิ่นฐานกลับภูมิลำเนาเดิม แต่เมื่อต้องมีการสรรหากันอีกครั้ง จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานรวมถึงกระบวนการทำงานเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา บุคลากรในโรงแรม รวมถึงทักษะด้านอื่น ๆ (Rinrattanakorn, 2020, pp. 78-83) ที่ต้องเพิ่มให้กับพนักงานเช่นความเฉลียวและความฉลาดด้านอารมณ์ อีกทั้งการปรับมุมมองของการเป็นพนักงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่การพัฒนาคน แต่เป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถเข้าสนับสนุนการทำงานหลากหลายฝ่ายเพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลของฝ่ายต่าง ๆ มีความแม่นยำมากขึ้น

สรุปการนำไปใช้

เมื่อเหตุการณ์ใดก็ตามเกิดขึ้นในสังคมย่อมส่งผลกระทบต่อสิ่งรอบด้านเช่นกัน จากเหตุการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 จวบจนกระทั่งปัจจุบัน พ.ศ. 2566 คงไม่มีใครที่จะปฏิเสธได้ว่าสิ่งที่ได้รับผลกระทบนั้นรุนแรงและทวีความรุนแรงเป็นระลอกตามจำนวนประชากรโลกที่ได้รับเชื้อ ส่งผลให้ทั่วโลกได้รู้จักกับ โควิด-19 ภัยพิบัติในครั้งนี้ส่งผลให้เกิดสภาวะวิกฤติกับทั่วโลกและทุกประเทศ โดยเฉพาะความปลอดภัยด้านชีวิตของคนในประเทศ จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ภาคธุรกิจท่องเที่ยวและบริการโดยเฉพาะด้านโรงแรมได้รับผลกระทบอย่างหนักจากโรคระบาดดังกล่าว การตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้นของฝ่ายบริหารล้วนต้องการข้อมูลที่รวดเร็ว ถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมมากที่สุดเพื่อนำพาวงศ์กรรอดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นการตัดสินใจที่ชัดเจนบนพื้นฐานข้อมูลที่แม่นยำคือทางรอดขององค์กร นอกจากนี้การมองรอบด้านจากมุมมองเดิม ๆ ของงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เดิมเพียงพัฒนาทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร แต่เมื่อวิกฤติที่เกิดขึ้นการมุ่งเน้นทักษะที่สำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่จำเป็นเช่นการโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงความคิด

ของพนักงานจากเดิมมุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศเปลี่ยนเป็นการบริการที่ต้องมุ่งเน้นความสำคัญของประสบการณ์ที่พึงพอใจของลูกค้าแทน นอกจากการที่ต้องเปลี่ยนแปลงการบริการของพนักงานในองค์กรแล้ว ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอีกหลายองค์กรที่ต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานะจิตใจของพนักงานในองค์กรทั้งด้านอารมณ์ความรู้สึกเพื่อให้มีความเชื่อมั่นในตัวเองและส่งผลให้สร้างความเชื่อมั่นกับองค์กร และส่งผลต่อการบริการที่ต้องการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าในช่วงเวลาที่ทุกองค์กรต่างสรรหากระบวนการกรรมวิธี ลดแลกแจกแถม เพื่อสิ่งเดียวกันที่ทุกโรงแรมต้องการในช่วงเวลานี้คือ การหารายได้ให้เข้ากับโรงแรมเพื่อการประกอบธุรกิจให้รอด ดังนั้นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงนี้จึงมีบทบาทมากขึ้นในหลายด้าน เช่น การรวบรวมข้อมูลของกฎหมายต่าง ๆ จากประกาศของรัฐบาลเพื่อเป็นข้อมูลให้กับฝ่ายบริหารให้ทันทั่วทั้ง การสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการเรียกขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กร การเข้าไปมีบทบาทด้านการตลาดของโรงแรมที่ต้องทำงานร่วมกันกับฝ่ายขาย ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแผนด้านการเงินกับฝ่ายบัญชีของโรงแรม และจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมได้ก้าวข้ามความเป็นพนักงานหลังบ้านมาสู่การเป็นพนักงานที่ถือธงนำทัพขององค์กรให้สามารถยืนหยัดได้จนวิกฤตได้บรรเทาความรุนแรงและกลับมาเข้าสู่เส้นทางธุรกิจได้ดังเดิมที่เคยเกิดขึ้น แต่ครั้งนี้นับบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมจะเปลี่ยนไป เพราะวิกฤตที่ผ่านมาได้สร้างคนที่ไม่ได้รู้ไว้ เราไม่ได้เป็นแค่พนักงานหลังบ้านอีกต่อไป



ภาพที่ 1 รูปแบบการดำเนินการ

สรุป

“ทุกวิกฤติล้วนมีโอกาส” เป็นคำกล่าวที่ไม่เกินจริง เพราะฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าการทำงานทุกอย่างแม้ไม่เคยทำมาก่อน ก็สามารถที่จะทำได้ดี โดยเปลี่ยนจากบทบาทเดิมคือฝ่ายสนับสนุนและส่งข้อมูลต่าง ๆ ให้กับแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเป็นข้อมูลต่อยอดในการพัฒนาโรงแรม อย่างไรก็ตามจากนี้การทำงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป เพราะสถานการณ์ได้ปลดล๊อคขีดความสามารถและขีดจำกัดที่ได้ปฏิบัติตามกันมาตลอดคือการทำงานเป็น Back of the House ให้กลายมาเป็นผู้นำควบคู่กับฝ่ายบริหารเพราะตลอดระยะเวลาของบททดสอบที่ผ่านมาฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าหากโรงแรมขาดฝ่ายงานด้านงานที่เข้าใจเข้าถึงความรู้สึกของพนักงานโรงแรมจะดำเนินต่อไปได้ยากมาก

คงไม่เกินไปนักหากจะกล่าวว่าเหตุการณ์ที่ไม่ปกติตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาได้สร้างปรากฏการณ์ที่พลิกวิกฤติสู่วิกฤติให้กับหลายธุรกิจและหลายคน เช่นเดียวกันที่สถานการณ์วิกฤติก็ได้สร้างโอกาสให้กับหลายธุรกิจและหลายคน หนึ่งในจำนวนคนที่ได้โอกาสสร้างผลงานและพิสูจน์ศักยภาพของการทำงานของตัวเอง คือ พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม เนื่องจากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการทำงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม ภาพจำของหลายท่านคงไม่หนีจากการทำงานที่เรียกได้ว่าเป็นเพียงแผนกหรือฝ่ายการทำงานหลังบ้าน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุการเป็นพนักงาน การจัดฝึกอบรมพัฒนา การจัดตารางการทำงาน การขาดลามาสาย แต่จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมได้มีบทบาทในการบริหารจัดการโรงแรมให้สามารถประคองให้ธุรกิจโรงแรมได้ยืนหยัดภายใต้สถานการณ์ที่ทุกคนล้วนทำใจหากโรงแรมเราจะถูกปิดลงหรือร้ายแรงสุดคือการปิดกิจการ

ความท้าทายใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นับจากนี้คือการ สรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ามาเติมเต็มให้กับโรงแรมสำหรับการกลับมาของธุรกิจโรงแรม ที่การสรรหาครั้งนี้แตกต่างออกไปจากเดิมด้วยปัจจัยที่ร่ายล้อมทั้งด้านความต้องการของธุรกิจโรงแรมที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่ต้องการบุคลากรทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบ และการสรรหาที่เพียงทดแทนตำแหน่งที่ว่าง แต่ครั้งนี้เป็นการสรรหาเพื่อให้มีพนักงานในตำแหน่งให้ครบเพื่อให้โรงแรมมีความสามารถแข่งขันกับโรงแรมอื่นได้ รวมทั้งทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิมจาก Single Skill เป็น Multiple Skill และพนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันในทุก ๆ เรื่องรวมทั้งการสรรหาคนที่พร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้วฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังต้องวางแผนด้านกำลังพลในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ท้ายสุดคือ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องทบทวนบทบาทหน้าที่ของงานที่ตัวเองรับผิดชอบถึงขอบข่ายที่เคยได้รับมอบหมายให้เปลี่ยนเป็นสิ่งที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้เพื่อให้ค่าจ้างเกิดความคุ้มค่า พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้วให้สมกับผลงานที่ได้พิสูจน์ให้เห็นจากการทำงานที่น่าพาพนักงานโรงแรมฝ่าวิกฤติโรคระบาด ไวรัสโคโรนา โควิด-19 นับจากนี้ทุกโรงแรมจะเปลี่ยนชื่อจาก HR (Human Resource) เป็น HR = HeRo คงไม่เกินไปสำหรับกับคำกล่าวที่ว่า งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากคนหลังบ้านสู่แม่ทัพใหญ่ ในการขับเคลื่อนโรงแรม ให้รอดพ้นหลังวิกฤติโควิด-19

เอกสารอ้างอิง

- Bangkokbiznews. (2021). *Why Do We Need Field Hospitals and Hospitals? Is There a Shortage of Beds for Covid-19 Patients?* Retrieved March 24, 2023, from <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/933325>.
- Bank of Thailand. (2022). *BOT Phra Siam Magazine Issue 3 July - September 2022*. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/bot-magazine/Phrasiam-65-3.html>.
- Bernard, W. (1960). *Mental Health in the Classroom*. New York: McGraw-Hill.
- Bunchirdrit, S. (2022). The impact of Coronavirus 2019 pandemics toward human resource management and business organizations in Thailand. *Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science)*, 12(2), 292-306.



- Charoenarpornwattana, P. (2022). The Development of a Training Process Model for Four-Star Hotels in Pattaya City. *Burapha Journal of Business Management*, 11(1), 155-177.
- Civil Aviation Training Center. (2020). Summary of Thai aviation industry news for the quarter 1/2020 (January-March 2020). Retrieved January 18, 2023, <https://www.catc.or.th/old-file/attachments/file/year2563/63Quarter1.pdf>.
- Covello, V. (1995). *Risk communication paper*. Canada: McMaster University.
- Department of Employment. (2020). *This Department works to clarify the number of unemployed people. Confirmed, less than 600,000 people have been checked*. Retrieved March 24, 2023, from https://www.doe.go.th/prd/main/news/param/site/1/cat/7/sub/0/pull_detail/view/detail/object_id/45249.
- Department of Health Service Support. (2021). *Guidelines for Establishing a Field Hospital in the Case of Coronavirus 2019 Pandemic or COVID-19 for Asymptomatic or Mild-symptom COVID-19 Patients*. Retrieved March 24, 2023, from <http://medi.moph.go.th/km/hospcovid.pdf>.
- Department of Health. (2023). *Summary of Global Statistics: Global Situation of COVID-19 Report*. Retrieved March 24, 2023, from <https://covid19.anamai.moph.go.th/th/>. (in Thai)
- Gardner, H. (1997). *Extraordinary Minds: Portraits of Exceptional Individuals and an Examination of our Extraordinariness*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gore, W. J., & Dyson, J. W. (1996). *The Making of Decision, a Reading in Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Gossling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- GSB Research Center. (2020). *Hotel Business*. Retrieved March 26, 2023, from https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/07/IN_hotel_6_63_detail.pdf.
- Hemmington, N. (2007). From service to experience: understanding and defining the hospitality Business. *The Service Industries Journal*, 27(6), 747-755.
- Henderson, J. C., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 411-419.
- Hongpakdee, P. (2019). *Strategy on Adaptation for Survival of Independent Bookshop in Digital Economy in Bangkok*. Master's Independent Study, College of Management, Mahidol University.
- Jones Lang LaSalle. (2020). *Strategic Entrepreneurship in the Hotel Industry*. Retrieved January 18, 2023, from <https://www.jll.co.th/th/newsroom/thailand-s-hotel-owners-and-business-impact>.



- Kinincki, A., & Williams, B. K. (1990). *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kitivanarat, C., Wisedsind, N., & Sukasukont, P. (2022). *The Adaptation of Food Business after the COVID-19 Crisis*. *Journal of Management Science Review*, 24(2), 137-146.
- Knutson, B., Beck, J., Him, S.m & Cha, J. (2006). Identifying the dimensions of the experience construct. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(3), 31-47.
- Kohpaiboon, A., & Wongcharoen, P. (2020). *Adaption of Entrepreneurs amid the COVID-19 pandemic: Analysis of Survey Data*. Retrieved March 12, 2023, from <https://waymagazine.org/covid-policy-brief-3/>.
- Koopongsakorn, K. (2020). *The Hotel Business has to Adjust to the New Normal*. Retrieved January 18, 2023, from <https://ismed.or.th>
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. (11th ed.). New Jersey: Prentice-hall.
- Labour Market Information Administration Division (2021). *The Direction of the Labor Market amid the Covid-19 Pandemic*. Bangkok: Ministry of Labour.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lunkam, P. (2021). *Tourism & Hotel industry in the post-COVID world*. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.krungsri.com/en/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>.
- Mark. (2020). View from the CEO of the Hotel and Accommodation Business. Retrieved January 18, 2023, from <https://www.marketingoops.com/exclusive/trending-exclusive/the-travel-industry-will-survive-covid-19-but-with-big-changes/>.
- Menegaki, A. N. (2020). Hedging feasibility perspectives against the COVID-19 for the international tourism sector. *Preprints*, 2020040536.
- Ministry of Tourism and Sports. (2020). *International Tourist Arrivals to Thailand in April 2020*. Retrieved March 14, 2023, from https://mots.go.th/more_news_new.php?cid=593. (in Thai)
- Nasueb, S. (2021). *Socio-Economic Impact Assessment of COVID-19 at the Global Level and in Thailand*. Nonthaburi: International Health Policy Program (IHPP), Bureau of Non-Communicable Diseases, Department of Disease Control.
- National Statistical Office. (2023). *Data Warehouse, Statistical Forecast Bureau, National Statistical Office*. Retrieved March 24, 2023, from <http://ittdashboard.nso.go.th/>.
- Pine, B. J., & Gilmour, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Massachusetts: Harvard Business School Press.



- Pitutecha, S. (2021). *Whai is Hospitel?* Retrieved March 25, 2023, from <https://covid19.thaipbs.or.th/faq/?post=25645>.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- PPTV Online. (2020). *Hotel business adapting to COVID-19*. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.pptvhd36.com/news/ประเด็นร้อน/127168>.
- Prathumthong, C., & Sirichodnisakorn, C. (2022). New DNA to the service efficiency for hotel staff. *Western University Research Journal of Humanities and Social Science*, 8(2), 258-269.
- Rinrattanakorn, P. (2020). The study of problem conditions, opportunities, marketing strategies and communication of OTOP products. *Sripatum Chonburi Journal*, 6(1), 73-83.
- Roy, C., & Andrews, H. A. (1999). *The Roy's Adaptation Model*. New York: Appleton & Lange.
- Ruangkalapawongse, S., & Ruangkalapawongse, A. (2022). Human resource management under next normal. *Journal of Humanities and Social Sciences, Mahamakut Buddhist University Isan Campus*, 3(2), 82-108.
- Siam Rath Online. (2020). *Hotel Business Strategies 'Finding Opportunities in Crisis' with 4 Concepts for Adaptation in the Post-COVID-19 Crisis*. Retrieved March 26, 2023, from <https://siamrath.co.th/n/165555>.
- SME One. (2020). *Crisis Response Strategies of Hotel Business during the COVID-19 Pandemic*. Retrieved January 18, 2023, from <https://www.smeone.info/posts/view/4465>.
- Soisud, V., Inbua, M., Mingchua, J., Kenamang, Y., & Bodeerat, C. (2021). Human resource management is the key to driving today's organization. *Journal of Modern Learning Development*, 6(5), 340-350.
- Srimahan, P. (2020). Hotel Business, Although it Hurts for a Long Time, Will be Pass. Retrieved January 18, 2023, from <https://www.bangkokbiznews.com/business/895768>.
- Tararattanasuwan, S. (2020). *Impact of COVID-19 on Tourism Sector in Thailand*. Retrieved March 24, 2023, from https://www.senate.go.th/document/Ext24365/24365130_0002.PDF.
- TAT Review. (2020). *Forecasting the Trend of Tourism Situation*. Retrieved January 12, 2023, from <https://www.tatreviewmagazine.com/article/คาดการณ์แนวโน้ม-2020/>.
- Thai government gazette. (2020). *Notification of the Ministry of Public Health Concerning Localities or Port Cities Outside the Kingdom of Thailand which Have Been Designated as a Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Infected Zone (Issue 2)*, p. 16, vol. 137, special part 93.



- Thongmar, T., & Chantuk, T. (2015). The risk management with change management: organization in the age of globalization. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences, and Arts)*, 8(3), 596-621.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*. 140, 227-235.
- Ungphakorn, P. (2020). *Summary of Industry Transformation Panel Hotel and Accommodation Industry*. Retrieved January 18, 2023, from <https://www.pier.or.th/forums/2020/07/hotels/>.
- World Health Organization Thailand. (2020). *WHO Thailand Situation Report*. Retrieved March 24, 2023, from [https://www.who.int/thailand/emergencies/novel-coronavirus-2019/situation-reports-\(archive\)](https://www.who.int/thailand/emergencies/novel-coronavirus-2019/situation-reports-(archive)).
- World Tourism Organization. (2020). *COVID-19 Related Travel Restrictions*. Madrid: UNWTO. Covid-19 Tourism Recovery Technical Assistance Package. Madrid: UNWTO.