วารสารการจัดการสมัยใหม่

Modern Management Journal

ปีที่ 21 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2566 Vol. 21 No.1 January–June 2023

E-ISSN: 2630-0664

การจัดการภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียวในกรุงเทพมหานคร

กานต์รวี วิโรจน์วรรณ วรรณปิยะรัตน์*

หลักสูตรอุตสาหกรรมบริการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*

Crisis Management of Sole-owner Hotel during Coronavirus Pandemic 2019 in Bangkok

Kanravee Virotewan Wanpiyarat*

Hospitality Management Program, Management Science Faculty, Dhonburi Rajabhat University*

Article : Research

Received: 15 May 2023

Accepted: 31 May 2023

Published: 30 June 2023

Citation: Wanpiyarat, K.V. (2023). Crisis Management of Sole-owner Hotel during Coronavirus Pandemic 2019 in Bangkok. *Modern Management Journal, 21*(1), 34-53.

บทคัดย่อ

วิจัยนี้เพื่อศึกษาวิธีการจัดการภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และผลการเยียวยาของภาครัฐต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียว กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียวในกรุงเทพมหานคร 136 แห่ง ผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นการจัดการธุรกิจโรงแรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดการภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็นตรงกันเรื่อง การวางแผน ต้องมีแผนหารายได้ โดยเป็นโรงพยาบาลสนาม การปรับลดเปลี่ยนหน้าที่ และตำแหน่งงานของบุคลากร การจัดองค์การ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายใน และบุคลากร การโน้มน้าวพนักงาน มีการสื่อสาร และความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน ในการทำงานที่จะต้องสัมผัสกับผู้ป่วย การควบคุม ตัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่ไม่จำเป็น และควบคุมการทำงานพนักงานตามมาตรฐานความสะอาดและปลอดภัยตามหลัก : SHA (Amazing Thailand Safety & Health Administration) การเตรียมความพร้อม พบว่า การวางแผนรับมือ ทำการประชุมสร้างความเข้าใจ สื่อสารกับพนักงาน และแขกผู้พักตามมาตรฐานSHAการช่วยเหลือเยียวยาของภาครัฐที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องการคือ การสนับสนุนค่าจ้าง การให้พักชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ย มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว จัดประชุมสำหรับองค์กร ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุข รวมถึงความเชื่อมั่นจากการเปิดประเทศทั้งระบบ

คำสำคัญ : การจัดการภาวะวิกฤต ไวรัสโคโรนา 2019 ธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียว

Abstract

The purpose of this study is to determine how the Sole-owner hotel manages their crisis and the effect of government bailout during coronavirus pandemic 2019 in Bangkok. The sample group were 136 hotel operators in Bangkok. The results showed that the overall level of concern regarding hotel and crisis management during coronavirus pandemic 2019 were high. The results of interviews showed that, in term of planning, founding hospitel, changing of employer duties and reducing some positions were done. For internal structures,

building confidence and understanding among employees whose duties in contact with patients, cutting down unnecessary operating costs and supervising employees according to Amazing Thailand Safety & Health Administration (SHA) principles were planned. In term of crisis management, planning and communicating with guests and employee according to SHA. Regarding future, the recovery of hotel business will be slow due to the country will not fully opened for tourism. With respect to the bailout, supporting employee wages, suspension of loan payment, measures to stimulate tourism, supporting health expenditures and building confidence towards opening the whole country were expected from the government.

Keywords: Crisis management, Coronavirus 2019, Sole-owner Hotel

* Corresponding author Hospitality Management Program, Management Science Faculty, Dhonburi Rajabhat University
E-mail: tarn921@hotmail.com

บทนำ

จากสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เกิดขึ้นในโลก กลุ่มธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอันดับแรก และหนักที่สุด คือ ธุรกิจการท่องเที่ยว เมื่อนักท่องเที่ยวจีนหายไป ได้รับผลกระทบค่อนข้างหนักเช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ประเทศไทยประกาศหยุดกิจกรรมทางเศรษฐกิจจึงส่งผลกระทบให้ทุกกลุ่มธุรกิจได้รับผลกระทบมาก ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศและนักท่องเที่ยวไทยในปีพ.ศ.2563 ลดลงอย่างมาก จำนวนผู้โดยสารต่างประเทศขาเข้าผ่านสนามบินหลัก 5 แห่งของไทย ลดตัวลงในทันที โดยมีอัตราการหดตัวที่ระดับประมาณร้อยละ 45-50 ตลอดเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2563 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก โดยคาดว่าค่าห้องพักเฉลี่ยต่อห้องพักที่ขายได้ (RevPAR: Revenue per Available Room) ของธุรกิจโรงแรมไทยจะลดลงร้อยละ 55-65 ในปี พ.ศ.2563 จากวิกฤตการณ์ฯ ดังกล่าว ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักแรมในกรุงเทพมหานคร จึงเลื่อนการจัดกิจกรรมในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้ยอดจองห้องพักรวมถึงรายได้จากค่าห้องพักในปี พ.ศ.2563 หายไปมากกว่าร้อยละ 50 โดยผลกระทบดังกล่าวรุนแรงต่อธุรกิจโรงแรมโรงแรมขนาดเล็กและ ขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้ประกอบการต้องรับต้นทุนในการประกอบธุรกิจที่ค่อนข้างสูง ส่งผลให้โรงแรมจำนวนมาก ต้องปิดตัวลงชั่วคราว หรือบางโรงแรมประกาศปิดกิจการถาวร บางโรงแรมมีการปรับตัว เช่น ให้เช่าห้องพัก เพื่อเป็นสถานกักตัวของรัฐ หรือปล่อยเช่ารายเดือน เป็นต้น ซึ่งเห็นได้จากอัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมในภาพรวมทุกระดับในกรุงเทพมหานคร ณ ครึ่งปีแรก พ.ศ.2563 อยู่ที่ร้อยละ 32.63 ปรับลดลงร้อยละ52.72 เทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า อยู่ที่ร้อยละ 85.35 โดยอัตราเข้าพักเฉลี่ย โรงแรมลักเซอรี่ ที่ร้อยละ 35 ลดลง ร้อยละ-38 โดยไตรมาส 1/63 อัตราการเข้าพักยังสูงกว่าร้อยละ 50 เนื่องจากเป็นฤดูท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ อัตราการเข้าพักเริ่มลดลงช่วงไตรมาส 2/63 จากการปิดกิจการของธุรกิจโรงแรม หรือบางโรงแรม เลือกหยุดกิจการชั่วคราว เพื่อลด

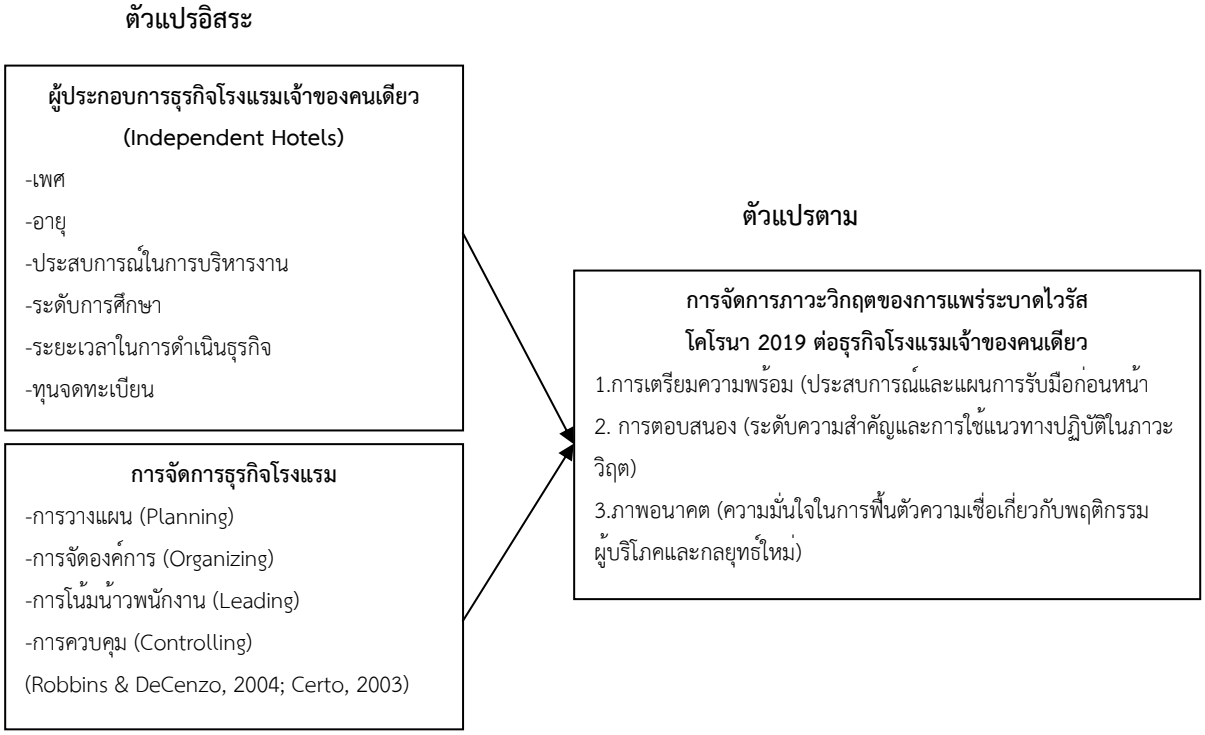
ค่าใช้จ่าย รอให้ตลาดฟื้นตัวอีกครั้ง ปัจจุบันทุกโรงแรมที่เปิดให้บริการอยู่ไม่คุ้มกับต้นทุน ขณะที่การจ้างงานยังกลับมาได้แค่บางส่วนเท่านั้น แต่จำเป็นต้องเปิด เพราะต้องรักษาพนักงานไว้ รวมทั้งทำให้ลูกค้ารู้ว่าธุรกิจโรงแรมยังอยู่ในตลาดประเทศไทยมีจำนวนโรงแรมที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย ทั่วประเทศ 32,564 แห่ง คิดเป็นจำนวน ห้องทั้งหมดกว่า 1.2 ล้านห้อง ส่วนที่ไม่ถูกกฎหมายน่าจะมีอีกเท่าตัว คาดว่ากว่าร้อยละ 95 ของโรงแรมทั้งหมด หรือคิดเป็นกว่า 30,000 แห่งได้รับผลกระทบถ้ายังเปิดทำการห้องพัก 1 ห้อง ใช้พนักงานโรงแรม 1.3 คน พนักงานโรงแรมทั้งหมดกว่า 1.6 ล้านคน ส่วนใหญ่รับค่าจ้างในระดับต่ำ ไม่มีรายได้เพราะการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สิ่งที่ผู้ประกอบการโรงแรมส่วนใหญ่ต้องการคือ ประกาศให้โรงแรมที่ประสงค์จะปิดกิจการชั่วคราว สามารถลงทะเบียนเพื่อปิดกิจการชั่วคราว เนื่องจากเป็นเหตุสุดวิสัย ขอให้สำนักงานประกันสังคมจ่ายเงินการว่างงานจากเหตุสุดวิสัยในอัตราร้อยละ 50 สมาคมโรงแรมไทย ร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สำรวจความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการที่พักแรมเดือน มี.ค. พ.ศ. 2564 ก่อนการระบาดระลอก 3 จากการสำรวจโรงแรม 128 แห่ง พบว่า มีการเปิดกิจการเพียงร้อยละ 48 และเปิดให้บริการบางส่วนร้อยละ 41 ขณะที่ร้อยละ 11 ปิดกิจการ โดยโรงแรมขนาดใหญ่สายป่านยาวเท่านั้น ที่ยังเปิดกิจการ ส่วนโรงแรมที่เปิดตามปกติรับเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ขณะนี้ปิดกิจการแล้วทั้งหมดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมในระยะสั้น ยังส่งผลระยะยาวผ่านการเปลี่ยนแปลงของ Megatrend ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป การท่องเที่ยวที่ตอบโจทย์รายบุคคลมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เน้นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ รวมถึงความใส่ใจในสุขภาพและอนามัย ส่งผลต่อรูปแบบทางธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรม ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องเร่งปรับตัวและจัดการเพื่อรักษาระดับรายได้ รวมถึงมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการบริการ ตลอดจนการสร้างความเชื่อมโยงกับภาคส่วนอื่นในห่วงโซ่อุปทาน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว โรงแรมเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจาก COVID-19 เพราะรัฐบาลเลือกปิดประเทศไม่รับ นักท่องเที่ยวต่างชาติ และทำให้กิจการโรงแรมต้องหยุดชะงักเพื่อให้คนไทยปลอดจากเชื้อ COVID-19 ขณะที่ผู้ประกอบการต้องเผชิญต้นทุนจมจากการที่โรงแรมมีสิ่งปลูกสร้างที่ต้องดูแลรักษา ภาครัฐจะส่งเสริมให้คนไทย เที่ยวภายในประเทศและการจัดประชุมสัมมนาต่างๆ แต่ความต้องการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นไม่เพียงพอที่ชดเชยรายได้ของกลุ่มโรงแรมที่หายไปจากการปิดประเทศได้ขณะที่มาตรการช่วยเหลือทางการเงินประสบปัญหาทางปฏิบัติและไม่มีประสิทธิผลโดยเฉพาะการขอหลักทรัพย์เพิ่มเพื่อนำเงินมาใช้หมุนเวียนในธุรกิจ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องนี้ เพื่อนำข้อมูลผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และหาแนวทางวิธีการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งนำส่งข้อมูลให้กับทางผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ที่ดำเนินรูปแบบการบริหารงานอิสระหรือเจ้าของคนเดียวที่เกิดขึ้น เป็นจำนวนมาก สามารถวางกลยุทธ์ปรับตัวรองรับนักท่องเที่ยวได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019 ต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียวในกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาผลการเยียวยาของภาครัฐบาลที่มีต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียวในกรุงเทพมหานคร จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยนำแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการวิจัย และกล่าวถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังนี้ 1) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 2) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ 3) แนวคิดและทฤษฎีภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต 4) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลกระทบ 5) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจที่โรงแรม และธุรกิจที่พักแรมเจ้าของคนเดียว 6) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับ Safety & Health Administration (SHA) และ 7) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิด ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและฤษฎีเกี่ยวกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019

สมาคมโรคติดเชื้อในเด็กแห่งประเทศไทย (2563) กล่าวว่าเชื้อไวรัสโคโรน่า (CoVs) เป็นไวรัสชนิดอาร์เอ็นเอสายเดี่ยว (single stranded RNA virus) มีรายงานการพบเชื้อมาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ.1965 โดยสามารถติดเชื้อได้ทั้งในคนและสัตว์ เช่น หนู ไก่ วัว ควาย สุนัข แมว กระต่าย และสุกร ประกอบด้วยชนิดย่อย

หลายชนิดและทำให้มีอาการแสดงในระบบต่างๆ เช่น ระบบทางเดินหายใจ (รวมถึงโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง หรือซาร์ส; SARSCoV) ระบบทางเดินอาหาร ระบบประสาท หรือระบบอื่นๆ เชื้อไวรัสโคโรน่า (CoVs) พบได้ทั่วโลก โดยในเขตอบอุ่น (temperate climates) มักพบเชื้อโคโรนาไวรัสในช่วงฤดูหนาวและฤดูใบไม้ผลิ พบการระบาดปีพ.ศ.2546 โดยเริ่มระบาดครั้งแรกในมณฑลกวางตุ้งประเทศจีนแล้วแพร่กระจายไปทั่วโลกพบรายงานผู้ป่วยโรคซาร์สทั้งสิ้นมากกว่า 8,000 ราย และเสียชีวิตมากกว่า 750 ราย

ความเป็นมาของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 (COVID 19)

ลักษณะโรค การติดเชื้อไวรัสโคโรน่าในระบบทางเดินหายใจ (Respiratory Coronaviruses) อาจทำให้เกิดอาการไข้ อ่อนเพลีย ปวดศีรษะ มีน้ำมูก เจ็บคอ ไอ โดยในทารกที่มีอาการรุนแรง อาจมีลักษณะของปอดอักเสบ (Pneumonia) หรือหลอดลมฝอยอักเสบ (Bronchiolitis) ในเด็กโตอาจมีอาการของหอบหืด (Asthma) ส่วนในผู้ใหญ่อาจพบลักษณะปอดอักเสบ (Pneumonia) หลอดลมอักเสบเรื้อรัง (Chronic bronchitis) หรือการกลับเป็นซ้ำของโรคหอบหืดได้ และอาจทำให้เกิดอาการรุนแรงได้มากในผู้สูงอายุหรือผู้ที่ภูมิคุ้มกันบกพร่อง โดยพบการติดเชื้อแบบไม่แสดงอาการได้ในทุกอายุ และหากแสดงอาการมักพบร่วมกับการติดเชื้อในระบบทางเดินหายใจอื่นๆ เช่น Rhinovirus, Adenovirusหรือเชื้ออื่นๆ

การติดเชื้อทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง หรือซาร์ส (Severe Acute Respiratory Syndrome; SAR CoV) จะพบมีอาการไข้ ปวดศีรษะ อ่อนเพลียหรืออาการคล้ายไข้หวัดใหญ่ แล้วมีอาการไอ และหอบเหนื่อยอย่างรวดเร็ว ซึ่งอัตราตายจะสูงขึ้นในผู้ป่วยสูงอายุ หรือมีโรคประจำตัว

ระยะฟักตัวของโรค : โดยเฉลี่ยประมาณ 2 วัน (อาจมีระยะฟักตัวนานถึง 3-4 วัน) สำหรับโรคซาร์สอาจใช้ระยะฟักตัว 4-7 วัน (อาจนานถึง 10-14 วัน)วิธีการแพร่โรค:แพร่กระจายเชื้อจากการสัมผัส (Contact) กับสารคัดหลั่งจากทางเดินหายใจ หรือแพร่กระจายเชื้อจากฝอยละอองน้ำมูก น้ำลาย (Droplet) จากผู้ป่วยที่มีเชื้อโดยการ ไอ หรือจาม

(WHO: World Health Organization, 2020) กล่าวว่า ไวรัสโคโรนาเป็นไวรัส ที่จัดอยู่ในวงศ์ใหญ่ที่สุด ในบรรดาไวรัสที่พบในทั้งสัตว์และคน ไวรัสโคโรนายังเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเจ็บป่วยต่างๆ ตั้งแต่โรคหวัดธรรมดาจนถึงโรคที่ทำให้เกิดความเจ็บป่วยอย่างรุนแรงเช่น โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลาง (MERS) และ โรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันร้ายแรง (SARS) ผู้ที่ติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 จะมีอาการเช่นเดียวกับผู้ป่วยที่มีการติดเชื้อในระบบทางเดินหายใจ โดยจะแสดงอาการตั้งแต่ระดับความรุนแรงน้อย ได้แก่ คัดจมูก เจ็บคอ ไอ และมีไข้ โดยในบางรายที่มีอาการรุนแรงจะมีอาการปอดบวมหรือหายใจลำบากร่วมด้วย บางรายเสียชีวิตได้แต่พบไม่บ่อยนัก แต่หากผู้สูงอายุและผู้ที่มีโรคประจำตัว เช่น เบาหวานและโรคหัวใจ จะเป็นกลุ่มที่เสี่ยงต่อการเจ็บป่วยรุนแรงหากได้รับเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่มาตรฐานองค์การอนามัยโลก ได้แนะนำให้ประชาชน ลดการสัมผัสปัจจัยเสี่ยงและ การแพร่เชื้อในระยะต่างๆ มาตรฐานนี้ยังแนะนำให้ล้างมือ ดูแลสุขอนามัยทางเดินหายใจ เมื่อไอหรือจามให้ใช้ข้อพับแขนด้านในปิดปากหรือใช้กระดาษชำระแล้วทิ้งในถังขยะ รับประทานอาหารที่สุก สะอาด ปลอดภัย และหลีกเลี่ยงการสัมผัสกับผู้ที่มีอาการเจ็บป่วยที่เกี่ยวข้องกับระบบทางเดินหายใจ เช่น ผู้ที่มีอาการไอ หรือจาม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม

คำวาโรงแรมในพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547 มาตรา 4 ไดกำหนดความหมายไวว่าเปนสถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงคในทางธุรกิจเพื่อใหบริการที่พักชั่วคราวสำหรับผู้ที่เดินทางโดยการ เดินทางนั้นไมมีคาตอบแทน ซึ่งไมรวมถึงสถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อใหบริการ ที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการ โดยสวนราชการ รัฐวิสาหกิจ องคการมหาชน หนวยงานอื่นของรัฐ หรือองคกรเพื่อการกุศล องคกรเพื่อการศึกษา โดยไมมีการแสวงหาผลกำไร อยางไรก็ตามโรงแรมจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงคเพื่อใหบริการที่พักอาศัยโดยคิดคาบริการเปนรายเดือนขึ้นไปเทานั้น และสถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวงอุตสาหกรรมโรงแรมประกอบดวยธุรกิจตางๆที่ใหบริการหลักๆ คือ ที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม ใหกับนักเดินทางเพื่อการพักผอน (William, Gray ; Salvatore, liguori, 2004)ดังนั้นธุรกิจที่พักแรม หรือธุรกิจโรงแรม(Accommodation Business or Hotel Business) หมายถึง กิจการที่จัดบริการดานที่พักอาศัยแกนักทองเที่ยวเปนการใหบริการหองพัก อาหารและเครื่องดื่ม ตามความตองการของนักทองเที่ยว และมีการจายคาบริการที่พักเพื่อผลกำไร และเมื่ออุตสาหกรรมการทองเที่ยวขยายตัวและเติบโตอยางรวดเร็ว ธุรกิจที่เกี่ยวของจึงมีการขยายตัวเพิ่มดวยเชนกัน โดยเฉพาะอุตสากรรมโรงแรมที่มีการจัดการอยางเปนระบบมากขึ้น (Chatul, 2011)

Steadmon&Kasavana (1988) กลาวว่า ได้จัดแบ่งประเภทของโรงแรมโดยยึดพื้นฐานทางดานขนาดของโรงแรม เป้าหมายการตลาด ระดับของการบริหาร และการเป็นเจ้าของหรือการเป็นสมาชิกขององค์กรในการบริหารโรงแรมไว้ดังนี้

1. การแบ่งตามขนาดโรงแรม (Hotel Size) การแบ่งตามขนาดของโรงแรม นับได้จากจำนวน ห้องพัก
2. การแบ่งตามเป้าหมายด้านการตลาด (Hotel Target Markets)
3. การแบ่งตามระดับการบริการ (Levels and Service)
4. การแบ่งตามความเป็นเจ้าของและการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม (Ownership and Affiliation) แยกได้เป็น 2 ประเภท คือ 4.1 โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ (Independent Hotels) โรงแรมประเภทนี้บุคคลคนเดียวหรือคณะบุคคลเป็นเจ้าของ การบริหารงานเป็นอิสระ ไม่ขึ้นอยู่กับโรงแรมอื่นๆ จึงทำให้มีความคล่องตัว และมีอำนาจในการบริหารงาน แต่มีข้อจำกัดในด้านประสบการณ์ในการบริหารงานการสร้างเครือข่ายด้าน การตลาด และการขยายธุรกิจในอนาคต 4.2 โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) โรงแรมเครือข่ายจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ประเภท1) การบริหารโดยบริษัทแม่ (Parent Company) 2) การบริหารโดยพันธสัญญา (Management Contract)3)การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise Groups)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins & DeCenzo, 2004 ; Certo, 2003) ตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่างๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับหน้าที่และขบวนการจัดการ

ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอยางถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากสามารถทำางานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน หมายความว่า ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการคือทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกดและเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการ หมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

กระบวนการจัดการ (Management Process) ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) และ5) การควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POCCC) และต่อมาในช่วงกลางปีทศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้ เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากว่า 20 ปี และต่อมาได้ย่อกระบวนการจัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2)การจัดองค์การ(Organizing) 3) การโน้มน้าว (Leading/Influencing) และ 4) การควบคุม (Controlling) (เขียนย่อ POLC) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของกระบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน (Robbins & DeCenzo, 2004; Certo, 2003)

แนวคิดและและฤษฎีภาวะวิกฤตและการจัดการภาวะวิกฤต

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ.2533 ให้ความหมายว่า วิกฤติ หมายถึง เวลาหรือเหตุการณ์ขั้นอันตรายที่อยู่ในระหว่างหัวเลี้ยวหัวต่อ ขั้นแตกหักจะไปดีหรือทางร้ายก็ได้

Chaiyo and Mahaprom (2020) ได้ให้ความหมาย ภาวะวิกฤต (Crisis) หมายถึง สภาวการณ์หรือภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ทั้งจากธรรมชาติการกระทำของมนุษย์ และโรคติดต่ออุบัติใหม่ อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือสร้างความเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรงต่อการดำเนินงานตามปกติขององค์กร ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้

Kathleen (2017) และ Ulmer; Sellnow and Seeger (2011) แบ่งภาวะวิกฤตเป็น 2 ประเภท คือ 1) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างตั้งใจ ได้แก่ การก่อการร้าย การขัดขวางการทำงาน ความรุนแรงในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับลูกจ้าง ความเป็นเจ้าของปัจจัยวัตถุดิบโดยฝ่ายตรงข้าม การเป็นผู้นำที่ไร้ศีลธรรม 2) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรค ความขัดข้องทางเทคนิคที่ไม่สามารถมองเห็นได้ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากความผิดพลาด และความล้มเหลวทางเศรษฐกิจ ดังนั้นภาวะวิกฤตในธุรกิจที่พักแรมจึงหมายถึง สภาวการณ์รุนแรงหรือสถานการณ์ความผิดปกติที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันมีสาเหตุ

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างตั้งใจและไม่ตั้งใจ เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ สงคราม อุปสรรคในการทำงาน เป็นต้นส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมให้ประสบปัญหาไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

Glaesser (2006) กล่าวว่า การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการของธุรกิจเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ตั้งแต่การวางแผน การเตรียมความพร้อม การกำหนดกระบวนการและการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ไปจนถึงการฟื้นฟูธุรกิจหลังภาวะวิกฤต เพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่ธุรกิจอาจได้รับผลกระทบ และช่วยลดความเสียหายจากภาวะวิกฤตที่ส่งผลด้านลบต่อองค์กร

Timothy (2012) เห็นว่าองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องเตรียมการรับมือหรือจัดการกับวิกฤตต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นไปยังทุกภาคส่วนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องผ่านการสื่อสาร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต ดังนั้นธุรกิจที่พักแรมจึงต้องมีแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากภาวะวิกฤตมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ Tourism Authority of Thailand (2016) ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตสำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนวิกฤต (Pre-Crisis) ช่วงระหว่างวิกฤต (During Crisis) และช่วงหลังวิกฤต (Post-Crisis) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละช่วงดังนี้ (Coombs, 2007; Ulmer et al., 2011)

1. ช่วงก่อนวิกฤต (Pre-Crisis) การเตรียมความพร้อม (Readiness) ก่อนเกิดภาวะวิกฤตเป็นการป้องกันและระมัดระวังโอกาสที่จะทำให้วิกฤตลุกลามเกินความควบคุม โดยธุรกิจมีแผนการสื่อสารภาวะวิกฤต (Crisis Communications Playbook) มีการแบ่งระดับความรุนแรงของวิกฤตที่เกิดขึ้นและแผนงานในการรับมือแต่ละระดับ มีการวางระบบการจัดการ แผนการประชาสัมพันธ์ การวิจัย หรือการอบรมบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวและป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเมื่อประสบกับวิกฤต

2. ช่วงระหว่างวิกฤต (During Crisis) เป็นการตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต ขั้นตอนนี้สำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สามารถจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและแม่นยำ เริ่มจากการตรวจสอบหาที่มาของวิกฤตการสื่อสารข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา และเฝ้าระวังตรวจสอบว่าเหตุการณ์อยู่ระดับใด ประกอบด้วย การสื่อสารในองค์กร สื่อมวลชนสัมพันธ์ และการออกแถลงการณ์

3. ช่วงหลังวิกฤต (Post-Crisis) เป็นระยะการฟื้นฟู (Recovery) หลังภาวะวิกฤต มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหา ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงานหรือการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำมาทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการดำเนินงานครั้งต่อไป ประกอบด้วย การวางแผนแก้ต้นเหตุของวิกฤตในระยะยาว และเตรียมแผนดำเนินงานและแนวทางรับมือในแผนการสื่อสารภาวะวิกฤต

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และมีขั้นตอนการดำเนินวิจัยดังนี้ กำหนดกลุ่มประชากร ได้แก่ โรงแรมในกรุงเทพมหานครที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายในการดำเนินธุรกิจที่พักแรม (พรบ.2547) สมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association: THA) และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม แบบเจ้าของคนเดียวในกรุงเทพมหานคร จำนวน 210 แห่ง (Tourism Authority of Thailand, 2021) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 แห่ง ซึ่ง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากตารางสำเร็จรูปของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง แบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire)และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงแรมจำนวน 7 คน การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ การจัดการภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานคร ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.93 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)(ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560) พบว่า ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.98ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยประสานงานโดยมีหนังสือราชการ ถึงธุรกิจโรงแรมที่จดทะเบียนขอใบอนุญาติดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เลือกกลุ่มเป้าหมายในการทำวิจัย (โรงแรมที่บริหารโดยเจ้าของคนเดียว หรือ ระบบอิสระ (Independents System) ศึกษาผลกระทบจากวิกฤตโคโรน่าไวรัส 2019 ทั่วโลก และในประเทศไทยที่เกิดขึ้นกับธุรกิจโรงแรม แนวทางในการรับมือ และมาตราฐานการป้องกันต่างๆ นโยบายในการบริหารจัดการแต่ละภาคธุรกิจโรงแรม ที่มีความแตกต่างกัน และลงสำรวจพื้นที่ในการสำรวจข้อมูลในการวิจัยด้วยตนเอง รวมถึงสรุปข้อมูลร่วมกับสถานประกอบการณ์ธุรกิจโรงแรม จำนวน 136 โรงแรม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่มีต่อการจัดการภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานครโดยแสดงเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 2 กลุ่ม เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงทำการ

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญ (Least Significant Difference: LSD

การวิจัยเชิงคุณภาพวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการถอดเทปการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลแบบคำต่อคำ และเรียบเรียงข้อมูลที่บันทึก โดยนำมาอธิบายเชิงพรรณนา (Description) ในประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อทำการวิเคราะห์แยกเป็นประเภท จัดกลุ่ม รวบรวม จัดระเบียบข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในส่วนของแบบสอบถาม ผลสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1เพื่อศึกษาวิธีการจัดการภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา2019ต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียวในกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 31-39 ปีมีประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่า 5 ปีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่มีระยะเวลามากกว่า 15 ปี โดยมีทุนจดทะเบียน 20-40 ล้านบาท ส่วนระดับความคิดเห็นในการจัดการธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียวในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$= 4.38) รองลงมาคือ ด้านการจัดการองค์การด้านการควบคุม และด้านการโน้มน้าวพนักงานผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญในการจัดการภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ต่อธุรกิจโรงแรม พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการตอบสนองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$= 4.38) รองลงมาคือ ด้านภาพอนาคต และด้านการเตรียมความพร้อม

ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย พบว่าผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุประสบการณ์ในการบริหารงานระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่างกัน ให้ความสำคัญต่อการจัดการภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจโรงแรมในภาพรวม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีทุนจดทะเบียนต่างกัน ให้ความสำคัญต่อการจัดการภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจโรงแรม ไม่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นในการจัดการธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน

ด้านการวางแผน	n = 136		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{x}$	SD	
1.ท่านได้มีการสำรวจสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม	4.44	0.69	มาก
2.ท่านมีการวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำธุรกิจโรงแรมเพื่อสร้างรายได้/ความอยู่รอดเป็นระยะๆ	4.44	0.66	มาก
3.ท่านมีการประเมินการดำเนินนการธุรกิจโรงแรมว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นรูปธรรม	4.47	0.69	มาก
4.ท่านมีการปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้	4.37	0.71	มาก
รวม	**4.43**	**0.55**	**มาก**

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับความคิดเห็นในการจัดการธุรกิจโรงแรม ของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานครด้านการวางแผนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=4.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้อที่ 3ท่านมีการประเมินการดำเนินนการธุรกิจโรงแรมว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{\bar{x}}$= 4.47) ข้อที่ 2ท่านมีการวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำธุรกิจโรงแรมเพื่อสร้างรายได้/ความอยู่รอดเป็นระยะๆ ($\bar{x}$= 4.44) ข้อที่1 ท่านได้มีการสำรวจสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม ($\bar{x}$= 4.44) และข้อที่4 ท่านมีการปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ($\bar{x}$=3.37) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นในการจัดการธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กร

การจัดองค์กร	**n = 136**		**ระดับความคิดเห็น**
	$\bar{X}$	SD	
1.ท่านแบ่งงานออกตามหน้าที่และความรับผิดชอบโดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่	4.43	0.67	มาก
2.ท่านแบ่งงานตามความถนัดและมอบหมายงานให้เหมาะสม โดยยึดหลักจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน	4.43	0.68	มาก
3.ท่านให้อิสระและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นแก่พนักงาน	4.40	0.72	มาก
4.ท่านมีการจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงานตามความเหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ	4.27	0.78	มาก
5.ท่านมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์	4.41	0.72	มาก
รวม	**4.34**	**0.56**	**มาก**

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับความคิดเห็นในการจัดการธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานครด้านการจัดองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้อที่1 ท่านแบ่งงานออกตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{X}$= 4.43) ข้อที่ 2ท่านแบ่งงานตามความถนัดและมอบหมายงานให้เหมาะสม โดยยึดหลักจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน ($\bar{X}$== 4.43) ข้อที่5ท่านมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ($\bar{X}$= 4.41) ข้อที่ 3ท่านให้อิสระและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นแก่พนักงาน ($\bar{X}$=4.40) และข้อที่4ท่านมีการจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงานตามความเหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ ($\bar{X}$=4.27) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นในการจัดการธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานคร ด้านการโน้มน้าวพนักงาน

ด้านการโน้มน้าวพนักงาน	n = 136		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	SD	
1.พนักงานของท่านสามารถทนต่อความยากลำบาก ความกดดัน ความขัดแย้งได้	4.35	0.74	มาก
2.ท่านมีสติสามารถไตร่ตรองได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เชื่อมั่นในตนเองและยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่น	4.39	0.68	มาก
3.ท่านมีการจูงใจพนักงานให้แสดงความรับผิดชอบในการช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เช่น โครงการที่เชื่อมโยงกับศักยภาพและกระบวนการทางธุรกิจ (In Process) โครงการจิตอาสาการบริจาค การช่วยเหลืออื่นๆ เป็นต้น	4.46	0.68	มาก
4.ท่านมีวิธีการโน้มน้าวพนักงานให้เกิดแรงจูงใจร่วมฟันฝ่าวิกฤตไปด้วยกัน	4.47	0.62	มาก
5.ท่านสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์ที่ตรงกันและเกิดการปรับตัว	4.44	0.7	
รวม	**4.42**	**0.5**	**มาก**

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับความคิดเห็นในการจัดการธุรกิจโรงแรม ของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานครด้านการโน้มน้าวพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้อที่4 ท่านมีวิธีการโน้มน้าวพนักงานให้เกิดแรงจูงใจร่วมฟันฝ่าวิกฤตไปด้วยกัน ($\bar{X}$= 4.47) ข้อที่ 3 ท่านมีการจูงใจพนักงานให้แสดงความรับผิดชอบในการช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เช่น โครงการที่เชื่อมโยงกับศักยภาพและกระบวนการทางธุรกิจ (In Process) โครงการจิตอาสา การบริจาค การช่วยเหลืออื่นๆ เป็นต้น ($\bar{X}$= 4.46) ข้อที่5ท่านสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์ที่ตรงกันและเกิดการปรับตัว ($\bar{X}$= 4.44) ข้อที่2. ท่านมีสติสามารถไตร่ตรองได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เชื่อมั่นในตนเองและยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่น ($\bar{X}$=4.39) และข้อที่1พนักงานของท่านสามารถทนต่อความยากลำบาก ความกดดัน ความขัดแย้งได้ ($\bar{X}$=4.53) ตามลำดับ ด้านการควบคุมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้อที่3ท่านได้เข้าไปดูแลงานของพนักงานโดยตรงขณะปฏิบัติงานและเมื่อเห็นว่าการทำงานคลาดเคลื่อนจะเข้าไปแก้ไขในทันที ($\bar{X}$=4.32) ข้อที่ 1ท่านมีการทำข้อตกลงในการทำงานเพื่อเป็นเกณฑ์ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$=4.30) ข้อที่4ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาให้ทราบ ($\bar{X}$=4.30) และข้อที่ 2ท่านมีการกำหนดต้นทุน ค่าใช้จ่าย และสามารถควบคุมให้เป็นไปตามที่ประมาณการไว้ ($\bar{X}$=4.21) ตามลำดับ

สรุปผลวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาผลการเยียวยาของภาครัฐบาลที่มีต่อธุรกิจโรงแรมเจ้า ของคนเดียว ในกรุงเทพมหานคร ผลการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมการจัดการภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นตรงกันว่า การวางแผน (Planning) รองรับการหารายได้ โดยปรับเปลี่ยนจากโรงแรมเป็นโรงพยาบาลสนาม (Hospitel) และการลดต้นทุน การปรับ ลดเปลี่ยนหน้าที่และตำแหน่งงานของบุคลากร การจัดองค์การ (Organizing) มีการดำเนินการปรับเปลี่ยน ทั้งโครงสร้างภายใน และบุคลากรบางส่วนงาน รวมถึงด้านกฎระเบียบ การขอใบอนุญาตใหม่ต่อการดำเนินเป็น Hospitel การโน้มน้าวพนักงาน (Leading) มีการอธิบายสร้างความเข้าใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน ใช้ความสมัครใจในการทำงาน ที่จะต้องสัมผัสกับผู้ป่วย และการควบคุม (Controlling) มีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออก และการควบคุมการทำงานของพนักงานต้องเป็นไปตามมาตรฐานความสะอาด และปลอดภัยตามหลัก SHA

ส่วนการจัดการภาวะวิฤกตของการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ในประเด็นการเตรียมความพร้อม พบว่า อันดับแรก การวางแผนรับมือ คือทำการประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจสื่อสารกับพนักงาน ถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่า 2019 รวมถึงวิธีป้องกันตัวเอง เพื่อนร่วมงาน คนรอบข้าง และแขกผู้พัก เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน SHA การตอบสนอง พบว่า เรียงตามลำดับความสำคัญของงานควบคุมและ บริหารรายได้ที่เข้ามาให้พอเพียงกับค่าใช้จ่าย ส่วนภาพอนาคต พบว่า การฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมเป็นไปอย่างช้าๆ เนื่องจากประเทศยังไม่เปิดเต็มที่ และทุกอย่างจะไม่เหมือนเดิม จะต้องวางกลยุทธ์ใหม่ในทุกๆ ด้าน

สำหรับผลการช่วยเหลือเยียวยาของภาครัฐที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ยังไม่ได้รับการช่วยเหลือตอบสนองเท่าที่ควร ยังต้องการมาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐอย่างต่อเนื่องคือ การสนับสนุนค่าจ้างพนักงานเดิม (Co-payment) การให้พักชำระเงินต้น หรือดอกเบี้ย มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว สนับสนุนการจัดประชุมสำหรับองค์กร การตลาดหลังโควิดการสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุข รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยจากการเปิดประเทศ ทั้งระบบที่รองรับการยื่นคำขอเข้าประเทศ

อภิปรายผล

ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาวิธีการจัดการภาวะวิกฤตของการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียว ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการจัดการธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว พบว่า ระดับความคิดเห็นในการจัดการธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมแบบเจ้าของคนเดียว ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการโน้มน้าวพนักงาน ด้านการจัดการองค์การ และด้านการควบคุมโดยแต่ละด้านมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้ ด้านการวางแผน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นโรงแรม เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้การกำหนดแผนของธุรกิจมีความชัดเจน ในทิศทางการดำเนินงานสอดคล้องกับหลักการจัดการ(Robbins & DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ด้านการวางแผน (Planning)

ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การสร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายแนวทางจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและ องค์การสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Sawkham ,2016) ด้านการจัดองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมมีการแบ่งงานออกตามหน้าที่และ ความรับผิดชอบ โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการ (Robbins & DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ด้านการจัดองค์การ (Organizing) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การที่พิจารณาจากเป้าหมายที่กำหนดว่ามีภาระงานอะไร การจัดกลุ่มหรือการแบ่งงาน รวมถึงผู้รับผิดชอบในงานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น รวมถึงการ รายงานบังคับบัญชาตามลำดับขั้น และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Sawkham ,2016)ด้านการโน้มน้าวพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นมีวิธีการโน้มน้าวพนักงานให้เกิดแรงจูงใจร่วมฟันผ่าวิกฤตไปด้วยกัน ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างความร่วมมือและ ความผูกพันที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับหลักการจัดการ (Robbins & DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ด้านการโน้มน้าวพนักงาน (Leading/ Influencing) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Sawkham, 2016) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ด้านการควบคุม ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นผู้ประกอบธุรกิจโรงแรม ได้เข้าไปดูแลงานของพนักงานโดยตรงขณะปฏิบัติงานและ เมื่อเห็นว่าการทำงานคลาดเคลื่อนจะเข้าไปแก้ไขในทันที ซึ่งเป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในแนวทางตามแผนที่ธุรกิจกำหนด สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการ (Robbins & DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ด้านการควบคุม (Controlling) ซึ่งผู้บริหารต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Sawkham, 2016) ส่วนผลการจัดการภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตอบสนองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านภาพอนาคตและ ด้านการเตรียมความพร้อม โดยแต่ละด้านมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้ ด้านการเตรียมความพร้อม ผลการศึกษาพบว่า บริษัทกำหนดให้มีทีมจัดการเฉพาะกิจ หรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรงรายงานสถานการณ์ และความคืบหน้าของการดำเนินการต่างๆ ในช่วงภาวะวิกฤต เพื่อช่วยให้การดำเนินงาน และการตัดสินใจของบริษัทมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้การเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตมีความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ในช่วงก่อนวิกฤต (Pre-Crisis) การเตรียมความพร้อม (Readiness) (Coombs, 2007; Ulmer et al., 2011) ซึ่งอธิบายถึงการจัดการในการเตรียมความพร้อมก่อนเกิดภาวะวิกฤต เป็นการป้องกันและระมัดระวังโอกาสที่จะทำให้วิกฤตลุกลามเกินความควบคุม โดยธุรกิจมีแผนการสื่อสารภาวะวิกฤต (Crisis Communications Playbook)มีการแบ่งระดับความรุนแรงของวิกฤตที่เกิดขึ้น และแผนงานในการรับมือแต่

ละระดับ มีการวางระบบการจัดการ แผนการประชาสัมพันธ์ การวิจัย หรือการอบรมบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวในการดำเนินการเมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Chachanapht, 2020) ด้านการตอบสนองผลการศึกษา พบว่าบริษัทต้องมีการติดตามและ เริ่มตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 อันจะกระทบต่อธุรกิจทั้งระยะสั้น และระยะยาวสอดคล้องกับภาวะวิกฤตประเภทเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ (Kathleen, 2017; Ulmer; Sellnow & Seeger, 2011) ซึ่งเป็นสภาวการณ์รุนแรงหรือ สถานการณ์ความผิดปกติที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรม ให้ประสบปัญหาไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การที่บริษัทมีการติดตามสถานการณ์และ ตระหนักถึงปัญหา จึงมีความสำคัญต่อการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนี้ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ในช่วงระหว่างวิกฤต (During Crisis) เป็นการตอบสนอง (Response) ต่อภาวะวิกฤต (Coombs, 2007; Ulmer et al., 2011)ด้านภาพอนาคต ผลการศึกษาพบว่า บริษัททำการวิเคราะห์และ กำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาวในการรับมือ “New Normal” ที่เกิดขึ้นภายหลังสถานการณ์วิกฤต COVID-19 เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของบริษัท ซึ่งมีความสำคัญต่อการฟื้นฟูธุรกิจภายหลังภาวะวิกฤต จึงต้องให้ความสำคัญอย่างมากในการดำเนินการในขั้นตอนนี้ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ในช่วงหลังวิกฤต (Post-Crisis) เป็นระยะการฟื้นฟู (Recovery) หลังภาวะวิกฤต (Coombs, 2007; Ulmer et al., 2011) ซึ่งอธิบายว่าการฟื้นฟู (Recovery) หลังภาวะวิกฤต จะมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหา ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงานหรือการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้วนำมาทบทวน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการดำเนินงานครั้งต่อไป ประกอบด้วย การวางแผนแก้ต้นเหตุของวิกฤตในระยะยาว การเตรียมแผนดำเนินงานและแนวทางรับมือในแผนการสื่อสารภาวะวิกฤตและสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Kasra Ghaharian & Brett Abarbanel, 2021) กลยุทธ์ในอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัย พบว่า การปฏิบัติตอบสนองไม่ได้จัดกลุ่มตามแบบสอบถาม 4 หัวข้อ แต่กลับเปิดเผย 3 หัวข้อได้แก่ การตลาด ประสิทธิภาพ และค่าใช้จ่าย การป้องกันและ สุขอนามัย กลายเป็นประเด็นหลักในแง่กลยุทธ์ และ(Tai Ming Wut, Jing (Bill) Xu, 2021) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการภาวะวิกฤต (1985-2020) ตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาผลการเยียวยาของภาครัฐบาลที่มีต่อธุรกิจโรงแรมเจ้าของคนเดียวในกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ตรงกันว่า การช่วยเหลือเยียวยาของภาครัฐที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ยังไม่ได้รับการช่วยเหลือตอบสนองเท่าที่ควรในช่วง 3 เดือนแรกคือเดือนเมษายน ถึง มิถุนายน พ.ศ.2563 ได้รับการช่วยเหลือเยียวยา โดยช่วยแบ่งเบาภาระเงินเดือนพนักงานซึ่งรัฐบาลช่วยจ่ายให้แทน 2/3 ของเงินเดือน และทางโรงแรมออกเอง 1 ส่วน ในเดือนตุลาคม พ.ศ.2563 มีนโยบายให้ทางธนาคารช่วยเหลือลูกค้า โดยการให้สินเชื่อบางส่วน หรือเรียกว่า Soft Loan กับลูกค้าที่เป็น SME ซึ่งทางโรงแรมได้กู้เงินมา ผ่อนชำระ 3 ปี โดยคิดดอกเบี้ยร้อยละ 2.5 ต่อมาได้มีมาตรการช่วยเหลือ โดยให้ทางธนาคาร ชะลอการชำระเงินต้น ในวงเงินกู้ของโรงแรม ส่วนต้นปีพ.ศ.2564 มีมาตรการให้ทางธนาคารเพิ่มวงเงินกู้ฉุกเฉินรวมถึงในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2564 รัฐบาลจะเตรียม “เปิดประเทศ” รับนักท่องเที่ยวต่างประเทศ กลุ่มฉีดวัคซีนครบแล้วให้เดินทางเข้ามาเที่ยวในพื้นที่นำร่อง ถึงแม้ว่าสถานการณ์การระบาด

ของโรคโควิด COVID-19 ยังทรงตัว แต่ยังประเมินไม่ได้ว่า ตัวเลขนักท่องเที่ยวต่างประเทศจะเข้ามามีจำนวนมากเหมือนเมื่อก่อน รวมถึงมาตรการเยียวยาต่างๆ ของภาครัฐยังไม่เพียงพอสำหรับธุรกิจโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Chamnina, 2020)

องค์ความรู้การวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการและการรับมือกับภาวะวิกฤตสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผน ควรมีการซักซ้อม ทำความเข้าใจ และทบทวนการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนการจัดการภาวะวิกฤตในปัจจุบัน หรือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอนและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการจัดองค์การ เดิมมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ เป็นการจัดการองค์กรอย่างง่าย ซึ่งแบ่งตามหน้าที่ มีสายบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อนอำนาจการดูแล และการสั่งการเป็นของเจ้าของกิจการเป็นผู้ตัดสินใจ หลังจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้บริหารควรมีการติดตามข่าวหรือสถานการณ์รอบด้านอยู่เสมอ สามารถวางแผนการทำงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

3. ด้านการโน้มน้าวพนักงานควรให้ความสำคัญการสื่อสารกับบุคลากรภายในโรงแรมที่มีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤตที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงแรม และกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบ ด้านการสื่อสารในระหว่างเกิดภาวะวิกฤต ให้ข้อมูลข่าวสารผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และทั่วถึง โดยสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ เพื่อให้ลูกค้า ผู้บริหาร และพนักงานโรงแรมทุกคน เกิดความเชื่อมั่น และไว้วางใจโรงแรม จะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤตไปได้อย่างมั่นคง

4. ด้านการควบคุมคุมผู้บริหาร ควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานให้ชัดเจน มีการวัดผลที่แน่นอน ใช้วิธีการสังเกต การรายงาน และการใช้สถิติ ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐาน และเป้าหมายให้ชัดเจน การประเมินที่เป็นกลาง

5. ด้านการเตรียมความพร้อม ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับแผนการเตรียมความพร้อม เพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น โดยมีการกำหนดรายละเอียดการดำเนินการ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการภายใต้สถานการณ์ รวมถึงแผนการปรับธุรกิจให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น

6. ด้านการตอบสนอง ธุรกิจโรงแรมควรให้ความสำคัญกับการตัดสินใจในภาวะวิกฤต ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง จากการติดตามสถานการณ์ของปัญหา และผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤต ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา โดยทุกขั้นตอนของการให้บริการนักท่องเที่ยว ต้องให้ความสนใจ ใส่ใจกับความสะอาด และความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ที่มาใช้บริการมาเป็นอันดับหนึ่ง อาทิ การลงทะเบียน (Check-In) ด้วยการใช้คิวอาร์โค๊ด หรือการเซ็นชื่อ และเบอร์โทรศัพท์นักท่องเที่ยว การตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย จุดบริการล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ การงดรับเงินสด เพื่อลดการสัมผัสกับนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ในยุคหลังโควิด 19 มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการโดยเน้นแบบ “ออนไลน์ (Online)” หรือการนำ“เทคโนโลยี (Technology)” “นวัตกรรม (Innovation)” เข้ามาปรับใช้ในกับการให้บริการมากขึ้น

7. ด้านภาพอนาคต ธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญกับการกำหนดแผนการฟื้นฟูธุรกิจหลังภาวะวิกฤต โดยพิจารณาจากปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้น ควรกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ระยะยาวในการรับมือกับภาวะวิกฤตต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจโรงแรม ดังนี้ 1) ปรับโครงสร้างรายได้ 2) การปรับราคาให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าคนไทย 3) มองหากลุ่มตลาดใหม่ 4) การใช้ Social Media และ Data ทำการตลาดแบบจริงจัง และ 5) ทำการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ทางโรงแรมจำเป็นต้องสร้างการรับรู้แบรนด์ของตนเองไว้ตลอด เพื่อให้นักท่องเที่ยวทราบถึง การมีตัวตนอยู่ในธุรกิจการท่องเที่ยว

8. สำหรับหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดมาตรการเยียวยาสำหรับธุรกิจโรงแรม ให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังต่อไปนี้

1. มาตรการยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวไทยทั้งระบบการบริหารจัดการและบุคลากร ควรมีการดำเนินการดังนี้

1.1 โครงสร้างพื้นฐานด้านการศึกษา และสถาบันเฉพาะทางด้านการท่องเที่ยว โดยการนำผลงานงานวิจัย และวิชาการ ประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ

1.2 ควรมีการปลูกฝังให้คนในประเทศ ตระหนักถึงความสำคัญการมีมาตรฐานในระดับสากล

1.3 นโยบายการขับเคลื่อน “นักอาสาสมัครการท่องเที่ยวไทย” เป็นวาระการท่องเที่ยวแห่งชาติ หรือส่งเสริมให้มัคคุเทศก์ท้องถิ่นเป็น You Tuber, Blogger, Influencer เพื่อให้สามารถสร้าง Fan Club กับนักท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง

1.4 การสนับสนุนผู้ประกอบการภาคการท่องเที่ยวเข้าสู่ระบบดิจิตทัลทั้งระบบ และส่งเสริมการวางแผน และทักษะการบริหารจัดการด้านความเสี่ยง และภาวะวิกฤต ในด้านการเงิน

1.5 จัดเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่าง นักวิชาการ และวิชาชีพ ที่มีประสิทธิภาพและจัดทำโครงการ “ส่งผู้ประกอบการและแรงงานกลับสู่ชั้นเรียน” โดยภาครัฐบาลสนับสนุนงบประมาณ

2. มาตรการการเปิดประเทศ

2.1 การนำเข้า และเร่งฉีดวัคซีนป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ให้ได้สัดส่วนร้อยละ 70 ของประชาการ ทั้งหมดภายในประเทศ ตามเงื่อนไขเวลาของการเปิดประเทศในไตรมาส 3

2.2 การเจรจาล่วงหน้ากับประเทศคู่ค้า ในการเปิดประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนต่อกันรวมถึงการให้สิทธิพิเศษต่อสายการบิน ในการเปิดเส้นทางการบินสู่ประเทศไทย

2.3 การเตรียมพร้อมระบบการทำตรวจเอกสาร เพื่อเข้าประเทศที่สะดวก รวดเร็ว ผ่านระบบออนไลน์ และระบบดิจิตทัล ติดตาม หรือช่วยเหลือ นักท่องเที่ยวที่สะดวก รวดเร็ว แม่นยำ

2.4 การวางแผนรองรับภาวะฉุกเฉินในการเกิดโรคระบาดอุบัติใหม่ หรือโรคติดต่อร้ายแรงอื่นๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอีก

3. มาตรการด้านการเงิน และการคลัง ควรมีการดำเนินการดังนี้

3.1 มาตรการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ พักการชำระหนี้หรือการทำ Tourism Factoring หรือออกพันธบัตรเพื่อสร้างกองทุนรับซื้อหนี้ของธุรกิจโรงแรม โดยให้เจ้าของเดิมได้พักชำระหนี้ และยังสามารถบริหารต่อได้

3.2 การปรับโครงสร้างภาษีธุรกิจท่องเที่ยวที่มีความซ้ำซ้อน และให้สิทธิพิเศษกับ ผู้ประกอบการนำเที่ยว Inbound เหมือนธุรกิจส่งออกสามารถชำระภาษี (VAT) ระบบการชำระภาษีนักท่องเที่ยว ที่มีความสะดวกรวดเร็ว

3.3 มาตรการผ่อนผันการยื่นแบบชำระภาษีเงินได้ ธุรกิจท่องเที่ยวอย่างน้อย 3ปี มาตรการภาษีสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ปลดล็อกกฎหมายเงินคงคลังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ให้สามารถนำมาใช้ในการจัดอบรม สัมมนาในต่างพื้นที่เพื่ออสนับสนุนการเดินทางท่องเที่ยว

4. มาตรการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย ควรมีการดำเนินการดังนี้

4.1 จัดทำโครงการสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานด้านสุขอนามัย และความปลอดภัย เช่น SHA, Safe Travel เป็นต้น

4.2 วางเงื่อนไขคุณสมบัติด้านสุขอนามัยแก่นักท่องเที่ยว เช่น พาสปอร์ตสุขภาพ (Health Passport) เป็นต้น

4.3 จัดทำโครงการยกระดับความปลอดภัย และรักษาสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน GSTC (The Global Sustainable Tourism Council) โครงการขับเคลื่อนระบบโลจิสติกส์เพื่อการท่องเที่ยว แบบ O2O (Marketing คือ โมเดลธุรกิจแบบ Online to Offline) โครงการท่องเที่ยวปลอดภัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม และ สุขอนามัย เป็นต้น

Reference

Certo, S. C. (2003). *Modern management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Chaiyo, A., & Mahaprom, M. (2020). Crisis management of the accommodation business in Thailand under the crisis COVID-19. *Dusit Thani College Journal*, *14*(3), 685–700. [In Thai].

Chamnina, E. (2020). Public sector capabilities in tourism management under the situation of communicable diseases coronavirus 2019 (COVID-19). *Journal of Buddhist Social Sciences and Anthropology*, *5*(11).

Chatkul, N. (2011). *Tourism industry*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, *10*(3), 163–176.

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis communications: A casebook approach* (5th ed.). New York, NY: Routledge.

Ghaharian, K., & Abarbanel, B. (2021). Crisis management practices in the hospitality and gambling industry during COVID-19. *International Hospitality Review*, *35*(2), 171–194.

Robbins, S. P. (2004). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Sawkham, P. (2016). Hotel management strategies: A case study of small hotels in the municipality Chiang Rai Province. *Dusit Thani College Journal*, *10*(1).

Steadmon, C. E., & Kasavana, M. L. (1988). *Managing front office operations*. East Lansing, MI: The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, *85*, Article 104307. doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307