

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักรงในภาวะวิกฤต โควิด 19

ยกสมณ เจ๊ะเฮง¹, สิญญาธร นาคพิน², จีรติ พูนเอียด³

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักรงในภาวะวิกฤต โควิด 19 โดยการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในไทยและต่างประเทศ จากการศึกษาพบว่า การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักรงในภาวะวิกฤตจะต้องมีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยเฉพาะการคาดการณ์อนาคตที่แม่นยำในสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ คือ การบริหารกำลังคน การจัดสรรเวลาการทำงาน การจัดสรรภาระงานและทีมงาน การจัดคู่มือการดำเนินงาน การฝึกอบรม การจัดหางานทดแทน การจัดการด้านสวัสดิการ การจัดการด้านผลตอบแทน การเลิกจ้างงาน

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ที่พักรง, วิกฤต

ชื่อผู้ติดต่อบทความ: ยกสมณ เจ๊ะเฮง

E-Mail: yoksamon.jea@sru.ac.th

(Received: June 11, 2020; Revised: November 30, 2020; Accepted: December 09, 2020)

¹ ดร. วิทยาลัยนานาชาติการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี E-mail: yoksamon.sru@gmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยาลัยนานาชาติการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี E-mail: siyathorn.nak@sru.ac.th

³ ดร. วิทยาลัยนานาชาติการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี E-mail: jeerati.poo@sru.ac.th

Strategies for Human Resource Management of Accommodation Business in the COVID 19 Crisis

Yoksamon Jeaheng¹, Siyathorn Nakphin², Jeerati Poon-iead³

Abstract

This article aimed to propose strategy for human resource management of accommodation business during the COVID 19 crisis. Thai and international research papers are both analyzed and synthesized. Those studies found that setting human resource strategy for accommodation business in crisis requires analyzing external and internal environments, especially, predicting the future of external environments precisely. Human resource management strategies consist of 9 strategies that were Man Power Management, Working Time Allocation, Job Allocation, Standard Operation Procedure, Training, Replacement Work, Welfare Management, Remuneration Management and Unemployment.

Keywords: Human Resource Management; Accommodation; Crisis

Corresponding Author: Yoksamon Jeaheng

E-mail: yoksamon.jea@sru.ac.th

¹ Dr. In International School of Tourism, Surattani Rajabhat University. E-mail: yoksamon.sru@gmail.com

² Asst. Prof. Dr. in International School of Tourism, Surattani Rajabhat University. E-mail: siyathorn.nak@sru.ac.th

³ Dr. In International School of Tourism, Surattani Rajabhat University. E-mail: jeerati.poo@sru.ac.th

1. บทนำ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาหรือโควิดในันทิน (COVID-19) ส่งผลกระทบหลายด้านทั้งทางด้านสังคม และเศรษฐกิจ การหยุดจ้างงาน การปรับเปลี่ยนการทำงาน พฤติกรรมการดำรงชีวิตใหม่ซึ่งส่งผลต่อภาคสังคม เศรษฐกิจ และธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก (Mao, He, Morrison, & Andres Coca-Stefaniak, 2020) รวมถึงประเทศไทย ทั้งนี้ก็ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้หลักให้กับประเทศไทย เห็นได้จากรายงานของกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา (2563) ที่ระบุว่า ในปีที่ผ่านมา 2562 ประเทศไทยได้รับรายได้จากการท่องเที่ยวสูงถึง 3.1 ล้านล้านบาท และธุรกิจที่เติบโตพร้อมกับภาคการท่องเที่ยวก็คือ ธุรกิจที่พักแรม ในปี 2561 สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2562) ได้รายงานจำนวนธุรกิจที่พักแรมทั่วประเทศมีทั้งสิ้น 24,391 แห่ง 721,501 ห้อง มีผู้เข้าพักแรมถึง 185.5 ล้านคน ชาวไทย 88.6 ล้านคน และชาวต่างชาติ 69.9 ล้านคน จังหวัดที่มีสถานประกอบการที่พักแรมหนาแน่นมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ สุราษฎร์ธานี (1,628 แห่ง) ภูเก็ต (1,486) และเชียงใหม่ (1,480 แห่ง) เมื่อพิจารณารายภาค พบว่า ภาคใต้มีจำนวนธุรกิจที่พักแรมค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ร้อยละ 27.8 รองลงมา คือ ภาคกลาง 26.4 ภาคเหนือและตะวันออกเฉียงเหนือ 20.4 และ กรุงเทพฯ 5.0 ตามลำดับ โดยธุรกิจที่พักแรมสามารถจ้างงานได้จำนวนมากส่งผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยการจ้างงานในภาคธุรกิจที่พักแรมมีจำนวน 323,882 คน ในปี 2560 ลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนแรงงานทั้งสิ้น 59,003 ล้านบาท หรือเฉลี่ยต่อคนต่อปี 205,068 บาท โดยในกรุงเทพมหานคร ลูกจ้างได้รับค่าแรงเฉลี่ยต่อปีสูงที่สุด 269,900 บาท ส่วนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับค่าตอบแทนแรงงานน้อยที่สุดคือ 129,538 บาท

อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ช่วงธันวาคม 2562 สถานการณ์โรคระบาดเริ่มรุนแรงมากขึ้นส่งผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงจนกระทั่งเป็นศูนย์อันเนื่องมาจากนโยบายต่างๆ ทั้งของประเทศไทยและประเทศต้นทางอื่นๆ การประกาศปิดประเทศของประเทศต่างๆ ส่งผลต่อการลดเที่ยวบิน จนกระทั่งการหยุดบิน ธุรกิจที่พักแรมเป็นอีกสถานประกอบการที่อยู่ในมาตรการปิดสถานประกอบการ ซึ่งส่งผลกระทบเป็นอย่างมากต่อสถานประกอบการและพนักงานที่จะต้องปรับตัวเพื่อแบกรับภาระที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและระยะเวลาที่ไม่สามารถคาดคะเนได้ จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปรับตัวของการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่พักแรม ส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่ต้องรับมือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างฉับพลัน และจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพื่อบริหารจัดการในระยะเวลาอันสั้น เริ่มตั้งแต่การจัดสรรแผนกำลังคนเพื่อลดความเสี่ยง การจัดสรรภาระงานและทีมงาน รวมไปถึงการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าในการจัดสรรเวลาการทำงาน เพื่อรองรับนโยบายทำงานจากที่บ้าน (Work From Home: WFH) การจัดพื้นที่ทำงานภายในองค์กรเพื่อเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) การจ่ายค่าตอบแทนจากการเลิกจ้าง เป็นต้น ซึ่งองค์กรและธุรกิจต่างๆ ต้องมีปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ดังที่ Wu (2011) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงฉับพลันขององค์กรส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอน และความอยู่รอดขององค์กร

งานบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เป็นกลไกหลักที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ และผลการดำเนินงานขององค์กร (Makovec Brenčič, Pfajfar, & Raškovič, 2012) โดยผลการดำเนินงานของที่พักแรมมีผลกระทบทางบวกกับระบบการคัดเลือกและสรรหา การวางแผนกำลังคน

การออกแบบงาน การฝึกอบรมพัฒนา วงจรคุณภาพ และ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน (Chand & Katou, 2007) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวและเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน/บุคลากรในองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Becker et al., 1997) เป็นปัจจัยที่เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของที่พักแรม (Cetindamar & Kilitcioglu, 2013) ประสิทธิภาพการบริการ (Ashton, 2018) ความพึงพอใจของลูกค้า (Suryani et al., 2018; Ashton, 2018) ความจงรักภักดีของลูกค้า (Ashton, 2018) หากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดประสิทธิภาพจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร รวมถึงการสิ้นเปลืองทรัพยากรด้านการเงิน (Saridakis, Lai, & Cooper, 2017) ทั้งนี้ การเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อการปรับตัวในภาวะวิกฤติส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย (Nijssen & Paauwe, 2012) ดังนั้น การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤติโควิดโคโรนา (COVID-19) มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อประโยชน์ในการฟื้นฟูและการดำเนินงานธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการพนักงานของธุรกิจที่พักแรมที่จะมีผลกระทบอย่างมากต่อที่พักแรมทั้งด้านต้นทุนและขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว

บทความฉบับนี้จึงเกิดขึ้นมาเพื่อมุ่งหวังวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติให้กับธุรกิจที่พักแรมสามารถบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดและข้ามพ้นวิกฤติไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เนื้อหา

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักแรม

งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญขององค์กรและเป็นส่วนหนึ่งที่จะผลักดันทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ (กันยารัตน์ จันทรสวาง และสุภาวดี พรหมบุตร, 2562; Peccei & Rosenthal, 1997) อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อองค์กรในการช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความพึงพอใจและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Mao et al., 2020) อันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กรและการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ (Al-Refaie, 2015) รวมทั้งช่วยพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จเจริญเติบโต ด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานในการแสวงหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความเหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่องค์กร ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพการดำเนินกิจกรรมและงานต่างๆ ในองค์กรจะไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างงานและองค์กร (กรทองคานภู, 2559)

กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) ระบุการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็น โดยทำการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร 2) ดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของการพัฒนาโดยต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรนั้นๆ 3) ดำเนินการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผน เช่น ที่พักแรมอาจจะใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นมาส่วนหนึ่งของการขจัดความจำเป็นหรือความขัดแย้งในองค์กร 4) ประเมินผลการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปริยพันธ์ ประยูรศักดิ์, 2559)

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management: HRM) มีหน้าที่ความรับผิดชอบประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์กำลังคน (Determining Staffing) 2) การสรรหา/การคัดเลือกและจัดอบรม (Recruiting And Training) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) 4) การจัดการด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงาน (Employee Benefits and Compensation) และ 5) การบันทึกการปฏิบัติงาน (Employee Records) (Storey, 2007)

2.2 การศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุควิกฤติในงานวิจัยที่ผ่านมา

จากการศึกษางานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติที่ผ่านมา พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ทั้งในอดีตและปัจจุบัน รายละเอียดเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤติน้ำท่วมในประเทศไทยของในเขตนิคมอุตสาหกรรม มีการจ้างพนักงานใหม่ พนักงานเก่าทำงานล่วงเวลา การใช้เครื่องจักรแทนพนักงาน การไม่ต่อสัญญากับพนักงานที่หมดอายุสัญญา และการเกษียณก่อนกำหนด

นพคุณ ชีวรินทร์ (2563) ได้แนะนำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์วิกฤติจะต้องเน้นการปรับการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้หลากหลายและจะต้องสามารถทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงได้ด้วย ปรับลดจำนวนพนักงาน การรักษาบุคลากรคุณภาพที่มีความสามารถ การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถแข่งขันได้ การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการปรับตัว ทักษะการทำงานและความสุขในการทำงาน การทำงานที่เน้นเทคโนโลยี ปรับเปลี่ยนภาระงาน

Jaussaud (2001) เสนอการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติของญี่ปุ่น โดยพบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่ เช่น การลดการทำงานล่วงเวลา การลดจำนวนพนักงานและลดพนักงานชั่วคราว การย้ายพนักงานไปยังบริษัทอื่นๆ โปรแกรมแรงจูงใจเพื่อออกจากงานก่อนเวลา

Israeli & Reichel (2003) ได้ศึกษาการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย การลดจำนวนพนักงาน การใช้กลยุทธ์ลาพักผ่อนโดยไม่จ่ายค่าตอบแทน ลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ การคงอัตราเงินเดือนหรือไม่ขึ้นเงินเดือน การแทนที่พนักงานที่มีเงินเดือนสูงด้วยพนักงานใหม่ และเพิ่มการใช้กลยุทธ์ Outsourcing ในการจ้างคน

Smith & Abdullah (2004) ได้ทำการสำรวจธุรกิจในมาเลเซียการปรับกลยุทธ์ในช่วงวิกฤติ พบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ได้ดำเนินการที่หลากหลาย เช่น การตรึงการจ้างงาน การลดพนักงาน การเกษียณก่อนเวลา การลดพนักงานชั่วคราว การใช้โฮเตลจัดหาพนักงาน การงดการจ้างงานใหม่ การทำสัญญาจ้างระยะสั้น การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย และ Soft Skill สำหรับผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังมีการเน้นการสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการทำงานเป็นทีม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อการอยู่รอดขององค์กร

Rowley & Bae (2004) ได้ทำการศึกษาการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุควิกฤติทางการเงินของประเทศเกาหลี โดยประเด็นประกอบด้วย การลดเวลาทำงาน การปรับเปลี่ยนแรงงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน การปรับโครงสร้างองค์กร และการปรับเปลี่ยนค่าจ้างแรงงาน

Kim, Chun, & Lee (2005) ได้รวบรวมการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤติซาร์ส (SARS) ประกอบด้วย แนะนำพนักงานให้วันหยุดด้วยความสมัครใจ จัดอบรมให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโรคซาร์สและการปฏิบัติงานให้ปลอดภัย การเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการป้องกันโรคให้กับพนักงาน ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก จัดหน่วยงานเพื่อเฝ้าระวังและตรวจสอบการเข้าปฏิบัติงานของพนักงานตามมาตรฐาน กระบวนการสวัสดิการของพนักงาน การลดจำนวนพนักงานชั่วคราวในระบบ การจัดตั้งเครือข่ายในสถานการณ์ฉุกเฉินซาร์ส

Mitsakis (2014) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่องค์กรประสบปัญหานั้น เพื่อให้องค์กรได้คงอยู่ สามารถทำได้โดยองค์กรควรมีการเลิกจ้างงานในหน้าที่ที่มีความซ้ำซ้อนของพนักงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน องค์กรชี้แจงและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่า ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขและดีขึ้น การจัดระเบียบโครงสร้างการทำงานใหม่ แต่ในขณะเดียวกันองค์กรยังคงต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

Teague & Roche (2013) ได้เสนอแนะกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงตกต่ำของธุรกิจไว้ 5 ด้านประกอบด้วย 1) มาตรการปรับเปลี่ยนการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยมาตรการตัดค่าจ้างและเงินสำหรับบางคนหรือทุกคน การตรึงค่าจ้างและเงินเดือน การตัดค่าจ้างหรือเงินเดือนตามสัดส่วนการจ่ายของผู้บริหาร การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำใหม่สำหรับลูกจ้างใหม่ การตัดโบนัสสำหรับบางคนหรือทั้งหมด การตัดโบนัสตามสัดส่วนสำหรับผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงโปรแกรมเงินบำนาญสำหรับพนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ 2) มาตรการปรับเปลี่ยนการจ้างงาน เช่น ไม่มีนโยบายเอาคนออกจากงาน การออกโดยสมัครใจ การให้ออกภาคบังคับ การเกษียณก่อนเวลา การหยุด/ชะลอการรับพนักงานใหม่ การหยุด/ชะลอการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง/เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งเฉพาะตำแหน่ง การลดการใช้พนักงาน Part Time การลดการทำงานล่วงเวลา การลดเวลาการทำงาน การลดการใช้พนักงานตามสัญญา การลดการใช้เอเยนต์จัดหางาน 3) ระบบการทำงาน เช่น การสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือสายงาน การจัดการผลการดำเนินงานอย่างเข้มงวด กฎระเบียบที่เข้มงวด การรักษาวินัยและข้อกำหนดในการเข้าร่วม 4) การฝึกอบรมและบริหารกลุ่มคนที่มีความสามารถ เช่น การอบรมพนักงานในกฎระเบียบใหม่ในธุรกิจ และการมีมาตรการเฉพาะเพื่อรักษากลุ่มคนที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร และ 5) การสื่อสารและสร้างความมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการสื่อสารความต้องการของธุรกิจไปยังพนักงานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่างๆ การกำหนดมาตรการมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีส่วนร่วมจากสหภาพแรงงานในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่างๆ การให้ข้อมูลด้านการเงิน การได้รับเงินคืน

Wimolmas (2020) กล่าวว่า สถานการณ์โควิดโน้นทึนนำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจ้างงาน (Recruit) เกิดการปรับวิธีการและขั้นตอนการสรรหา โดยจะวิเคราะห์งานใหม่เพื่อสรรหาพนักงาน การจ้างงานมุ่งเน้นการจ้างตามทักษะมากกว่าการศึกษาและรับมาเพื่อฝึกงานจะเพิ่มมากขึ้น 2) ด้านการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะแก่พนักงานจะปรับให้สอดคล้องกับทักษะต่างๆ ที่จำเป็น อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการนำแอปพลิเคชันหรือฟังก์ชันต่างๆ บนมือถือ มาพัฒนา และใช้ในการฝึกอบรม มีหลักสูตรออนไลน์เพิ่มมากขึ้น 3) การปรับคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Work From Home (WFH) เช่น บริษัท Microsoft สร้างคู่มือการทำงานที่บ้าน และมีคู่มือนำเสนอให้แก่ลูกค้าผู้ใช้งานใน

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่แพกแรมในภาวะวิกฤต โควิด 19

รูปแบบเอกสารที่แก้ไขได้ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน เน้นที่ผลลัพธ์วัดผลจากการตอบสนองต่อการทำงานที่ดีของพนักงานและองค์กร 5) การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีการจ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง และติดตามผลงานผลลัพธ์ที่ได้จากงานเพิ่มมากขึ้น สวัสดิการบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลหรือแต่ละตำแหน่งงาน”

ตารางที่ 1 แสดงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องภายในภาวะวิกฤตจากงานวิจัยที่ผ่านมา

ประเด็น	ชื่อผู้เขียน										
	เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558)	นพคุณ ชีวรินทร์รักษ์ (2563)	Jausaud (2001)	Israeli & Reichel (2003)	Smith & Abdullah (2004)	Rowley & Bae (2004)	Kim, Chun, & Lee (2005)	Makovec Brenčić, Pfajfar, & Raškovič (2012)	Teague & Roche (2013)	Mitsakis (2014)	Wimolmas (2020)
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤต											
ชี้แจงทำความเข้าใจสถานการณ์		X								X	
งดจ้างพนักงานใหม่	X				X						
การเลิกจ้าง (Layoff)				X				X	X	X	
ลด/ปรับพนักงาน		X	X	X	X	X		X	X		
การลาออกแบบสมัครใจ/เกษียณก่อนเวลา			X		X				X		
ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง/หน้าที่						X		X		X	
ปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น								X			
ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่					X	X		X		X	X
เปลี่ยนย้ายที่ทำงาน								X			
ลดค่าจ้างและเงินเดือนสำหรับพนักงานทุกคน/บางคน						X			X		
ตรึงค่าจ้างและเงินเดือนให้กับพนักงานทุกคน/บางคน				X					X		
การจ้างพนักงานใหม่แทนพนักงานที่เงินเดือนสูง				X							
การใช้ outsourcing แทน				X	X						
หยุดการใช้ outsourcing							X				
หยุดงาน (Unpaid vacation)				X			X				
ลดจำนวนวันทำงาน			X	X			X				X

ตารางที่ 1 แสดงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องภายในภาวะวิกฤตจากงานวิจัยที่ผ่านมา (ต่อ)

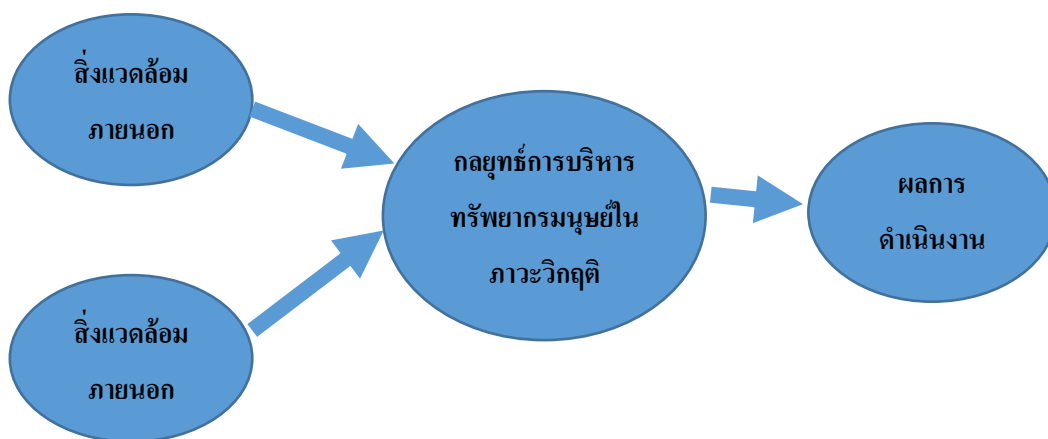
ประเด็น	ชื่อผู้เขียน										
	เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558)	นพคุณ ชีวรินทร์รักษ์ (2563)	Jaussaud (2001)	Israeli & Reichel (2003)	Smith & Abdullah (2004)	Rowley & Bae (2004)	Kim, Chun, & Lee (2005)	Makovec Brenčič, Pfajfar, & Raškovič (2012)	Teague & Roche (2013)	Mitsakis (2014)	Wimolmas (2020)
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติ											
การลดค่าจ้างและเงินเดือนตามสัดส่วนกับผู้บริหาร									X		
การกำหนดอัตราเงินเดือนที่ต่ำสำหรับพนักงานใหม่									X		
การตัดโบนัสประจำปี									X		
ตัดสวัสดิการ											X
การตัดโบนัสตามสัดส่วนเงินเดือนของผู้บริหาร									X		
การเปลี่ยนโปรแกรมเงินบำนาญพนักงานเก่า/ใหม่									X		
ไม่มีนโยบายเอาคนออกจากงาน									X		
การย้ายพนักงานไปยังบริษัทอื่นๆ			X								
อบรมให้ความรู้ด้านสุขอนามัยและวิธีการป้องกันโรค		X					X				
ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับการเฝ้าระวังโรค							X				
เฝ้าระวังและตรวจสอบการเข้าปฏิบัติงานของพนักงานตามมาตรฐานของรัฐ							X				
จัดตั้งเครือข่ายในสถานการณ์ฉุกเฉิน							X				
ฝึกอบรมความรู้และทักษะที่หลากหลายเพิ่มให้กับพนักงาน		X			X						X

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียนบทความ

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักรงในภาวะวิกฤต โควิด 19

จากตารางที่ 1 พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จากงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปด้านการปรับลดอัตราพนักงาน เวลาการทำงาน เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปรับโครงสร้างสายงาน วิธีการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานทั้งในภาวะวิกฤตและหลังวิกฤต

2.3 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักรงในภาวะวิกฤตโควิดในหนึ่ง



ภาพที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักรงในภาวะวิกฤตโควิดในหนึ่ง (COVID-19)

ที่มา: จากการสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมโดยผู้เขียนบทความ

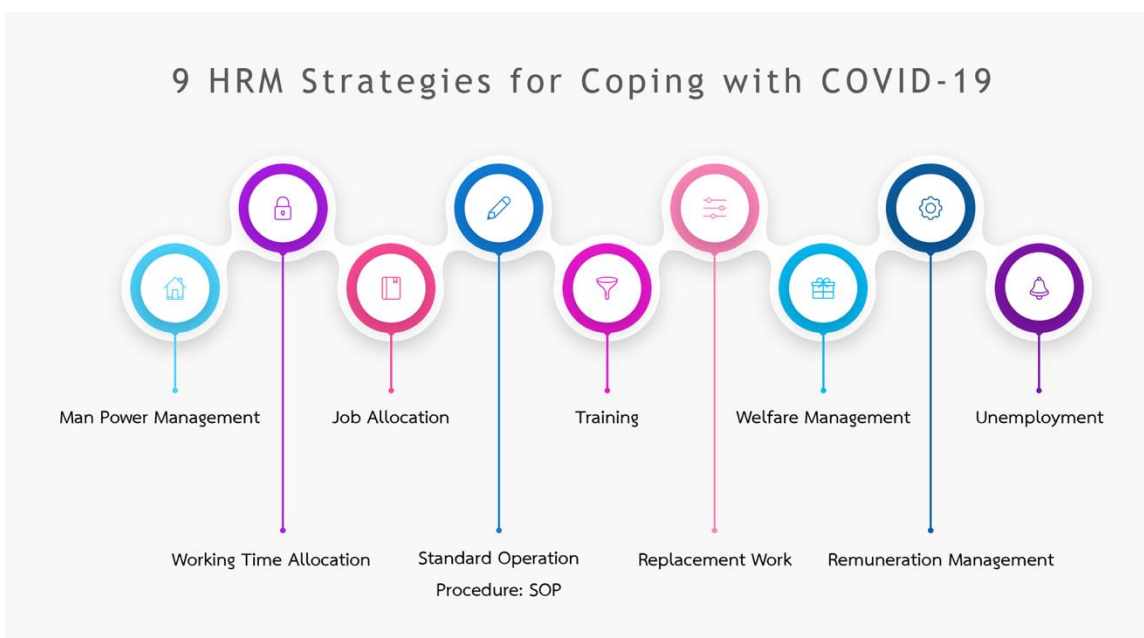
การตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยสิ่งแวดล้อมจะมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Zhu, Cooper, Thomson, De cieri, & Zhao, 2013) นอกจากนี้ Katou, Budhwar, Woldu, & Al-Hamadi (2011) ได้ระบุว่าปัจจัยที่จะต้องพิจารณาประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมภายนอก และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งด้านการเงิน ความสามารถทางการแข่งขัน และ ด้านการตลาด (นพคุณ ชีวรินทร์, 2563; Ashton, 2018; Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997; Cetindamar & Kilitcioglu, 2013; Chand & Katou, 2007; Makovec BrenČič et al., 2012; Nijssen & Paauwe, 2012; Saridakis, Lai, & Cooper, 2017; Suryani, Yoga, & Sugianingrat, 2018)

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งยวดที่องค์กรที่พักรงจะต้องทราบ และทำการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตเพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่จะรองรับ โดยประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณา คือ สถานการณ์และแนวโน้มของวิกฤต (Trend and Current Crisis Situation) เช่น ความรุนแรง การชะลอตัวของการระบาดของโควิด 19 ฯลฯ ต่อมาคือ ปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค (Government Policy, Law, Regulations) (Bi, 2012) ซึ่งจะมีกฎหมาย

หรือมาตรการที่บังคับใช้ที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์และนโยบายระหว่างประเทศ (International Policy and Relation) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันรักษาโรคระบาด เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยผู้บริโภค/กลุ่มลูกค้า (Customer Behavior) ทั้งในส่วนของพฤติกรรมกา รท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์โควิดในันทิน (COVID-19) กลายเป็นวิถีใหม่ ปัจจัยด้านคู่แข่ง (Competitors) รวมทั้งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติและโรคระบาดอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรม

ในส่วนของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่องค์กรจะสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก และเป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กร (Competitive Advantage) โดยปัจจัยภายในคือสิ่งต่างๆ ที่มีองค์กรมี ประกอบด้วย นโยบาย ผู้บริหาร บุคลากร เงินทุน แปรนด์เนม ชื่อเสียง จำนวนสาขา การตลาด การบริการ เครื่องจักร เทคโนโลยี ที่ตั้ง ฯลฯ

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถพิจารณาเลือกใช้ ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ ดังรายละเอียดภาพที่ 2



ภาพที่ 2 9 HRM Strategies for Coping with COVID-19

ที่มา: ผู้เขียนบทความ

1. การบริหารกำลังคน (Man Power Management) หมายถึง การจัดสรรกำลังคนในการทำงาน โดยที่ พักแรมสามารถพิจารณาลดกำลังคนในการทำงานอันเนื่องมาจากจำนวนผู้เข้าพักที่น้อยลง โดยสลับสับเปลี่ยน การทำงาน เช่น ฝ่ายต้อนรับ จำนวน 6 คนในภาวะปกติ ก็ลดจำนวนลง เพียง 3 คน หรือ 2 คน หรือ 1 คน ทั้งนี้

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักรงในภาวะวิกฤต โควิด 19

ขึ้นอยู่กับภาระงานหรือจำนวนงานที่ต้องดำเนินการ โดยเฉพาะจำนวนแขกผู้เข้าพัก รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องจักรเข้ามาทดแทนคนในบางส่วนแผนกหรือส่วนงาน

2. การจัดสรรเวลาการทำงาน (Working Time Allocation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ที่พักสามารถพิจารณา คือ การจัดสรรเวลาทำงานให้เหมาะสมกับเนื้อหา งาน ประกอบด้วย การลดเวลาทำงานในแต่ละวัน การลดจำนวนวันในการทำงาน

3. การจัดสรรภาระงานและเนื้อหา (Job Allocation) เป็นการพิจารณาภาระงานและเนื้อหา โดยสามารถเพิ่มลดเนื้อหา หรือการหมุนเวียนงาน เพื่อลดกำลังคนภายใต้ภาวะวิกฤตที่ไม่มีลูกค้าหรือแขกเข้าพัก

4. การจัดคู่มือการดำเนินงาน (Standard Operation Procedure: SOP) เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริการของพนักงานทั้งส่วนหน้าและส่วนออฟฟิศ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นในการให้บริการลูกค้าหลังวิกฤตโควิด 19 โดยการจัดทำคู่มือการดำเนินงานจะช่วยให้การดำเนินงานระหว่างและหลังวิกฤตเป็นไปอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงานที่จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้เข้าพัก

5. การฝึกอบรม (Training) ที่พักรงสามารถวางแผนและปฏิบัติการด้านการฝึกอบรมให้กับบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงานทุกสถานการณ์ โดยการฝึกอบรมในช่วงวิกฤต สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ การฝึกอบรมที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กรในภาวะวิกฤต เช่น การปรับทักษะการทำงานจากบ้าน (Work Form Home: WFM) เทคโนโลยีที่จำเป็นในการสื่อสาร การประชุมออนไลน์ ฝึกอบรมมาตรการป้องกันตนเองและกระบวนการตรวจคัดกรองในที่ทำงาน ส่วนที่ 2 คือ การฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะและสร้างประสิทธิภาพการทำงานประจำหรือตามมาตรฐานต่างๆ ตามส่วนงานที่รับผิดชอบ และส่วนที่ 3 เป็นการฝึกอบรมเพื่อยกระดับการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์โควิด 19 และภายหลังภาวะวิกฤต เช่น การบริการตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย SHA

6. การจัดหางานทดแทน (Replacement Work) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การจัดหางานทดแทนเพื่อสร้างรายได้บนฐานทรัพยากรที่ที่พักมี เช่น ใช้พื้นที่ว่างของที่พักแรมปลูกผักออร์แกนิก การใช้ห้องครัวของที่พักแรมขายอาหารและบริการจัดส่ง การใช้ห้องซักอบรีดของที่พักแรมบริการซักรีดให้กับผู้สนใจทั่วไป บริการทำความสะอาดฆ่าเชื้อ หรือการจัดหางานอื่นๆ ที่มีศักยภาพหรือสอดคล้องกับความต้องการของตลาดในพื้นที่ เช่น การขายสินค้าราคาถูก

7. การจัดการด้านสวัสดิการ (Welfare Management) ธุรกิจที่พักรงสามารถที่จะจัดการด้านสวัสดิการให้กับบุคลากรได้ 2 ด้าน คือ 1) การเพิ่มสวัสดิการที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานระหว่างภาวะวิกฤต เช่น การซื้อประกันโควิดให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ต้องสัมผัสกับผู้ให้บริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ การซื้อแพ็คเกจอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานที่บ้าน การจัดหาอุปกรณ์สื่อสารให้ผู้บริหาร หรือการให้ยืมอุปกรณ์กรณีขาดแคลน ที่พักรงระหว่างทำงานหรือการกักตัวของพนักงาน (Self-Quarantine) 2) การพิจารณาลดหรือตัดสวัสดิการบางประเด็น เช่น โบนัส อาหาร งานเลี้ยงประจำปี/เทศกาล ค่าน้ำมันสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น

8. การจัดการด้านผลตอบแทน (Remuneration Management) ธุรกิจที่פקแรมสามารถบริหารจัดการผลตอบแทนให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤต ซึ่งมี 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การให้ค่าตอบแทนเท่าเดิม 2) การพิจารณาตัดบางส่วน และ 3) การงดให้ผลตอบแทนตามระยะเวลาที่กำหนด

9. การเลิกจ้าง (Unemployment) เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่จะสามารถช่วยให้ธุรกิจที่פקแรมสามารถอยู่รอดในภาวะวิกฤติที่ร้ายแรงได้ อย่างไรก็ตาม การเลิกจ้างจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงานและควรเกิดจากการออกแบบและมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กร รวมไปถึงการวิเคราะห์แนวโน้มทางธุรกิจในอนาคตที่ชัดเจน กลยุทธ์การเลิกจ้างสามารถทำได้โดยการวางแผนเลิกจ้างอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1) การเลิกจ้างชั่วคราว (Temporary Unemployment) และ 2) การเลิกจ้างถาวร (Permanent Unemployment) พิจารณาเลิกจ้างเป็น 3 ระยะ โดยระยะที่หนึ่งอาจพิจารณาเลิกจ้างกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานน้อย 1-2 ปี กลุ่มต่อมา 3-6 ปี หรือการพิจารณาเลิกจ้างทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ องค์กรสามารถพิจารณาเลิกจ้างกับผู้ที่ต้องการเกษียณก่อนเวลา (Early Retire) และการยุติการทำงานด้วยความสมัครใจ (Voluntarily Resign)

3. บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจที่פקแรมถือเป็นสิ่งสำคัญและเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าอย่างหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้สืบเนื่องจากธุรกิจที่פקแรมเป็นธุรกิจบริการที่ยังต้องพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักในการให้บริการที่มีเอกลักษณ์ คุณภาพ ตลอดจนการสร้างความประทับใจในการให้บริการกับผู้เข้าפקแรม อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก และภายใน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขัน การตลาด คุณภาพการบริการ และการเงิน

กลยุทธ์ต่างๆ จะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับพิจารณาและคาดการณ์สถานการณ์และแนวโน้มของวิกฤติ หากมีการคาดการณ์คลาดเคลื่อนจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ดังนั้นในภาวะวิกฤติ ผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจควรพิจารณา วิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์เป็นระยะๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ ผู้บริหารจะคำนึงเป้าหมายในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น และรักษาความสมดุลระหว่างปัจจัยและอนาคตของการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจจึงไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะต้นทุนเป็นหลัก เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อต้นทุนคงที่ คือ เงินเดือนที่จะต้องจ่ายทุกเดือน แต่ควรพิจารณาเป้าหมายในระยะยาวหรือการดำเนินงานหลังวิกฤติควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้ การตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ต่างๆ ควรอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ร่วมคิดและร่วมทำของบุคลากรทุกระดับและทุกฝ่าย จะส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดภายใต้วิกฤติต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

4. กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤตโควิดในถิ่นสนับสนุนโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

5. เอกสารอ้างอิง

- กรองทอง คานภุ. (2559). แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการที่พักแรมไฮแอทรี เจนซี หัวหิน(วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). สถิตินักท่องเที่ยว. สืบค้น 8 สิงหาคม 2563 จาก https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=411
- กันยารัตน์ จันทร์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร. (2562). ทุมนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 6(2), 209-222.
- นพคุณ ชีวรินทร์. (2563). การกิจและวิกฤติที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนก่อนถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558. *วารสารนักบริหาร*, 33(4), 64-71.
- ปรียนันท์ ประยูรศักดิ์. (2559). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจที่พักแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 12(2), 143-157.
- เฟื่องฟ้า ปัญญา. (2558). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤตน้ำท่วม: กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมนวนคร. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 10(1), 75-83
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). การสำรวจที่พักแรม พ.ศ. 2561 THE 2018 ACCOMMODATION SURVEY. สืบค้น 20 สิงหาคม 2563 จาก http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านเศรษฐกิจ/สาขาการท่องเที่ยวและกีฬา/ที่พักแรม/2561/Full_report.pdf.
- Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303.
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-4.
- Bi, N. Z. (2012). The impact of national factors on personnel management: a cross-national examination of HRM practices in Singapore and Thailand. *International Journal of Business and Management*, 7(13), 21.
- Cetindamar, D. & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review*, 23(1), 7-22.

- Chand, M. & Katou, A.A. (2007). The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Israeli, A. A. & Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 353-372.
- Jaussaud, J. (2001). The Japanese model of HRM in crisis. *In the Changing Economic Environment in Asia* (pp. 152-165). London: Palgrave Macmillan.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., Woldu, H., & Al-Hamadi, A. B. (2011). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12, 377-403.
- Kim, S. S., Chun, H., & Lee, H. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 369-377.
- Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., & Raškovič, M. (2012). Managing in a time of crisis: marketing, HRM and innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 436–446.
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2020). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- Mitsakis, F. V. (2014). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 189-203.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86.
- Rowley, C., & Bae, J. (2004). Human Resource Management in South Korea After the Asian Financial Crisis: Emerging Patterns from the Labyrinth. *International Studies of Management & Organization*, 34(1), 52–82.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Smith, W., & Abdullah, A. (2004). The Impact of the Asian Financial Crisis on Human Resource Management in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 10(3-4), 402–421.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text* (3rd Edition). London: Thomson.

- Suryani, N. K., Yoga, G. A. D. M., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2018). Impact of Human Resources Management Practice On Employee Satisfaction And Customer Satisfaction (Case Study Smes In Bali, Indonesia). *International Journal of Sustainability, Education, And Global Creative Economic (Ijsegce)*, 1(1), 59-62.
- Teague, P., & Roche, W. K. (2013). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176–192.
- Wimolmas S. (2020). *HR Trends of New Normal*. Retrieved August 16, 2020, from <https://www.hrconsultant.training/post/hr-trends-of-new-normal>
- Wu, S. L. (2011). Impact of environmental uncertainty on human resource flexibility. *International Conference on business and economics research*, 1, 277-281. Retrieved August 16, 2020, from <http://www.ipedr.com/vol1/59-B10081.pdf?fbclid=IwAR21lwuQGjI1H19-WJRylUe5NkemGT5Y95vE0zTqln5MA1KDG9F1LnLMrd8>
- Zhu, C. J., Cooper, B. K., Thomson, S. B., De Cieri, H., & Zhao, S. (2013). Strategic integration of HRM and firm performance in a changing environment in China: the impact of organizational effectiveness as a mediator. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2985-3001.

ประวัติแนบท้ายบทความ



Name and Surname:	Yoksamon Jeaheng
Highest Education:	Ph.D. Hospitality and Tourism Management
University or Agency:	Sejong University, South Korea
Field of Expertise:	Hotel and Tourism Management
Address:	International School of Tourism, Surattani Rajabhat University
E-mail:	yoksamon.jea@sru.ac.th



Name and Surname: Siyathorn Nakphin
Highest Education: D.HTM Doctor of Hotel and Tourism
University or Agency: Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong
Field of Expertise: Hotel and Tourism Management
Address: International School of Tourism, Suratthani Rajabhat University
E-mail: Siyathorn.nak@sru.ac.th



Name and Surname: Jeerati Poon-Ead
Highest Education: Ph.D. Tourism Management
University or Agency: Manchester Metropolitan University, UK
Field of Expertise: Tourism Management
Address: International School of Tourism, Suratthani Rajabhat University
E-mail: jeerati.poo@sru.ac.th